



Aeres MBO

Rapport van de instellingsdialoog

8 februari en 1 april 2021

14 juli 2021

Instelling

Aeres MBO
Bovenbuurtweg 27
6717 XA Ede

Auditcommissie

De auditcommissie bestond uit:
Léon van der Meij, leadauditor en voorzitter
Wim van de Pol, auditor
Ron de Ruijter, auditor
Dirk Wijma en Titia Busing, 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. Realisatie vermogen	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
8. Ontwikkelagenda.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage Programma instellingsaudit	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

1. Inleiding

Op 8 februari en 1 april 2021 heeft de instellingsdialoog bij Aeres MBO plaatsgevonden. Aeres MBO is onderdeel van de Stichting Aeres Groep: een instelling voor praktijkonderwijs, vmbo, mbo, hbo- en master opleidingen, cursus- en contractonderwijs in de groene sector. Aeres onderscheidt zich door een duidelijke inhoudelijke focus op het groene domein. Aeres MBO wordt op zeven locaties aangeboden in de geografische 'driehoek' Almere – Emmeloord – Velp, of de provincies Flevoland en Gelderland. De zeven locaties hebben elk een eigen aanbod en zwaartepunt. Zo profileert Aeres MBO Almere zich bijvoorbeeld als de school die stad en natuur verbindt; Aeres MBO Ede profileert zich als kleinschalig en toch groots, met focus op voeding; en Aeres MBO Barneveld richt zich op diergezondheid, met de kernwoorden plezier, passie en praktijkgericht.

Aan Aeres MBO studeren circa 3.390 studenten. De verwachting is dat dit aantal in de komende jaren nog toe zal nemen. Het aanbod van Aeres MBO bestaat uit 57 mbo-opleidingen van niveau 1 tot en met niveau 4, binnen de domeinen dier, stedelijke leefomgeving, groen, bloem, agrarische techniek, biologisch dynamische en gangbare voedselproductie en voedselverwerking. Aeres MBO wil instaan voor de vorming van jongeren en volwassenen, waardoor zij met succes kunnen deelnemen aan de toekomstige samenleving. Aeres MBO wil dit bereiken dit door:

- aan studenten zorg en aandacht te besteden en hun zelfstandigheid te bevorderen;
- het aanbieden van vernieuwend onderwijs dat aansluit bij vervolgonderwijs en bedrijfsleven;
- onderwijs in het groene domein aan te bieden dat van regionale, nationale en internationale betekenis is;
- een lerende organisatie te zijn, waarbij elke medewerker in collegiale samenwerking eigen verantwoordelijkheden kan en mag dragen;
- een open instelling te zijn waarin respect is voor de natuur en de mens als uniek wezen.

Aeres is vorig jaar bestuurlijk gefuseerd met Nordwin College: vanaf 1 juni 2020 vormen zij samen één onderwijs- en kennisorganisatie voor de groene sector met focus op Agro, Food en Leefomgeving. Het nieuwe AOC opereert, na de institutionele fusie, vanaf studiejaar 2021 – 2022 onder de naam Aeres.

Onderzoeksvraag

Aeres MBO wil onderwijs verzorgen dat toekomstperspectief biedt aan haar studenten en innovatief onderwijs hoort daarbij. Innovatie is nodig om voldoende aantrekkelijk te zijn- voor studenten en bedrijven. Daarnaast wil Aeres MBO ook een bijdrage leveren aan de toekomstbestendigheid van de sector waarvoor opgeleid wordt, door het bieden van toekomstgericht onderwijs. Dit stelt eisen aan de organisatie en het handelen van de professionals, bijvoorbeeld over de alertheid en omgevings sensitiviteit maar ook in ondernemendheid en creativiteit. Voor Aeres MBO zijn innovaties en vernieuwingen noodzakelijk om toekomstgericht onderwijs te verzorgen en dit te borgen (het proces van innovatie en vernieuwing). De onderzoeksvragen zijn gericht op dit proces van innovatie en vernieuwing:

- Wat zijn kritische succesfactoren hiervoor?
- Waar zien we die terug in de organisatie?
- Op welke wijze borgen wij dit nu in de organisatie en hoe kunnen we deze borging versterken?

De onderzoeksvraag is onderzocht aan de hand van twee door Aeres MBO ingebrachte casussen waarin op een succesvolle manier aan innovatie wordt gewerkt: een project in Velp en een project in Barneveld. De locatie Velp heeft circa 250 studenten en biedt onder opleidingen op het gebied van styling, bloembinden en groene ruimte / hoveniersopleiding. De locatie Velp is een Floral Education Center (gespecialiseerd in Bloem) en een Groene Hotspot voor de hoveniersopleidingen. In de casus Velp, bij de opleiding Bloemsierkunst, is de doelstelling dé bloemopleider in Nederland te worden. De

opleiding Bloemsierkunst wil groene en creatieve speerpunten formuleren en intensief samenwerken met branche en bedrijven.

Barneveld is, met circa 1.950 studenten, de grootste mbo-locatie van Aeres MBO en biedt onder andere onderwijs op het gebied van dierverzorging, paardenhouderij, veehouderij, paraveterinair dierenartsassistent en groen, grond en infra. De locatie Barneveld beschikt als enige onderwijsinstelling in Nederland over een dierentuinvergunning. De casus Barneveld is gericht op het versterken van de arbeidsmarktpositie van kwetsbare niveau 2 studenten. Doel is om in samenwerking met sector, bedrijven en gemeente de positie van deze jongeren te versterken.

De instellingsdialoog is binnen Aeres MBO voorbereid door een bredere werkgroep Instellingsdialoog met betrokkenheid van directeuren van het vmbo en het mbo. Samen zijn de casussen bepaald en is een zelfevaluatie opgesteld. Er zijn twee sessies georganiseerd met Ronald Stevens en directeuren, waarbij het dialoogmodel is doorgenomen. Ter voorbereiding op de instellingsdialoog heeft Aeres MBO een zelfevaluatie opgesteld waarin de onderzoeksvraag is geformuleerd en verkend aan de hand van de vermogens van het dialoogmodel.

Proces

De instellingsdialoog vond plaats op 8 februari en 1 april 2021 (zie bijlage 1 voor programma). Daarbij is het dialoogmodel als leidraad gebruikt. 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.

De instellingsdialoog heeft, vanwege de Covid-19 pandemie, in een hybride vorm plaatsgevonden. Dit betekent concreet dat de dialoogsessie op 8 februari online is uitgevoerd. Daartoe zijn twee dialooggesprekken gevoerd met twee groepen vertegenwoordigers van Aeres MBO. Deze gesprekken hadden elk een eigen karakter; daar is actief op gestuurd om overlap te voorkomen. De opbrengsten van het eerste gesprek zijn daar waar relevant wel voor verdieping ingebracht in het tweede gesprek.

De dialoogdag op 1 april heeft op locatie plaatsgevonden bij Aeres MBO in Ede. Tijdens deze dag zijn verschillende dialoogsessies gevoerd met staf, directie/teamleiders en de twee casussen die ten grondslag liggen aan de onderzoeksvraag. Het uitgevoerde programma, gebaseerd op de onderzoeksvraag van Aeres MBO, begrenst tevens de bevindingen van het dialoogteam; er heeft geen integraal onderzoek plaatsgevonden.

Voorliggend rapport beschrijft de bevindingen van het dialoogteam op basis van de bestudeerde documentatie en de gevoerde dialooggesprekken. Na de samenvatting worden per vermogen van het dialoogmodel de bevindingen van het dialoogteam benoemd samen met door het dialoogteam geformuleerde vragen voor verdere ontwikkeling. Tijdens de feedbacksessie op 11 mei 2021 zijn de bevindingen mondeling toegelicht en verder verdiept met dezelfde aanwezigen als tijdens de dialoogsessie. Tijdens deze feedbacksessie zijn bouwstenen voor verdere ontwikkeling verkend en deze zijn - geformuleerd door Aeres MBO - toegevoegd aan de rapportage. De rapportage is vervolgens afgerond, mede op basis van opmerkingen van Aeres MBO, en door de voorzitter definitief vastgesteld op 14 juli 2021. De reactie van Aeres MBO is verwerkt in voorliggende definitieve rapportage.

2. Samenvatting

Het dialoogteam heeft gedurende de gehele instellingsdialoog gesproken met zeer betrokken medewerkers, in de diverse gesprekken werd gezamenlijk en constructief gereflecteerd op wat goed gaat, wat beter kan en vooral wat bij die beweging kan helpen.

Tijdens het intakegesprek is door de instelling een duidelijke schets gegeven van het vraagstuk en de context waarin het vraagstuk gepositioneerd is. Dit heeft niet geleid tot bijstelling van de onderzoeksvraag. In de zelfevaluatie, die ter voorbereiding op het intakegesprek en de instellingsdialoog door Aeres MBO is opgesteld, zijn de context en de vraagstelling verder geduid. Daarnaast geeft de zelfevaluatie per vermogen van het dialoogmodel een beschrijving en analyse van sterktes en zwaktes van de twee casussen. De zelfevaluatie had aan kracht kunnen winnen als Aeres MBO zelf de eigen reflecties vanuit beide pilots explicieter had geëxtrapoleerd naar de gehele (mbo-)organisatie. Het afsluitend hoofdstuk van de zelfevaluatie is wat dit betreft erg beknopt. Wel vormde de zelfevaluatie, met onderliggende documentatie, een voldoende startpunt voor het dialoogteam om de gesprekken aan te gaan, in de dialoogsessie en de dialoogdag. De opbrengsten van deze dialooggesprekken worden in deze samenvatting op hoofdlijnen geduid. Meer in detail wordt dit beschreven in hoofdstuk 3 en verder.

Bij de instellingsdialoog is vanuit de intake de volgende onderzoeksvraag meegegeven:
Voor Aeres MBO zijn innovaties en vernieuwingen noodzakelijk om toekomstgericht onderwijs te verzorgen en dit te borgen (het proces van innovatie en vernieuwing).

- Wat zijn kritische succesfactoren hiervoor?
- Waar zien we die terug in de organisatie?
- Op welke wijze borgen wij dit nu in de organisatie en hoe kunnen we deze borging versterken?

Hieronder wordt eerst het onderwijs vanuit vier perspectieven beschouwd. Afsluitend worden vanuit een aantal dwarsverbanden enkele kritische succesfactoren benoemd, waarbij ook kort aangegeven wordt in welke mate die in deze instellingsdialoog zijn teruggevonden binnen Aeres MBO.

Eén van de constatering is dat onderwijsteams geneigd zijn om op de gebaande paden te blijven lopen. Dit komt door (ervaren) gebrek aan tijd (of beter: prioriteit) en het opgezogen worden in de dagelijkse hectiek van het best complexe onderwijs (qua doelgroep, verspreiding over locaties, etc.). Maar ook door het beperkt in gesprek gaan met de “unusual suspects”. Het **adaptief vermogen** kan groeien door juist vaker buiten de gebaande paden te treden en contact te zoeken met partijen die je nog niet kent. Wie is de klant van je werkgeverscontact? Met welke partijen werken zij samen? Waar hebben die partijen behoefte aan, t.a.v. de studentencompetenties? En heb je zelf ook contact met deze partijen, of verloopt dat altijd via het primaire werkveldcontact? Zo maar enkele vragen die explicieter aan de orde kunnen komen om de blik naar buiten te verruimen.

In dit perspectief ziet het dialoogteam dat uit cross-overs meer te halen is, omdat je hierbij in feite gedwongen wordt om buiten de gebaande paden te treden.

De fusie met Nordwin biedt een kans om dit proces verder aan te jagen. Gesprekspartners herkennen dit ook en waarderen de contacten die in dit kader plaats vinden als positief.

Zowel de gesprekspartners als het dialoogteam zien in de fusie ook een potentieel risico op een te grote focus op het structureren en formaliseren c.q. het **organiserend vermogen**. De verbinding tussen de dagelijkse praktijk, het ontwikkelen door de onderwijsteams en de ‘grotere beweging’ die wordt gefaciliteerd vanuit onder meer de middelen van Ontwikkeling en Innovatie en de RIF’s komt nog als fragiel over. De versterking van de kenniscirculatie (hoe krijg je nieuwe/actuele kennis & ervaring van A naar B, en terug, of naar C?) ziet het dialoogteam als kernissue voor de

doorontwikkeling van het organiserend vermogen. De overlegstructuur is complex, niet alleen voor het dialoogteam, maar ook voor de eigen medewerkers. Dat maakt dat zij op dit moment zoeken naar de manier hoe ze aan de kenniscirculatie een goede bijdrage kunnen leveren. Het dialoogteam is in dit onderzoek niet dieper ingegaan op de mate waarin practoratoren (en lectoraten) hier een rol in kunnen vervullen. Dit verdient nader onderzoek.

In de zelfevaluatie is vooral gekeken naar twee best practices. Dit is zeer waardevol om van te leren. Minder goed zichtbaar geworden is of de instelling voldoende leert van zaken die niet of minder goed gaan. Bij de vraag wat men uit mislukkingen heeft geleerd, moest best even nagedacht worden. Terwijl Aeres MBO voor briljante mislukkingen stelt: een mislukking is pas briljant, als je er van leert. Net als kinderen in het basisonderwijs: fouten maken mag, want daar leer je van. Deze leidende principes van het **professioneel vermogen** kunnen binnen Aeres MBO sterker geactiveerd en gefaciliteerd worden. Dit vraagt ook iets van de competentieontwikkeling, omdat kritisch kijken naar de eigen bijdrage en die van collega's vaak geen basiscompetentie van de onderwijsprofessional is, constateren de gesprekspartners van Aeres MBO. Men 'moet' dus leren reflecteren. Op dit moment is dit nog een beperkt onderdeel van het professionaliseringsprogramma van Aeres MBO. Wel ziet het dialoogteam dat dit onderwerp, met het recent gestarte management development-programma, onder meer in de context van responsief leiderschap, aandacht krijgt. Het dialoogteam heeft ook een 'honger naar leren en innoveren' ervaren bij de diverse gesprekspartners, een zeer waardevolle basis voor competentie-ontwikkeling.

Het dialoogteam constateert, binnen de kaders van het beknopte onderzoek, dat de basis op orde is. Passend bij het **realisatie vermogen** zijn de algemene oordelen van inspectie, studenten, werkveld en medewerkers voldoende tot goed. Er zijn diverse TOP-opleidingen en Aeres is recent weer verkozen tot beste groene school in de Keuzegids. Ook doen studenten het goed bij bijvoorbeeld de Skills-wedstrijden. Winst binnen de context van het realisatie vermogen kan Aeres MBO halen door sterker te benoemen wanneer de instelling zelf tevreden is, niet of zij het goed doen in de ogen van de ander. Welke criteria doen er toe? Hoe hoog moet de lat liggen op die criteria, oftewel: wanneer is men tevreden? Door hierbij niet alleen naar de reguliere aspecten vanuit onderwijskwaliteit te kijken, maar juist ook naar de meer innovatieve en professionele kant, kan Aeres MBO het eigen kompas beter richten. In dit richten van de organisatie geven dialoogpartners aan dat het waardevol is om de eigen criteria en maatstaven te verrijken met de criteria en maatstaven van de omgeving, zoals bedrijfsleven, alumni en vervolgonderwijs. Dit heeft bijvoorbeeld bij de samenwerking met bedrijfsleven rond Emmeloord een boost aan de vernieuwing gegeven. De Aeres strategie 'Talent voor groei' biedt aanknopingspunten voor deze verdere concretisering.

Afsluitend, als teruggekomen wordt op de onderzoeksvraag van Aeres MBO en een koppeling wordt gemaakt met de verbindingen tussen de diverse vermogens uit het dialoogmodel, constateert het dialoogteam dat als kritische succesfactoren zijn aan te merken:

- 'Honger om te leren' (verbinding tussen professioneel vermogen (professionele houding) en adaptief vermogen (leren & innoveren); nadrukkelijk aanwezig bij de casussen);
- Buiten de gebaande paden treden (verbinding tussen organiserend vermogen (bestaande werkwijzen) en adaptief vermogen (nieuwe werkwijzen); in beperkte mate aanwezig, aan de randen en binnen pilots);
- Facilitering van de kenniscirculatie (verbinding tussen professioneel vermogen (kennisontwikkeling) en organiserend vermogen (kennisdeling); gefragmenteerd aanwezig, verbinding kan sterker en explicieter);
- Competentie-ontwikkeling op het gebied van meta-leren (leren leren) en leren innoveren (verbinding tussen professioneel vermogen (competentie-ontwikkeling) en adaptief vermogen (innoveren)); gestart binnen het MD-traject, verdient meer en ook bredere aandacht, ook richting onderwijsteams en staf); en

- Op de juiste criteria in samenspraak met belanghebbenden aansprekende maatstaven formuleren (verbinding tussen adaptief vermogen (samenspraak belanghebbenden) en realisatie vermogen (juiste criteria/aansprekende maatstaven); nog onvoldoende aanwezig).

In voorgaande alinea's en in de rest van deze rapportage staan handreikingen om de goede initiatieven en reeds aanwezige succesvolle praktijken te borgen en doorontwikkeling van (ver)nieuwe(nde) activiteiten te stimuleren en faciliteren.