



MBO Utrecht

Samenvatting van de instellingsaudit

5 en 8 juni 2018

Datum: 6 november 2018

Instelling

MBO Utrecht

Australiëlaan 23, Utrecht

Bezochte scholen en teams

Academie voor Welzijn

MHBO Academie

Auditcommissie

De auditcommissie bestond uit:

Wienke Blomen, voorzitter

Bert Beun, auditor

Marcia van Dooremalen, auditor

Eveline Rijnen, secretaris

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

Inhoud

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

1. Inleiding

Op 5 en 8 juni jl. heeft de instellingsaudit van het Kwaliteitsnetwerk mbo bij MBO Utrecht plaatsgevonden. MBO Utrecht is een kleinschalige interconfessionele onderwijsinstelling die doelmatig onderwijs aanbiedt met focus op niveau 3/4 van het mbo. MBO Utrecht heeft vijf vestigingen in de stad Utrecht en een nevenvestiging in Hilversum. MBO Utrecht biedt opleidingen aan in de sectoren Zakelijke en Commerciële Dienstverlening, Techniek en ICT, Maatschappelijke Dienstverlening en Leisure & Entertainment. Eind 2016 bezochten ongeveer 4.500 studenten de academies van MBO Utrecht.

MBO Utrecht heeft een duidelijke missie 'Wij bieden onze studenten meer dan een opleiding en leren hen meer dan een vak. Daarmee leveren wij een bijdrage aan hun ontwikkeling tot zelfbewuste professionals'. Deze missie wordt ten uitvoer gebracht met inachtneming van het strategisch kompas c.q. vijf basisprincipes die richtinggevend zijn voor het handelen van de instelling. De vijf basisprincipes zijn: Persoonlijke aandacht, Gedreven communities, Ambitieuw onderwijs, Ondernemend samenwerken en Lerende teams.

MBO Utrecht besteedt veel aandacht aan borging en verbetering van de kwaliteit van het onderwijs. Voor een deel betaalt zich dat onder meer uit in voldoende scores bij interne en externe beoordelingen. Echter, enkele opleidingen scoren in dergelijke onderzoeken op onderdelen en al langere tijd onvoldoende. Ondanks de aandacht die MBO Utrecht hieraan geeft wordt er nog onvoldoende geleerd van elkaar. In de sturing van de instelling zijn de 'hard controls' aanwezig. De ontwikkeling van de 'soft controls' heeft momenteel de aandacht. In dat kader voeren teams een teamscan uit om na te gaan hoever de teams staan in de ontwikkeling naar lerende teams. Dat gebeurt op basis van een model van de Argumentenfabriek dat door alle teams voor 1 juli 2018 wordt gehanteerd.

Conclusies vorige instellingsaudit (november 2013)

In 2013 heeft het Kwaliteitsnetwerk mbo een eerste instellingsaudit bij MBO Utrecht uitgevoerd. Gezien de relatief korte tijd dat MBO Utrecht destijds bestond, en het verleden vanuit de Amarantis Onderwijsgroep, achtte men het van belang dat er een peilstok in de organisatie gestoken werd. Heel veel zaken waren opnieuw opgebouwd of herijkt. De vraag van het College van Bestuur aan de toenmalige auditcommissie was feedback te geven op de borging van de kwaliteit. De auditcommissie concludeerde dat de kwaliteitsborging van de instelling destijds het meest overeen kwam met de kenmerken van profiel 2 'Een systeem van kwaliteitszorg in ontwikkeling'; daarnaast waren enkele kenmerken van profiel 1 'Prefase gericht op activiteiten' zichtbaar. De auditcommissie hanteerde destijds profiel 2 als classificatie.

Onderzoeksvraag instellingsaudit 2018

Voor het realiseren van haar ambities en strategische doelstellingen heeft MBO Utrecht een kwaliteitszorgsystematiek ontwikkeld die gericht is op continue verbeteren. MBO Utrecht hanteert in haar kwaliteitszorgsysteem een z.g. interventiematrix. Hierin wordt zichtbaar gemaakt welke opleidingen het goed, minder goed of niet goed doen. De centrale vraag voor de instellingsaudit is: 'Hoe kan MBO Utrecht de kwaliteit van het onderwijs verder ontwikkelen, versterken of vernieuwen en wat is daarvoor gewenst'?

MBO Utrecht heeft aangegeven daarnaast aandacht te willen voor de volgende onderzoeksvraag: 'Hoe kunnen we het verschil overbruggen tussen goede en zwakkere opleidingen?' De deelvragen zijn als volgt:

1. Hoe effectief is de (proportionele) sturing van het primaire proces op de kwaliteit van het onderwijs gezien de ambities van MBO Utrecht?
2. Hoe kan de (krachtige) leer- & kwaliteitscultuur van de goed presterende opleidingen benut worden opdat de overige opleidingen gestimuleerd en versterkt worden?
 - Op welke wijze en op welke thema's kunnen teams elkaar versterken door het delen van kennis en ervaring?
 - Op welke manier kan de kwaliteitszorgsystematiek binnen MBO Utrecht een bijdrage leveren?
3. Hoe implementeert MBO Utrecht de opbrengst van deze audit in haar ingezette beleid?

Audit en rapportage

De audit vond plaats op 5 en 8 juni 2018 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 twee audittrails (ook in de vorm van een dialoogsessie) uitgevoerd bij 1) Academie voor Welzijn en 2) MHBO Academie. Tevens hebben dialoogsessies plaatsgevonden met een vertegenwoordiging van de Raad van Toezicht, Studentenraad en leden van diensten. 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 (vermogen) de sterke punten en ontwikkelpunten benoemd. Tijdens de feedbacksessie op 29 augustus 2018 heeft de auditcommissie haar voorlopige bevindingen mondeling toegelicht en besproken met MBO Utrecht; dit eveneens in de vorm van een dialoog. Het resultaat van deze feedbacksessie is een ontwikkelingsagenda, die in samenspraak met MBO Utrecht tot stand is gekomen en toegevoegd aan de rapportage. De rapportage is vervolgens afgerond en door de voorzitter definitief vastgesteld op 6 november 2018.

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

2. Samenvatting

Op 5 en 8 juni 2018 heeft een auditcommissie van het Kwaliteitsnetwerk mbo haar werkzaamheden in het kader van de instellingsaudit uitgevoerd. In een open sfeer vonden zowel de dialoogsessie als de audittrails bij twee teams plaats. Door de instelling was vooraf adequate informatie geleverd om de auditcommissie een beeld te schetsen van de wijze waarop de instelling de kwaliteit van het onderwijs borgt en verbetert. Dat beeld kwam over het algemeen overeen met hetgeen de auditcommissie aantroef. MBO Utrecht is gevestigd in Utrecht en omstreken en verzorgt vanuit een duidelijke missie het onderwijs om daarmee een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van de student tot zelfbewuste professional.

Onderwijs

In het Strategisch Kompas heeft MBO Utrecht in 2017 vijf basisprincipes beschreven, richtinggevend voor het handelen van studenten, docenten, medewerkers en leidinggevenden: persoonlijke aandacht, gedreven communities, ambitieus onderwijs, ondernemend samenwerken en lerende teams. De instelling zet in op lerende teams om kwalitatief goed onderwijs te realiseren, studenten waarderen de kleinschaligheid en de persoonlijke aandacht. Ondanks het Strategisch Kompas ontbreekt het naar de mening van de auditcommissie aan een duidelijke 'corporate identity': de vijf basisprincipes en de interconfessionele identiteit kunnen beter onderbouwd en uitgewerkt worden waardoor het kompas meer richting geeft aan de realisatie van het beleid. Dat is temeer van belang om vanuit een gemeenschappelijk eigenaarschap sterker te staan ten opzicht van externe bedreigingen en mogelijke kansen voor verdere ontwikkeling. De auditcommissie vraagt zich af hoe MBO Utrecht ruimte voor de onderwijsteams kan scheppen om de dialoog te voeren over toekomstgericht onderwijs en de daarvoor noodzakelijke ontwikkeling van de medewerkers naar toekomstbestendige professionals.

Adaptief vermogen

Betrokkenheid bij relevante ontwikkelingen in het werkveld en maatschappelijke vraagstukken blijkt onder meer uit de leerwerkbedrijven, waarbij bijvoorbeeld in een Utrechtse wijk studenten een bijdrage leveren aan de leefbaarheid in de wijk. De auditcommissie vraagt zich wel af of vraagstukken betreffende onderwijsinnovatie, profilering en positionering van MBO Utrecht in de regio voldoende verkend worden met de stakeholders en of de strategische agenda in samenspraak met hen wordt ingevuld. De dialoog met het werkveld, die nu vooral op tactisch en operationeel niveau plaats vindt zou ook meer op strategisch niveau gevoerd moeten worden: het verbinden van toonaangevende professionals aan de instelling en van docenten die ook voor een deel in het bedrijfsleven werken versterken het adaptieve vermogen.

De formele besluitvorming en medezeggenschap is geregeld; de interne dialoog met docenten, medewerkers en studenten over de kwaliteit van het onderwijs zou nadrukkelijker en meer structureel plaats dienen te vinden.

Professioneel vermogen

De medewerkers zijn betrokken en bevlogen professionals. MBO Utrecht zet ook in op de verdere ontwikkeling van die medewerkers en op de kwaliteit van de teams waaraan een grote verantwoordelijkheid wordt toegekend met betrekking tot de onderwijsvisie, programma, pedagogisch-didactische aanpak, lesmethoden en studentbegeleiding. De gesprekscyclus wordt meer ontwikkelingsgericht ingevuld. Wel constateert de auditcommissie dat er sprake is van een paradox: de

teams ervaren de verkregen ruimte als prettig; tegelijkertijd is er de roep om meer sturing en regie op gemeenschappelijkheid. De teams hebben behoefte aan ondersteuning om een volgende stap in hun ontwikkeling te zetten. Niet de 'blauwe' sturing, maar de doorzettingsmacht (het snel en adequaat ingrijpen) van de directeuren kan hen uit die vicieuze cirkel halen. Dat vraagt om het organiseren van reflectie en het plegen van interventies. De teams zouden ook meer betrokken moeten worden bij de dialoog over de kwaliteit van de organisatie en van het onderwijs, die nu onvoldoende met hen gevoerd wordt. Voor de verdere ontwikkeling van de teams is het van belang dat de individuele leden hun gezamenlijke verantwoordelijkheid gaan oppakken: je kwetsbaar durven opstellen, elkaar aanspreken op gedrag en op het nakomen van afspraken zijn daarbij belangrijk. Bestuur en management zouden dit moeten faciliteren: zij hebben daarbij een voorbeeldfunctie.

Organiserend vermogen

De afgelopen jaren is fors geïnvesteerd in de ontwikkeling van de structuur van de instelling en de instrumenten en systemen om de kwaliteit van het onderwijs te borgen. Naast het College van Bestuur en de directeuren is daarbij ook een aantal docenten betrokken die een experttaak vervullen op verschillende aandachtsgebieden. Samen met de onderwijsdirecteur faciliteren die de afstemming binnen het team wanneer het gaat om activiteiten uit de roc brede kwaliteitskalender.

De auditcommissie ziet dat het College van Bestuur en de directeuren nauwelijks samen optrekken bijvoorbeeld bij strategische vraagstukken. De top zou meer als collectief op moeten treden en als zodanig zichtbaar moeten zijn in de instelling. Het tot stand komen van de inhoud van het Strategisch Meerjarenplan zou ook meer een onderdeel moeten zijn van de dialoog met de verschillende geledingen in de organisatie. Verschillende vormen van communicatie, zoals de Expertgroepen en de studiedagen zouden ook meer ten dienst moeten staan van deze dialoog.

De instrumentele sturing via kwaliteitskaders en verbeterplannen kan aan betekenis winnen als er meer geïnvesteerd wordt in een gedegen analyse van tekortkomingen en kwaliteitsvraagstukken. De auditcommissie vraagt zich af op welke wijze staf en onderwijs elkaar beter kunnen ondersteunen bij een gezamenlijke aanpak van dergelijke vraagstukken.

Realisatie vermogen

De basis is op orde, zo heeft ook de inspectie geoordeeld. De staf verzamelt relevante informatie over de resultaten die over het algemeen aan de maat zijn. De uitdaging voor de instelling is om de kleinschaligheid en de drive van de medewerkers te vertalen in goede onderwijskwaliteit en resultaten, ook waar dat nu nog niet altijd het geval is. De auditcommissie vraagt zich af in hoeverre het instrument A3 daadwerkelijk sturing geeft aan de teams en de verbetering van de kwaliteit. Teams zouden meer eigenaar van de onderwijskwaliteit moeten zijn. Hun betrokkenheid is essentieel.

Als we nu terugkeren naar de hoofvraag die MBO Utrecht aan de auditcommissie heeft meegegeven: *Hoe kan MBO Utrecht de kwaliteit van het onderwijs verder ontwikkelen, versterken en vernieuwen en wat is daarvoor gewenst?*

Dan is de rode draad door het rapport als volgt:

- Samenwerken, samenwerken, samenwerken:
 - o Samenwerking tussen bestuur en directies.
 - o Samenwerking tussen de verschillende management niveaus en de teams.
 - o Samenwerking tussen de teams onderling (bijv. de experts)

- Samenwerking tussen de teams en de staf.
- Samenwerking met relevante stakeholders (bijv. werkveld)
- Versterk het instrumentarium:
 - Niet alleen 'blauw', maar ook soft-controls.
 - Kijk niet alleen naar de processen, maar ook naar de beoogde resultaten; herontwerp daarop de instrumenten en systemen.
- Werk het strategische kader uit in concreet beleid met betrekking tot:
 - De profilering van de instelling.
 - Een gezamenlijk gedragen visie op de bedreigingen en de manier waarop die te kunnen weerstaan.
 - Een gezamenlijke visie op de kansen voor verdere ontwikkeling en hoe die kunnen worden benut.
- Doe meer met de stakeholders. Stem af met de vertegenwoordigers uit het bedrijfsleven, werkveld en overheden op tactisch en strategisch niveau. Kijk naar de mogelijkheden om via co-makership innovaties te realiseren, waarvoor je nu de expertise niet in huis hebt.

Namens de auditcommissie,

Wienke Blomen, voorzitter auditcommissie MBO Utrecht