



Graafschap College

Rapport van de instellingsdialoog

29 september, 13 oktober, 10 november 2021

Datum: 11 januari 2022

Instelling

Graafschap College
JF Kennedylaan 49
7001 EA Doetinchem

Dialogteam

Het dialogteam bestond uit:
Mevr. E. Rijnen, voorzitter
Dhr. P. van Mulkom, auditor
Dhr. A. Huijbregts, auditor
Mevr. R. Punt, secretaris

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

Inhoud

1. Inleiding.....	4
2. Samenvatting	6
3. Onderwijs	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
4. Adaptief vermogen.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
5. Organiserend vermogen.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
6. Professioneel vermogen.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
7. Realisatievermogen.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
8. Ontwikkelagenda.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage Programma.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

1. Inleiding

Op 29 september, 13 oktober en 10 november heeft de instellingsdialoog van het Kwaliteitsnetwerk mbo bij het Graafschap College (het GC) plaatsgevonden. Het GC is er voor de Achterhoek en een deel van de Liemers. Er studeren bijna 10.000 studenten en er werken ongeveer 900 medewerkers. Er zijn veertien locaties in Doetinchem, Groenlo en Winterswijk. Het GC heeft een breed aanbod aan opleidingen en is opgedeeld in vier onderwijssectoren: Educatie & Participatie, Economie & Dienstverlening, Techniek & Informatica, en Zorg, Welzijn & Sport. Het onderwijs wordt ondersteund door de sectoren Dienstverlening en Ontwikkeling en door de teams Concerncontrol en Bestuursondersteuning.

In [de missie](#) en visie van het GC staat het 'HIP onderwijs' centraal: Hybride, Innovatief en gepersonaliseerd. O.a. in het strategisch plan 2019-2022 zijn deze drie begrippen toegelicht, en binnen het GC werkt men op dit moment aan een update van de begrippen. Een voorstel hiertoe is in september 2021 voorgelegd bij de sectormanagementteams. In dat voorstel is HIP-onderwijs als volgt beschreven:



Bron: Concept theoretisch model – 2.

De onderwijsteams werken op hun eigen manier - binnen de visie en kaders van het GC - aan HIP onderwijs, en voor specifieke thema's gebeurt dit horizontaal over de onderwijsteams en sectoren heen in platforms, programma's en projecten. 'Samen.Leren.Delen.' is hierbij het credo. De sturing binnen het GC is vormgegeven op basis van het 4R-model (Richting, Ruimte, Resultaat, Rekenschap). Dit model is uitgewerkt in verschillende documenten en processen, en zal binnenkort binnen het GC herijkt en geüpdatet worden. Het GC gebruikt het 4R-model als basis voor de manier van sturen. De planning- en controlcyclus is de basis voor de triaalcyclus (drie keer per jaar een gesprek tussen CvB en sectordirecteuren). In deze gesprekken reflecteren de sectordirecteuren, gevoed door hun sectormanagementteam (SMT), op de plannen, ambities en resultaten van de sector.

Conclusies instellingsaudit 2016

De vorige instellingsdialoog (toen nog: 'audit') van het Kwaliteitsnetwerk mbo bij het Graafschap College vond plaats eind 2016. Hieruit kwam het beeld naar voren dat het GC een integraal kwaliteitssysteem heeft, op weg naar een integrale kwaliteitsbenadering binnen de instelling. De ambitieuze onderwijsvisie, toen verwoord in negen uitgangspunten, vormde het vertrekpunt voor het handelen binnen de organisatie. Het panel sprak van een wat instrumentele benadering van kwaliteitszorg waarin de C (reflectie) en de A van de PDCA-cyclus meer aandacht mochten krijgen. Het auditpanel benoemde dat een volgende stap voor het GC was 'van instrumenten naar inspiratie'. In de audit kwam verder ook naar voren dat het nog zoeken was naar een optimale mix van familiecultuur en professionele cultuur. Dat wil zeggen naar een cultuur waarin de sterke betrokkenheid van medewerkers bij de studenten en elkaar

behouden blijft, terwijl tegelijkertijd ongewenste ontwikkelingen directer besproken worden en medewerkers elkaar meer aanspreken op ongewenst gedrag.

Sinds die audit is er zowel bij het Graafschap College (denk aan wisselingen op diverse posities en de strategische koers 2019-2022) als bij het Kwaliteitsnetwerk mbo veel gebeurt. Vanuit het netwerk werken de panels inmiddels met een grondig herzien onderzoekskader dat ontwikkeld is vanuit [het dialoogmodel](#) met bijbehorende uitgangspunten. En de instellingsdialoog is niet langer een audit op basis waarvan een oordeel gegeven wordt ten aanzien van kwaliteit. De instellingsdialoog is een kortdurende interventie waarmee het dialoogteam de onderwijsinstelling nieuwe perspectieven en inzichten wil bieden voor complex ervaren vraagstukken.

De onderzoeksvraag

In het Samen.Leren.Delen. ziet het Graafschap College een essentieel aangrijpingspunt voor het verder verbeteren van het (HIP)onderwijs. De drie werkwoorden helpen om iedere dag te leren van elkaars kennis en kunde én die van de buitenwereld zodat we het samen 'elke dag een beetje beter' doen. Tijdens de intake, de dialoogsessie en in de managementreview brengt men naar voren dat het Samen.Leren.Delen. echter nog niet altijd goed lukt. De medewerkers weten elkaar en bestaande kennis nog onvoldoende te vinden of te benutten. De wens is dat er intern meer en beter van elkaar geleerd wordt. Daarom wil het GC graag begrijpen hoe Samen.Leren.Delen. versterkt kan worden. Bovenstaande leidt tot de volgende onderzoeksvragen:

- ***Wat moeten we doen en laten zodat ons sturingsmodel, het 4R-model, het Samen.Leren.Delen. versterkt?***
- ***Wat moeten we doen en laten om Samen.Leren.Delen. te versterken ten behoeve van het realiseren van onze onderwijsvisie (HIP)?***

Instellingsdialoog en rapportage

De instellingsdialoog vond plaats op 29 september en 13 oktober 2021 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 organisatie.

Bij de opzet en inrichting van de instellingsdialoog werd in overleg met het College van Bestuur gekozen voor het organiseren van brede dialoogsessies met een vertegenwoordiging van de verschillende geledingen binnen het roc. Naast een dialoogsessie met een brede afvaardiging vanuit de verschillende geledingen werden in de trails gesprekken gevoerd met groepen vertegenwoordigers van de instelling zoals studenten, docenten, medewerkers kwaliteitszorg, teammanagers, directeuren en leden van de Raad van Toezicht. Zowel de intake, het dialooggesprek en de trails vonden face-to-face plaats in Doetinchem en Ulft. Een aantal gesprekken heeft een 'hybride' vorm gekregen waarbij sommige gesprekspartners online aanwezig waren via MS Teams. Bijlage 1 bevat het programma van de instellingsdialoog.

Voorliggend rapport beschrijft de bevindingen van de instellingsdialoog. Na de samenvatting, die afsluit met beantwoording van de onderzoeksvragen, benoemt het dialoogteam per vermogen haar bevindingen. Tijdens de feedbacksessie op 10 november 2021 heeft het dialoogteam haar voorlopige bevindingen mondeling toegelicht en verder verdiept met betrokkenen vanuit het Graafschap College. Tijdens deze feedbacksessie werden bouwstenen voor verdere ontwikkeling verkend en deze zijn - geformuleerd door het Graafschap College - toegevoegd aan de rapportage. De rapportage is vervolgens, na verwerking van feedback van het Graafschap College, afgerond en door de voorzitter definitief vastgesteld op 11 januari 2022.

2. Samenvatting

Het dialoogteam heeft gedurende de instellingsdialoog zeer betrokken en bevlogen docenten en medewerkers van het Graafschap College ontmoet. Zij identificeren zich sterk met hun (onderwijs)team, het Graafschap College en voelen een grote verbondenheid met de studenten en de regio. Het dialoogteam heeft in de verschillende dialooggesprekken een lerende en positieve opstelling ervaren.

In de Management Review en tijdens het intakegesprek is door het College van Bestuur een helder beeld geschetst van het vraagstuk en de context waarin het vraagstuk zich afspeelt. Naar aanleiding van het intakegesprek is de onderzoeksvraag verder aangescherpt en de Management Review bijgesteld. Zowel de Management Review als de onderliggende documenten vormden een voldoende startpunt voor het dialoogteam om de dialooggesprekken aan te gaan. De opbrengsten van deze gesprekken worden in deze samenvatting op hoofdlijnen geduid. Meer in detail worden deze beschreven bij de afzonderlijke vermogens in hoofdstuk 3 en verder.

Het Graafschap College heeft de volgende onderzoeksvragen aan het dialoogteam meegegeven:

- **Wat moeten we doen en laten zodat ons sturingsmodel, het 4R-model, het Samen.Leren.Delen versterkt?**
- **Wat moeten we doen en laten om Samen.Leren.Delen. te versterken ten behoeve van het realiseren van onze onderwijsvisie (HIP)?**

Het HIP-onderwijs, hybride, innovatief en gepersonaliseerd, staat centraal in de missie en visie van het Graafschap College. Het dialoogteam heeft geconstateerd dat de visie nog onvoldoende (uit)gedragen wordt binnen de instelling. De visie wordt vaak ervaren als 'top-down opgelegd' en zet de teams nog onvoldoende in beweging. Als teams meer zelf 'lading' en betekenis kunnen geven aan de termen HIP kan goed worden aangesloten bij de intrinsieke motivatie van de medewerkers om te innoveren. Redeneren vanuit de hoge betrokkenheid van de medewerkers draagt daar aan bij: 'wat hebben jullie nodig ten behoeve van HIP en om de student centraal te stellen?'

De interventies gericht op het verder uitwerken en het implementeren van (de visie op) HIP-onderwijs en Samen.Leren.Delen zijn voornamelijk traditioneel van aard. De oplossing wordt vaak gezocht in structuur: denk aan het vrij topdown initiëren en inrichten van platforms, projecten en programma's. Er wordt vaak gestuurd op instrumenten en het systeem en in mindere mate op het proces en bewustwording. Samen.Leren.Delen veronderstelt juist een horizontale afstemming en het nemen van horizontale verantwoordelijkheid. Dit vraagt niet alleen om structuurinterventies. Meer narratieve ofwel zachte interventies kunnen bijdragen aan een professionele kwaliteitscultuur en de beweging in gang zetten. Het bestuur, de directeuren en de teammanagers mogen meer, vanuit een **narratief perspectief**, boodschappen verkondigen: een heldere verhaallijn over wat HIP-onderwijs is en betekenis geven aan Samen.Leren.Delen. Heldere herhalende en consequente verhaallijnen die richtinggevend zijn, die enthousiasmeren en waar een stimulerende werking vanuit gaat. Meer faciliteren, minder dirigeren.

Samen.Leren.Delen. met de 'buitenwereld' wordt als vanzelfsprekend ervaren als het direct het eigen vakgebied raakt en wanneer er een direct effect op de student en het onderwijs waarneembaar is. Het Samen.Leren.Delen. binnen de instelling kan gestimuleerd worden door het faciliteren van **laagdrempelige interne ontmoetingen**. De onderwijsteams geven aan dat fysieke nabijheid, 'klein houden' en eigenaarschap een stimulans zijn voor innovatie en Samen.Leren.Delen.

Samen.Leren.Delen. vindt vooral via de **horizontale verbinding** plaats. Deze verbinding kan versterkt worden door het inzetten op netwerkstructuren en ontmoetingen tussen collega's (met een specifieke taak en/of portefeuille) uit de teams. De toegevoegde waarde van initiatieven als Ontwikkelkracht wordt verschillend ervaren. Sommige teams zien dit als een parallel systeem waar zij zich van lijken te distantieren. De teams beschikken over veel potentie en kwaliteiten, het is zaak deze zichtbaar te maken en bij elkaar te brengen. Hierin is ook een rol weg gelegd voor de ondersteunende diensten.

In de reguliere P&C cyclus mag naast de verticale sturing meer aandacht zijn voor de horizontale bijdrage van de directeuren. Dit vraagt om het formuleren van een collectieve opdracht waarbij de leden van het instellingsmanagementteam (IMT) gezamenlijk de **horizontale verantwoordelijkheid** nemen. Het bestuur is daarbij richtinggevend, dat kan omdat het betekenisvolle gesprek al met elkaar wordt gevoerd. Maak daarnaast de beweging **van verantwoord en naar het afleggen van rekenschap**. Het proces van rekenschap is van belang om als medewerker, management en organisatie samen te leren en samen te delen.

Prikkel docenten vanuit hun gezamenlijke drijfveer en vanuit hun professionele nieuwsgierigheid. De teammanagers vervullen hierbij een cruciale rol door samenwerking van binnenuit te stimuleren, mooie voorbeelden te etaleren en door het vieren van successen met elkaar. Ditzelfde geldt voor collega's betrokken bij de programma's, projecten en platforms. Ook de individuele medewerker is een belangrijk vertrekpunt om te komen tot Samen.Leren.Delen. De individuele bijdrage moet een plek krijgen in de gespreks- en ontwikkelcyclus.

De uitkomst van het inspectieonderzoek heeft de organisatie wat teruggeslagen in de transitie naar een meer lerende organisatie. De uitdaging voor de volgende fase is, om naast de criteria uit het inspectiekader, te benoemen wanneer de instelling zelf tevreden is. Wanneer is HIP-onderwijs HIP genoeg? In hoeverre is er ruimte en respect voor tempoverschil van de onderwijsteams? De teamontwikkelplannen worden meer 'eigen' van de teams als er voldoende ruimte is voor teamspecifieke ambities en doelen. Dit creëert tevens ruimte voor het IMT om te differentiëren in de wijze waarop de teams rekenschap geven van de resultaten die in de teamontwikkelplannen benoemd staan.

Het dialoogteam kenmerkt het Graafschap College als een stabiele en robuuste organisatie. Bevlogen en betrokken medewerkers werken met veel inzet en overtuiging aan de kwaliteit van het onderwijs en de organisatie. De onderwijsteams voelen zich sterk verbonden met de regio en hun studenten en ontlenen hun trots vooral aan het succes van hun studenten. Maar ook een klassieke structuur (in termen van een verticale organisatie met een strategische top (IMT), middenmanagement, werkvloer en ondersteunende sectoren of diensten die de verbindingen leggen) en de aansturing via voornamelijk traditionele interventies zijn kenmerkend voor het Graafschap College.

Op basis van bovenstaande waarnemingen, terugkomend op de onderzoeksvragen van het Graafschap College, komt het dialoogteam tot de volgende adviezen om Samen.Leren.Delen. een impuls te geven:

- Meer narratieve interventies stimuleren een professionele kwaliteitscultuur en kunnen de beweging in gang zetten. Blijf krachtig herhalen wat 'de bedoeling' is en zorg dat daar een enthousiasmerende en stimulerende werking van uit gaat.
- Investeer in inspirerend (onderwijskundig) leiderschap, de teammanagers vervullen een sleutelpositie. Maak scherpere keuzes vanuit 'de bedoeling' en verbind ambities aan waar het de docenten om gaat: de student, klas en noaberschap. Creëer voldoende ruimte voor teamspecifieke ambities om het eigenaarschap te vergroten.
- Versterk de horizontale verbinding en zet daarin de teams centraal; prikkel hun professionele nieuwsgierigheid. Stimuleer en faciliteer laagdrempelige interne ontmoetingen waarin ook successen gevierd en gedeeld worden.
- Benoem op concrete thema's GC-brede 'ambassadeurs': personen (dus geen formele gremia), die op basis van een eigen expertise- en/of interessegebied GC-breed kennis, initiatieven, opbrengsten, contacten op het betreffende thema verbinden. Deze ambassadeurs kunnen - als zij bekend en vindbaar zijn - ten dienste van de het onderwijs – reactief opereren naar behoefte van teams. Ook kunnen zij proactief kansen en verbindingen signaleren en aanjagen.
- Ondersteun via een digitaal platform voor het delen van kennis, ervaringen en de mogelijkheid tot netwerken.
- Zet de reguliere P&C cyclus centraal en hanteer in de uitwerking consequent de principes van het 4R model. Besteed naast de verticale sturing ook aandacht aan de horizontale opdracht van het IMT.

- Leg minder nadruk op horizontale verantwoordelijkheid op vraag van 'de lijn', en meer op rekenschap mogen/willen afleggen ten aanzien van de gezamenlijke opdracht. Doe meer een appel op professionaliteit dan op resultaat. Laat de teams vanuit hun professionaliteit uitleg geven over hun keuzes en werkwijze, wat ze ervan geleerd hebben, wat dat heeft opgeleverd en bijgedragen aan de doelen van zowel het team als de instelling. Hierbij hoort dat leidinggevenden vragen stellen vanuit belangstelling. Waarom ben je ergens in geslaagd of wat heb je geleerd van?"

Het dialoogteam wenst alle medewerkers van het Graafschap College veel succes toe in het realiseren van haar ambities en spreekt de hoop uit dat de opbrengst van deze instellingsdialoog daar een bijdrage aan levert.

Namens de leden van het dialoogteam,
Eveline Rijnen, voorzitter dialoogteam Graafschap College

