



Friesland College

Samenvatting van de instellingsaudit

15 en 16 november 2017

9 februari 2018

Datum: 18 februari 2018

Instelling

Friesland College
FC Campus
Julianalaan 97-99
8931 AH Leeuwarden

Bezochte scholen¹ en teams

School voor Commercie en Dienstverlening, Entree
School voor Techniek en Technologie, Servicemedewerker gebouwen
D'Drive, school voor Creatieve Industrie & Pedagogisch Werk, Project Living Lab
School voor Zorg, Service en Welzijn, Praktijkroute Tjongerschans

Auditcommissie

De auditcommissie bestond uit:
Theo Brouwers, voorzitter
Ad Huijbregts, auditor
Peter IJsenbrant, auditor (15 november)
Karin van Wijnen – Bomhof, auditor (16 november)
Rinske Stelwagen, secretaris

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

¹ Of domeinen, sectoren of colleges

Inhoud

| | |
|----------------------|---|
| 1. Inleiding..... | 4 |
| 2. Samenvatting..... | 6 |

1. Inleiding

Friesland College verzorgt middelbaar beroepsonderwijs voor vrijwel alle beroepenvelden en heeft daarnaast een breed onderwijsaanbod voor volwassenen. Friesland College bestaat uit zeven scholen (inclusief mbo Life Sciences, een samenwerking met het Nordwin College) met verschillende locaties in Leeuwarden en Heerenveen. FC-Extra, school voor Volwasseneneducatie heeft bovendien uitvoeringslocaties in Harlingen, Drachten, Dokkum en Sneek. Friesland College telt een kleine 10.000 studenten binnen de MBO-opleidingen en voert ongeveer 3000 trajecten uit binnen FC-Extra (o.a. VAVO, inburgering, educatie).

Friesland College beschrijft in het koersplan 2015-2018 “ervaren in leren”, dat de logische opvolger is van het koersplan “van buiten naar binnen”, een visie op onderwijs, relaties met stakeholders en de eigen organisatie die een treffende uitwerking is van beide titels. Het onderwijs is ingericht volgens het onderwijsconcept ‘praktijkgestuurd leren’. Uitgangspunt van dit concept is dat het leerproces van een student in de praktijk start. De student bepaalt onder begeleiding van de SLB'er zijn eigen leerproces, waarbij vragen uit de praktijk leidend zijn. Het praktijkgestuurd leren kent verschillende vormen, met als meest gedragen vormen de ‘praktijkroute’ (leren en werken vindt plaats in bedrijven en instellingen, waar ook de docenten aanwezig zijn) en leren volgens ‘leereenheden’ (in periodes van vijf weken wordt gewerkt aan vraagstukken uit de praktijk, afwisselend school en stage). Opleidingen moeten voldoen aan het kernconcept van praktijkgestuurd leren, maar de wijze waarop en de mate waarin dit wordt uitgewerkt is afhankelijk van verschillende factoren, zoals opleidingskenmerken en personeelsverdeling.

Vorige instellingsaudit

De vorige instellingsaudit vond plaats in het najaar van 2014. Het auditteam constateerde destijds dat een door de instelling gedragen ontwikkelproces was ingezet, met als kernbegrippen focus, keuzes maken, beperkte kaders, samen (met stakeholders) en professioneel. De eerste pilots met praktijkroutes waren veelbelovend en de volgende stap was het breder uitrollen hiervan bij de andere onderwijsteams. De auditcommissie benadrukte in het kader hiervan de noodzaak voor centrale regie, handvatten en criteria en leren van elkaar. In het kader van het ontwikkelproces had de auditcommissie enkele aanbevelingen:

- Structurele evaluatie van beleidsinstrumenten zoals managementcontracten en teamplannen;
- Een strakkere scheiding aanbrengen in adviserende en monitorende rol van stafdiensten;
- Versteving van kwaliteitsborging en governance op examinering
- Beschikbare data (job-monitor, vsv-cijfers, ziekteverzuim, etc.) gebundeld presenteren en voorzien van analyses die betekenisvolle informatie opleveren;
- Versterken van de horizontale besturingslijnen tussen onderwijsteams, tussen staf en teams, met het beroepenveld, met als doel te zoeken naar ‘cross-overs’ en betekenisvolle verbindingen.

Onderzoeksvraag

Het doel van de instellingsaudit is om te onderzoeken hoe Friesland College de kwaliteit van het onderwijs verder kan ontwikkelen, versterken of vernieuwen en wat daarvoor gewenst is.

Friesland College heeft in het intakegesprek aangegeven de volgende onderzoeksvragen centraal te willen stellen:

- Is Friesland College in staat om de kwaliteit van de opleidingen te garanderen met het invoeren van een vernieuwend onderwijsconcept?

- Er is een nieuwe manier van auditen ingevoerd. In hoeverre draagt die bij aan een valide en betrouwbaar beeld van onderwijskwaliteit?

In de audit is slechts onderzoek gedaan naar de eerste vraag, omdat op de auditdatum nog geen ervaring was opgedaan met de nieuwe manier van auditen.

Audit en rapportage

De audit vond plaats op 15 en 16 november 2017 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 organisatie².

Naast een eerste dialoogsessie zijn audittrails (ook in de vorm van een dialoogsessie) uitgevoerd bij de volgende vier opleidingen:

- Entree (School voor Commercie en Dienstverlening),
- Servicemedewerker Gebouwen (de School voor Techniek en Technologie),
- D'Drive, Project Living Lab (School voor Creatieve Industrie & Pedagogisch Werk)
- Praktijkroute Tjongerschans (School voor Zorg, Service en Welzijn).

Tevens hebben dialoogsessies plaatsgevonden met:

- College van Bestuur,
- Afvaardiging van de schooldirectie en beleid,
- Directeuren HRM en Onderwijs
- Afvaardiging van de Raad van Toezicht.

Voorliggend rapport beschrijft de bevindingen van de audit. Na de samenvatting worden per onderdeel van het Dialoogmodel (vermogen) de sterke punten en ontwikkelpunten benoemd. Tijdens de feedbacksessie op 9 februari heeft de auditcommissie haar voorlopige bevindingen mondeling toegelicht en besproken met Friesland College, dit eveneens in de vorm van een dialoog. De rapportage is vervolgens afgerond en door de voorzitter definitief vastgesteld op 18 februari 2018. De reactie van Friesland College is verwerkt in voorliggende definitieve rapportage. Het Kwaliteitsnetwerk mbo evalueert na afloop de instellingsaudit bij Friesland College.

² Meer informatie kan ingewonnen worden bij de stichting Kwaliteitsnetwerk mbo.

2. Samenvatting

Tijdens de audit werd al snel duidelijk dat het grootste potentieel van Friesland College in het adaptieve en het professionele vermogen van de instelling ligt. De goed functionerende netwerken van Friesland College en de door professionele docenten breed gedragen onderwijskundige visie vormen samen een positieve stuwende kracht met mooie opleidingen als resultaat. De ontwikkelpunten liggen vooral bij het organiserende vermogen: er kan efficiënter worden gewerkt. Het realisatievermogen is voldoende wat de basiskwaliteit van onderwijs en examinering betreft. De hogere ambities concentreren zich rond praktijkgestuurd leren. Er wordt al veel van die ambitie waargemaakt maar er zijn risico's.

Onderwijsvermogen

Friesland College heeft een duidelijke visie op onderwijs die tot uiting komt in het concept Praktijkgestuurd leren. Het concept is in twee hoofdmodellen uitgewerkt maar er wordt meer gestuurd vanuit de basisprincipes dan vanuit de modellen. Deze visie bestaat al enkele jaren en is inmiddels doorleefd, zichtbaar en ook bekend buiten de instelling. De ambities voor het onderwijs, het personeel, de organisatie en de bedrijfsvoering zijn van deze visie afgeleid en ontstijgen de basiskwaliteit. Van ieder onderwijsteam is redelijk goed bekend of aan de basiskwaliteit wordt voldaan en in welke mate aan de hogere ambities wordt voldaan. Omdat de basiskwaliteit bij Friesland College ruim voldoende verzekerd is, hetgeen wordt bevestigd door onderzoeken, bestaat er ruimte om te experimenteren en te innoveren. De financiële situatie staat gelukkig toe om deze experimenten te bekostigen. Onderling overleg is het sterkst ontwikkelde coördinatie-mechanisme bij Friesland College. Er zijn korte overleglijnen binnen de teams, binnen de scholen, tussen de scholen, met de studenten, het werkveld, aanleverende scholen, Hogescholen en gemeentes. Er zijn ook fraaie voorbeelden van maatschappelijke betrokkenheid.

De sterke onderwijsvisie houdt de teams wel doelgericht maar de weg naar dat doel is niet altijd efficiënt. Aan de voorkant kan beter worden afgestemd met alle betrokkenen, zodat er achteraf minder brandjes geblust hoeven te worden. Het zou bijvoorbeeld de ondersteunende diensten kunnen helpen om dienstbaar te zijn. Aan de achterkant helpt een concreet plan van aanpak bij het (tussentijds) evalueren.

Adaptief vermogen

Friesland College heeft sterke netwerken, onder andere in het werkveld waar docenten van Friesland College regelmatig didactische trainingen geven aan werkbegeleiders in bedrijven. Andersom hebben de bedrijven invloed op de inhoud van het onderwijs, zeker in de praktijkroute waarbij docenten en begeleiders samen de student op de werkvloer begeleiden. Experimenteren wordt door het bestuur en de directies gestimuleerd. Het doel van de experimenten is stevast het uitbreiden, verbeteren of implementeren van PRAKTIJKGESTUURD LEREN. Het adaptief vermogen van de bezochte onderwijsteams is groot. De reflex bij problemen is dat er een praktische oplossing wordt gezocht, men ziet meestal weinig 'beren op de weg'. Deze houding maakt het mogelijk dat Friesland College alle studenten plaatst die zich aanmelden, ook als dat individueel maatwerk vereist. Het onderwijs bij de bezochte teams kent variaties in instroommoment, tempo en diepgang. De probleemoplossende basishouding in alle lagen van de organisatie maakt het ook mogelijk om tegenspraak te verwerken, bijvoorbeeld afkomstig van de Raad van Toezicht, de Ondernemingsraad, de professioneel ondersteunde Studentenraad en enkele strategische samenwerkingspartners.

Professioneel vermogen

De heldere visie, de goede faciliteiten en de aantoonbare studiesuccessen dragen bij aan de werklust van teams en de beroepstrots van docenten. De docenten voelen zich gewaardeerd, niet in het minst omdat er een cultuur heerst waarin fouten gemaakt mogen worden. De kernwaarden 'reflecteren' en 'feedback' van Friesland College zijn duidelijk te herkennen. Externen reflecteren mee, vooral in de praktijkroutes: 'Je moet elkaar tegenkomen tijdens het werk, dan gebeurt er wat, dat werkt nog beter dan platforms' is een keer gezegd. De voortdurende beweging die past bij een lerende organisatie als Friesland College legt druk op docenten, management en ondersteunende diensten omdat er flexibel en snel gemanoeuvreed moet worden. Dat vraagt bijvoorbeeld professionele ondersteuning vanuit de dienst HRM en daar is dan ook flink in geïnvesteerd. Het eerste hoofddoel van HRM, verminderen van het ziekteverzuim, is een jaar geleden bereikt. Resterende hoofddoelen zijn het beter organiseren van de dienst HRM, het bevorderen van onderwijskundig leiderschap en het verder ontwikkelen van een professionele cultuur. Daarvoor zijn concrete plannen in uitvoering. Er zijn twee grote knelpunten die aandacht vragen, namelijk het vinden van geschikte medewerkers en het begeleiden van medewerkers die moeite hebben met praktijkgestuurd leren. Instrumenten die hiervoor worden ingezet zijn werving en selectie (flexibele inzetbaarheid), persoonlijke matching, persoonlijke loopbaan-coaching, een gesprekkencyclus over het verhogen van eigenaarschap en scholing. Een en ander moet wel nog goed van de grond komen.

Enkele aandachtspunten. De professionaliteit van de SLB-er, zeer belangrijk voor het functioneren van praktijkgestuurd leren, is niet zo goed geborgd waardoor er grote kwaliteitsverschillen in begeleiding zijn. Aan de voorzijde ontbreekt het aan een eenduidig profiel, aan de achterzijde aan gerichte evaluaties. De managers moeten zich soms nog aanpassen aan teams die per project van samenstelling veranderen, teams die door minder stabiliteit, het verzorgen meerdere crebo's of het werken met hybride onderwijsconcepten soms een te hoge werkdruk ervaren met risico's op een ongezond werkklimaat. Deze teams hebben gedifferentieerde ondersteuning nodig die ze nu niet altijd krijgen. Verder is meer kruisbestuiving nodig tussen teams en scholen om van elkaar te leren en daardoor efficiënter te werken. HRM werkt vooral vraaggestuurd en situationeel. Een overstijgend HRM-beleid met een directe koppeling aan hogere doelstellingen kan bijdragen aan een gerichte borging van het professionele vermogen. Een zowel door de teams als HRM genoemde succesfactor is het in dienst hebben van alleskunnners. De vraag is hoe realistisch het is om deze medewerkers in groten getale aan te trekken of op te leiden.

Organiserend vermogen

Friesland College heeft een borgingssysteem dat is gebaseerd op het INK-managementmodel dat ook een pdca-cyclus omvat. Gebruikte instrumenten zijn onder andere het FC-kwaliteitskader, het FC-Dashboard dat kwantitatieve gegevens bevat, jaarlijkse zelfevaluaties van teams en interne audits. Dialoog en reflectie (horizontaal en verticaal) blijven in de praktijk echter de voornaamste methodes om op elkaar af te stemmen hetgeen in lijn is met de besturingsfilosofie. Een nieuwe manier van auditen moet ervoor zorgen dat de check- en de act-fase van de pdca-cyclus worden versterkt en ook hierin zijn de kernwaarden van Friesland College te herkennen. Er wordt niet expliciet gestuurd op harde cijfers omdat de algemene verwachting is dat de onderwijsresultaten vanzelf stijgen als de teams adaptief en professioneel zijn, ook nu de teams steeds vaker van samenstelling veranderen en er gewerkt wordt met hybride onderwijsconcepten. Dus minder bureaucratisch en toch effectief is de ervaring tot nu toe. Bij ernstige problemen wordt wél wat systematischer gestuurd op verbetering.

Het vastleggen van afspraken kan beter, alsmede het uitlijnen van het proces om doelstellingen te bereiken. Het nadenken aan de voorkant, samen met alle betrokkenen (ook de diensten), en het verbeteren na een grondige evaluatie zijn veelgenoemde verbeterpunten. Managementcontracten,

directieplannen en teamplannen; veel van die afspraken winnen aan kracht als ze steviger en concreter vastgelegd worden. Prioriteren gebeurt dan vanzelf, nu zijn er soms eindeloze overzichten van doelen en activiteiten. Onderwijsteams pleiten voor ontschotting van diensten waardoor overleg aan de voor- en achterzijde wordt vereenvoudigd.

Realisatie vermogen

Friesland College is financieel gezond. Door het eigen vermogen af te bakenen is ruimte gecreëerd voor investering in innovatie. De kwaliteitsmetingen tonen aan dat Friesland College weinig risico's loopt met de basiskwaliteit. De resultaten liggen overwegend op of rond het landelijk gemiddelde, en over de lange termijn is een stijgende trend te zien, met een dip in 2015-2016. Het College is trots op zijn praktijk gestuurd leren dat samen met het werkveld en studenten (want die worden ook betrokken bij de onderwijsontwikkeling) tot stand komt, en deelt dit graag met de buitenwereld.

Het dashboard wordt eerder gebruikt voor verantwoording achteraf dan om vooruit te kijken en tijdig bij te sturen. Voor het verantwoorden van de basiskwaliteit blijkt dit redelijk goed te werken, maar de beschikbare gegevens kunnen ook worden gebruikt om vraagstukken rondom praktijkgestuurd leren te begrijpen en daardoor gericht te interveniëren. Er is geen precies beeld van de stand van zaken inzake de invoering van praktijkgestuurd leren alhoewel het algemene beeld wel positief is.

Dwarsverbanden

Er is een sterke verbinding tussen adaptief en professioneel vermogen. Friesland College is een onderwijsinstelling die professionals stimuleert, motiveert en uitdaagt zich persoonlijk en beroepsmatig te ontwikkelen om inhoud en vorm te geven aan state of the art onderwijs, ofwel in praktijkgestuurd leren. Dit is een krachtige basis.

Bestuur en directie hebben wat zorgen bij het organiserend en realisatievermogen van de instelling. Dat hebben wij niet waargenomen vanuit het oogpunt van de basiskwaliteit, want die was op orde of in ieder geval onder controle. Onze conclusie is dat Friesland College een onderwijsinstelling is die risico-alert is en basiskwaliteit en continuïteit garandeert, gevoed vanuit maatschappelijke verantwoordelijkheid. Het aandachtspunt ligt vooral bij de doelmatigheid ofwel efficiency. Er kan planmatiger worden gewerkt.

De eerste centrale vraagstelling van Friesland College zit in de as adaptief vermogen en realisatievermogen. De vraag is: Is Friesland College nu in staat om de kwaliteit van de opleidingen te garanderen met het invoeren van een vernieuwend onderwijsconcept? Het antwoord is ja, maar die kwaliteit is niet overal verankerd (bestendig) en niet alle opleidingen van Friesland College bieden volwaardig praktijkgestuurd leren aan of dreigen terug te vallen. Het elan van de pioniersfase van praktijkgestuurd leren is er nog steeds. Nu dit concept een vaste waarde is geworden in een groot deel van de instelling lijkt het tijd om pas op de plaats te maken en stil te staan bij de gevolgen van de veranderingen van de afgelopen jaren. Het auditteam hoorde teams de volgende vragen stellen: Kan iedereen nog meekomen, is onderwijsinnovatie een middel of een doel, zijn we niet te ambitieus, passen de informatiesystemen nog bij ons en wat betekent leiderschap bij teams die steeds meer zelf gaan sturen? Ook hebben we een team gezien dat zich deze vragen al langer stelt en geneigd is om een aantal zaken terug te draaien tot op een niveau waarbij er geen sprake meer is van praktijkgestuurd leren. Dan wordt de basiskwaliteit wel veiliggesteld maar het hogere doel gaat verloren.

De tweede centrale vraagstelling van Friesland College zit in de as organiserend vermogen en realisatievermogen. De vraag is: Draagt de nieuwe manier van auditen bij aan een valide en betrouwbaar beeld van onderwijskwaliteit? Deze vraag kan het auditteam niet direct beantwoorden

omdat die nieuwe vorm van auditen nog niet is toegepast. Het plan om 'omarmend' te gaan auditen sluit zeker aan op onze vaststelling dat de plan-do-check-act cyclus nog niet volwassen is. De grondigheid van de evaluatie en het beter gebruik maken van meetgegevens zijn namelijk de belangrijkste aandachtspunten en dat zijn precies de zaken waarbij de teams in het kader van omarmend auditen extra worden ondersteund. De verbinding tussen organiserende vermogen (slim auditen) en realisatievermogen (doorgaan tot er resultaat is geboekt) zal daarmee worden versterkt.

Namens het auditteam wens ik jullie allen succes met het mooie werk,

Theo Brouwers