



ROC van Amsterdam

Rapport van de instellingsaudit

2019-2020

Datum: 10 maart 2020

Instelling

ROC van Amsterdam
Fraijlemaborg 141
1102 CV, Amsterdam

Bezochte colleges

MBO College Hilversum
MBO College Zuid
MBO College Amstelland
MBO College Airport

Auditcommissie

De auditcommissie bestond uit:
Wienke Blomen, voorzitter
Jan Kweekel, auditor
Ron de Ruijter, auditor
Margrieta Kroese, auditor
Dirk Wijma, secretaris

De audit is uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van de Stichting Kwaliteitsnetwerk mbo.

1. Inleiding

Algemeen

In 2009 hebben het ROC van Amsterdam (ROCvA) en het ROC van Flevoland (ROCvF) besloten hun krachten te bundelen en is de Koepelstichting ROC van Amsterdam-Flevoland¹ opgericht. De Koepelstichting voorziet in een structurele samenwerking van beide stichtingen met als doel: leren van elkaar en borgen van de kwaliteit. De samenwerking vindt plaats binnen de daaraan door de wet gestelde eisen en beperkingen.

Zowel het ROCvA als het ROCvF verzorgen middelbaar beroepsonderwijs (mbo), dat is ondergebracht in totaal elf mbo-colleges. De mbo-colleges van het ROCvA zijn gesitueerd in Amsterdam, Amstelveen, Hoofddorp en Hilversum. De mbo-colleges van het ROCvF zijn gesitueerd in Almere en Lelystad. In 2018 is in Almere het twaalfde mbo-college geopend: MBO College Poort. Daarnaast kent het ROCvA een school voor algemeen voortgezet volwassenenonderwijs, het Joke Smit College. De afdelingen Educatie van beide roc's zijn met ingang van 1 januari 2018 samengevoegd.

Het uitgangspunt bij het organiseren van het onderwijs is *klein binnen groot*. De gemeenschappelijke visie en kaders laten ruimte voor de mbo-colleges om hun eigen visie te formuleren en op basis daarvan hun organisatie in te richten. De mbo-colleges hebben een eigen portfolio, gericht op een specifieke sector en/of regio. De mbo-colleges hebben elk een Studentenraad waarvan de leden vertegenwoordigd zijn in de Centrale Studentenraad.

De kleinste eenheid is echter niet het mbo-college maar het team. De teams verzorgen de opleidingen. Zij hebben een eigen, herkenbare plaats in het gebouw of daarbuiten, waar docenten en studenten elkaar kennen en zich thuis voelen. De teams hanteren een eigen onderwijsconcept, passend bij de opleidingen die zij aanbieden en de doelgroep die zij bedienen. Zij voeren hun eigen dialoog met studenten en bedrijven. De meerjarenstrategie is gericht op het ruimte geven aan en ondersteunen van de teams om hen daarmee de mogelijkheid te geven voor hun studenten een superschool te worden.

In 2018-2019 volgden ongeveer 35000 studenten een mbo-opleiding bij het roc. Opvallend is de sterke groei die het roc doormaakte ten opzichte van het schooljaar daarvoor. Bij het roc zijn in totaal ruim 3000 fte ingezet om het onderwijs te realiseren.

Missie en visie

De missie van het roc luidt: *Ik investeer in mensen om een brug te slaan naar werk, vervolgopleiding en samenleving*. De missie is in de ik-vorm geformuleerd om het belang van de betrokkenheid van iedere medewerker te benadrukken. Samenwerkend in teams, met een grote mate van zelfstandigheid, vormen de medewerkers de spil in het bereiken van een hoge kwaliteit van het onderwijs. Daarbij gaat het niet alleen om het aanleren van een vak, maar ook om de ontwikkeling van de student als burger en als persoon. Op deze gedachte is de visie geënt:

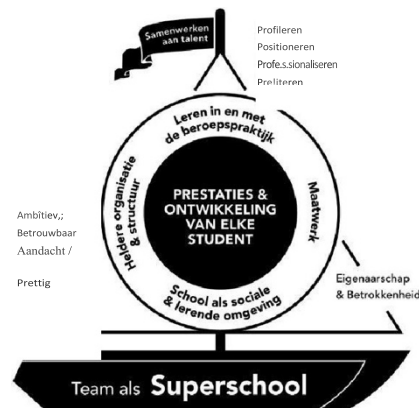
Wij verzorgen onderwijs dat je uitdaagt je te ontwikkelen tot gewaardeerd vakman, actief burger en succesvol student.

Strategie

De meerjarenstrategie koerst op elk team een superschool in 2020. Deze ambitie is gebaseerd op het antwoord dat studenten gaven op de vraag wat hun idee was over de ambitie voor 2020: "Elk team zou voor zijn studenten een superschool moeten zijn." Het sluit aan bij onze overtuiging dat het team als hart van het onderwijs het best in staat is passende keuzes te maken, omdat de teamleden als geen ander het zicht hebben op de mogelijkheden van de student en tevens in verbinding staan met het werkveld en de vervolgopleidingen.

¹ Als in deze rapportage over het roc wordt gesproken dan wordt het ROC van Amsterdam-Flevoland bedoeld.

Wat dat betekent, een superschool zijn, wordt bepaald door de teams, samen met studenten, bedrijven, ouders en vervolgonderwijs. In beeld ziet de meerjarenstrategie er als volgt uit:



Het team wordt gesymboliseerd door een zeilboot. Het heeft de ruimte om zijn eigen bestemming te kiezen en vanuit zijn eigen onderwijsvisie zijn koers te bepalen.

Centraal staan de prestaties en de ontwikkeling van elke student. Daar omheen zien we het spanningsveld waarin het onderwijs plaatsvindt: tegenover een heldere structuur staat de behoefte aan flexibiliteit en maatwerk; tegenover het gericht zijn op de beroepspraktijk staat het belang van de school als sociale omgeving.

De bakens bij het varen van de nieuwe koers zijn niet veranderd. In de bovenste punt staan: presteren, profileren, professionaliseren en positioneren. Presteren duidt op het behalen van goede resultaten, zoals weinig uitval en een hoge tevredenheid van studenten, bedrijven en medewerkers. Professionaliseren duidt op de lerende houding van alle medewerkers, zichtbaar in het systematisch werken aan verbetering. Profileren duidt op het aanbod van opleidingen. En positioneren doen we door ons te organiseren in klein binnen groot.

De basis van het zeil wordt gevormd door de waarden van waaruit we werken. Links staan de kernwaarden, die aangeven waar de organisatie voor staat. Rechts staan de begrippen eigenaarschap en betrokkenheid; twee elementen die van groot belang zijn voor zowel succes als plezier in het werk. Het varen van deze koers vraagt om een open houding van ons allemaal. We zoeken naar manieren om dingen mogelijk te maken. Dit leidt tot de volgende uitgangspunten:

- De vraagstukken van het onderwijs staan centraal.
- Onze deuren staan open. Studenten, bedrijven, instellingen en bestuurders worden uitgenodigd binnen te komen en mee te denken.
- We erkennen en maken ruimte voor verschillen. Er is niet één maat die iedereen past.
- We hebben een open blik naar de toekomst en zijn in staat flexibel op ontwikkelingen in te spelen.
- We benutten de kwaliteiten van alle medewerkers. Iedereen heeft de ruimte om invloed uit te oefenen vanuit zijn expertise.

Onderzoeksvraag

Hoe effectief is onze sturing op onderwijskwaliteit?

Deze vraag is geformuleerd door de onderwijsdirecteuren van de mbo-colleges. Na een aantal jaren waarin de onderwijsresultaten stelselmatig verbeterden, vlakken deze sinds 2017 af op het gebied van studenttevredenheid en jaarresultaten. Ook constateren zij grote verschillen tussen docententeams. Waar de een met moeite het hoofd boven water houdt, is de ander succesvol aan het vernieuwen.

Het roc zit in een fase van toepassen. De docententeams lijken meer grip te hebben gekregen op het curriculum, maar nog niet op de resultaten. Wat hebben deze teams nodig om verder te komen? Waar lopen zij tegenaan? Hoe benutten de roc's de kennis van docenten om te komen tot bruikbare

(kwalitatieve) indicatoren? Het onderzoek van de Inspectie van het Onderwijs in 2019 heeft al veel bruikbare feedback opgeleverd. Met de audit van het *Kwaliteitsnetwerk mbo* beoogt men een stap verder te komen in het vinden van antwoorden. Wat moeten we continueren, ontwikkelen, onderzoeken?

De centrale vraag van de onderwijsdirecteuren luidt dus:

Hoe effectief is onze sturing op onderwijskwaliteit.

Daarbij zijn drie deelvragen te onderscheiden:

- *Zetten we de juiste instrumenten in en zetten wij die instrumenten op de juiste manier in?*
- *Wat is de invloed van ons eigen (onderwijskundig) leiderschap?*
- *Hoe versterken we samen het lerend vermogen, van zowel docenten als studenten?*

Audit en rapportage

De audit vond plaats op 12 december (audittrails) 2019, 28 januari (dialoogsessie) 2020 en 12 februari 2020 (feedbacksessie) conform het dialoogmodel. Dit model beoogt het gesprek tussen diverse betrokkenen en verantwoordelijken over de kwaliteit van onderwijs te bevorderen. Het model dient als middel om samen inzicht te krijgen in de vraagstukken die van belang zijn om een volgende stap te maken in de ontwikkeling van de kwaliteit van het onderwijs en de organisatie. Op basis van de onderzoeksvraag is in gezamenlijk overleg besloten om de audit te beginnen met een aantal audittrails uit te voeren, waarna op instellingsniveau de dialoogsessie is gevoerd. De audittrails zijn uitgevoerd bij MBO College Hilversum, MBO College Zuid, MBO College Amstelland en MBO College Airport. De trails bestonden uit dialoogsessies met management, docenten, onderwijskundigen en studenten. Het uitgevoerde programma begrenst tevens de bevindingen van de auditcommissie; er heeft geen integraal onderzoek plaatsgevonden van de kwaliteit van de opleidingen of de teams. Bijlage 1 bevat het programma van de audit.

Voorliggend rapport beschrijft de bevindingen van de audit. Na de samenvatting, die afsluit met een beantwoording van de onderzoeksvraag, worden per onderdeel van het dialoogmodel (vermogens) de sterke punten en ontwikkelpunten benoemd. De conceptrapportage is aan het roc voorgelegd en de reactie van het roc is verwerkt in voorliggende definitieve rapportage.

Tijdens de feedbacksessie op 12 februari 2020 heeft de auditcommissie haar voorlopige bevindingen mondeling toegelicht en besproken met het roc; dit eveneens in de vorm van een dialoog. Tijdens deze feedbacksessie zijn ook bouwstenen voor verdere ontwikkeling verkend. Het resultaat van deze feedbacksessie is een bestuurlijke reflectie, die door het roc is opgesteld en is toegevoegd aan de rapportage. De rapportage is vervolgens afgerond en door de voorzitter definitief vastgesteld op 10 maart 2020.

2. Managementsamenvatting en conclusies

Om de vraagstelling van de instellingsaudit goed te kunnen beantwoorden heeft het auditteam met de instelling vooraf afgesproken na de intake en de beoordeling van documenten te starten met de audittrails: een aantal dialoogsessies met een aantal colleges gespreid over de gehele instelling. Daarin kon met een aantal teams gesproken worden over de vraagstelling. De commissie heeft in Hilversum, Amsterdam Zuid, Hoofddorp en Amstelveen gesproken met teams, studenten, managers en staf. Daarbij werden de studenten uitgenodigd om sterke en ontwikkelpunten in te brengen, die vervolgens uitvoerig werden besproken. Opvallend vonden wij de openheid in de gesprekken, en de actieve bijdrage van de studenten. De commissie heeft op basis van deze dialogen een eerste inventarisatie kunnen maken en de tweede dialoogsessie op instellingsniveau op 28 januari jl. benut om aanvullend informatie te verkrijgen.

De onderzoeksvraag die de instelling de auditcommissie heeft meegegeven was:
Hoe effectief is onze sturing op onderwijskwaliteit?

Het antwoord op deze vraag wordt door de auditcommissie beantwoord, door een antwoord te geven op de drie onderliggende deelvragen, zoals het college van bestuur en directeuren die als specificatie van de hoofdvraag heeft geformuleerd.

In de audittrails en dialoogsessies heeft de auditcommissie deze vragen centraal gesteld:

- *Zetten we de juiste instrumenten in bij de sturing op onderwijskwaliteit en zetten we die op de juiste manier in?*
- *Wat is de invloed van ons (onderwijskundig) leiderschap?*
- *Hoe versterken we samen het lerend vermogen, van zowel docenten als studenten?*

Met betrekking tot de instrumenten:

De onderwijsinspectie heeft tijdens het 4jo, dat in 2018 bij zowel ROCvA als ROCvF is uitgevoerd, geconstateerd dat het roc in control is als het gaat om de onderwijskwaliteit en dat er een werkend kwaliteitszorgsysteem wordt gehanteerd.

De auditcommissie heeft geconstateerd dat de tot nu toe gehanteerde instrumenten werken om de basiskwaliteit van opleidingen te garanderen. Ze werken onvoldoende om verdere verbetering te realiseren en om te voorkomen dat op een aantal terreinen de kwaliteit daalt. Wij hebben tijdens de instellingsaudit in geconstateerd dat het instrumentarium vooral gericht is op kwantitatieve indicatoren en dat kwalitatieve indicatoren over de kwaliteit van het onderwijs nog ontbreken. Teams ervaren de inzet van de instrumenten vaak als veel en extern aangestuurd. Tijdens de gesprekken zijn wel voorbeelden benoemd voor het vernieuwen van de instrumenten, zoals het vernieuwen van de interne audits, het meer achterhalen van het verhaal achter de cijfers, het werken met A3 voor teamplan en staat van het team en het nadrukkelijker in beeld brengen van de levensloop van de student tijdens de opleiding en de drempels en hoogtepunten die hij tegen komt. Over de wijze waarop de instrumenten worden ingezet hebben wij geconstateerd dat het gebruik van de instrumenten wel de onderwijskwaliteit versterkt.

De invloed van het (onderwijskundig) leiderschap:

De *Superschool* heeft de teams een vorm van eigenaarschap gegeven, waardoor ze op hun eigen manier invulling kunnen geven aan het onderwijs. Het geeft de teams professionele ruimte, die ze ervaren door zelf keuzes te kunnen maken.

Bij de gesprekken met de verschillende teams was merkbaar hoe groot de rol en de toegevoegde waarde van het onderwijskundig leiderschap in de persoon van de opleidingsmanager hierbij is. Vooral het faciliteren van het team als het gaat om de ontwikkeling van de kwaliteit van het onderwijs is daarbij van groot belang. Het gaat daarbij om het vertalen van het beleid van het ROC

naar voor het onderwijs relevante thema's, het ondersteunen bij innovatie, het vervolmaken van de PDCA, het stimuleren van deskundigheidsbevordering en kennisdeling. In de audittrails zagen wij behoorlijke verschillen tussen de ontwikkeling van teams en de vraag of zij in voldoende mate de kwaliteit van het onderwijs konden borgen en verbeteren. Als teams minder ver zijn in hun professionele ontwikkeling dan is men meer incident gedreven en kiest men snel voor verbeteringen waaraan geen analyse van de beschikbare data vooraf is gegaan. Voor teams die zelf niet in staat zijn die analyse en de daarop gebaseerde verbeteringen vorm te geven, is meer ondersteuning van hun opleidingsmanager gewenst, waarbij de opleidingsmanager het proces niet moet overnemen. Vertrouwen geven door het bieden van ruimte is daarbij noodzakelijk. Daarnaast is een belangrijk punt dat er spanning kan bestaan tussen de nagestreefde innovatie en de bestaande wet- en regelgeving. Daar geven teams aan meer ondersteuning bij nodig te hebben. Het ROC biedt veel ruimte, maar voor teams is niet altijd duidelijk hoe ver ze daarbij kunnen gaan. Daar is ondersteuning bij nodig.

Versterking van het lerend vermogen:

Tijdens de audit hebben wij als commissie een aantal duidelijke voorbeelden gezien waarin teams binnen de colleges en soms ook binnen de gehele instelling van elkaar leren en kennis delen. Mooie voorbeelden zijn dat docenten bij elkaar in de klas kijken en teamleiders bij elkaar in teams om ervaringen uit te wisselen.

Op collegeniveau wordt merkbaar gestuurd op professionalisering, bijvoorbeeld op het thema omgaan met studenten van vandaag in verband met de sterk veranderende doelgroep. De ontwikkeling van de pedagogische en didactische competenties van docenten wordt ook als ontwikkelpunt genoemd, zowel voor zij-instromers als voor oudere docenten die moeten blijven op dit gebied.

In de kaderbrief wordt veel aandacht besteed aan het thema reflectie. Dat is noodzakelijk om in onderwijsresultaten te onderzoeken en analyseren en op basis daarvan verbeteringen aan te brengen. De feedback van studenten is daarbij essentieel. Daar wordt op verschillende manieren aandacht aan besteed,

Waar zij actief betrokken worden, horen we dat studenten zich betrokken voelen bij de kwaliteit van het onderwijs en zich ook als mede-eigenaar beschouwen van de opleiding. Op andere plaatsen is dat gesprek met studenten nog nauwelijks ontwikkeld. Een belangrijk punt daarbij is dat studenten ook geïnformeerd willen worden over de resultaten van de evaluaties waaraan zij deelnemen en betrokken worden bij de acties die naar aanleiding van hun feedback worden ondernomen zodat zij zich mede-eigenaar voelen. Als dit niet gebeurt verdwijnt de animo om aan evaluaties deel te nemen. Het gesprek met de student over het verhaal achter hun feedback maakt hen mede-eigenaar van de oplossing.

De studenten feedback en de ervaringen daarmee (wanneer succesvol en wat zijn daarin succesfactoren) is ongetwijfeld een belangrijk onderwerp voor de kennisdeling!

De auditcommissie wenst het College van Bestuur en de medewerkers van het roc veel succes toe in het realiseren van de ambities en spreekt de hoop uit dat de resultaten van deze audit daarbij een steun in de rug zijn.