



SG DE ROOI PANNEN

Samenvatting van de instellingsaudit

16 en 17 mei 2018

Datum: 11 oktober 2018

Instelling

De Rooi Pannen
Dr. Ahausstraat 1, 5042 EK Tilburg

Bezochte afdelingen en teams

Vormgeving Tilburg, team Ruimtelijke vormgeving
VMBO Tilburg, team Horeca-Recreatie
Toerisme & Evenementen Eindhoven, team Toerisme
Horeca Breda, team HOM

Auditcommissie

De auditcommissie bestond uit:
Theo Brouwers, voorzitter
Gijs de Bont, auditor
Gert-Jan Oude Wesselink, auditor
Dirk Wijma, secretaris
Eveline Rijnen, auditor/secretaris

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

Inhoud

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

1. Inleiding

Op 16 en 17 mei jl. heeft de instellingsaudit van het Kwaliteitsnetwerk mbo bij De Rooi Pannen plaatsgevonden. De Rooi Pannen is een scholengemeenschap met vmbo- en mbo-opleidingen op het gebied van handel, horeca, toerisme & vrije tijd, vormgeving en marketing & evenementen. De school heeft vestigingen in Tilburg, Eindhoven en Breda. De Rooi Pannen bestaat uit 10 onderwijsafdelingen en ongeveer 35 teams. Op 1 oktober 2016 telde De Rooi Pannen 8.400 leerlingen waarvan 1.657 leerlingen in het VMBO en 6.743 leerlingen in het MBO en 872 personeelsleden, zijnde 716,4 fte.

De Rooi Pannen heeft een duidelijke missie 'Wij halen het beste uit al onze leerlingen'. Deze missie wordt ten uitvoering gebracht met in achtneming van de kernwaarden 'Eigen koers en lef', 'Kwaliteit in elk aspect' en 'Gedegen consistentie'. Het onderwijs is daarnaast gebaseerd op drie pijlers: kleinschalige opzet, praktijkgerichtheid en ondernemende leerlingen.

De Rooi Pannen is in beginsel decentraal georganiseerd, maar m.b.t. examinering, diplomering en kwaliteitszorg wordt er nu meer gecentraliseerd. De onderwijsinspectie heeft bij een heronderzoek in 2017 de Kwaliteitszorg op instellingsniveau met voldoende beoordeeld, eerder (2016) was het kwaliteitsaspect Beoordelen nog onvoldoende. Inspectie en intern onderzoek (o.a. externe audits) hebben geleid tot extra aandacht voor teamontwikkeling / teamversterking en kwaliteitsbewustzijn (kwaliteitscultuur). Mede als gevolg hiervan is in de breedte flink geschoven in de bezetting van het middenkader.

Onderzoeksvraag

De centrale vraag voor de instellingsaudit is: 'Hoe kan De Rooi Pannen de kwaliteit van het onderwijs verder ontwikkelen, versterken of vernieuwen en wat is daarvoor gewenst'? De Rooi Pannen heeft aangegeven daarnaast aandacht te willen voor de volgende onderzoeksvragen (met onderliggende aandachtspunten)

- Wat is nodig om alle onderwijsteams inclusief adjunct-directeuren, optimaal in stelling te brengen met het oog op teamversterking en verhoogd kwaliteitsbewustzijn?
- Hoe zorgen we ervoor dat de capaciteiten van de teamleden van onderwijsteams optimaal benut worden en hoe houden we hier zicht op?
- In welke mate zijn de onderwijsteams kwaliteitsbewust en wat is nodig om de kwaliteitscultuur te verbeteren (intervisie, aanspreken op gedrag, afspraken nakomen etc.)?
- Wat is nodig om de verticale communicatie in de instelling te verbeteren/optimaliseren?
- Verloopt de besluitvorming zodanig dat de onderwijsteams voldoende en tijdig op de hoogte zijn van de afspraken die op centraal niveau worden gemaakt?
- Is het management van De Rooi Pannen voldoende op de hoogte van de knelpunten en 'good practices' binnen de onderwijsteams?
- Wat is de ideale balans tussen centralisatie en decentralisatie?
- Wat sturen we centraal en wat decentraal aan, hoe gaan we dit doen en wat hebben we hiervoor nodig?

Audit en rapportage

De audit vond plaats op 16 en 17 mei 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.

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

Naast een eerste dialoogsessie zijn vier audittrails (ook in de vorm van een dialoogsessie) uitgevoerd bij 1) Vormgeving Tilburg- team Ruimtelijke vormgeving, 2) VMBO Tilburg - team Horeca-Recreatie 3) Toerisme & Evenementen Eindhoven - team Toerisme en 4) Horeca Breda - team HOM. Tevens heeft een dialoogsessie plaatsgevonden met een vertegenwoordiging van de Raad van Toezicht. 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 2 juli 2018 heeft de auditcommissie haar voorlopige bevindingen mondeling toegelicht en besproken met De Rooi Pannen; dit eveneens in de vorm van een dialoog. Het resultaat van deze feedbacksessie is een ontwikkelingsagenda, die in samenspraak met De Rooi Pannen tot stand is gekomen en toegevoegd aan de rapportage. De rapportage is vervolgens afgerond en door de voorzitter definitief vastgesteld op 11 oktober 2018. De reactie van De Rooi Pannen is verwerkt in voorliggende definitieve rapportage.

2. Samenvatting

Onderwijs

De Rooi Pannen heeft een sterke 'corporate identity' die zich kenmerkt als gedegen, gestructureerd en gedisciplineerd. Het pedagogisch klimaat wordt gekenmerkt door kleinschaligheid en persoonlijke aandacht voor de student. Het onderwijs kenmerkt zich als klassiek, waarvan de verandernoodzaak inmiddels is doorgedrongen. Er zijn zorgen binnen de organisatie of onderwijsvernieuwing de identiteit van De Rooi Pannen niet zal aantasten. Het management wil graag met enige terughoudendheid vernieuwen. De teams voelen dat externe ontwikkelingen in de beroepspraktijk en een veranderende doelgroep dwingen tot snelle aanpassing van het onderwijsprogramma aan de moderne beroepspraktijk en meer differentiatie in het didactisch handelen. Het interne praktijkonderwijs dat kenmerkend is voor De Rooi Pannen heeft voordelen (veilig leerklimaat) maar in dit verband ook een nadeel (delen van die interne praktijk zijn statisch).

Adaptief vermogen

De regionale bedrijven spelen een belangrijke rol in klankbordgroepen (waaronder een actieve Businessclub), leermeesteroverleg, stages, interne praktijk, gastlessen en excursies. De afstemming met het HBO vindt vooral plaats bij de MBO-keuzedelen en de versnelde doorstroomtrajecten. Daarnaast creëert De Rooi Pannen ook een eigen beroepspraktijk door onder meer het zelf beheren van een winkelcentrum, hotels en restaurants. De komende jaren worden de interne praktijkvoorzieningen uitgebreid bij alle opleidingen. Om meer inzicht te krijgen in actuele ontwikkelingen in de beroepspraktijk worden practoraten ingesteld die vervolgens weer kunnen worden gebruikt als input voor het professionaliseren van de teams. De Raad van Toezicht zorgt ook voor een brug tussen de maatschappelijke omgeving en De Rooi Pannen. De Raad voert werkbezoeken uit en voert gesprekken met managers en teamleden. De Rooi Pannen heeft een goed imago en is daardoor een invloedrijke speler in de onderwijsmarkt, maar dat leerlingen naar De Rooi Pannen gaan is steeds minder vanzelfsprekend. Er is daarom geen aanleiding voor zelfgenoegzaamheid. Studenten verwachten contextrijk onderwijs, dit is de norm geworden en dat vereist een nog sterkere verbinding met het bedrijfsleven. Stakeholders kennen een sterke loyaliteit en verbondenheid met De Rooi Pannen. Dit brengt risico's met zich mee aangaande tegenspraak en adaptief vermogen. Het auditteam vraagt zich af of De Rooi Pannen en het bedrijfsleven een collectief gedragen beeld van de toekomstige arbeidsmarkt hebben? Herpositionering van De Rooi Pannen en meer zichtbaarheid in de markt zijn volgens de onderwijsteams urgente aandachtspunten geworden.

Professioneel vermogen

De medewerkers van De Rooi Pannen zijn betrokken, bevlogen, willen presteren en hebben plezier in hun werk. Het kwaliteitsbewustzijn is goed en er wordt structureel gewerkt aan teamversterking en de coachende capaciteiten van adjunct-directeuren. De onderwijsteams kunnen daarom steeds meer verantwoordelijkheid dragen voor de resultaten van het onderwijs. De teams krijgen professionele ruimte toegekend m.b.t. inhoud van de lesstof, didactiek, leermiddelen, toetsing en deskundigheidsbevordering. De teams zijn zich bewust van de veranderende doelgroep en de hiermee gepaard gaande consequenties voor de didactiek en pedagogiek van de docenten. De teams staan steeds meer open voor collegiale consultatie, coaching, lesbezoeken en intervisie. Er kan meer gebruik worden gemaakt van de nieuwsgierigheid van adjunct-directeuren en teamleden om van elkaar te leren. Maak gebruik van horizontale verbindingen (intervisie, studiedagen) en verticale verbindingen (besluitvormingsproces, tegenspraak). De familiecultuur binnen De Rooi Pannen (het warme bad) wordt door veel medewerkers gewaardeerd en heeft bijgedragen aan het goede imago en de prestaties van de school maar kan ook de professionele groei van een team

belemmeren. Er zijn binnen en buiten de eigen organisatie goede voorbeelden te vinden van het doorbreken van zo'n cultuur. De staf heeft daarbij een ondersteunende taak en mag meer diensten leveren op basis van een interne klant-leveranciersverhouding.

Organiserend vermogen

De Rooi Pannen heeft een Raad van Toezicht, een College van Bestuur, een kleine afdeling Overhead en tien onderwijsafdelingen, elk met een eigen managementteam bestaande uit een directeur en adjunct-directeuren. De onderwijsteams opereren met een grote mate van zelfstandigheid binnen de door het Centraal Directie Beraad vastgestelde kaders. Onder andere door het traject teamversterking is de organisatie effectiever geworden. Het toegenomen horizontale en verticale overleg legt een extra druk op de organisatie maar dat overleg wordt door alle betrokkenen gezien als een zinvolle investering. De planning en control cyclus richt zich steeds meer op signalering doordat de scores specifiek zijn en er hogere normen 'aan hangen'. Daarnaast heeft de gehele planning en controlcyclus ook belangrijke elementen van verantwoording in zich zoals voortgangsrapportages en managementgesprekken. Als gevolg van het traject teamversterking zijn taken en verantwoordelijkheden lager in de organisatie belegd. De centrale kaders zijn richtinggevend voor de teams en worden nu veelal door het bestuur en management bepaald. De teams zijn hier nog weinig bij betrokken. De planning en control cyclus staat nog niet ten volle in dienst van het onderwijs. De kwaliteitszorg richt zich vooral op de wettelijke vereisten en in mindere mate op de kernwaarden van De Rooi Pannen en de eigen ambities van de teams.

Realisatie vermogen

De Rooi Pannen behaalt goede resultaten en is volgens een gezaghebbende ranglijst de op een na best presterende mbo-school van Nederland. Ook de toezichthouder (inspectie) stelt vast dat er kwaliteit wordt geleverd. Alle belanghebbenden zijn vaak bovengemiddeld tevreden. De kwaliteit is stevig verankerd door een inmiddels beproefd systeem van monitoren, evalueren en systematisch bijstellen of verbeteren. En dat is allemaal zichtbaar in mooie overzichten. Benchmarken en auditen kunnen deze kwaliteitszorg nog sterker maken maar die activiteiten staan wat meer in de kinderschoenen. De Rooi Pannen mag in datgene dat ze meten selectiever worden. Niet alle informatie wordt als relevant ervaren. Het verzamelen van data kan bijvoorbeeld meer worden afgestemd op de kernwaarden van de organisatie. Hierdoor kan de bureaucratie afnemen. Formuleer wel altijd kritische prestatie-indicatoren waarop gemonitord wordt. Betrek de directie en de teams bij het formuleren van kritische prestatie-indicatoren en laat hen ook zelf data en gegevens analyseren. Dit bevordert eigenaarschap.

Tot slot

Tot slot een korte reflectie naar aanleiding van de drie vragen die De Rooi Pannen voorafgaande aan de audit heeft gesteld.

1. Wat is nodig om de verticale communicatie in de instelling te optimaliseren?
De Rooi Pannen is een hiërarchische organisatie, in de midden- en onderlaag enigszins variërend in sterkte bij de drie locaties, maar wel overal merkbaar. In de top worden soms nog beslissingen genomen die in strijd zijn met de beoogde professionele autonomie van de onderwijsteams. De verticale communicatie is er bij gebaat dat de teams vertrouwen krijgen en ook fouten mogen maken.
2. Wat is nodig om alle teams tot verhoogd kwaliteitsbewustzijn te brengen?
Het auditteam heeft bij de vier teams die zijn bezocht ervaren dat dit kwaliteitsbewustzijn in ruime mate aanwezig is.

3. Wat is de ideale balans tussen centralisatie en decentralisatie?

Als de uitvoerders van het onderwijs betrokken worden bij het opstellen van beleidskaders en het daarop aansluitend standaardiseren van werkprocessen staat niets centralisatie in de weg. Tijdens dit democratische proces wordt vanzelf duidelijk of het verstandig is om op het betreffende kwaliteitsaspect te centraliseren. Omdat het kwaliteitsbewustzijn bij veel teams al aanwezig is kan ook worden vertrouwd op verantwoorde decentrale besluitvorming. In dat laatste geval is het wel belangrijk om met enige regelmaat het eindresultaat daarvan te toetsen, bijvoorbeeld in de vorm van thema-audits.

Namens de auditcommissie,
Theo Brouwers, voorzitter auditcommissie De Rooi Pannen