ROC Midden Nederland

Rapport van de instellingsaudit

18 en 19 mei 2021, 21 juni 2021

Datum: 5 juli 2021

Instelling
ROC Midden Nederland
Brandenburchdreef 20
3562 CS Utrecht

Auditcommissie
De auditcommissie bestond uit:
Theo Brouwers, voorzitter
Remco Meijerink, auditor
Ilona Visscher, auditor
Rinske Stelwagen, secretaris
Rena Punt, aankomend secretaris

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

Inhoud

1. Inleiding 4
2. Samenvatting 7

1. Inleiding

ROC Midden Nederland verzorgt met zo'n 1700 medewerkers onderwijs aan ongeveer 18.000 studenten. Het onderwijsaanbod is ondergebracht in diverse mbo-colleges, het VAVO Lyceum en Bedrijfsopleidingen op diverse locaties in Utrecht, Amersfoort en Nieuwegein.

Vanaf 2019 is het nieuwe strategisch meerjarenplan "Succes 2022" ingezet. Dit plan is het vervolg van "Koers 2018" en is tot stand gekomen door gesprekken met stakeholders, studenten en medewerkers. Een aantal punten uit Koers 2018 staan niet ter discussie. Zij zijn goed bevallen en dit beleid wordt in het nieuwe plan gecontinueerd. ROC Midden Nederland beoogt met Succes 2022 een volgende fase in te gaan; vanuit een stabiele context slimmer worden en het sneller realiseren van ambities.
De kernwaarden van ROC Midden Nederland zijn (onveranderd) persoonlijk, ondernemend en nieuwsgierig.
Succes 2022 zet in op drie met elkaar verbonden pijlers, met bijbehorende beloften:

De drie pijlers van "Succes 2022"

- Studentsucces:
    1. Wij doen er alles aan studenten te plaatsen bij de opleiding die bij hen past
    2. Wij doen er alles aan om ervoor te zorgen dat iedere student zich optimaal kan ontwikkelen
    3. Wij doen er alles aan studenten uit te dagen het maximale uit hun studieperiode te halen
- Arbeidsmarktsucces
    1. We werken met een flexibel portfolio om aan te sluiten bij de veranderende arbeidsmarkt
    2. Wij ontwikkelen steeds meer van ons onderwijs samen met de beroepspraktijk
    3. Wij ontwikkelen mogelijkheden voor een leven lang ontwikkelen
    4. Wij dragen bij aan het vergroten van een arbeidsmarktsucces voor mensen in een kwetsbare positie
- Organisatiesucces
    1. Wij doen er alles aan om onze medewerkers blijvend te ontwikkelen en te investeren in professionalisering
    2. Wij geven medewerkers de ruimte om persoonlijk leiderschap en eigenaarschap te ontwikkelen
    3. Wij zetten ons maximaal in om als organisatie vitaal en wendbaar te worden
    4. We doen er alles aan om de beste docent voor de klas te krijgen

De drie landelijke pijlers van de kwaliteitsagenda (kwetsbare jongeren, gelijke kansen en arbeidsmarkt van de toekomst) zijn nauw met de eerste twee pijlers van de strategische koers van ROC Midden Nederland verbonden. Het opstellen van de kwaliteitsagenda is dan ook nauw gekoppeld aan het strategieproces en beide hebben dezelfde looptijd. De eerste twee pijlers van de strategische koers worden in de kwaliteitsagenda nader uitgewerkt.

Conclusies vorige instellingsaudit (november 2015 - april 2016)
Ten tijde van de laatste instellingsaudit van ROC Midden Nederland werd nog niet met het dialoogmodel gewerkt. Het betrof een integraal onderzoek naar het functioneren van het kwaliteit(borgings)systeem op instituutsniveau met een inschaling in één van vier kwaliteitsprofielen, waarbij profiel 1 het minst, en profiel 4 het meest ontwikkelde systeem betrof.
ROC Nederland verzocht een focus op examinering, en had als algemene onderzoeksvraag geformuleerd: "Wat moeten we nog doen om de stap te maken naar het volgende kwaliteitsprofiel?"
De instellingsaudit betrof een integraal onderzoek naar kwaliteitsborging ROC Midden Nederland werd ingeschaald in kwaliteitsprofiel 3, met kenmerken van kwaliteitsprofiel 4. ROC Midden Nederland

beschikte over een robuust en gedragen kwaliteitssysteem waarbij alle lagen van de organisatie expliciet invloed hadden. De onderwijsresultaten waren op orde, evenals de financiën, en reorganisaties hadden geleid tot rust in de organisatie. ROC Midden Nederland bevond zich op het kantelpunt, waarbij de onderwijsteams meer verantwoordelijkheid kregen om zodoende het eigenaarschap voor onderwijs(kwaliteit) te verstevigen. Ook werd beleid vaker "bottom-up" samengesteld. Hiermee samenhangend werd de behoefte geconstateerd om een ánder gesprek te voeren: van informeren naar vragen stellen, van sturing naar vertrouwen, waarbij ambities, gedrag en waarden centraal staan. Alhoewel dit proces nog maar recent was ingezet, en derhalve nog lang niet voltooid was, was volgens de auditcommissie deze omslag (die we met de huidige terminologie een verschuiving naar een focus op kwaliteitscultuur zouden noemen) al merkbaar.
De conclusie van de instellingsaudit is "..*dat de sturing op ontwikkeling versterkt kan worden door te komen tot een geïntegreerde analyse van kwantitatieve data, aangevuld met kwalitatieve data en hierover in gesprek te gaan met de onderwijsteams. Dat vraagt om scherpere analyses en meer reflectie. De inbreng van diensten is stevig, professioneel en vaak 'to the point'. Als advies heeft het auditteam om meer aandacht te houden voor de verbinding van alle partijen op diverse thema's. Focus op 'dat wat het verschil maakt' en bijdraagt aan de kwaliteit van onderwijs.* "

Onderzoeksvraag
In zijn management review schrijft ROC Midden Nederland het volgende:

" ROC Midden Nederland heeft als ambitie om het beste grootstedelijke ROC te worden van Nederland met 25% van de opleidingen in de top. Op dit moment is dit slechts voor een beperkt aantal opleidingen het geval. Wij vragen ons af hoe we een spiraal naar boven kunnen realiseren. Welke systematiek en welk systeem kan daarbij behulpzaam zijn. Wij verwachten dat als we een kwaliteitscultuur kunnen koppelen aan ons strategisch beleid het mogelijk is om onze doelstelling te realiseren.

ROC Midden Nederland heeft belangrijke ontwikkelingen doorgemaakt op het gebied van kwaliteitsborging. De onderwijsinspectie beoordeelt ons kwaliteitssysteem als ruim voldoende. Ook is er in de gehele organisatie een duidelijke focus op Succes 2022 merkbaar. Er valt echter ook nog veel te verbeteren. We willen de instellingsaudit inzetten om tot een volgende stap in gezamenlijk kwaliteitsdenken en kwaliteitshandelen binnen een professionele kwaliteitscultuur te komen. We willen onze instellingsaudit daarom graag richten op één thema: onze weg van kwaliteitsborging naar een professionele kwaliteitscultuur.

We willen graag waarderend onderzoeken en ook leren van wat al goed gaat. "

Bovenstaande leidt tot de volgende onderzoeksvraag:

Wat kan ROC Midden Nederland doen om zijn kwaliteitscultuur te versterken?

Deelvragen:

- **Welke kenmerken van een professionele kwaliteitscultuur zijn zicht-/merkbaar binnen onderwijsteams en hun management?**
- **In hoeverre is de kwaliteitscultuur een katalysator om doelen te behalen?**
- **Wat zijn de merkbare effecten van een kwaliteitscultuur in het primair proces (wat levert het de teams op; wat gaat nu wel, en vroeger minder goed)?**
- **Welke factoren kunnen ons helpen in de doorontwikkeling naar een professionele kwaliteitscultuur binnen teams, directies en de gehele organisatie?**

Audit en rapportage
De audit vond plaats op 18 en 19 mei 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.

Naast een eerste dialoogsessie op centraal niveau is een drietal audittrails (ook in de vorm van een dialoogsessie) uitgevoerd met managers en docenten uit drie verschillende teams. Ook zijn uit deze teams studenten gesproken, deels apart, en deels in aanwezigheid van hun docenten en de managers. Tenslotte heeft een dialoogsessie plaatsgevonden met een vertegenwoordiging van de ondersteunende diensten. Het uitgevoerde programma begrenst tevens de bevindingen van de auditcommissie; er heeft geen integraal onderzoek plaatsgevonden. Bijlage 1 bevat het programma van de audit. In bijlage 2 staat een overzicht van de door de auditcommissie ontvangen documenten.

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 21 juni 2021heeft het dialoogteam haar voorlopige bevindingen mondeling toegelicht en besproken met betrokkenen vanuit ROC Midden Nederland; dit eveneens in de vorm van een dialoog. Tijdens deze feedbacksessie werden bouwstenen voor verdere ontwikkeling verkend en toegevoegd aan de rapportage in de vorm van een ontwikkelagenda. De rapportage wordt vervolgens afgerond en door de voorzitter definitief vastgesteld.

2. Samenvatting

Inleiding

De onderzoeksvraag is: Wat kan ROC Midden Nederland doen om zijn kwaliteitscultuur te versterken? Deze vraag hebben wij gekoppeld aan de vijf dimensies van ons dialoogmodel en een uitwerking van het begrip kwaliteitscultuur in een tiental wetenschappelijke inzichten. Bij iedere dimensie vatten we onze verkregen inzichten uit review en dialogen samen en eindigen we met een advies. Daarna gebruiken we de deelvragen van ROC Midden Nederland als uitgangspunt voor een slotbeschouwing.

Onderwijs

De centrale vraagstelling van ROC Midden Nederland sluit aan op het gebied Onderwijs van het dialoogmodel. Als een van de vier criteria staat daar beschreven: Bevordert een professionele kwaliteitscultuur: positief, stimulerend en ambitieus, gebaseerd op evaluatie en reflectie.

Definitie van kwaliteitscultuur

We gebruiken een tiental wetenschappelijke inzichten over kwaliteitscultuur in het onderwijs als basis voor onze bevindingen. Samengevat luiden die tien inzichten als volgt:

1. Onderwijsteams zijn de spil van kwaliteit
2. Onderwijsteams werken met een doorleefde onderwijsvisie
3. Onderwijsteams zijn intern en extern goed georiënteerd
4. Onderwijsteams, managers en bestuurders weten hoe de kwaliteit er voor staat
5. Onderwijsteams worden ondersteund door de organisatiestructuur
6. Onderwijsteams zijn verbeteringsgericht
7. Soft- en hardcontrols zijn met elkaar in balans
8. Kwaliteitsinterventies zijn afhankelijk van het onderwijsteam en de situatie
9. Tonen van voorbeeldgedrag in alle lagen van de organisatie
10. Waarderen wat goed gaat

Review en dialoog

- De deelnemers aan de dialogen sluiten met hun persoonlijke opvattingen over kwaliteitscultuur goed aan bij deze tien inzichten.
- Er is een duidelijke samenhang tussen de kwaliteitscultuur binnen een team en de mate waarin studenten zich gehoord voelen.
- ROC Midden Nederland heeft al veel kenmerken van een kwaliteitscultuur, maar de verschillen per team (vooral de eerste 6 inzichten) zijn groot.

Advies

Definieer het begrip kwaliteitscultuur voor ROC Midden Nederland. Definieer die kwaliteit in termen van handelingen en gedrag van zowel de onderwijsteams, de onderwijsmanagers, het CvB/middenmanagement en de ondersteunende diensten.

Adaptief vermogen

Het adaptieve vermogen van een instelling wordt versterkt als de onderwijsteams zich intern en extern goed oriënteren (inzicht 3) en een doorleefde onderwijsvisie hanteren (inzicht 2).

Review en dialoog

- ROC Midden Nederland zet actief in op het versterken van de interne dialoog met de student.
- Teams die een proactieve dialoog met studenten voeren en in beginsel alle input van studenten waarderen kennen een stimulerend schoolklimaat.
- Externe gerichtheid heeft aandacht in de strategische plannen maar is vaak geen speerpunt voor de onderwijsteams. Ook de in de managementreview geformuleerde uitdagingen zijn intern gericht.
- ROC Midden Nederland heeft zich wendbaar en stabiel getoond tijdens de Corona-periode en heeft ook tot dieper inzicht in de eigen organisatie geleid. Teams en ondersteunende diensten zijn elkaar wat meer genaderd.

Advies

Voer bij alle onderwijsteams in lijn met de strategische koers een actieve dialoog met het werkveld en gebruik daarbij de voorhanden zijnde resultaten van evaluaties.

Organiserend vermogen

Het organiserend vermogen van een instelling wordt versterkt als de onderwijsteams spil zijn in de kwaliteitszorg (inzicht 1), door de organisatie worden ondersteund (inzicht 5) en zich ook ontwikkelingsgericht kunnen verantwoorden (inzicht 7).

Review en dialoog

- Er worden steeds meer ontwikkelingsgerichte (soft) controls gebruikt om de kwaliteit te monitoren. De neiging bestaat om daarnaast vast te houden aan de oude ‘blauwe’ mechanismen.
- Teams met weinig kenmerken van kwaliteitscultuur ervaren de grootste regeldruk.
- Teams met veel kenmerken van kwaliteitscultuur ervaren soms teveel bemoeienis met hun werkprocessen.
- De ondersteunende diensten verschuiven van controlerend en sturend naar faciliterend en adviserend en dat wordt gewaardeerd door de onderwijsteams.

Advies

Bestuur vanuit het beginsel van proportionaliteit. Geef teams die onderwijskundig leiderschap tonen extra vertrouwen. Voer met deze teams vooral een dialoog over hun resultaten en aanvullende ambities, dat zijn ambities die verder reiken dan de wettelijke basiskwaliteit. Teams met weinig kenmerken van kwaliteitscultuur zijn wellicht meer gebaat bij aansturing op kenmerken van kwaliteitscultuur dan op de hardere resultaten.

Professioneel vermogen

Het professioneel vermogen wordt versterkt als de onderwijsteams verbeteringsgericht zijn (inzicht 6), de verbeteractiviteiten vooral zelf bepalen (inzicht 8) en voorbeeldgedrag vertonen (inzicht 9).

Review en dialoog

- Alle medewerkers waarderen de mogelijkheden voor professionalisering op team- en individueel niveau.
- ROC Midden Nederland biedt de onderwijsteams voldoende professionele autonomie, innovatieruimte en een reële werkdruk. Vooral teams met weinig kenmerken van kwaliteitscultuur ervaren dit vaak anders.

Advies

Zet professionalisering gerichter in om de kwaliteitscultuur te versterken: zorg dat de opbrengsten van trainingen gekoppeld zijn aan het collectieve belang; investeer in het expliciteren en faciliteren van informeel leren; zorg voor een divers en uitgebreid (maatwerk)aanbod voor het versterken van kwaliteitscultuur en onderwijskundig leiderschap.

Realisatievermogen

Het realisatievermogen van een instelling wordt versterkt als iedereen weet hoe de kwaliteit van het onderwijs er voor staat (inzicht 4) en als er wordt gewaardeerd wat goed gaat (inzicht 10).

Review en dialoog

- ROC Midden Nederland heeft voldoende zicht op de basiskwaliteit van het onderwijs, de examinering, het schoolklimaat en de rendementen van opleidingen. Risico's worden opgemerkt en leiden tot gerichte verbeteracties. Het zicht op kwaliteitszorg is ook al goed ontwikkeld maar het zicht op kwaliteitscultuur is meer intuïtief dan systematisch.
- Teams met veel zichtbare elementen van een kwaliteitscultuur leveren betere prestaties, weten deze systematisch te beïnvloeden en te verantwoorden en nemen waar nodig zelf initiatief om ondersteunende diensten in te schakelen.
- Voortgangsgesprekken op basis van 'gespiegelde agenda's' van bestuur, managers en teams zouden op basis van de handleiding voor die gesprekken ontwikkelingsgericht moeten zijn. Niet iedereen ervaart dat zo, onder andere omdat de interne ranking van opleidingen op de achtergrond blijkbaar een belangrijke rol speelt, en dat is volgens velen een verkeerde manier van waarderen wat goed gaat.

Advies

Optimaliseer en bewaak de kwaliteitscultuur systematisch want er is een duidelijk verband tussen die cultuur en het realiseren van basiskwaliteit en aanvullende ambities.

Beantwoording onderzoeksvragen

Tegen de achtergrond van de bovenstaande samenvatting komt de auditcommissie tot de volgende beantwoording van de onderzoeksvragen.

1: Welke kenmerken van een professionele kwaliteitscultuur zijn zicht-/merkbaar binnen onderwijsteams en hun management?

- De verschillen per team in kwaliteitscultuur zijn groot.
- Soft- en hardcontrols verschuiven in de juiste richting maar zijn nog niet in balans.
- De professionele autonomie van onderwijsteams is passend voor verdere ontwikkeling en innovatie.
- Het intern ranken van opleidingen kan een visie-gedreven ontwikkeling van opleidingen verstoren/ belemmeren.

2: In hoeverre is de kwaliteitscultuur een katalysator om doelen te behalen?

- De instellingsdialoog bevestigde steeds weer dat kwaliteitscultuur de basis is voor het realiseren van de ambities, juist omdat die verder reiken dan de wettelijke eisen.

3: Wat zijn de merkbare effecten van een kwaliteitscultuur in het primair proces (wat levert het de teams op; wat gaat nu wel, en vroeger minder goed)?

- Een zeer relevant effect dat wij hebben gemeten tijdens de trails is dat studenten zich gehoord voelen als de kwaliteitscultuur goed is.
- Niet minder belangrijk is het effect van kwaliteitscultuur op de betrokkenheid en bevlogenheid van docenten, en niet te vergeten het zelfvertrouwen dat zij dan uitstralen.
- Helaas hebben we het werkveld niet bij de dialogen betrokken. Dat is wellicht ook kenmerkend voor de overwegend interne oriëntatie op kwaliteitscultuur.

4: Welke factoren kunnen ons helpen in de doorontwikkeling naar een professionele kwaliteitscultuur binnen teams, directies en de gehele organisatie?

Samengevat zijn onze aanbevelingen:

- Definieer kwaliteitscultuur.
- Versterk de dialoog met het werkveld.
- Bestuur vanuit het beginsel van proportionaliteit.
- Zet professionalisering gerichter in om de kwaliteitscultuur te versterken.
- Optimaliseer en bewaak de kwaliteitscultuur systematisch.