



Hoornbeek College

Samenvatting van de instellingsaudit

4 en 12 december 2017

Inhoud

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

Instelling

Hoornbeek College
Utrechtseweg 230
3818 ET Amersfoort

Bezochte teams

Opleiding Junior Accountmanager (locatie Apeldoorn)
Opleiding Pedagogisch Werk (locatie Rotterdam)
Opleiding Autotechnicus BBL (locatie Hoevelaken)

Auditcommissie

De auditcommissie bestond uit:
Rick Steur, voorzitter
Marco van den Haak, auditor
Peter van Mulkom, auditor
Titia Buising, secretaris

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

1. Inleiding

Hoornbeek College is samen met het Van Lodenstein College onderdeel van de Stichting voor Onderwijs op Reformatorische Grondslag. Het Van Lodenstein College biedt voortgezet onderwijs, het Hoornbeek College verzorgt middelbaar beroepsonderwijs. Beide scholen worden bestuurd als twee afzonderlijke scholen met ieder hun eigen doelgroep.

Het Hoornbeek College biedt meer dan zestig opleidingen aan circa 6.280 studenten. Bij het roc werken circa 530 medewerkers. Het onderwijs wordt aangeboden op tien locaties, verspreid over Nederland (Amersfoort, Apeldoorn, Gouda, Goes, Gorinchem, Hoevelaken, Rotterdam, Kampen en Rijssen). Het college staat al een aantal jaar op nummer één in de Keuzegids MBO. Het onderwijs is georganiseerd in een matrixorganisatie, met sectoren en locaties. Het roc kent drie sectordirecteuren en zes locatiemanagers (een aantal locaties is een dependance van een hoofdlocatie). Opleidingsmanagers geven operationeel leiding aan een onderwijsteam en zorgen voor de dagelijks aansturing van het onderwijs in hun team. Het roc kent een College van Bestuur, bestaande uit een voorzitter en een lid. De directeuren vormen samen het directieteam van het Hoornbeek.

De centrale dienst is beperkt tot facilitair management, p&o, financiën en informatisering. Deze diensten zijn onderdeel van de Stichting voor Onderwijs op Reformatorische Grondslag waar het Hoornbeek deel van uitmaakt. Daarnaast kent het Hoornbeek stafmedewerkers op het gebied van kwaliteit, passend onderwijs, ict, communicatie, een bureau studentenadministratie en een service bureau examinering. De verschillende locaties kennen elk een eigen studentenadministratie.

In het strategisch meerjarenplan 'Onderwijs met een plus' benoemt het Hoornbeek haar missie en strategische doelen. De missie van het Hoornbeek luidt: *'Het Hoornbeek College biedt onderwijs dat gebaseerd is op het Woord van God en de daarop gebaseerde gereformeerde belijdenis. In afhankelijkheid van Gods zegen bieden we eigentijds onderwijs dat is gericht op de totale ontwikkeling van studenten. We bereiden hen voor op hun plaats in de samenleving. Dit geven we vorm vanuit de eenheid van gezin, kerk en school. We hanteren daarbij een drieluik van onderwijs, toerusting en vorming. Dit vindt plaats in het licht van wat de Bijbel en de belijdenisgeschriften ons leren over mensen en samenleving en over de zin en het doel van ons leven en werken'*. Op basis van deze missie zijn de strategische doelen zijn uitgewerkt in vier thema's:

1. Onderwijs met perspectief.
2. Onderwijs met een plus.
3. Onderwijs dat werkt.
4. Onderwijs dat verbindt.

Onderzoeksvraag

De centrale vraag van het roc voor de instellingsaudit 2017 luidt: Zijn binnen het Hoornbeek het bewustzijn en de ambitie in alle geledingen voldoende ontwikkeld in lijn met het strategisch plan, zodat vertrouwen in de verdere ontwikkelingen gerechtvaardigd is? Deze vraag omvat de volgende deelvragen:

1. Zijn er voldoende mogelijkheden om de verdere ontwikkeling van het onderwijs te ondersteunen (in termen van professioneel vermogen, passende randvoorwaarden, effectieve besturing)?
2. Is in het onderwijs een aantal prioriteiten voor de studenten merkbaar geëffectueerd; het betreft de inpassing van de identiteit in het curriculum, de actuele aansluiting op ontwikkelingen in het werkveld (verder reikend dan het kwalificatiedossier), meer maatwerk (goede zorg voor kwetsbare studenten, ruimte voor excellentie).

Audit en rapportage

De audit vond plaats op 4 en 12 december 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 brede dialoogsessie zijn drie audittrails (eveneens in de vorm van een dialoogsessie) uitgevoerd bij de opleidingen Junior Accountmanager, Autotechnicus (BBL) en Pedagogisch Werk. Tevens hebben dialoogsessies plaatsgevonden met een vertegenwoordiging van onderwijsontwikkelaars, opleidingsmanagers en directeuren. 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 audit. Na de samenvatting worden per onderdeel van het dialoogmodel (vermogens) de sterke punten en ontwikkelpunten benoemd. Bij de toelichtingen per vermogen zijn deze in inleiding van elke paragraaf eerst ideaaltypisch gekarakteriseerd. In de audit zijn aspecten hiervan onderzocht in samenhang met de eigen vragen van de instelling. Op 22 januari 2018 heeft de auditcommissie haar voorlopige bevindingen mondeling toegelicht in de feedbacksessie. De rapportage is in concept toegestuurd aan het Hoornbeek op 26 januari 2018. De reactie van het roc is verwerkt in voorliggende definitieve rapportage.

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

2. Samenvatting

Het Hoornbeek College presteert goed; dit blijkt bijvoorbeeld uit de beoordeling in de Keuzegids MBO en de JOB-monitor. Ook de onderwijskundige en financiële resultaten zijn van een goed niveau. De studenten waarmee de auditcommissie gesproken heeft, zijn dankbaar en tevreden over hun onderwijs en de sfeer op de locatie die zij bezoeken. Docenten zijn zeer betrokken bij hun studenten. Door de binding van de studenten en hun ouders aan de identiteit van het Hoornbeek mag het college rekenen op een stabiele instroom; door de opbouw van de locatie Gouda is het totale studentenaantal de laatste jaren gegroeid.

Het College van Bestuur (CvB) en Directieteam (DT) willen deze gunstige Ausgangssituatie benutten om het onderwijs verder te ontwikkelen. In het strategisch plan 'Onderwijs met een plus' is de ambitie verwoord voor de periode 2016-2020. Dit strategisch plan is in een breed gedragen proces met mensen van binnen en buiten de organisatie tot stand gekomen. In de context van de audit zijn de speerpunten uit dit plan samengevat vanuit het perspectief van de student, het onderwijs, de docenten en het werkveld (zie bijlage 2).

De insteek van het plan is gekozen vanuit een realistische beoordeling van de stand van zaken; tijdens de dialoogsessie werd deze insteek gekarakteriseerd als een inhaalbeweging in vergelijking met andere roc's. Het Hoornbeek wil haar onderwijsopdracht invullen vanuit een versterkte samenwerking met het werkveld en breder de samenleving. Men wil in plaats van naar binnen gericht meer naar buiten gericht opereren. Dat blijkt ook uit de actieve rol die Hoornbeek speelt binnen de mbo-sector. Verder wil men het leven lang leren meer centraal stellen in het onderwijs, met consequenties voor de opbouw van verantwoordelijkheid en eigen initiatief door de studenten en het inzicht dat het onderwijs (getypeerd als 'klassiek') daartoe nog niet altijd uitnodigt.

Het Hoornbeek verwacht veel van professionele opleidingsteams om deze ambities te realiseren; in het strategisch plan is dit expliciet verwoord. Dit past in de bredere ontwikkeling die 5 jaar geleden is ingezet. Het Hoornbeek heeft zich ontwikkeld van een sterk centraal aangestuurde organisatie waarin veel werd voorgeschreven naar een organisatie waar meer ruimte is gemaakt voor de professionaliteit en beslisruimte van de vestigingen en de opleidingsteams. Teams en locaties krijgen de ruimte voor regionale profilering met onderwijs dat daarbij past en maken daarover resultaatgerichte afspraken.

De lokale onderwijsontwikkeling moet wel passen binnen de afspraken die Hoornbeek-breed voor de opleidingen gelden. Deze afspraken worden voorbereid door onderwijsontwikkelaars (OO), docenten met taken en uiteindelijk vastgesteld in het sectormanagementteam bestaande uit de verantwoordelijk directeur (lid DT) en de opleidingsmanagers (OM) van die sector. Het Hoornbeek kent een matrixstructuur want naast deze horizontale coördinatie over de locaties heen, is er de verticale lijn waarbij onder het DT zes locatiemanagers vallen, die vervolgens de leidinggevendenden zijn van de opleidingsmanagers van hun locatie. Opleidingsmanagers kunnen leiding geven aan meerdere opleidingsteams. Over het algemeen is de indruk van de auditcommissie dat de matrixstructuur naar tevredenheid van betrokkenen functioneert en effectief is. Wel brengt de matrix veel overleg met zich mee, versterkt door de afstemming die tussen de locaties plaats moet vinden.

Verder is bijzonder dat de ondersteunende staf relatief klein is; men wil zoveel mogelijk ruimte voor het onderwijs houden. Het betreft zowel de centrale diensten op stichtingsniveau (vallend onder het CvB) als de staf van Hoornbeek zelf. Ook is er op de vestigingen enige ondersteuning aanwezig (bijvoorbeeld voor de studentenadministratie). Wel betekent dit dat beleidsvoorbereiding direct in de lijn, al dan niet ondersteund met werkgroepen, ter hand genomen wordt.

De besturingsfilosofie weerspiegelt het voorgaande slechts ten dele; het organogram brengt de matrixstructuur wel duidelijk in beeld. In de besturingsfilosofie ligt voor de locatiemanagers en opleidingsmanagers de nadruk op hun operationele taken, het goed laten draaien van de locatie en de onderwijsuitvoering door de teams (blijkt ook uit de functieomschrijvingen waarin de eigen beleidsrol beperkt is in verhouding met de operationele verantwoordelijkheden).

De gesprekken over de ontwikkelingen binnen het Hoornbeek College vonden in een open sfeer plaats. Het auditteam heeft een grote betrokkenheid en toewijding geproefd bij alle gesprekspartners. De indruk is dat er hard gewerkt wordt met veel focus om waardevol onderwijs te bieden aan de studenten. De studenten worden serieus genomen, zo bleek ook in de gesprekken met hen. Voorbeelden daarvan zijn panels, enquêtes aan het einde van een periode, makkelijk binnen kunnen stappen bij opleidingsmanager of leraren.

Er is veel vertrouwen en ruimte voor initiatief. De auditcommissie heeft kennis kunnen nemen van mooie voorbeelden van projecten die op diverse locaties tot ontwikkeling komen. Met deze projecten wordt de beweging richting het werkveld en de professionele structuur van het Hoornbeek versterkt. Een goede ontwikkeling en in lijn met het strategisch plan.

Tegelijkertijd kreeg de auditcommissie op een aantal momenten de indruk dat een scherp professioneel gesprek, mede gericht op het in beeld brengen van knelpunten en risico's, nog niet overall vanzelfsprekend is. Verder lijken de gesproken opleidingsteams mentaal en fysiek onvoldoende ruimte te hebben om een gezamenlijk beeld te ontwikkelen van het gewenste onderwijs over een aantal jaar, mede in het licht van de strategische ambities. Hierbij wordt sterk geleund op de onderwijsontwikkelaars.

De onderwijsontwikkelaars (OO) vervullen een belangrijke functie voor de coördinatie van het onderwijs over de vestigingen heen. In samenspraak met docenten concentreren zij zich vooral op het onderwijsprogramma (OER, examenregeling, boekenlijst, lessentabel en toetsen); daarnaast ontwikkelen zij ook ideeën voor de uitvoering in het onderwijs. Ook worden er samen met docenten readers in eigen beheer ontwikkeld. De onderwijsontwikkelaar is een taak naast het geven van onderwijs. Overigens geven veel leidinggevenden onderwijs; dit tekent de betrokkenheid bij de studenten en de primaire taak van het Hoornbeek. De ontwikkelaar heeft een opleidingsmanager als gesprekspartner die dit in portefeuille heeft (Hoornbeek-breed); voor de besluitvorming over het programma legt de opleidingsmanager het voor in het sectoroverleg (lid DT en OM's van die sector); soms mag de ontwikkelaar hierbij aanschuiven.

Op het kruispunt van de matrixlijnen moeten bij het Hoornbeek qua onderwijsontwikkeling zaken op hun plaats vallen. Dit betreft enerzijds de input van de onderwijsontwikkelaars voor de opleidingsteams (met name de programmering, het wat) en anderzijds de ontwikkeling van een locatieprofiel, qua pedagogisch klimaat en de onderwijsaanpak (het hoe). Hierbij is het cruciaal dat de opleidingsmanagers deze input van twee kanten met hun teams goed met elkaar weten te verbinden. Daartoe moeten de opleidingsmanagers zich ontwikkelen tot onderwijskundig leider. Uit de gesprekken is gebleken dat dit geen eenvoudige opgave is omdat de dagelijkse operationele verantwoordelijkheid veel tijd vraagt en men ook veel overleg buiten de deur heeft (met werkveld of Hoornbeek-intern). Verder kunnen opleidingsmanagers een bredere verantwoordelijkheid hebben. Voorbeelden hiervan zijn meerdere teams, meerdere locaties, combinatie met locatieleiding en verantwoordelijkheid voor meerdere crebo's. Kortom veel ballen in de lucht houden en dan is het op dit moment niet gegarandeerd dat er in de teams voldoende tijd en focus vrijgemaakt kan worden voor een beleidsrijke benadering van de gewenste onderwijsontwikkeling. Ook is het naar de indruk

van de auditcommissie niet vanzelfsprekend dat de locatiemanagers (over de volle breedte van Hoornbeek) hiervoor voldoende impulsen en eenduidigheid zorgdragen.

Het DT is zich bewust van het knelpunt dat zich bij veel opleidingsmanagers voordoet. De directeuren hebben veel waardering voor hun werk (de opleidingsmanagers ervaren dat ook zo) en willen hen stimuleren in de ontwikkeling van hun leiderschap, door meer taken aan hun teams te delegeren. Verder wil men hen ook concreet ontlasten door recente uitbreidingen van de staf voor de examinering en studentenzaken.

Tijdens meerdere gesprekken is gebleken dat de taakvolwassenheid van teams binnen Hoornbeek sterk uiteen kan lopen. Afgaande op de gesproken teams is het niet gegarandeerd dat de samenhangende onderwijskundige ontwikkeling in de teams wordt opgepakt als eenduidige leidinggevende impulsen ontbreken. De meeste teams kunnen qua onderlinge werkverhoudingen (sociale regulering) naar het oordeel van het DT weliswaar in M3 zitten (afgaande op de Hoornbeek-rubrics voor teamontwikkeling, gebaseerd op Lingsma), qua professioneel en inhoudelijk prestatieniveau plaatst de auditcommissie daar vraagtekens bij. De operationele druk bij de teams is hoog, de teams kunnen relatief klein zijn met een verantwoordelijkheid voor veel crebo's en de wens om veel tijd en aandacht voor de studenten te hebben. Zoals eerder vastgesteld ontbreekt het dan nogal eens aan tijd en ruimte om aan de visieontwikkeling voor de middellange termijn toe te komen.

Dit wil niet zeggen dat er niets gebeurt. Eerder zijn de veelbelovende initiatieven reeds gemeld; deze passen vooral bij de strategische ambitie om de samenwerking met en afstemming op het werkveld in de regio te versterken. De gesproken teams hebben echter niet scherp hoe ze deze projecten kunnen verbinden met de overige ambities van het strategisch plan, voor zover ze die konden benoemen. Daarmee dringt het beeld zich op dat een relatief groot deel van het onderwijs nog redelijk klassiek (Hoornbeek's eigen typering) wordt aangeboden en men nog onvoldoende toekomt aan de modernisering van de didactiek in het licht van de ambitie van een leven lang leren. Er is – met uitzondering van de praktijklessen - veel ruimte voor inhoud en overdracht en veel minder voor verwerking en toepassing door de studenten. Ook spelen ICT-mogelijkheden daarbij nog slechts een bescheiden rol.

Inzoomend op de vakken burgerschap en godsdienstige vorming is het beeld vergelijkbaar. Wel is er bij die vakken en bijvoorbeeld ook bij bedrijfsethiek bij de economische opleidingen aandacht voor kritische beroepssituaties of dilemma's, mede in het licht van de identiteit van het Hoornbeek. Verbinding met de vakdocenten en de inhoud van de vakken beperkt zich tot incidentele voorbeelden.

De planning- en controlcyclus is er op gericht om naast de basiskwaliteit (vooral gebaseerd op het inspectiekader) ook de verbeter- of veranderambities te monitoren. Er wordt vanuit een samenhang gewerkt van een plan met een swot als startpunt en onderbouwde voortgangsrapportages in één document, op instellings-, locatie- en teamniveau. Dit is gedegen uitgewerkt met een goede inbedding in de organisatie (normering op onderdelen via portretten, spiegelfunctie vanuit kwaliteitszorg, interne visitaties, teams deels betrokken bij het voortgangsgesprek en dergelijke). Het zwaartepunt ligt bij de bewaking en optimalisering van de basiskwaliteit; de auditcommissie vraagt zich af of er zo voldoende aandacht uitgaat naar de veranderambities en of dit in de lijn voldoende spannend wordt gemaakt (ligt de lat hoog genoeg? Zijn de doelen resultaatgericht geformuleerd?).

Uit de gesprekken is niet gebleken dat er een visie op veranderprocessen geëxpliciteerd is en breed gedeeld binnen Hoornbeek. Ook is niet duidelijk hoe dit samenhangt met opvattingen over

professionaliteit en leren in de organisatie. Ondanks de openheid en toewijding die breed binnen Hoornbeek bestaat, is er nog geen breed ontwikkelde professionele cultuur waarin vanuit een gedeelde visie, gezamenlijk ontwerpend en onderzoekend, en met een aanspreekcultuur aan onderwijsontwikkeling wordt gewerkt. De goede voorbeelden die er zijn kunnen hierbij als inspiratie dienen.

Beantwoording van de onderzoeksvragen

De strategische planperiode 2015-2020 is eind 2017 halverwege. Vanuit de veronderstelling dat Hoornbeek de basis op orde heeft, heeft het roc behoefte aan een mid-term en ontwikkelingsgerichte review op de strategische ambities. De onderstaande antwoorden zijn vanuit dit perspectief beantwoord.

Zijn binnen het Hoornbeek het bewustzijn en de ambitie in alle geledingen voldoende ontwikkeld in lijn met het strategisch plan, zodat vertrouwen in de verdere ontwikkelingen gerechtvaardigd is?

In het licht van het hiervoor gegeven totaalbeeld concludeert de auditcommissie dat de ambities van het strategisch plan nog niet tot in alle opleidingsteams zijn doorgedrongen. Wel is het zo dat er veel initiatieven genomen worden die passen bij de ambities, maar ze passen niet altijd binnen een breder bewustzijn, bijvoorbeeld in een uitgesproken opleidingsvisie, die het totaal van de ambities omvat en leidend is voor het werk in de teams. Er is begrip voor de fase van ontwikkeling waarin Hoornbeek zich bevindt en de auditcommissie steunt de gekozen ontwikkelrichting. Vanuit de lopende initiatieven is er echter meer focus en onderwijskundig leiderschap in de teams nodig om alle ambities de komende jaren te verwezenlijken (groei in taakvolwassenheid op de ambities). Vanuit de uitgangspositie van het Hoornbeek is de kans op succes volop aanwezig.

Zijn er voldoende mogelijkheden om de verdere ontwikkeling van het onderwijs te ondersteunen (in termen van professioneel vermogen, passende randvoorwaarden, effectieve besturing)?

Hoornbeek biedt volop mogelijkheden voor zowel persoonlijke als organisatieontwikkeling. De dynamiek is groeiende. Het is voor de verdere ontwikkeling echter van belang dat de besturing eenduidiger wordt in en om de teams en dat de opleidingsmanagers met hun teams het professioneel vermogen verder ontwikkelen om zich te richten op de bredere vernieuwing van het onderwijs. De opleidingsmanagers moeten meer ruimte en steun krijgen om vanuit hun eigen leiderschap en hun takenpakket, deze rol en focus goed in te kunnen vullen. Dit proces kan ondersteund worden door in de p&c-cyclus, zowel in de planfase als de monitoring van de voortgang meer focus op de veranderdoelen te organiseren en de bewaking van de basiskwaliteit een andere positie in die cyclus te geven (meer signalerend als iets niet op orde is in plaats van andersom). Hierbij kan de resultaatgerichtheid op de veranderambities worden versterkt.

Zijn in het onderwijs een aantal prioriteiten voor de studenten merkbaar geëffectueerd; het betreft de inpassing van de identiteit in het curriculum, de actuele aansluiting op ontwikkelingen in het werkveld (verder reikend dan het kwalificatiedossier), meer maatwerk (goede zorg voor kwetsbare studenten, ruimte voor excellentie)?

Een aantal prioriteiten is merkbaar geëffectueerd, getuige de vele initiatieven die zich binnen Hoornbeek ontwikkelen. Dit betreft vooral de beweging richting het werkveld en de aandacht voor studenten die behoefte hebben aan extra ondersteuning. Ook is de aandacht voor de identiteit in de vakken godsdienstige vorming, burgerschap en waar aangeboden, beroepsethiek, verzekerd. Echter deze ontwikkelingen raken de kern van het curriculum nog beperkt. Er is meer aandacht nodig voor de structurele integratie van de identiteit bij de beroepsvakken, de samenhang van het leerplan vanuit het beroepsprofiel in de beleving van de studenten, meer keuzemogelijkheden voor studenten, zowel tussen de vakken als binnen de vakken (andere didactiek met meer differentiatie

en actieve werkvormen). En ook maatwerk verdient meer aandacht (bijvoorbeeld een student sneller door een opleiding laten lopen of vrijstellingen geven).