



# **Friesland College**

**Rapport van de instellingsdialoog**

30 oktober, 9 november en 16 december 2020

Datum: 15 januari 2021

**Instelling**

Friesland College  
Kalmoes  
8900 AA Leeuwarden

**Met specifieke aandacht voor**

Lijn C10 van de kwaliteitsagenda:  
entree en niveau 2 studenten

**Commissie**

De commissie bestond uit:  
Peter IJsenbrant, voorzitter  
Peer van Summeren, lid  
Miriam Leus, lid  
Eveline Rijnen, secretaris

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

## Inhoud

1. Inleiding .....	4
2. Samenvatting.....	6

## 1. Inleiding

Op 30 oktober, 9 november en 16 december 2020 heeft de instellingsdialoog van het Kwaliteitsnetwerk mbo bij het Friesland College plaatsgevonden. Het Friesland College telt ongeveer 10.000 mbo-studenten en is daarmee een breed, middelgroot ROC, met opleidingen in bijna alle domeinen. Het Friesland College heeft relatief veel BOL-studenten, het aandeel niveau 4 is groot en het aandeel niveau 2 klein in vergelijking met het gemiddelde van de roc's. Naast mbo-opleidingen verzorgt het Friesland College ook VAVO, volwasseneneducatie en inburgeringstrajecten op diverse uitvoeringslocaties in Friesland.

De mbo-opleidingen worden verzorgd in Leeuwarden en Heerenveen en op tal van praktijklocaties. Naast het Friesland College zijn in Friesland ook het ROC Friese Poort en het AOC Nordwin College actief. Met ROC Friese Poort is een aantal basisafspraken gemaakt over wie welke opleidingen waar uitvoert. Met het Nordwin College bestaat de samenwerking vooral uit het gezamenlijk uitvoeren van een aantal opleidingen binnen MBO Life Sciences. De ambitie is om de samenwerking binnen Friesland uit te breiden en de gezamenlijke regiovisie is daarvan een uiting.

Het Friesland College werkt vanuit het concept 'praktijkgestuurd leren'. Uitgangspunt is dat het leerproces van een student start in de reële praktijk en dat de ervaringen die hij opdoet in de praktijk sturend zijn voor zijn leerproces. Bij praktijkgestuurd leren ligt een groot accent op het ontwikkelen van persoonlijke kwaliteiten, die nodig zijn voor het verwerven van een duurzame plek in de snel en sterk veranderende samenleving. Daarmee wordt de student voorbereid op een leven lang ontwikkelen. Er zijn met diverse bedrijven en instellingen in Friesland partnerschappen opgebouwd om gezamenlijk uitvoering te kunnen geven aan praktijkgestuurd leren

Het Friesland College profileert zich als een modern en ondernemend roc, dat midden in de (regionale) samenleving staat en oog heeft voor de veranderingen die zich voordoen. Bij het ontwikkelen van het koersplan 2019-2022 'Waar leren werkt' heeft het Friesland College zich sterk georiënteerd op de 17 'global goals' van de Verenigde Naties. In het opleiden van studenten, in de eigen bedrijfsvoering en in de relaties met bedrijven en instellingen wil de instelling een groter accent leggen op duurzaamheid, het realiseren van een circulaire economie en een eerlijke en rechtvaardige samenleving. Daarmee sluit het Friesland College aan bij de sociaaleconomische agenda van de regio.

### **Conclusies vorige instellingsaudit**

Uit de instellingsaudit van november 2017 werd duidelijk dat het grootste potentieel van het Friesland College in het adaptieve en het professionele vermogen van de instelling ligt. De auditcommissie heeft een sterke verbinding waargenomen tussen het adaptief en het 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. Het bestuur en de directie hadden destijds zorgen bij het organiserend en realisatievermogen van de instelling. Dat heeft de auditcommissie niet waargenomen vanuit het oogpunt van de basiskwaliteit, want die was op orde of in ieder geval onder controle. De conclusie van de auditcommissie was dat Friesland College een onderwijsinstelling is die risico-alert is en basiskwaliteit en continuïteit garandeert, gevoed vanuit maatschappelijke verantwoordelijkheid. Het aandachtspunt lag volgens de auditcommissie vooral bij het organiserend vermogen: de doelmatigheid ofwel efficiency.

### **Onderzoeksvraag**

Mede op basis van de uitkomsten van de vorige instellingsaudit is geïnvesteerd in onder meer het verbeteren van het organiserend vermogen maar ook in een verdere ontwikkeling van de sterke punten. Voor de komende jaren zet het Friesland College in op verdieping van de samenwerking met partners, voortbouwend op de samenwerking, zoals die bijvoorbeeld gerealiseerd wordt in praktijkroutes en

samenwerkingsverbanden zoals het CIV Water. In de samenwerkingsverbanden met gemeenten en instellingen voor jeugdzorg, rondom inburgering en het voorkomen van VSV zijn mogelijkheden ontstaan om nog actiever bij te dragen aan het vergroten van gelijke kansen en het versterken van de positie van lager opgeleiden op de arbeidsmarkt.

Om de slagkracht van de teams in relaties met bedrijven en instellingen te vergroten werkt het Friesland College aan het versterken van de resultaatverantwoordelijkheid en het zelforganiserend vermogen van de teams. Enerzijds zorgt dit voor meer ruimte voor teams en anderzijds zorgt het voor onzekerheid. Ook in dit transitieproces werkt het Friesland College praktijkgestuurd volgens de cyclus ervaren-reflecteren- verdiepen, keuzes maken en opnieuw doen en reflecteren waarbij het koersplan het uitgangspunt vormt. Er is geen blauwdruk gemaakt van de in te zetten veranderingen. Dat betekent dus ruimte voor verschillen in zowel inhoud, tempo als aanpak. De organisatie wordt 'platter' dan voorheen. Per school is er één onderwijsdirecteur en er wordt niet langer gewerkt met opleidingsmanagers. Wel is er sprake van nieuwe rollen voor medewerkers zoals de inzet van innovatiebegeleiders, teamcoaches, mediacoaches en beleidsadviseurs.

Het Friesland College is trots op de prestaties die zij bereikt met praktijkgestuurd leren maar is zich ook bewust dat de onderwijsresultaten onder druk staan. De overstap van vmbo naar praktijkgestuurd leren is groot en er wordt veel van de medewerkers gevraagd.

De centrale onderzoeksvraag vloeit dan ook voort uit bovenstaand dilemma:

**'Hoe verbeteren we onze onderwijsresultaten tijdens het transitieproces met behoud van ons innovatief DNA?'**

### **Dialogoog en rapportage**

De instellingsdialoog vond plaats op 30 oktober en 9 november 2020 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.

Naast twee dialoogsessies op centraal niveau hebben dialoogsessies plaatsgevonden met een vertegenwoordiging van de werkgroep C10, teamcoaches, innovatiebegeleiders, beleidsadviseurs, medewerkers FC extra, docenten Entree en niveau 2, het bedrijfsleven en een afvaardiging van de afdelingen Informatievoorziening en Financiën. Het uitgevoerde programma begrenst tevens de bevindingen van de auditcommissie; er heeft geen integraal onderzoek plaatsgevonden. Bijlage 1 bevat het programma van de audit.

Voorliggend rapport beschrijft de bevindingen van de instellingsdialoog. Na de samenvatting, die afsluit met een beantwoording van de onderzoeksvraag, worden per onderdeel van het dialoogmodel (vermogens) de sterke punten en ontwikkelpunten benoemd. Tijdens de feedbacksessie op 16 december 2020 heeft de auditcommissie haar voorlopige bevindingen mondeling toegelicht en besproken; dit eveneens in de vorm van een dialoog. Tijdens deze feedbacksessie zijn bouwstenen voor verdere ontwikkeling verkend. De rapportage is afgerond en door de voorzitter definitief vastgesteld op 15 januari 2021. De reactie van het Friesland College is opgenomen in het voorliggende rapport.

## 2. Samenvatting

### De instellingsdialoog en de vraagstelling

Het Friesland College werkt met toewijding aan het opleiden van zelfbewuste en waardevolle vakmensen voor de arbeidsmarkt en neemt daarbij haar verantwoordelijkheid in de duurzame ontwikkeling van de regio. In het koersplan 2019-2022 'Waar leren werkt' heeft het Friesland College uitwerking gegeven aan haar ambitieuze agenda: 'Partner in leren en innoveren', en 'Verdiepen van het leren in de praktijk'. In het opleiden van studenten wil de instelling nadrukkelijk accent leggen op het onderwijs dat adequaat voorbereidt op de arbeidsmarkt van de toekomst, maar tevens op duurzaamheid en het realiseren van een eerlijke en rechtvaardige samenleving. Daarmee sluit het Friesland College aan bij de sociaaleconomische agenda van de regio.

Bij de opzet en inrichting van de instellingsdialoog werd in overleg met het College van Bestuur gekozen voor het organiseren van brede dialoogsessies met een vertegenwoordiging van de verschillende geledingen binnen het roc. Naast de twee dialoogsessies op centraal niveau die in oktober werden georganiseerd, werden vervolgens in november in de trails gesprekken gevoerd met een groot aantal vertegenwoordigers van de instelling. Het uitgevoerde programma werd gebaseerd op de vraagstelling van het Friesland College: 'Hoe verbeteren we onze onderwijsresultaten tijdens het transitieproces met behoud van ons innovatief DNA?'

De voorbereidingen voor de instellingsdialoog bij het Friesland College vonden plaats aan het begin van het kalenderjaar 2020. Ten gevolge van de Covid-19 situatie werd de daadwerkelijke uitvoering verschoven van het voorjaar naar het eind van het kalenderjaar 2020. Medio oktober werd in onderling overleg bovendien besloten de instellingsdialoog volledig *remote* uit te voeren. De overeengekomen vraagstelling, die vóór corona werd opgesteld, werd niet gewijzigd.

Voor het dialoogteam was dit de eerste ervaring met het op deze wijze uitvoeren van dialoogsessies. In een, direct na afloop, georganiseerde mondelinge evaluatie kon evenwel worden geconcludeerd dat deze manier van uitvoering geen negatieve invloed heeft gehad op de doelstellingen van de bijeenkomsten. Weliswaar kenden de digitale ontmoetingen een andere dynamiek dan wanneer het dialoogteam de gesprekken ter plaatse had kunnen voeren, maar alle betrokkenen gaven aan tevreden te zijn over de wijze waarop ook digitaal informatie met elkaar gedeeld kon worden.

### Algemeen beeld

Het Friesland College is een instelling waar nieuwe zaken met ambitie worden opgepakt. In het koersplan 2019-2022 staan de ontwikkelingen voor de komende jaren uitgestippeld en wordt aandacht geschonken aan alle elementen die daarbij van belang zijn: de noodzaak om te komen tot toekomstbestendig onderwijs met een wendbare organisatie waarmee professioneel ingespeeld kan worden op de veranderingen in de buitenwereld. De implementatie van het 'Praktijkgestuurd leren', vergt onverminderd grote aandacht waarbij intensievere samenwerking met bedrijven noodzakelijk is. De instelling heeft met deze breed gedragen visie haar ambities voorzien van een degelijk fundament waarop de onderwijsvernieuwing gestalte kan krijgen.

Naast de aandacht voor deze onderwijsinnovatie heeft de instelling tegelijk een sterke focus op de versteviging van de kwaliteitscultuur gelegd: het professionaliseren van leidinggevenden op het onderwijskundig leiderschap en het stimuleren van resultaatverantwoordelijkheid. Het Friesland College heeft om die reden gekozen voor een fundamentele verandering in de structuur: om de slagkracht van de organisatie te vergroten werkt het Friesland College met resultaatverantwoordelijke teams. Tijdens de dialoogsessie heeft het dialoogteam waargenomen dat de organisatie daadwerkelijk beschikt over het vermogen snel te anticiperen op veranderende omstandigheden. In de context van COVID 19 en alle extra inspanningen die dat met zich heeft gebracht, heeft het primaire proces onverminderd doorgang

gekregen en zijn de innovatietrajecten niet gestopt. Ook aan de transitie naar meer zelforganisatie binnen de instelling is door het College van Bestuur continuïteit gegeven. Daarmee heeft de instelling blijk gegeven consistent te zijn in de eerder gemaakte keuzes en erop te vertrouwen dat deze gaan leiden tot de moderne onderwijsinstelling die snel kan inspelen op actuele ontwikkelingen en door stakeholders wordt gewaardeerd.

### **De vermogens**

*Adaptief vermogen:* het Friesland College heeft de ambitie een actieve rol te spelen in de sociaaleconomische agenda van de regio. In dat kader is de instelling vele samenwerkingen met bedrijven en instellingen aangegaan. De afstemming met het werkveld is veelal structureel van aard en op allerlei niveaus worden verbindingen met bedrijven, organisaties en overheidsinstellingen tot stand gebracht. Ook op opleidingsniveau vindt er afstemming met het werkveld plaats, bijvoorbeeld in de contacten van docenten met het werkveld. De partnerschappen met de bedrijven zijn niet alleen belangrijk voor de leeromgeving van de studenten maar ook in toenemende mate voor de ontwikkeling van een 'Leven lang ontwikkelen' bij de medewerkers in de bedrijven. In algemene zin heeft het dialoogteam waargenomen dat het Friesland College buitengewoon serieus werk maakt van de samenwerking met bedrijven en instellingen waarbij de onderwijsteams zich bewust zijn van de veranderende arbeidsmarkt.

*Organiserend vermogen:* het Friesland College heeft gekozen voor een besturingsfilosofie waarbij de organisatiestructuur platter is geworden. Een structuur zonder de middenlaag van opleidingsmanagers met scholen die worden aangestuurd door de onderwijsdirecteur. Deze structuur is het gevolg van de keuze om te werken met resultaatverantwoordelijke teams. De teams worden niet meer direct aangestuurd maar vooral ondersteund door innovatiebegeleiders, teamcoaches en andere vaste of tijdelijke ondersteuners. Een keuze gebaseerd op de overtuiging dat resultaatverantwoordelijkheid niet wordt bereikt vanuit hiërarchie maar vanuit de horizontale lijn. Tegelijk is ook de ordening van de opleidingen aan verandering onderhevig: waar in het verleden teams traditioneel georganiseerd waren rond een aantal opleidingen ontstaan andere vormen van clustering. Uitgangspunt daarbij is dat men kiest voor de vorm die goed aansluit bij het concept van praktijkgestuurd leren.

*Professioneel vermogen:* het stimuleren van de kwaliteit van personeel staat hoog op de instellingsagenda. Binnen de teams wordt gewerkt met een zestal regiegebieden: onderwijs, begeleiding, examinering, bedrijfsvoering, teamontwikkeling en professionalisering en externe contacten en relatiebeheer, die elk een regisseur kennen om de resultaten op dat gebied aan te jagen. Dit doet een groot appèl op de professionaliteit van alle betrokkenen. Het Friesland College beschikt over bevlogen en loyale medewerkers maar niet iedereen is direct in staat om de gevraagde professionele rollen te vervullen. Verbetering van de onderwijskwaliteit vergt dat op alle regiegebieden voldoende kennis en deskundigheid aanwezig is en de instelling werkt aan het op niveau brengen daarvan om daarmee ook concreet invulling te kunnen geven aan de resultaatverantwoordelijkheid.

*Realisatievermogen:* binnen het Friesland College zijn op alle niveaus relevante data beschikbaar. Op centraal niveau werkt het roc met overzichtelijke rapportages over de verschillende onderwerpen waarover verantwoording afgelegd moet worden. De teams beschikken over een dashboard met zowel onderwijs- als financiële data om resultaatgericht aan de slag te gaan. De teams moeten wennen aan het werken met deze cijfers en het verantwoordelijk zijn voor de resultaten. De teams worden begeleid bij het op- en bijstellen van het teamplan en het uitvoeren van de zelfevaluatie. Zij hebben hierbij de beschikking over een set van kwaliteitsinstrumenten, die tot doel hebben de kwaliteit van het onderwijs te meten, te borgen en te verbeteren: de zelfevaluatie, de teamscan en tevredenheidsmetingen onder studenten en medewerkers. Het jaar- en diplomaresultaat ligt de laatste jaren onder het landelijk gemiddelde. De doorstroming naar hogere niveaus (binnen het mbo en naar het hbo) ligt boven het landelijk gemiddelde. Mede door de aanpak 'School als Werkplaats' ligt het verzuim onder het gemiddelde en is VSV laag. De tevredenheid van de studenten (JOB) ligt rond het

landelijk gemiddelde.

**Tegen de achtergrond van de voorgaande samenvatting komt het dialoogteam tot de volgende beantwoording van de centrale onderzoeksvraag 'Hoe verbeteren we onze onderwijsresultaten tijdens het transitieproces met behoud van ons innovatief DNA?':**

De vraag zoals gesteld door het Friesland College omvat feitelijk alle aspecten van de primaire en secundaire processen van de onderwijsinstelling. Het is het dialoogteam in dit kader opgevallen dat de noodzakelijkheid om tot onderwijsvernieuwing te komen door alle gesprekspartners wordt erkend. Men is zich zeer bewust van de veranderingen op de arbeidsmarkt, deze worden gezien en de medewerkers zijn ervan doordrongen dat een adequate aansluiting op die veranderingen voorwaardelijk is om succesvol onderwijsaanbod te realiseren. Tegelijk leiden de veranderingen in de organisatiestructuur niet altijd tot de gewenste condities om dat te bewerkstelligen of daaraan met vertrouwen te kunnen werken. Niet alle gesprekspartners waren tijdens de dialoogsessies in staat duidelijk te benoemen wat hun bijdrage aan de beoogde transitie is of zou moeten zijn.

Het dialoogteam heeft tijdens de bijeenkomsten vooral vastgesteld dat het Friesland College onverminderd in verandering is en het proces van herinrichting nog niet overal is afgerond. Daarbij werd duidelijk dat de transitie in onderdelen van de organisatie nog in verschillende stadia verkeert. Daar waar in het ene geval sprake is van een professioneel en volwassen resultaatverantwoordelijk team is in een ander geval op dit terrein nog sprake van een min of meer aarzelend begin. Het omgaan met deze verschillen en het wegnemen van eventuele belemmeringen, vraagt naar de mening van het dialoogteam om een cultuuromslag, waarbij voor alle medewerkers geldt dat het eigen professioneel vermogen verbonden dient te worden aan het realiseren van de instellingsambities. Het is dus zowel een individuele als een collectieve opgave.

Ten aanzien van onderdelen van de primaire en secundaire processen zijn het dialoogteam de volgende zaken opgevallen:

- Het Friesland College biedt veel ruimte voor de ontwikkeling en het realiseren van nieuwe ideeën. De bestemming is vastgesteld maar er is bewust geen 'spoorboekje' opgesteld. Dit uitgangspunt impliceert het accepteren van mogelijke risico's en het oproepen van interne discussies over keuzes die gemaakt worden. De geboden ruimte heeft zowel positieve als negatieve aspecten: het biedt de professionals immers mogelijkheden eigen invulling te geven aan ontwikkeling maar kan tegelijk onzekerheid met zich meebrengen. In de dialooggesprekken is een enkele keer geconstateerd dat men soms teveel ruimte ervaart en de behoefte aan houvast sterker is. In een aantal teams heerst daarnaast nog enige onzekerheid over hoe de ruimte die geboden wordt in relatie staat tot voorgeschreven projectdoelen in het kader van de kwaliteitsagenda.
- Wat de interne kwaliteitszorg betreft heeft het dialoogteam geconstateerd dat op het terrein van kwaliteitscultuur en het kwaliteitsbewustzijn nog verbetering mogelijk is. Door de bevoegdheid van de medewerkers ligt bij veel activiteiten de focus vooral op 'plan' en 'do' en in mindere mate op 'check' en 'act'. Het zogenaamd 'rondmaken van de PDCA-cyclus' is nog niet overal gemeengoed. Het gaat dan om het kritisch reflecteren op ingezette maatregelen (teamplannen) en het monitoren van de innovatieve projecten. En uiteraard het op basis van die gegevens nadere analyses maken en besluiten nemen tot bijstelling.
- Het sturende onderwijsprincipe binnen het Friesland College is praktijkgestuurd leren. Dit concept biedt veel ruimte om daar eigen invulling aan te geven. De samenwerking tussen de betrokken bedrijven en het Friesland College is op onderdelen te optimaliseren. Tijdens de dialoogsessie met



vertegenwoordigers van de bedrijven werd duidelijk dat van hun kant de behoefte aan structuur en heldere kaders groot is.

- De implementatie van het werken met resultaatverantwoordelijke teams is nog volop gaande. De teams zijn nog zoekende naar waar de resultaatverantwoordelijkheid begint en eindigt. Hrm-vraagstukken, bijzondere onderwijsresultaten en financiële vraagstukken zijn evenwel gebieden waar de teams niet altijd veel ervaring mee hebben. De betrokkenen zijn nog niet altijd in staat om aan te geven wat de eigen rol is. Het kost de teams veel tijd om de invulling van taak- en rolverdeling helder te krijgen wat afleidt van het primaire proces en daarmee ook van de focus op de onderwijsresultaten. Daar komt nog bij dat de ondersteuning rondom de onderwijsteams eveneens resultaatverantwoordelijk zijn en ook zij eenzelfde zoektocht doormaken naar de wijze waarop zij de ondersteuning vorm moeten geven. In een aantal gesprekken tijdens de dialoogsessies werd duidelijk dat teamcoaches van bovenaf werden toegewezen wat min of meer op gespannen voet staat met de zelforganisatie en resultaatverantwoordelijkheid van de teams.
- Het Friesland College beschikt over enorm betrokken en loyale medewerkers. Het is het dialoogteam echter opgevallen dat niet iedereen het volledige transitieproces kan overzien. In de gesprekken werd duidelijk dat de medewerkers geneigd zijn vooral te spreken over de veranderingen waarbij zij zelf betrokken zijn. De impact van het totale proces en welke uitdagingen en risico's daarin besloten liggen, staat onvoldoende op ieders netvlies. In dit kader heeft het dialoogteam ook verschillen waargenomen tussen de scholen en teams; sommige onderdelen van de organisatie zijn al ingericht in lijn met de beoogde organisatiestructuur en andere onderdelen bevinden zich nog letterlijk midden in het transitieproces.
- Om de onderwijsresultaten positief te beïnvloeden moet de focus meer liggen op een goede analyse van waaruit verbeteracties worden bepaald. Daarnaast wordt door de gesprekspartners ook expliciet de begeleiding van studenten genoemd. Dat vraagt veel inspanning van de teams terwijl ten gevolge van online-onderwijs momenteel hoe dan ook extra begeleidingsaandacht noodzakelijk is. Ook dit staat op dit moment op gespannen voet met de transitie van de organisatie. Positief is hierbij wel dat ten gevolge van de toegenomen transparantie over de resultaten het urgentiebesef sterk is gegroeid. Maar het is het dialoogteam ook opgevallen dat nog niet alle teams zijn in staat om de juiste analyse te maken, deze te vertalen naar gerichte verbeteracties en vervolgens na te gaan wat het effect van deze acties is op de resultaten. Het betrekken van cijfers en stakeholders om richting te geven en het voeren van het goede gesprek is nog geen gemeengoed.

### **Concluderend**

Er zijn veel aspecten die de beantwoording van de instellingsvraag complex maken. De vraag heeft namelijk betrekking op de resultaten van het onderwijs en de daarbij nagestreefde en wellicht zelfs noodzakelijk geachte onderwijsinnovatie. Tegelijk heeft de instelling er voor gekozen deze activiteiten in de context van een fundamentele organisatieverandering uit te voeren. Daarmee raakt het nagenoeg alle activiteiten van alle medewerkers. Het dialoogteam heeft dan ook de overtuiging dat voor het Friesland College het gezochte antwoord besloten ligt in het kunnen verbinden van de individuele en collectieve ambitie. Alle medewerkers hebben hierbij een verantwoordelijkheid en zullen uitgedaagd moeten gaan worden scherp te formuleren wat hun rol en toegevoegde waarde is binnen het volledige spectrum van de vernieuwing. Het Friesland College is ervan overtuigd dat onderwijsinnovatie een positieve invloed heeft op de onderwijskwaliteit en onderwijsresultaten. Het dialoogteam wijst in dit kader op het risico dat de focus op onderwijsinnovatie, binnen de context van een ingrijpend transitieproces, mogelijk leidt tot een sterke interne gerichtheid waardoor de aandacht voor de onderwijsresultaten niet altijd de noodzakelijke prioriteit krijgt.

### **Tot slot**

Friesland College is gedreven om in het belang van de student de kwaliteit van het onderwijs en de organisatie te verbeteren. In alle gesprekken die het dialoogteam heeft mogen voeren is gebleken dat er met veel inzet en overtuiging aan deze ambitie wordt gewerkt. Het dialoogteam heeft in de gesprekken zeer betrokken docenten en medewerkers ontmoet. Zij voelen zich sterk verbonden met hun studenten en ontleneren hun trots vooral aan het succes van hun studenten. De komende periode wordt duidelijk of de instelling de ingezette ontwikkeling tezamen met de partnerschappen in de regio, daadkrachtig kan voortzetten om uiteindelijk te komen tot de situatie waarin studenten de kwaliteiten kunnen ontwikkelen die nodig zijn voor het verwerven van een duurzame plek in de snel en sterk veranderende samenleving.

Het dialoogteam adviseert het College van Bestuur van het Friesland College om samen met de medewerkers de bovenstaande bevindingen te onderzoeken c.q. te verdiepen, om vandaaruit tot aanpassingen en/of verbeteringen te komen. Het dialoogteam wenst de instelling veel succes toe bij de verdere doorontwikkeling en de realisatie van het toekomstbestendig onderwijs.

Namens de leden van het dialoogteam,  
Peter IJsenbrant, voorzitter dialoogteam Friesland College