



Drenthe College

Samenvatting rapportage Instellingsaudit

10 en 29 maart 2017

Mei 2017

1. Inleiding

Het Drenthe College is een middelgroot ROC met ongeveer 8.000 studenten en 120 opleidingen. Het aantal studenten loopt de laatste jaren terug, met name vanwege de afname van het aantal BBL studenten. Daarnaast houdt Drenthe College rekening met krimp door demografische ontwikkelingen vanaf 2018. De instelling heeft 14 onderwijslocaties in Assen, Emmen en Meppel. In 2015 kende het ROC 916 medewerkers.

Het Drenthe College is nu nog georganiseerd in vier onderwijssectoren (Economie & Dienstverlening, Techniek, Zorg & Welzijn en Start). Elke sector kent een onderwijsondersteunende dienst, gericht op administratie, voorlichting, planning en roostering. Recent is besloten om de aansturingsstructuur aan te passen en van sectormanagement naar regiodirecteuren over te gaan. Tegelijk zal meer gestuurd gaan worden op resultaatverantwoordelijke teams.

Het ROC kent twee centrale diensten: Finance & Control (F&C) en Operations, met elk een diensthoofd. Daarnaast kent het ROC de afdeling Bestuursondersteuning. Deze afdeling omvat de afdeling Onderwijsbeleid, het bestuurssecretariaat en het projectenbureau. De afdeling Onderwijsbeleid houdt zich bezig met de voorbereiding, ontwikkeling, coördinatie en monitoring van het onderwijsbeleid. Het Drenthe College wordt aangestuurd door het College van Bestuur (CvB), bestaande uit de voorzitter en het lid. Het Centrale Managementteam bestaat uit het CvB, de sectormanagers en de dienstenmanagers. Daarnaast vormen alle leidinggevenden binnen het Drenthe College het Managementteam (MT).

Visie, missie en doelstellingen

Op basis van de inschatting van externe ontwikkelingen en van wat jongeren beweegt, kiest Drenthe College voor de periode 2015-2018 de volgende visie (overtuiging):

‘Een opleiding met ruimte om te groeien vanuit je eigen passie en talent is een belangrijke pijler voor een waardevolle & betekenisvolle toekomst’.

De missie, de maatschappelijke opdracht, van Drenthe College luidt (Strategisch plan 2015 - 2018): *‘Samen op ontdekkingsreis gaan naar de beste versie van jezelf’.* Het Strategisch plan benoemt op basis van de missie en visie de volgende vier strategische hoofdlijnen voor de planperiode:

- De ontwikkeling van inspirerende opleidingen die recht doen aan de visie en missie.
- De professionalisering van medewerkers om studenten te begeleiden in de richting van de visie/missie, maar ook zichzelf te ontwikkelen.
- Het oog houden op ontwikkelingen in onze omgeving (herijkt voor 2017: natuurlijke partner in de regio).
- Bewaken van de financiële continuïteit (herijkt voor 2017: bedrijfsvoering draagt bij aan de ambities).

In het strategisch plan zijn ook de waarden benoemd die centraal staan: a) ambitie; wij gaan met plezier uitdagingen aan in het besef dat iedereen de lat hoog legt, b) aandacht: wij zien en erkennen elkaar. Wij zijn nieuwsgierig en laten ons verwonderen en c) verantwoordelijkheid: een ieder neemt regie van de eigen rol; je doet wat je zegt en bent aanspreekbaar.

De audit

De vorige instellingsaudit van het Kwaliteitsnetwerk MBO heeft in 2014 plaatsgevonden. Daarbij is onder andere geconcludeerd dat Drenthe College een kwalitatief sterke onderwijsinstelling is, waarbij hard gewerkt wordt aan het permanent verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs. Het kwaliteitssysteem was helder en concreet uitgewerkt. Het kwaliteitsprofiel kwam volgens de betreffende auditcommissie op hoofdlijnen overeen met profiel 3 ('Een integraal kwaliteitssysteem'), met elementen van profiel 4 ('Integrale kwaliteitsbenadering binnen de instelling').

Op verzoek van het Drenthe College stond tijdens de huidige instellingsaudit de volgende vraag centraal: *'hoe kan het adaptief vermogen van het Drenthe College worden versterkt?'*

Het ROC stelt zich deze vraag omdat uit recent onderzoek (JOB, Alumni-onderzoek en eigen onderzoek) blijkt dat de tevredenheid over het onderwijs terugloopt en stakeholders aangeven dat het ROC maar deels slaagt in haar missie 'Samen op ontdekkingsreis naar de beste versie van jezelf'.

In voorliggende rapportage wordt per standaard (naast sterke en ontwikkelpunten) specifiek ingezoomd op het centrale thema van de audit: het versterken van het adaptief vermogen.

De instellingsaudit vond plaats op 10 maart (dialoog) en 27 maart 2017 (trails). Het programma van de instellingsaudit (bijlage 1) en de keuze van de audittrails zijn tot stand gekomen in overleg tussen het Drenthe College en de voorzitter van de auditcommissie. De audittrails omvatten de teams Pedagogisch Werker niveau 3 en 4 te Meppel, Secretarieel (niveau 3 en 4) te Assen en Middenkader Engineering (Technicus) en Middenkaderfunctionaris Bouw (niveau 4) te Emmen.

Aan het einde van de tweede dag is het ROC op hoofdlijnen in kennis gesteld van de voorlopige bevindingen en conclusies van de commissie. De rapportage is in concept toegestuurd aan het Drenthe College op 21 april 2017; de reactie van het ROC op feitelijke onjuistheden is verwerkt tot deze definitieve rapportage.

Namens de auditcommissie,

Jeanette Toeter, voorzitter auditcommissie

2. Samenvattend oordeel

Per standaard komt de auditcommissie tot het volgende oordeel:

Standaard	Oordeel
1. Visie op de kwaliteit van het onderwijs	Ja, volledig
2. Beleid	Ja, op hoofdlijnen
3. Resultaten	Ja, volledig
4. Verbeterbeleid	Ja, volledig
5. Organisatie- en beslissingsstructuur	Ja, volledig
6. Kwaliteit van onderwijs en examinering	Ja, op hoofdlijnen

Oordeelschema Beoordelingskader voor de instellingstoets op het kwaliteitssysteem

Legenda:

Nee: Het is er niet.

Impliciet/in ontwikkeling: Het is impliciet aanwezig. Het is in ontwikkeling, er is ad hoc beleid op, het is niet geformaliseerd of het is niet systematisch aanwezig.

Ja op hoofdlijnen: Ja, het is op hoofdlijnen aanwezig. Ja het is echter recent ingevoerd.

Ja volledig: Ja, het is volledig operationeel, Ja het is volledig aanwezig.

Keuze kwaliteitsprofiel

De kwaliteitsborging van het Drenthe College voldoet volgens de auditcommissie het meest aan de criteria van profiel vier 'Een instellingsbreed kwaliteitssysteem'.

Criterium uit profiel 4	Toelichting
Integrale kwaliteitsbenadering; Alle geledingen hebben inbreng bij verbetering onderwijskwaliteit.	Er is een breed gedragen kwaliteitsbewustzijn. De dialoog wordt door het CvB gevoerd met management, staf en OR, terwijl de onderwijsdirecteuren een belangrijke rol spelen in de dialoog met teammanagers en teams. Binnen de teams wordt voldoende aandacht besteed aan het ophalen van input van werkveld en studenten.
Professionalisering, personeelsbeleid, bedrijfsvoering en onderwijsvernieuwing zijn onderdeel van het kwaliteitsbeleid	De onderwijsvernieuwing als een motor tot kwaliteitsverbetering staat duidelijk op de agenda. Professionalisering vindt deels formeel plaats via het centrale aanbod in de gele weken (in de toekomst via op te zetten DC Academie) en deels informeel via de ontwikkeling van teams als leergemeenschappen. Gericht HRM-beleid dat de teamontwikkeling en de ontwikkelingen op het gebied van kwaliteitszorg ondersteunt, is een ontwikkelpunt.
Instelling en teams hebben eigen doelstellingen voor kwaliteit(verbetering) geformuleerd. Externe eisen vormen basiskwaliteit die in ieder geval gerealiseerd moet worden.	In- en externe eisen zijn opgenomen in de resultatenmonitor. Eigen doelstellingen voor kwaliteit zijn opgenomen in de teamplannen.
Het CvB beschikt structureel (en proactief) over adequate managementinformatie om de	De managementinformatie is volledig en actueel. Daarbij wordt gebruik gemaakt van de eigen resultatenmonitor en

<p>kwaliteit van het onderwijs op opleidingsniveau te kunnen beoordelen.</p>	<p>Qlickview. De managementinformatie is op opleidingsniveau beschikbaar. Binnen de managementinformatie worden data in historisch perspectief geplaatst en van een benchmark voorzien.</p>
<p>De visie op kwaliteit is adequaat uitgewerkt in streefdoelen en beoordelingscriteria.</p>	<p>De doelen voor 2018 staan beschreven in het Strategisch Meerjarenplan. De indicatoren staan eveneens beschreven in het Strategisch Meerjarenplan. De normen zijn onderdeel van de resultatenmonitor.</p>
<p>Het kwaliteitsbeleid, uitgewerkt in een instellingsbreed kwaliteitssysteem, wordt door de meerderheid van de medewerkers gedragen.</p>	<p>Medewerkers onderschrijven het belang van kwaliteitsbeleid en het kwaliteitssysteem. Medewerkers zijn bekend met en delen de doelen van het Drenthe College.</p>
<p>Het kwaliteitsbeleid wordt jaarlijks vanuit een risicoanalyse geëvalueerd en doorontwikkeld.</p>	<p>Er is een jaarlijkse managementreview waarin ook de vraag 'welke acties vraagt het kwaliteitssysteem' wordt beantwoord. Daarnaast wordt de resultatenmonitor zelf jaarlijks geëvalueerd. Beoordeeld wordt of de resultatenmonitor moet worden aangepast of aangevuld.</p>
<p>Het kwaliteitsbeleid heeft een kaderstellend karakter, decentraal kunnen er in het kwaliteitsbeleid keuzes gemaakt worden. De kwaliteitsbeleidskaders hebben als doel systematische management informatie te genereren.</p>	<p>Het CvB bepaalt in overleg het 'wat', het 'hoe' is aan de sectoren en de teams. Binnen de kaders hebben de sectoren de ruimte om daar sector-specifiek en locatie-specifiek invulling aan te geven. De sturing op het gebruik van die ruimte loopt per sector uiteen. De professionele ruimte van teams is vergroot. Tijdens het gesprek in het kader van de resultatenmonitor verantwoordt de opleidingsmanager zich over de gemaakte keuzes en de resultaten.</p>
<p>Het interne toezicht is indirect en proportioneel, onderdelen met bewezen hoge kwaliteit krijgen meer autonomie. Aan onderdelen die de kwaliteit niet kunnen aantonen wordt vanuit stafdiensten tijdelijke ondersteuning geboden.</p>	<p><i>Van proportioneel toezicht vanwege bewezen kwaliteit is nog geen sprake.</i> Wel worden interne audits risicogericht ingestoken.</p>
<p>Het eigenaarschap van de onderwijskwaliteit is verankerd bij de professionals</p>	<p>De professionele ruimte die aan docenten en teams wordt gelaten, stimuleert dat docenten en teams eigenaarschap voor de onderwijskwaliteit tonen.</p>
<p>De PDCA cyclus wordt volledig doorlopen.</p>	<p>Ja, grotendeels.</p>
<p>Stakeholders geven periodiek feedback aan de verschillende actoren van de instelling. De instelling werkt de feedback uit tot nieuw beleid.</p>	<p>Stakeholders (studenten, alumni, werkveld,) geven periodiek feedback. Hun inbreng wordt verwerkt in nieuw beleid (bijvoorbeeld recent de management-tweedaagse)</p>

3. Samenvatting van de belangrijkste bevindingen

Van kwaliteitssysteem....

Het Drenthe College werkt nu een aantal jaren volgens een integraal kwaliteitssysteem. Het ROC heeft een goed overzicht van de voortgang en de resultaten in de organisatie. Sectoren en teams werken met plannen en concrete resultaatafspraken. Het managementinformatiesysteem is zo ingericht dat op alle niveaus de benodigde gegevens beschikbaar zijn. De resultatenmonitor wordt meerdere malen per jaar besproken tussen sectordirecteur en opleidingsmanager. Op deze punten is een aantal jaren stevig en directief gestuurd. Het systeem stáát. Daarnaast worden instrumenten ingezet die meer rechtstreeks ingrijpen op de verbetering van onderwijskwaliteit, zoals lesbezoeken (die worden gebruikt in de functionerings- en beoordelingscyclus), studentarena's en interne audits en langer lopende trajecten zoals LeerKRACHT. Begin 2016 heeft het onderzoek van de Inspectie van het Onderwijs (Staat van de Instelling, 6 april 2016) plaatsgevonden. Ook door de Inspectie is vastgesteld dat de kwaliteitsborging op instellingsniveau bij het Drenthe College voldoet. Er werden geen risico's gezien voor de kwaliteit van het onderwijs.

...naar een kwaliteitscultuur en meer eigenaarschap voor onderwijskwaliteit bij teams

Nu het kwaliteitssysteem staat, verschuift de focus meer naar de kwaliteitscultuur. Het CvB heeft voor de huidige planperiode gekozen voor een andere besturingsfilosofie, die beter past bij het motiveren en activeren van professionals; teams krijgen meer ruimte en worden gestimuleerd meer eigenaarschap voor kwaliteit te tonen. In het strategisch plan 2015-2018 is deze koers uiteengezet. Het huidige CvB heeft deze koers nog wat zwaarder aangezet.

Het Drenthe College realiseert zich dat deze verandering tijd kost en niet binnen alle teams op hetzelfde moment kan plaatsvinden. En dat deze beweging ook 'loslaten' betekent. Liever een teamplan met minder smart-geformuleerde doelen waaraan een team met overtuiging en enthousiasme werkt aan de eigen ambities, dan een teamplan dat tot in de puntjes is geperfectioneerd maar weinig draagvlak binnen het team heeft. Het 'wat' wordt in overleg bepaald, het 'hoe' wordt nadrukkelijk zo veel mogelijk aan de teams gelaten. In het strategisch plan geeft het CvB aan wat de indicatoren zijn voor 2018, maar aan deze indicatoren zijn bewust geen streefwaarden toegekend; die moeten worden bepaald door de sectoren en de teams zelf.

Dat het stimuleren van kwaliteitsbewustzijn centraal staat, ziet en hoort de auditcommissie terug in de bezochte teams, waar de teams, elk op hun eigen manier, vanuit kwaliteitsbewustzijn eigenaar zijn van het onderwijs. En vanuit dit eigenaarschap actief werken aan de kwaliteit van het onderwijs. Daaraan leveren steeds meer teamleden hun bijdrage. Teamplannen beschrijven daadwerkelijk de ambities waaraan de teams willen werken. De intrinsieke motivatie van docenten om de kwaliteit van het onderwijs (verder) te verbeteren, was in de gesprekken merkbaar. Het gesprek gaat binnen de teams nu vaker over 'wat vinden we goed onderwijs' en 'wat verwachten we van elkaar'.

Resultaten

Het Drenthe College scoort de afgelopen drie schooljaren qua jaarresultaat op elk niveau boven de norm. Dat geldt ook voor het diplomaresultaat op de niveaus 2, 3 en 4. De voorlopige cijfers voor het diplomaresultaat over 2015-2016 liggen op alle mbo-niveaus boven de norm.

Het aandeel VSV over 13-14 was 4,6%. Het aandeel VSV is over 14-15 (voorlopige cijfers) verder gedaald tot 3,8%. Het Drenthe College monitort haar eigen prestaties afgezet tegen de omringende ROC's en landelijk met behulp van de MBO Scanner.

De tevredenheid van stakeholders wordt periodiek gemonitord. Het Drenthe College neemt deel aan de tweejaarlijkse landelijke JOB-enquête en daarnaast worden periodiek onderzoeken uitgevoerd onder klanten, medewerkers en inburgeraars. De studenttevredenheid (JOB) in 2016 is over de hele lijn gedaald in vergelijking met 2014. Dit laatste punt heeft nadrukkelijk de aandacht bij teams, sectormanagement en CvB. De kwaliteit van de analyse naar de (dieperliggende) oorzaken van de lagere studenttevredenheid verschilt nog per team, heeft de auditcommissie vastgesteld.

Adaptief vermogen

Tijdens de audit stond de vraag centraal op welke wijze het adaptieve vermogen van het Drenthe College versterkt kan worden. De auditcommissie benadert het adaptief vermogen vanuit verschillende perspectieven; gericht op de student, gericht op het werkveld en gericht op docenten.

Hoewel de bezochte teams betrokken zijn bij en aandacht hebben voor hun studenten, krijgt het adaptief vermogen **gericht op de student** nog beperkt aandacht. Zo is het voor studenten bijvoorbeeld vaak niet mogelijk om te versnellen of extra tijd te nemen tijdens de vakken en is er nog weinig niveaudifferentiatie in de klas. Teams geven aan dat roostering en de beschikbare faciliteiten remmende factoren zijn bij het vormgeven van het 'ideale' onderwijs, benaderd vanuit de student. Voor teams is het nog wennen dat het CvB openstaat voor voorstellen die afwijken van de wettelijke urennormen. Tot nu toe is daarvan maar door één team gebruik gemaakt. Ook is vernieuwing van het onderwijs (bijvoorbeeld qua werkvormen) soms lastig; uit de trail bij Zorg en Welzijn blijken de roostering en de beschikbare faciliteiten hierin remmende factoren te zijn. Een mooi voorbeeld van adaptief vermogen gericht op de student vindt de auditcommissie de invoegstroken die zijn ingericht. Op basis van een ontwikkelassessment kan de student die nog niet volledig aan de toelatingseisen voldoet, aanvullende programma's volgen om de kans op een succesvol vervolg in onderwijs of richting de arbeidsmarkt, te vergroten. Uit de trail bij Techniek blijkt dat het ook succesvol is studenten zelf uit te dagen met ideeën te komen. De ervaring binnen dit team leert dat studenten dan om 16.30 uit de werkplaats gestuurd moeten worden.

Het adaptief vermogen **van docenten** staat bij de bezochte teams op de agenda. Bij de opleiding Pedagogisch Medewerker wordt in dat kader gewerkt met de Leerkracht-aanpak, waarbij docenten in kleine groepjes gezamenlijk en doelgericht aan diverse thema's werken. Bij de opleiding Secretarieel werkt elke docent aan eigen doelstellingen gericht op het verbeteren van het eigen onderwijs ('op zoek naar de beste versie van jezelf – ook als docent'). Hier is ook interactieve videobegeleiding en individuele coaching ingezet om de kwaliteit van het lesgeven te verbeteren en van elkaar te leren. Uit de gesprekken met docenten tijdens de tweede auditdag blijkt dat een veilig klimaat een belangrijke voorwaarde is voor het inzetten van het adaptief vermogen (met betrekking tot het eigen functioneren). Zodra docenten zich

veilig voelen in hun team ontstaan er mogelijkheden om aan adaptief vermogen en de eigen professionalisering te werken.

Inzake het adaptief vermogen **gericht op het werkveld** heeft de auditcommissie verschillende goede voorbeelden gezien. Dit betreft bijvoorbeeld de samenwerking bij de sector Techniek waar studenten in diverse projecten met het werkveld samenwerken of het samenwerkingsverband van de sector Zorg en Welzijn waarin vijf ROC's samenwerken op het gebied van stage en examinering voor de zorgopleidingen. Binnen de sector Techniek worden docentstages ingezet. De sector EDI heeft in Emmen in een grote winkelstraat een service station ingericht, waar bijvoorbeeld evenementen georganiseerd worden voor verenigingen. Teams laten de inspanningen om 'natuurlijke partner in de regio' te worden, nog vaak over aan de opleidingsmanager. Docenten voelen zich daar niet tot beperkt verantwoordelijk voor.

Om goed zichtbaar te zijn in de regio en de regionale samenwerking verder te versterken, heeft het CvB zeer recent besloten de besturingsstructuur aan te passen: van sectormanagement naar regiodirecteuren. Samen met het management wordt dit concept nu verder uitgewerkt. De verwachting is dat het ROC daarmee meer adaptief kan zijn richting het regionale beroepenveld.

De kwaliteitscultuur en het adaptief vermogen van het Drenthe College kunnen verder worden versterkt door de goede voorbeelden die er zijn met elkaar te delen en het gesprek tussen opleidingsmanagers en teams over de sectoren heen te faciliteren. De tijdens de audit vaak genoemde 'gele weken' worden al benut om binnen teams met en van elkaar te leren. De auditcommissie raadt aan dit leren van elkaar uit te breiden naar binnen en buiten de sectoren. Intervisie verdient meer aandacht en energie.

Conclusie

In 2014 vond de vorige instellingsaudit plaats. In dat rapport onderbouwde de toenmalige auditcommissie haar keuze voor profiel 3 als volgt: *'Dat niet gekozen is voor profiel 4 was een gevolg van de directieve besturingsfilosofie en de diversiteit in de ontwikkelstadia van de verschillende teams binnen het ROC. Op het niveau van de teams en de docenten kon de kwaliteitscultuur nog versterkt worden. De verbinding tussen teams onderling en teams en sectoren/CMT kon nog aan kracht winnen. Op het niveau van de teams waren de onderdelen 'Check' en 'Act' nog in ontwikkeling.'*

Wij constateren nu als auditcommissie dat er op deze vlakken vooruitgang is geboekt. Er is gekozen voor een andere besturingsfilosofie die meer ruimte laat aan docent en team om eigenaarschap voor onderwijskwaliteit te tonen. En teams benutten die ruimte ook. Diversiteit in ontwikkelstadia van teams zien we ook nu nog, maar de onderzochte teams werken elk aan het verbeteren van de onderwijskwaliteit en hun eigen professionaliteit. De kwaliteitscultuur is versterkt. Elkaar aanspreken op gemaakte afspraken lukt steeds beter. In een van de teams hebben docenten heel concreet verbeteringen geïnitieerd in hun eigen individuele handelen. Bij de studenten gaan zij na of deze verbeteringen ook het beoogde effect hebben. Kwaliteitszorg 'dichtbij' en heel concreet, spreekt docenten aan. Ten aanzien van de 'Check' en 'Act' zijn door de teams stappen gezet.