



CURIO

Rapport van de instellingsdialoog

20 januari 2021

10 en 11 februari 2021

24 maart 2021

Datum: 18 mei 2021

Instelling

CURIO

Trivium 74

4873 LP Etten-Leur

Dialoogteam

Het dialoogteam bestond uit:

Eveline Rijnen, voorzitter

Bert Beun, auditor

Jan Brouwer, auditor

Rinske Stelwagen, secretaris

De instellingsdialoog is uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van de Stichting Kwaliteitsnetwerk mbo

Inhoud

1. Inleiding	4
2. Samenvatting	7

1. Inleiding

Op 10 en 11 februari en 24 maart heeft de instellingsdialoog van het Kwaliteitsnetwerk mbo bij Curio plaatsgevonden. Curio is de grootste beroepsonderwijsinstelling (praktijkonderwijs, vmbo en mbo) van West Brabant, met ruim 23.000 leerlingen en studenten en ruim 2500 personeelsleden (1800 FTE). Curio verzorgt onderwijs op meer dan 40 locaties en is verdeeld in 6 sectoren (4 mbo, 1 vmbo en 1 sector Start). Daarnaast richt Curio zich op bij-, na- en omscholing voor werkenden en werkzoekenden.

In 2019 zijn de kernwaarden herijkt (nieuwsgierig, deskundig en zelfbewust) en zijn de visie en missie beschreven. In de visie en de missie staat het opleiden van de student voor de arbeidsmarkt voor morgen centraal. Waarbij opleiden staat voor het aanleren van beroepsvaardigheden maar ook voor zelfontwikkeling en talentontplooiing. En waarbij de student staat voor iedere persoon vanaf 12 jaar oud in de regio die een (voorbereidende) beroepsopleiding volgt. Curio richt zich nadrukkelijk naast (regulier) vmbo en mbo op leven lang ontwikkelen. Curio werkt daartoe nauw samen met het bedrijfsleven in de regio en de overheid.

In 2019 is eveneens een nieuwe besturingsfilosofie geformuleerd en is een nieuwe management- en organisatiestructuur ingevoerd. In de besturingsfilosofie staan de begrippen inspirerend leiderschap, ruimte voor de professional, een heldere verantwoordelijkheidsverdeling en toekomstbestendigheid centraal. Het sturingsmodel van Curio is gebaseerd op het Three lines model van het Institute of Internal Auditors waarin onderscheid wordt gemaakt tussen drie lijnen: de eerste lijn (resultaat- en procesverantwoordelijk), de tweede lijn (ontwikkelen, monitoren, adviseren) en een onafhankelijk gepositioneerde derde lijn (internal audit). Curio wordt bestuurd volgens de 'Branchecode goed bestuur in het mbo', heeft een driehoofdige Raad van Bestuur en een Raad van Toezicht die bestaat uit zes leden.

Curio bouwt in de kwaliteitsagenda 2019-2022 voort op de thema's uit de kwaliteitsafspraken 2015-2018. Voor de Kwaliteitsagenda 2019-2022 zijn naast de drie landelijke speerpunten in overleg met Kennispact mbo Brabant twee thema's benoemd en komen drie thema's voort uit de eigen koers. Dit resulteert in onderstaande negen thema's:

- Onderwijs dat voorbereidt op de arbeidsmarkt van de toekomst (landelijk)
- Jongeren in een kwetsbare positie (landelijk)
- Gelijke kansen in het onderwijs (landelijk)
- Leven Lang Ontwikkelen (in samenwerking met Kennispact mbo Brabant)
- Macrodoelmatigheid in opleidingsaanbod in Brabant (in samenwerking met Kennispact mbo Brabant)
- Integratie vmbo/mbo (Curio)
- Toekomstperspectief groen onderwijs (landelijk)
- Lerende organisatie (Curio)
- Excellentie (Curio)

Curio heeft een instellingsplan geschreven voor de periode 2020-2025. Basis van het Instellingsplan zijn de eerdergenoemde strategische keuzes alsmede de Kwaliteitsagenda en de Regionale Agenda Beroepsonderwijs.

Conclusies vorige instellingsaudit

De laatste instellingsaudit van het Kwaliteitsnetwerk mbo vond plaats in april 2014. De instelling heette toen nog ROC West Brabant en hanteerde een volledig ander sturingsmodel met verregaande decentralisatie. Vanwege het andere karakter van het onderzoek (instellingsaudit vs. dialoog) en de lange periode ertussen is een vergelijking met die bevindingen achterwege gelaten. Wel wordt voor de volledigheid het samenvattend oordeel van destijds genoemd:

Het auditteam gaf aan dat de visie op de kwaliteit van het onderwijs, het beleid, de organisatie-en beslissingsstructuur en de resultaten op hoofdlijnen op orde zijn en het verbeterbeleid en de kwaliteit van het onderwijs en de examinering nog in ontwikkeling was.

Onderzoeksvraag

Primair zocht Curio naar een onderzoeksvraag die Curio op dit moment een stap verder zou helpen, met andere woorden: 'Wat is nu het belangrijkste vraagstuk?'. Momenteel betreft dit het afstandsleren. De onderzoeksvraag is een direct gevolg van de Corona-crisis. Met het (gedeeltelijk) sluiten van de scholen en het anderhalve-meterbeleid heeft het afstandsonderwijs een grote vlucht genomen. Dit heeft op zijn beurt geleid tot een zoektocht naar de kwaliteit ervan, zowel op het gebied van volgen als borgen.

Meteen na de start van de Corona-crisis is Curio gestart met het managen en ondersteunen van onderwijsteams op het gebied van afstandsleren door middel van het inzetten van experts, digicoaches, Curitools.nl, scholingen en digitale spreekuren. Ondanks het gegeven dat afstandsleren extra inzet en wendbaarheid van docenten vraagt is er groei in kwaliteit zichtbaar. Dit is gemeten met kwalitatieve onderzoeken, maar een goed onderbouwd zicht op de kwaliteit van afstandsleren is nog niet bevredigend in beeld. Dit geldt zowel voor de kwantitatieve kant (o.a. het aantal daadwerkelijk gegeven lessen, presentie, studentbereik) als de kwalitatieve kant (o.a. didactische vaardigheden, tevredenheid).

De wens om de kwaliteit in beeld te krijgen is tweeledig. Enerzijds om op de korte termijn grip te houden op de onderwijskwaliteit, maar anderzijds om de 'lessons learned' te borgen. Namelijk, afstandsleren kan een belangrijke rol spelen in het onderwijs van de toekomst, zoals blended learning.

Bij het formuleren van de onderzoeksvraag rees de kwestie of het volgen of borgen in de vraag centraal moest komen te staan. Hoewel het uiteindelijke doel het borgen is van de kwaliteit, is de instelling van mening dat dit niet de eerste stap is. De voornaamste reden hiervoor is de instelling niet te overvoeren bij de toch al zo grote werkdruk. De eerste stap voor teams is dan ook het volgen van de kwaliteit en het formuleren van wat de kwaliteit van afstandsonderwijs nu precies is. Toch is de blik op borging gewenst, omdat bij het zoeken naar borging het volgen en definiëren van kwaliteit meegenomen moet worden. In het licht van deze discussie is de oorspronkelijke vraagstelling geherformuleerd tot de volgende onderzoeksvraag:

'Wat doen we om het afstandsonderwijs te volgen en te borgen opdat de leerlingen en studenten het onderwijs krijgen dat zij nodig hebben, nu en in de toekomst?'

Instellingsdialoog en rapportage

De instellingsdialoog vond plaats op 10 en 11 februari 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 de Raad van Bestuur gekozen voor het organiseren van brede dialoogsessies met een vertegenwoordiging van de verschillende geledingen binnen het roc. Naast de twee dialoogsessies op centraal niveau werden in de trails gesprekken gevoerd met een groot aantal vertegenwoordigers van de instelling zoals leerlingen en studenten, docenten, zorgstructuur, management, Raad van Toezicht, studenten- en ouderraad. Tevens werd in onderling overleg besloten de instellingsdialoog volledig op afstand uit te voeren. Voor het dialoogteam was dit de eerste ervaring met het op deze wijze uitvoeren van dialoogsessies. Het uitgevoerde programma begrenst tevens de bevindingen van het dialoogteam; er heeft geen integraal onderzoek plaatsgevonden. Bijlage 1 bevat het programma van de instellingsdialoog.

Voorliggend rapport beschrijft de bevindingen van de instellingsdialoog. Na de samenvatting, die afsluit met een beantwoording van de onderzoeksvragen, worden per onderdeel van het dialoogmodel (vermogens) de sterke punten en ontwikkelpunten benoemd. Tijdens de feedbacksessie op 24 maart 2021 heeft het dialoogteam zijn voorlopige bevindingen mondeling toegelicht en besproken met Curio, dit eveneens in de vorm van een dialoog. Tijdens deze feedbacksessie zijn bouwstenen voor verdere ontwikkeling verkend aan de hand van een aantal stellingen (zie hiervoor bijlage 1). De ontwikkelagenda die daaruit is voortgekomen is opgesteld door Curio en is toegevoegd aan de rapportage. De rapportage is vervolgens afgerond en door de voorzitter definitief vastgesteld op 18 mei 2021. De reactie van Curio is verwerkt in voorliggende definitieve rapportage.

2. Samenvatting

Curio is de beroepsopleider van West Brabant. In de Regionale Agenda Beroepsonderwijs zijn, samen met vertegenwoordigers uit het beroepsonderwijs, gemeenten en bedrijfsleven uit de regio duidelijke ambities en acties geformuleerd om meer mensen aan het werk te krijgen. Deze Regionale Agenda Beroepsonderwijs vormt samen met de strategische keuzes en de Kwaliteitsagenda de basis voor het Instellingsplan 2020-2025.

Curio is volop in beweging. In 2019 heeft Curio een nieuwe besturingsfilosofie geformuleerd. Binnen de gestelde kaders gaat het om de wijze waarop de besturingsfilosofie in het professionele gedrag tot uiting komt. In de nieuwe filosofie staan de begrippen inspirerend leiderschap, ruimte voor de professional, een heldere verantwoordelijkheidsverdeling en toekomstbestendigheid centraal. Daarnaast zijn in 2019 ook de kernwaarden herijkt (nieuwsgierig, deskundig en zelfbewust), is een nieuwe management- en organisatiestructuur ingevoerd (met sectoren in plaats van colleges en scholen) en is de nieuwe naam Curio doorgevoerd.

Met het verandertraject: 'Klaar voor de Toekomst!' wil Curio het onderwijs efficiënter organiseren en meer synergie aanbrengen tussen vmbo en mbo, en de verschillende locaties onderling. Fase 1 'het formuleren van de richting van de verandering' is afgerond. Curio bevindt zich nu in fase 2 waar een onderwijskundig model (de FlexScan) als kapstok wordt gebruikt om de transitie naar Toekomstgericht Beroepsonderwijs verder uit te werken.

De vermogens

Onderwijs: de onderwijsvisie 'Je leven lang groeien' is recent vastgesteld en zal in 2021 binnen Curio geïmplementeerd worden. Kernbegrippen in deze visie zijn een leven lang ontwikkelen (LLO), activerend leren, leerbehoefte is leidend en een realistische leeromgeving. Een collectief dynamisch portfolio, modularisering en flexibilisering moeten bijdragen aan een breed LLO-aanbod. De onderwijsvisie is opgesteld door het strategisch collectief (Raad van Bestuur en directeuren) waarbij een aantal teammanagers en docenten zijn geconsulteerd. Het doorleven van deze visie en het inhoudelijke gesprek over wat Curio exact verstaat onder de kernbegrippen moet op zowel instellings- als sectorniveau nog gevoerd worden. De onderwijsvisie komt op een moment dat de onderwijsteams al volop in beweging zijn. De huidige kaders waarbinnen de teams zich bewegen zijn vooral geënt op wet- en regelgeving met specifieke aandacht voor onderwijsresultaten. De teams geven aan dat zij behoefte hebben aan meer inspirerende kaders waarbinnen voldoende ruimte is om als team te acteren. Kaders die zowel gaan over de richting als een verdieping zijn op de inrichting van het (afstands)onderwijs. Met een verleden waarin sprake was van autonome scholen dient Curio wel te waken voor 'top down' aansturing. Om voldoende draagvlak te creëren is het van belang om het tempo van de teams bij te houden en uit te leggen wat de meerwaarde van bepaalde besluiten is (bijv. onderwijsheden op vmbo). Het gesprek over richting en inrichting met leerlingen, studenten, ouders, docenten en andere betrokken medewerkers is ook van belang om te komen van een cultuur van 'ik naar wij'. Mede omdat deze stakeholders vanuit verschillende perspectieven de kwaliteit van afstandsleren beoordelen. Bij veranderprocessen als harmonisatie en de transitie naar toekomstgericht onderwijs heeft ook de cultuurkant aandacht nodig.

Het kwaliteitsbewustzijn zit in de genen van Curio, daarom kan de instelling meer stelling nemen c.q. meer forceren. Het is nodig dat er naast de focus op de 'hard controls' (cijfers, controle en verantwoorden) nadrukkelijker aandacht is voor de 'soft controls' én het managen van de Coronacrisis. Het gaat hierbij om het schakelen tussen de crisissituatie en de blik op morgen/overmorgen. Het gaat over het gesprek met de onderwijsteams over wat jullie tijdens de crisis willen behouden en wat jullie (tijdelijk) loslaten. Met als doel om voldoende tijd en ruimte te

creëren voor het ontwikkelen van kwalitatief goed afstandsonderwijs, nu en in de toekomst. Vanuit het bestuur en management vraagt dit lef en loslaten van oude en vertrouwde patronen.

Adaptief vermogen: de aanpak van de Coronacrisis heeft bewezen dat het adaptief vermogen c.q. de wendbaarheid van de instelling en al zijn medewerkers groot is. De focus verschuift van “overleven” naar “lessons learned” en een voorzichtige blik naar de toekomst. De voordelen van afstandsonderwijs die door de instelling worden gezien liggen vooral op het gebied van flexibilisering, leven lang ontwikkelen, maatwerk en de aansluiting vmbo-mbo. Dit zijn echter thema’s die in deze crisistijd nauwelijks binnen de onderwijsteams aan de orde zijn. Dit geldt expliciet voor het thema leven lang ontwikkelen dat in samenspraak met het bedrijfsleven en de onderwijsteams nog verder verkend en ingevuld mag worden. Wat van het heden meegenomen kan worden naar de toekomst is op basis van de huidige ervaringen lastig vast te stellen. Om de plek van afstandsonderwijs binnen Curio te bepalen is het nodig om het containerbegrip “afstandsleren” in gezamenlijkheid te ontrafelen. Vanwege de sterke rol van Curio als beroepsopleider van de regio is het van belang om daar ook de regionale beroepspraktijk bij te betrekken. Binnen het nieuwe initiatief ‘Leerlabs’ wordt kennisdeling en samenwerking tussen vertegenwoordigers van het onderwijs en het bedrijfsleven gestimuleerd. In deze ‘Leerlabs’ worden thema’s en vraagstukken met elkaar verder uitgediept om zo een meerwaarde voor het onderwijs te creëren. Deze intensieve samenwerking biedt kansen om samen op te trekken als het gaat over afstandsonderwijs.

Organiserend vermogen: ondanks dat het ‘merk’ Curio slechts één jaar bestaat hebben we tijdens de instellingsdialoog al een ‘Curio gevoel’ gezien en ervaren. In het proces van autonome scholen naar meer gezamenlijkheid was de sectorvorming een eerste stap. De impact van de Coronacrisis was groot als het gaat om flexibiliteit en samenwerking; het heeft Curio veel gebracht. Nu is er behoefte aan temporisering ofwel het sturen op ruimte om het proces van standaardisering te implementeren. Het gesprek over “de bedoeling” en het ontwikkelen van het gewenste gedrag op verschillende niveaus vanuit “de bedoeling” is een belangrijke volgende stap.

Curio heeft gekozen voor een sturingsmodel dat is gebaseerd op het Three lines model. De eerste lijn bestaat uit een strategisch collectief met proces verantwoordelijkheid en resultaatverantwoordelijke teams (op het niveau van sectoren en diensten). Wij merken op dat het strategisch collectief vooral stuurt op het samen én van elkaar leren (coalitie of the willing), wat soms op gespannen voet staat met de resultaatverantwoordelijkheid van de teams. Een juiste balans tussen kaders en ruimte is voorwaardelijk om elkaar aan te kunnen spreken. Van de teams vraagt het verantwoordelijkheid nemen en ruimte pakken. Ondanks de portefeuillestructuur als verbindende schakel tussen strategisch collectief, sectoren en diensten hebben we geconstateerd dat er toch nog sprake is van een ‘leemlaag’. Om de werking van deze portefeuillestructuur verder te doen indalen, kan Curio de betrokkenheid van docenten en de verbinding tussen vmbo en mbo in deze structuur heroverwegen.

Curio beschikt over een gedegen stelsel van kwaliteitszorg waarbij veelal wordt geredeneerd vanuit externe kaders en minder vanuit eigen ambities en behoeften. Ook het systeem van verantwoording wordt als zodanig beleefd. Er is behoefte aan optimalisatie van de informatiesystemen zodat het onderwijs en de professionals zich meer ondersteund voelen. De systemen (bijv. het roosterprogramma) voldoen niet altijd aan de vraag van het onderwijs, en worden vervolgens door teams ontweken om aan de vraag van de studenten te voldoen. Wat overigens naadloos aansluit bij de onderwijsvisie van Curio: de leerbehoefte is leidend. Dit geeft aan dat het van belang is om vakgroepen en docenten meer te betrekken in beleidsvoorbereidende zaken. Daarnaast is het, in het kader van onderwijsinnovaties als afstandsleren en blended learning, ook van belang om na te denken over de flexibilisering van de ondersteunende diensten.

Professioneel vermogen: Curio is een lerende organisatie waarbij continue ontwikkeling centraal staat. Hiervoor zijn verschillende mooie initiatieven ontplooid zoals de Opleidingschool, het uitbouwen van de CURIO Academie, de Leergemeenschappen, Webinars en de SharePoint

Afstandsleren. Toch bestaat bij docenten het idee dat het aanbod onvoldoende laagdrempelig is. Leren van elkaar gebeurt nu vooral binnen de teams omdat daar het gesprek plaatsvindt. De docenten vinden elkaar en het effect voor de studenten wordt gezien. Organisatorisch en technisch zijn zaken rondom afstandsonderwijs op orde, wel mag er meer aandacht zijn voor de inhoudelijke kwaliteit zoals het pedagogisch didactisch handelen van docenten. Als gevolg van de Coronacrisis wordt het verschil tussen teams manifest en dat brengt de dialoog op gang (over nut én noodzaak). Curio mag meer sturen op het professionaliseringsaanbod: wordt datgene dat wordt aangeboden ook daadwerkelijk benut en welk effect heeft het op de onderwijskwaliteit? Het lijkt erop dat juist diegene die verdere professionalisering nodig hebben de ruimte niet hebben of de ruimte onvoldoende benutten. De ondersteuning vanuit HR wordt ervaren maar desondanks blijft de vraag naar extra tools om docenten te begeleiden overeind.

Realisatie vermogen: Curio beschikt over diverse relevante data ten behoeve van analyse en verantwoording. Zo dienen enquêtes en auditrapportages als relevante management- en sturingsinformatie op basis waarvan verantwoordingsgesprekken plaatsvinden, thema's worden onderzocht en verbetertrajecten worden ingezet. De kwaliteit van het (afstands)onderwijs wordt sterk aan de voorkant geborgd middels systemen en professionalisering. Ook tijdens de Coronacrisis ervaren de teams een 'blauwe houvast' bij de Raad van Bestuur en directeuren terwijl er ook kwalitatieve aspecten aan de kwaliteit van onderwijs zitten, bijvoorbeeld het leerrendement versus het welzijn van studenten en docenten. De teams willen meer vertrouwen (vonken i.p.v. vinken) én meer in gesprek zijn om de ruimte die er is te benutten en veranderingen op zowel organisatorisch als onderwijskundig vlak op een juiste manier te implementeren.

Beantwoording van de onderzoeksvraag

Tegen de achtergrond van de voorgaande samenvatting komt het dialoogteam tot de volgende beantwoording van de centrale onderzoeksvraag *'Wat doen we om het afstandsonderwijs te volgen en te borgen opdat de leerlingen en studenten het onderwijs krijgen dat zij nodig hebben, nu en in de toekomst?'*

De Coronacrisis heeft een versnelling aangebracht in de digitalisering van het onderwijs, de mate van samenwerking en het "wij gevoel". Het is nu zaak om dit te behouden en verder te versterken. In de volgende fase van ontwikkeling kan Curio inhoud gaan geven aan de nieuwe onderwijsvisie met specifieke aandacht voor afstandsonderwijs. Dit veronderstelt volgens het dialoogteam meer helderheid over het begrip afstandsleren en wat dit betekent voor de dagelijkse onderwijspraktijk. Hiervoor is het van belang om terug te gaan naar "de bedoeling" en vanuit daar het inhoudelijke gesprek te voeren. Het gaat om het gezamenlijk doorleven waar Curio staat en waar de instelling heen wil. De onderwijsteams zijn eigenaar van de inrichting van het onderwijs, en afstandsonderwijs is geen doel maar een middel om te komen tot verbetering van de onderwijskwaliteit. Naast duidelijkheid is het zoeken naar een evenwichtige balans tussen sturen en faciliteren maar ook tussen verantwoorden en vertrouwen. Naast de focus op de 'hard controls' mag er nadrukkelijker aandacht zijn voor de 'soft controls' en het gesprek als middel voor verantwoording. Het kwaliteitsbewustzijn zit in de genen van Curio; vanuit gezamenlijkheid en vertrouwen kan Curio meer stelling nemen. Curio staat aan de vooravond van de vernieuwing met als conclusie dat deze leeft, de uitdaging zit hem de komende tijd vooral in "loslaten", "faciliteren" en "stimuleren".

Het dialoogteam wenst de Raad van Bestuur en alle medewerkers van Curio 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 Curio

