

ROC Leeuwenborgh Opleidingen

Samenvatting rapportage Instellingsaudit

Maastricht, 6 december 2016 en 17 januari 2017

1. INLEIDING

ROC Leeuwenborgh is een regionaal opleidings centrum (roc) voor middelbaar beroepsonderwijs, beroepsopleidingen, om-, bij- of nascholingsonderwijs en bedrijfstrainingen. Ongeveer 6.600 studenten volgen een bol of (deeltijd) bbl opleiding in de sectoren Economie, Zorg en Welzijn, Educatie, CIOS / Uiterlijke Verzorging / Veiligheid (CUvV) en Techniek. De sector Techniek werkt sinds 1 september 2015 samen met techniek van het Arcus College als Samenwerkingsschool Techniek. Er werken in zijn totaliteit ruim 800 medewerkers in loondienst. ROC Leeuwenborgh kent verschillende locaties in Maastricht, Sittard, Maastricht-Aachen Airport, Heerlen, Nuth en Venlo.

De missie van ROC Leeuwenborgh luidt als volgt: *‘Leeuwenborgh biedt, in nauwe samenwerking met zijn partners in de regio, zijn studenten een solide en duurzame basis voor persoonlijke ontwikkeling, burgerschap en werk (dan wel succesvolle doorstroom naar vervolgonderwijs)’.*

Op 18 en 25 september 2012 heeft de instellingsaudit van het Kwaliteitsnetwerk mbo plaatsgevonden. De auditcommissie was destijds van mening dat de kwaliteitsborging van ROC Leeuwenborgh het meest overeenkwam met de kenmerken van kwaliteitsprofiel 2 ‘Een systeem van kwaliteitszorg in ontwikkeling’. De Inspectie van het Onderwijs voerde in de periode februari-maart 2014 een onderzoek naar de Staat van de Instelling uit. De inspectie heeft de kwaliteitsborging bij ROC Leeuwenborgh destijds als ‘onvoldoende’ beoordeeld. Medio 2015 is tijdens het onderzoek naar kwaliteitsverbetering de kwaliteitsborging als ‘voldoende’ beoordeeld.

Tijdens deze instellingsaudit (2016/2017), werd op verzoek van het college van bestuur de aandacht mede gericht op de vraagstelling: *‘Sluit de herinrichting van de ‘kwaliteitszorgfunctie’ goed aan bij en is deze voldoende toegerust voor de ontwikkelingsrichting die Leeuwenborgh heeft ingezet met ‘ROC Leeuwenborgh maakt het verschil’?’.*

De instellingsaudit vond plaats op 6 december 2016 en 17 januari 2017. Het programma van de instellingsaudit is in overleg tussen ROC Leeuwenborgh en de voorzitter van de auditcommissie tot stand gekomen. Dat geldt ook voor de keuze van de audittrails. ROC Leeuwenborgh heeft zelf 2 teams gekozen, te weten het team Juridisch en het team Schoonheids- en voetverzorging. Een overzicht van de verschillende gesprekpartners is in bijlage 1 opgenomen.

NB: op 16 januari 2017 vond een Governancescan Examinering plaats bij ROC Leeuwenborgh, door deels hetzelfde auditteam (voorzitter en secretaris). Hiervan is apart verslag gedaan.

Aan het einde van de tweede dag heeft de voorzitter de voorlopige bevindingen op hoofdlijnen gerapporteerd aan het college van bestuur en deelnemers aan de auditgesprekken.

2. SAMENVATTEND OORDEEL

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

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 ROC Leeuwenborgh voldoet volgens de auditcommissie het meest aan de criteria van profiel 3. Hierbij sluit de auditcommissie aan bij het beeld dat ROC Leeuwenborgh zelf aangeeft in de managementreview, met de aanvulling dat de auditcommissie in plaats van een overgang naar fase 4 meer/eerst een heroriëntatie van fase 3 ziet (van kwaliteitsstructuur naar kwaliteitscultuur).

criterium uit profiel 3.	Toelichting
Er is een beschreven visie op kwaliteit en de instelling voert een transparant kwaliteitsbeleid. Uitgangspunt is het beheersen van de kwaliteit op basis van externe eisen.	ROC Leeuwenborgh beschikt over een heldere en duidelijke integrale visie op kwaliteit en heeft daarbij eigen ambities geformuleerd. ROC Leeuwenborgh heeft de kern van de visie vertaald in leidende doelstellingen (onderwijskundige doelstellingen) en ondersteunende doelstellingen. Tegelijkertijd wordt voor de operationalisering van onderwijskwaliteit nog steeds het toezichtkader van de onderwijsinspectie gehanteerd, dit is terug te zien in de managementreview en in de verschillende instrumenten die worden gehanteerd.
Er is sprake van een instellingsbreed (integraal) functionerend kwaliteitssysteem. De kwaliteitsactiviteiten kenmerken zich door het realiseren van de PDCA cyclus. De PDCA cyclus wordt nog niet bij alle onderwijsteams doorleefd.	ROC Leeuwenborgh hanteert voornamelijk een instrumentele benadering van kwaliteitszorg (beleidscyclus, management-informatie, prestatie indicatoren). Wat betreft kwaliteitsmanagement legt de instelling het eigenaarschap neer bij de onderwijsteams. De professionele kwaliteitscultuur op teamniveau bevindt zich nog in verschillende fasen van ontwikkeling. De Plan, Do, Check en Act wordt nog niet bij alle teams volledig doorleefd.

<p>Er is een sterke centrale sturing en een overwegend technologische benadering, waarbij stafmedewerkers een belangrijke rol hebben. De sturing vanuit concernperspectief op het borgen en verbeteren van kwaliteit wordt onderkend op de werkvloer.</p>	<p>ROC Leeuwenborgh kiest expliciet voor centrale kaders die de afbakening voor de teams weergeven. De invulling daarvan is aan de teams. Het doorlopend teamplan is hierop een uitzondering. Ieder team dient dit instrument te gebruiken, uitzonderingen zijn niet toegestaan wat overigens haaks staat op het begrip 'diversiteit' uit het Leeuwenborgh DNA.</p>
<p>Het kwaliteitssysteem wordt (nog) niet breed gedragen: er wordt gewezen op de - ongewenste - bureaucratie. (Het kwaliteitsbeleid kan in de praktijk het karakter van toezicht krijgen.)</p>	<p>Er wordt binnen ROC Leeuwenborgh nog geen volledige P&C cyclus doorlopen. Integrale analyses zijn nog niet structureel aanwezig. De dialoog over de inhoud en de voortgang kan professioneler c.q. scherper worden gevoerd.</p>
<p>Het college van bestuur heeft adequate management-informatie om de kwaliteit van het onderwijs van opleidingen te beoordelen. Er wordt op instellingsniveau een risicoanalyse gemaakt die sturend is voor het kwaliteitsbeleid.</p>	<p>Het college van bestuur beschikt over kwantitatieve managementinformatie op instellingsniveau, per sector en opleidingsniveau. Ten behoeve van de instellingsaudit is op instellingsniveau een management review opgesteld. Het reflectieve karakter ('Waar zijn we (on)tevreden over, om welke reden?') van deze review kan sterker.</p>
<p>Het instellingsbestuur heeft een goed beeld van welke de sterke en zwakke(re) opleidingen zijn en welke – op hoofdlijnen – zwakke (verbeter)punten van bepaalde opleidingen of clusters van opleidingen er zijn.</p>	<p>Er vindt sturing plaats op de kwaliteit van het onderwijs. Als gevolg hiervan heeft het college van bestuur zicht op welke sterke en zwakke opleidingen er zijn. Overleg over de kwaliteit van opleidingen vindt plaats op basis van uitkomsten van kwaliteitsonderzoeken en audits.</p>
<p>De visie op kwaliteit is herkenbaar uitgewerkt in een kwaliteitssysteem.</p>	<p>ROC Leeuwenborg kent een instellingsbreed kwaliteitssysteem waarbij gewerkt wordt met een kaderbrief, A3 methodiek op instellings- en sectorniveau en het doorlopend teamplan. Het management en de teams voelen zich steeds meer eigenaar van het instrumentarium.</p>
<p>Er zijn beoordelingscriteria (indicatoren) voor onderwijskwaliteit opgesteld.</p>	<p>ROC Leeuwenborgh heeft kritische prestatie-indicatoren geformuleerd met de daarbij horende normen (rendement, tevredenheid, uitval, doorstroom, resultaten studenten in HO, standaarden inspectie)</p>
<p>De stakeholders worden in een formele setting geraadpleegd bij de beleidsvorming.</p>	<p>Jaarlijks zijn er meerdere gesprekken met de Raad van Toezicht, met de ondernemingsraad, de studentenraad en een vertegenwoordiging uit het bedrijfsleven.</p>

3. SAMENVATTING VAN DE BELANGRIJKSTE BEVINDINGEN

Samen op reis, de koers is gezet

ROC Leeuwenborgh heeft mede naar aanleiding van de laatste 'Staat van de Instelling' (2014) gekozen voor een fundamentele verandering binnen de organisatie, vanuit een focus op onderwijskundige ontwikkeling. Deze verandering raakt de organisatie in al haar vezels en dat was tijdens het auditbezoek te merken. In positieve zin, qua inspiratie en enthousiasme, maar ook in verwarrende zin: er zijn zoveel zaken in beweging, dat veel mensen op zoek zijn naar duidelijkheid en houvast.

ROC Leeuwenborgh is deze reis, zoals zij de fundamentele verandering zelf noemt, gestart met de ontwikkeling van een nieuw strategisch meerjarenplan: Leeuwenborgh Maakt Het Verschil (LMHV). Dit plan voor de periode 2015-2019 is in dialoog met de medewerkers, maar ook met de relevante belanghebbenden buiten de organisatie, ontwikkeld. Dit ziet de auditcommissie terug in een breed eigenaarschap van het gedachtengoed uit het plan, in de gehele organisatie. Hierbij zijn gepersonaliseerd leren en eigentijds curriculum leidende ambities, begrippen die elke medewerker aanspreken en energie geven.

Het college van bestuur is hierin actief en consistent, in de contacten naar buiten, maar ook in het richten en inrichten van de organisatie op de realisatie van deze ambities. Dit komt onder meer naar voren in de herinrichting van de stafdiensten, nadrukkelijker als ondersteunend aan het onderwijsproces en de onderwijsteams. Maar ook in de frequente contacten die het college met de medewerkers heeft, zoals via de Team In Zicht-gesprekken of de lunchgesprekken met jarigen.

Nog 'on track'?

De auditcommissie merkt wel dat de reis niet zonder horten en stoten verloopt. Zo is ten opzichte van het oorspronkelijke marsschema enige vertraging opgelopen, bijvoorbeeld ten aanzien van de instelling en doorwerking van het duaal leiderschap. Ook is er een zoektocht zichtbaar naar een nadere en vooral concretere betekenisgeving van de begrippen gepersonaliseerd leren en eigentijds curriculum. De op dit punt ruim een jaar geleden vastgestelde beleidsnotitie is niet algemeen bekend binnen de organisatie. Teams mogen zelf inkleuring geven aan de begrippen en pakken deze ruimte, met mooie uitwerkingen tot gevolg. Maar er zijn ook teams die om meer (bege)leiding vragen. Het delen van de goede voorbeelden tussen onderwijsteams kan een positieve bijdrage leveren aan het ontwikkelen van een gemeenschappelijk kader, dit gebeurt nu nog beperkt.

De net aangestelde onderwijskundige leiders krijgen hierin een nadrukkelijke rol, binnen de onderwijsteams, maar ook over de grenzen van de teams heen. De auditcommissie ziet de investering op onderwijskundige ontwikkeling via professioneel leiderschap als positieve ontwikkeling.

De herinrichting van de stafdiensten zorgt eveneens voor veel beweging, in rollen, taken en verantwoordelijkheden. Maar ook qua structuur en inhoud van functies is er veel ontwikkeling, met mensen die vertrekken, plekken die ingevuld worden door interimers en afdelingen die nog zoekende zijn naar hun rol en plek in de organisatie (Strategie & Beleid, HRM, Control & Compliance, kwaliteitsmedewerkers). Deze beweging vraagt veel van het adaptief vermogen van medewerkers van zowel de stafdiensten als de onderwijsteams. De auditcommissie heeft goede voorbeelden gezien van hoe het doorlopend teamplan hier houvast in kan bieden, voor onderwijsteams. Dit is nog onvoldoende zichtbaar bij de stafdiensten.

Beheerste risico's, risico's beheersen

De risico's die deze reis met zich mee brengt worden zo veel mogelijk expliciet gemaakt binnen de organisatie, onder meer in het strategisch meerjarenplan zelf. Hierbij worden ook beheersmaatregelen uitgewerkt en in de praktijk gebracht. Voor sommige teams is de koppeling van deze risico's en beheersmaatregelen met hun eigen praktijk nog lastig.

Bewust zoekt ROC Leeuwenborgh de ontwikkeling buiten de comfortzone van de organisatie en de medewerkers. De auditcommissie heeft hier met alle betrokkenen open en constructieve gesprekken over kunnen voeren, over wat hierbij goed gaat, maar ook wat men vindt dat beter kan en moet. Deze kritische, ontwikkelingsgerichte reflectie zou ROC Leeuwenborgh meer zelf kunnen organiseren. De auditcommissie constateert namelijk dat het principe van *'critical friend'* wel gehanteerd wordt, maar ziet tegelijkertijd dat hierbij meer nadruk op het onderdeel *'friend'* zit dan op het onderdeel *'critical'*. Medewerkers vinden het nog lastig om elkaar kritisch te bevragen, op bijvoorbeeld of er een duidelijk beeld is van de ambities, of de juiste kaders en faciliteiten aanwezig zijn en of ieder zijn/haar rol daarin adequaat oppakt. De auditcommissie signaleert daarbij het risico dat er een instrumentele monitoringaanpak wordt gekozen, die niet aansluit bij de fundamentele verandering die is ingezet. Dit ziet de auditcommissie bijvoorbeeld terug komen in de managementreview, waarin een opsomming van de instrumenten 6 van de 30 pagina's in beslag neemt. Het managementontwikkelingsprogramma, zowel voor de onderwijsmanagers als voor de onderwijskundig leiders, verdient een sterke koppeling aan het ontwikkelprogramma per team, ook voor de stafafdelingen. Zo kan dit voor een sterkere verankering van de gewenste ontwikkeling zorgen.

De auditcommissie kan de extra vraagstelling van ROC Leeuwenborgh over de herinrichting van de kwaliteitsfunctie niet sluitend beantwoorden. De intentie van de herinrichting van de kwaliteitsfunctie sluit aan bij de beweging die met LMHV is ingezet. Over de feitelijke implementatie is nog te weinig te zeggen, laat staan over de effecten. Wel constateert de auditcommissie een aantal aandachtspunten voor de verdere implementatie. Dit betreft onder meer het hierboven verwoorde kritische reflectie vermogen en het risico van de instrumentalistische aanpak.

Sterker onderwijs

Studenten zijn in algemene zin tevreden. Ze voelen zich gezien en onderschrijven de positieve ontwikkelingen in de onderwijskwaliteit. Ze geven aan dat ze weten waar ze met vragen of problemen terecht kunnen. Vooral de terugkoppeling over wat met die signalen gebeurt, verdient bij sommige teams extra aandacht. Daarnaast kan de feedback structureler opgehaald worden, ook hier geldt: ga, en blijf, de professionele dialoog voeren.

Deze professionele dialoog kan binnen het onderwijsteam ook sterker gevoerd worden rondom het concrete onderwijsproces. Er is nog een beperkte praktijk van bij elkaar in de les kijken, van collegiale feedback organiseren en op basis daarvan het onderwijs verbeteren. Waarbij ook de mooie voorbeelden van succesvolle didactische werkvormen meer gedeeld kunnen worden.

De examinering blijft wat achter bij de in gang gezette onderwijskundige ontwikkelingen. Er zijn plannen van toezicht, er vinden steekproeven plaats en daarover wordt in jaarverslagen gerapporteerd, maar dit verdient nog versterking. Zo zijn bijvoorbeeld de Procesarchitectuur Examinering en het handboek aanwezig, maar geen levende documenten. Ook is er nog veel

diversiteit in de werkwijzen van de sectorale examencommissie, zonder dat dit een bewuste en gelegitimeerde keuze lijkt. In de rapportage van de Governancescan Examinering gaan we daar nader op in.

Wat staat en sterk is, is de betrokkenheid van de docenten bij de student, hun collega's en het vakgebied. De auditcommissie heeft trotse en energieke medewerkers gesproken, die weliswaar soms zoekende zijn, maar die zoektocht in het algemeen als prikkelend en positief ervaren. Hun nieuwsgierigheid wordt er door geactiveerd, wat de onderwijsontwikkeling ten goede komt.

Conclusie

ROC Leeuwenborgh zet een aantal belangrijke stappen om meer verschil te maken, voor studenten, werkgevers, maar ook de eigen medewerkers. Dit gebeurt in actieve samenspraak met en draagvlak bij deze belanghebbenden. De concrete realisatie van de breed gedragen ambities vergt echter nog wel een forse inspanning, van de gehele organisatie. Belangrijke aandachtspunten hierbij zijn het creëren van ankerpunten, het ontwikkelen van voldoende kritisch reflectief vermogen, het kiezen van een aanpak passend bij de ambities en kernwaarden en de professionalisering van de examenorganisatie. De auditcommissie ziet het oppakken van deze aandachtspunten, gezien de contouren die er nu staan, met vertrouwen tegemoet, maar spreekt wel de zorg uit over het aantal aspecten dat nog nadere concretisering en doorwerking vraagt. De auditcommissie wenst ROC Leeuwenborgh veel succes, plezier en vooral passie bij het stevig doorzetten op de ingeslagen route!

Namens de auditcommissie,
L. van der Meij, voorzitter auditcommissie ROC Leeuwenborgh