



Nova College

Samenvatting van de instellingsaudit

3 en 17 november 2017

Instelling

Nova College
Buitenrustlaan 9,
Postbus 2110,
2002 CC Haarlem

Bezochte teams:

Domeinen Economie en Zorg en Welzijn

Auditcommissie:

De auditcommissie bestond uit:
Léon van der Meij, voorzitter
Ferno Schneiders, auditor
Bert Imminga, auditor
Dirk Wijma, secretaris

De audit is uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van het Kwaliteitsnetwerk mbo.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	4
2. Samenvatting	7

1. Inleiding

Het Nova College

Het Nova College is een mbo-instelling die voorziet in beroepsonderwijs, VAVO en educatie in de regio IJmond, Haarlem, Haarlemmermeer, Amstelveen en de Duin- en Bollenstreek. De instelling biedt onderwijs aan ruim 13.500 studenten. Er zijn bij de instelling ongeveer 1.200 medewerkers als docent of in de ondersteuning werkzaam.

Het Nova College biedt ruim 130 beroepsopleidingen aan, verdeeld over domeinen en branches. Daarnaast verzorgt het Nova College volwasseneneducatie en basiseducatie in het kader van het terugdringen van laaggeletterdheid en verhoging van de maatschappelijke participatie van kwetsbare groepen.

Rondom het Nova College ontwikkelt zich de Metropoolregio Amsterdam, een afgebakend en volgebouwd netwerk van steden. De uitdaging voor het Nova College ligt in het volgen van, en anticiperen op, de economische ontwikkelingen in de regio en het bijdragen aan de vraag naar goedopgeleide vakmensen. Hiervoor zijn typische mbo-competenties nodig. Het Nova College moet zich als aanbieder van vakopleidingen grondig verdiepen in de ontwikkelingen op sociaal, maatschappelijk en economisch vlak in de regio. Door zich te verbinden met die ontwikkelingen kan het Nova College hun opleidingen daar adequaat op afstemmen en een regionale speler van belang blijven.

Strategisch beleid van het Nova College

Voor de jaren 2016 tot en met 2019 heeft het Nova College de ambitie uitgesproken om zich te onderscheiden met:

- De meest tevreden studenten in de Randstad.
- Landelijk de grootste werkzekerheid voor hun studenten.

Het Nova College zet in op die ambitie door als rode draad voor handelen de visie voor ogen te houden die ze als volgt hebben omschreven:

- *Wij verzorgen kwalitatief hoogwaardig (beroeps)onderwijs.*
- *We helpen onze studenten te ontdekken wie ze zijn, wat hun kracht is, welke talenten ze hebben en zo te groeien als mens.*
- *We leren ze niet alleen zich de kennis en kunde van hun toekomstig beroep eigen te maken, maar ook de mentaliteit die bij het beroep hoort. Dit doen wij zodat zij weten wat er straks van hen wordt verwacht en zodat ze als volwaardig burger kunnen deelnemen aan de maatschappij.*
- *Onze kernwaarden (aandacht, veilig, thuis en regels) vormen hierbij ons kompas.*
- *We zijn betrokken, bij onze studenten en medewerkers en bij de bedrijven en instellingen waarmee we samenwerken.*

Conclusies vorige instellingsaudit (voorjaar 2014)

De auditcommissie typeert het Nova College als een kwalitatief sterke onderwijsinstelling. De commissie is onder de indruk van het kwaliteitsbeleid en het kwaliteitsmanagementsysteem. Er wordt gericht gewerkt aan het permanent verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs. De auditcommissie komt op grond van de documentenstudie en het onderzoek gedurende twee auditdagen tot de conclusie dat het Nova College een kwaliteitsprofiel heeft dat overeenkomt met het profiel 3 (een integraal kwaliteitssysteem), en perspectief biedt op profiel 4.

Tijdens de gesprekken is waargenomen dat ondanks de strakke centrale sturing medewerkers binnen de instelling zich uitgenodigd voelen om hun bijdrage te leveren aan de borging van onderwijskwaliteit. Het kwaliteitssysteem is degelijk, de systematiek is helder beschreven, de formats voor verschillende lagen binnen de instelling sluiten op elkaar aan. De auditcommissie geeft in overweging om daar waar de teams verder zijn in de ontwikkeling en er sprake is van sterk verminderde kans op kwaliteitsrisico's, meer speelruimte aan deze teams te bieden.

De auditcommissie typeert de inzet van de vier kwaliteitsadviseurs in deze fase van ontwikkeling als 'buitenboordmotoren', die extra kracht geven om kwaliteitszorg stevig te verankeren binnen het Nova College. Er is duidelijk zichtbaar dat de extra stuwkracht bijdraagt aan de implementatie van kwaliteitszorg, echter dit proces is nog niet voltooid. De kwaliteitsadviseurs fungeren als "change-managers" maar spelen nog niet in ieder team een even grote rol. Zij hebben zich eerst op unitniveau gericht en zijn onlangs begonnen met de teams samen aan teamjaarplannen te werken. De adviseurs faciliteren de teams en geven concreet handen en voeten aan de planvorming binnen de units en teams. Daarnaast is een belangrijke taak ook het prioriteren van datgene wat een team realistisch gezien aankan. De auditcommissie geeft het Nova College in overweging om deze inzet op gezette tijden te evalueren met het oog op de effectiviteit van hun inzet. Mogelijk dat op enig moment deze inzet aangepast kan worden en er overgegaan kan worden op meer proportionele ondersteuning; vooralsnog is de auditcommissie van mening dat dit in deze fase van ontwikkeling nog niet raadzaam is.

De auditcommissie heeft geconstateerd dat in algemene zin er binnen het Nova College veel verbeteractiviteiten worden uitgevoerd. Het systeem is sterk 'doorontwikkeld', waarbij de ene verbeteractiviteit de ander verbeteractiviteit uitlokt. Ten aanzien van verdere ontwikkeling van het kwaliteitssysteem adviseert de auditcommissie de balans tussen de beheerslast en de feitelijke vorderingen te bewaken. Van belang hierbij is steeds de afweging te maken in hoeverre de gevergdde inspanningen daadwerkelijk bijdragen aan het verbeteren van het primaire onderwijsproces. Wanneer deze balans gevonden wordt lijkt de doorgroei naar kwaliteitsprofiel 4 een haalbare en reële mogelijkheid.

Actuele ontwikkelingen

Het Nova College ondergaat een transitie van domein- naar vestigingssturing. Deze transitie is formeel afgerond per 1 januari 2017, de installatiefase is voltooid. Op dit moment zit het Nova College nog midden in de implementatiefase van deze transitie. Door de onderwijsondersteunende taken dichtbij het onderwijsproces op de vestiging te brengen, willen ze de herkenbaarheid van hun vestigingen vergroten en de onderwijsteams meer invloed geven op de kwaliteit van het onderwijs. Het Nova College verwacht dat deze transitie de realisatie van de geformuleerde ambitie zal ondersteunen.

Het Nova College zet op dit moment sterk in op de relatie met het werkveld. De samenwerking met het werkveld vormt mede de basis voor de invulling van de werkzekerheidsambitie.

Kwaliteitsverbetering van het onderwijs staat hoog op de agenda van het Nova College.

Onderwijskundige ontwikkelingen van de laatste tijd zijn: Herziening van de kwalificatiestructuur en keuzedelen, Examinering, beroepskolom, beroepspraktijkvorming en internationale contacten. De onderwijsresultaten van het Nova College zijn goed. Jaarresultaat (73,3%) en diplomaresultaat (75,4%) liggen boven het landelijk gemiddelde.

Het VSV-percentage (4,4%) ligt onder de landelijke norm. Actiepunten hierbij zijn: Pluspunt, interne begeleiders (trajectcoach en leerlinggebonden financiering), Jobcoach, schoolmaatschappelijk werk, VSV-coaches.

Ook de medewerkers zijn bovengemiddeld tevreden in het Nova College. In 2015 heeft de Inspectie van het Onderwijs het Nova College bezocht in het kader van het onderzoek naar de Staat van de Instelling 2015. Het Nova College heeft op alle onderdelen van het onderzoek een voldoende gekregen, voor kwaliteitsborging was de beoordeling zelfs goed. In het begin van 2018 komt de inspectie opnieuw langs voor het periodiek onderzoek.

Specifieke onderzoeksvraag voor de instellingsaudit

De specifieke onderzoeksvraag van de instelling is de volgende:

Welke aspecten/activiteiten/onderdelen binnen de vestigingssturing kunnen verbeterd/aangepast worden t.b.v. de realisatie van onze strategische ambities (studenttevredenheid, werkzekerheid, lerende organisatie)? Op welke wijze kan ons adaptieve vermogen versterkt worden?

NB: Adaptief vermogen = o.a. inspelen op ontwikkelingen, participeren in samenwerkingsverbanden, innovatie, creativiteit.

Audit en rapportage

De audit vond plaats op 3 en 17 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 organisatie¹.

Naast een eerste dialoogsessie zijn audittrails (ook in de vorm van een dialoogsessie) uitgevoerd. Vanuit de onderzoeksvraag van de instelling is gekozen om de trails uit te voeren bij 2 domeinen over de locaties heen. Tevens hebben dialoogsessies plaatsgevonden met betrokkenen bij de vloot van speedboten (kleinschalige innovatieprojecten) en een vertegenwoordiging van de ondernemingsraad. Bijlage 1 bevat het programma van de audit.

Voorliggend rapport beschrijft de bevindingen van de audit. Na de samenvatting worden per onderdeel van het dialoogmodel (de vermogens) de sterke punten en ontwikkelpunten benoemd. Tijdens de feedbacksessie, op 12 januari 2018, heeft de auditcommissie haar voorlopige bevindingen mondeling toegelicht en besproken met het Nova College; dit eveneens in de vorm van een dialoog. Het resultaat van deze feedbacksessie is een ontwikkelingsagenda, die in samenspraak met het Nova College tot stand is gekomen en toegevoegd aan de rapportage. De rapportage is vervolgens afgerond en door de voorzitter definitief vastgesteld op 3 februari 2018. De reactie van het Nova College is verwerkt in voorliggende definitieve rapportage.

Het Kwaliteitsnetwerk mbo evalueert na afloop de instellingsaudit bij het Nova College.

¹ Meer informatie kan ingewonnen worden bij de stichting Kwaliteitsnetwerk mbo.

2. Samenvatting

Het Nova College behaalt al een aantal jaren goede resultaten. Dit geldt zowel voor de onderwijsresultaten als voor tevredenheid van belanghebbenden, zoals studenten, werkveld en medewerkers. Deze tevredenheid, maar ook aspecten als betrokkenheid en bevologenheid, zijn uit de verschillende gesprekken van de auditcommissie met betrokkenen nadrukkelijk naar voren gekomen. Met passie weten de medewerkers van het Nova College aansprekende innovaties te realiseren, zoals bijvoorbeeld de internationale pop-up schools en de brede niveau 2-opleiding.

Via het zogeheten Speedboten-programma stimuleert het College van Bestuur (CvB) deze innovaties. Deze proeftuinen voor vernieuwing sluiten aan bij de nieuwe manier van werken die is ingezet: de professional in the lead. Betrokkenen binnen het Speedboot-programma voelen voldoende ruimte en veiligheid om te experimenteren en innoveren. De nieuwe manier van werken komt ook terug in de ambitie 'Teams Aan Zet'. Op dit vlak ziet de auditcommissie nog wel mogelijkheden voor verbetering. Onder meer ten aanzien van de verduurzaming van de opbrengsten van het Speedboot-programma: hoe waarborgt het Nova College dat het niet bij 'mooie experimenten' blijft, maar dat succesvolle innovaties ook daadwerkelijk blijvend geïmplementeerd worden in de onderwijsprogramma's? Bovendien kan de focus op het leren innoveren sterker, het is nu primair de innovatie tot stand brengen en minder het leren en delen van de successen én mislukkingen. Het *bootcamp 2018* is een goed ankerpunt hiervoor, maar zal voor duurzaam succes en voor blijven innoveren meer 'omlijst' moeten worden met andere leer- en kennisdelingsactiviteiten.

Ten aanzien van het onderwijsproces constateert de auditcommissie eveneens dat betrokkenen overwegend tevreden zijn. Studenten zien wel verbetermogelijkheden rondom roostering, vermindering van uitval en gebruik van aangeschafte boeken en middelen, maar zijn in de kern zeer tevreden. Ze voelen zich welkom en worden gezien, geven ze aan. Ze zijn zeer positief over de begeleiding, wat maakt dat ze zich veilig voelen bij het Nova College. Het Nova College brengt haar kernwaarden op dit punt in de praktijk.

Er is een strakke centrale regie op het onderwijsproces vanuit de domeinen, via onder meer de Onderwijsleidraad (OLD) die op crebo-niveau voor alle locaties van het Nova College geldt. Docenten zijn hier over het algemeen tevreden over: de OLD biedt structuur en schept duidelijkheid. Echter constateert de auditcommissie samen met betrokkenen ook wel een aantal knelpunten. Zo remt deze strakke centrale sturing de aansluiting bij en vernieuwing op basis van de lokale vraagstukken. Vanuit specifieke lokale behoefte kan het bijvoorbeeld wenselijk zijn om een nieuwe opleiding te starten. De strakke, primair via domeinen ingerichte, besluitvorming rondom het opleidingsportfolio remt dit anticiperen op de directe omgeving echter af. Tevens loopt het Nova College het risico dat de professionele ruimte en creativiteit van docenten (onbewust en onbedoeld) ingeperkt wordt, waardoor ze sec uitvoerders van lesprogramma's worden. De indeling in kaders rondom het WAT en het HOE geeft sturing aan de professionele dialoog die op dit onderwerp gevoerd wordt. Doordat bij het Nova College het WAT echter op zeer operationeel niveau vast is gelegd, blijft er weinig 'speelruimte' voor docenten over. Dit komt bijvoorbeeld tot uiting in verplichte boekenlijsten en het gebruik van bepaalde merken hulpmiddelen bij sommige opleidingen, instellingsbreed. Meer ruimte op dit gebied stimuleert teams om ook daadwerkelijk aan zet te komen en beter in te spelen op de vragen uit de (lokale/regionale) omgeving en op de kennis en kunde binnen en de ontwikkelingsfase van het team. Het auditteam adviseert om te kijken of de in de vorige instellingsaudit gewaardeerde 'buitenboordmotoren' (de kwaliteitsadviseurs) hier nog een extra stimulerende en faciliterende rol in kunnen vervullen.

Ook de centrale BPV-organisatie ondersteunt een goede kwaliteit van onderwijsprocessen: er is goed contact met het werkveld en studenten vinden relatief makkelijk een stageplaats. Maar op het gebied van BPV worden ook knelpunten en verbetermogelijkheden gesignaleerd, zie bijvoorbeeld de externe thema audit BPV van november 2016. Operationeel is dit in de instellingsaudit vooral naar voren gekomen bij de kleinere en/of minder sectoraal georganiseerde stagebedrijven waar ook regelmatig personeelwisselingen zijn. Hier hebben de opleidingen zelf beter en actueler contact, wat maakt dat een centrale BPV-coördinatie hier eerder belemmerend dan kwaliteitsverhogend werkt.

Diverse kansen die gesprekspartners van de auditcommissie signaleren, maar ook de knelpunten die hierboven zijn geschetst, raken aan de eigen onderzoeksvraag van het Nova College:
“Welke aspecten/activiteiten/onderdelen binnen de vestigingssturing kunnen verbeterd/aangepast worden t.b.v. de realisatie van onze strategische ambities²? Op welke wijze kan ons adaptieve vermogen³ versterkt worden?”

De auditcommissie constateert dat de meer centraal georiënteerde sturing van de afgelopen jaren het Nova College successen heeft opgeleverd. De basis is op orde gebracht en er zijn diverse aansprekende voorbeelden van excelleren. Op dit punt zijn de sterke punten die ook in de vorige instellingsaudit zijn geconstateerd doorontwikkeld. Maar de omgeving verandert en zoals een CvB-lid het mooi verwoordde: *“als je goed wilt blijven, moet je beter worden”*.

De keuze richting vestigingssturing is in de context van het Nova College daarom een begrijpelijke, maar ook moedige en moeilijke. Want het geeft onduidelijkheid en onzekerheid, twee zaken die de afgelopen jaren juist sterk verminderd waren. Het Nova College is nadrukkelijk zoekend naar de juiste vervolgstappen. Dit heeft mede te maken met de fase waarin de omslag van domein- naar vestigingssturing zich op dit moment bevindt.

Na een relatief strak centraal gestuurde fase van initiëren, ontwerpen en installeren bevindt het Nova College zich midden in het traject van implementeren. Kansen, maar ook knelpunten, komen nu aan het licht en hier wil men adequaat op anticiperen. Dit brengt naar het inzicht van de auditcommissie ‘loslaten’ met zich mee. Waarbij loslaten niet ‘laten vallen’ is, maar ‘anders vasthouden’, om alle betrokkenen daadwerkelijk de ruimte te geven om de kanteling te internaliseren. Belangrijke aandachtspunten hierbij zijn volgens de auditcommissie de dubbele verantwoordelijkheid van de vestigingsdirecteuren (die ook een domeinportefeuille hebben) en het spanningsveld dat dit met name bij opleidingsmanagers te weeg brengt. Zij moeten op dit moment twee ‘heren’ dienen: het vestigingsperspectief en het domeinperspectief. Dit wringt, ervaart eenieder, tussen ruimte geven aan diversiteit vanuit vestigingsperspectief en sturing op basis van vrij strakke centrale kaders vanuit domeinperspectief. Waarbij de auditcommissie constateert dat er ook voor een nieuwe werkelijkheid niet één panklare oplossing is, ook daar zal diversiteit naar bijvoorbeeld branche specifieke contexten van belang zijn. Belangrijk aandachtspunt hierbij is ook de doorontwikkeling van het kwaliteitsmanagementsysteem.

Dit zoeken naar en werken aan oplossingen kan volgens de auditcommissie nadrukkelijker besproken worden in een gezamenlijke dialoog, over waar het knelt, maar ook waar de kansen liggen, en wat dit vraagt van eenieder binnen (maar ook buiten!) haar/zijn verantwoordelijkheid. Een dialoog tussen alle niveaus binnen het Nova College, gericht op professionele betekenisgeving, door gezamenlijk te reflecteren en leren (i.e. de lerende organisatie). Hierbij gaat het minder om het ‘moeten weten’ en

² Strategische ambities: studenttevredenheid, werkzekerheid & lerende organisatie.

³ Adaptief vermogen: inspelen op ontwikkelingen, participeren in samenwerkingsverbanden, innovatie, creativiteit.

meer om het 'durven ontdekken', aansluitend bij het 'anders vasthouden'. De diverse gesprekken die in het kader van de instellingsaudit zijn gevoerd, vormen daar mooie voorbeelden voor: betrokkenen van het Nova College zijn op een reflectieve, ontwikkelingsgerichte manier met de auditcommissie, maar vooral ook met elkaar in gesprek gegaan. Dit is in ogen van de auditcommissie de hefboom waarmee het Nova College de onderzoeksvraag zelf kan beantwoorden, mede met behulp van de meer concretere handvatten in de overige hoofdstukken van deze rapportage.