



Ter AA

Verslag van de instellingsdialoog

4 en 30 juni 2021

September 2021

Instelling

ROC Ter AA
Keizerin Marialaan 2
5702 NR Helmond

Auditcommissie

De auditcommissie bestond uit:
Theo Brouwers, leadauditor en voorzitter
Joany Krijt, auditor
Myranda van der Leeden, auditor
Titia Buising, secretaris

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

Inhoud

1. Inleiding	4
2. Samenvatting	6

1. Inleiding

Op 4 en 30 juni 2021 heeft de instellingsdialoog bij ROC Ter AA plaatsgevonden. ROC Ter AA biedt bijna 70 opleidingen aan circa 3.300 studenten. Bij het ROC werken 362 medewerkers. Het onderwijs wordt aangeboden op vijf locaties: drie in Helmond, één in Mierlo en één in Deurne. Het ROC staat op de vierde plek in de Keuzegids MBO 2021 en is daarmee het hoogst genoteerde ROC in Brabant en Limburg. Het onderwijs is georganiseerd in acht colleges, die elk onder de verantwoordelijkheid vallen van een teamleider. Het ROC kent één directeur bedrijfsvoering met daarnaast zes diensten met elk een eigen teamleider. Het ROC kent een eenhoofdig College van Bestuur. Het College van Bestuur is samen met de directeur bedrijfsvoering het besluitvormend orgaan van het ROC. Het managementteam bestaat uit de voorzitter CvB, directeur, teamleiders en concerncontroller.

Het ROC heeft in de afgelopen periode een verandering van organisatiestructuur doorgemaakt, waarbij de rol van onderwijsdirecteur is verdwenen. Het College van Bestuur stuurt de teamleiders onderwijs nu direct aan. Op het niveau van de teamleiders heeft zich ook een aantal wijzigingen voorgedaan en is er een aantal colleges qua aansturing samengevoegd. Het College van Bestuur heeft een directe lijn naar de dienst Onderwijs, Ontwikkeling en Kwaliteit.

Daarnaast is er aandacht geweest voor het afbouwen van de formatie en kostenbesparende maatregelen (bijvoorbeeld op het gebied van huisvesting). Schaalgrootte, krimp, onbalans tussen onderwijs en organisatie waren hiervoor belangrijke aanleidingen. De focus van het ROC ligt op kwalitatief onderwijs en goede begeleiding van studenten in veel verschillende en soms kleine crebo's. Het ROC kent in verhouding veel crebo's en weinig leerlingen (met name bij de technische opleidingen, bouw en design). Ten behoeve van de uitvoering van de kwaliteitsagenda zijn projecten gedefinieerd, onder verantwoordelijkheid van projectleiders. De projectleiders combineren hun rol met die van teamleider of stafmedewerker en dergelijke. De ambitie van ROC Ter AA is om een zelfstandig ROC te blijven, kleinschalig en wendbaar.

In het Koersboek 2019 – 2024 benoemt het ROC haar missie, visie en kernwaarden. Dit is uitgewerkt in drie beloftes aan de student:

- We kennen elkaar;
- Met ons kom je verder;
- Je weet bij ons waar je aan toe bent.

Conclusies vorige instellingsaudit

De laatste instellingsaudit van het Kwaliteitsnetwerk mbo vond plaats in 2017. In het rapport is het totaalbeeld van de instelling gekenmerkt met het beeld van twee werelden: de 'wereld' van bestuur, staf en directie enerzijds en de 'wereld' van de teams en opleidingen anderzijds. 'Drie van de vier directeuren zijn weliswaar verantwoordelijk voor zowel onderwijscolleges als stafdiensten, maar dit garandeert de koppeling tussen genoemde werelden nog onvoldoende. De teamleiders zitten precies tussen deze twee werelden in en merken dat in hun 'gespleten' agenda: zij weten de werelden nog onvoldoende met elkaar te verbinden. Zowel vanuit de directie als vanuit het team wordt een groot beroep op de teamleider gedaan. Op directieniveau is er veel aandacht voor het vergroten van de studentenaantallen, de innovatieve projecten en de marketing. De teams zijn vooral bezig met de uitvoering van het onderwijs; de beperkte ruimte die er is wordt in de ontwikkeling of verbetering van het onderwijs gestoken. Overigens kunnen de beelden per team sterk uiteenlopen'.

Onderzoeksvraag

ROC Ter AA heeft, ter voorbereiding op de instellingsaudit een managementreview opgesteld. De managementreview schetst de onderzoeksvraag en geeft per vermogen een beeld van de

belangrijkste thema's en vragen voor verdere ontwikkeling. De managementreview is opgesteld door de dienst OOK, in afstemming met het College van Bestuur. De onderzoeksvraag luidt:

Wat betekent de organisatieverandering voor de kwaliteit van het onderwijs, het eigenaarschap van colleges, teamleiders en kerndocenten? En wat betekent dit voor de rol van teamleiders en kerndocenten en voor de verhouding en afstemming tussen de onderwijsadviseurs en de colleges?

Vragen die daarbij van belang zijn:

- Heeft de organisatieverandering geleid tot meer wendbaarheid?
- Wat betekent de huidige inrichting van de organisatie voor de kwaliteit van het onderwijs?
- Heeft de organisatieverandering geleid tot meer eigenaarschap in de teams (omdat bijvoorbeeld een ander beroep op (kern)docenten wordt gedaan)?
- Wat betekent de huidige inrichting van de organisatie voor (de rol en taken van) teamleider, kerndocent en docent? Wat zijn de taken van betrokkenen als het gaat om de kwaliteit van het onderwijs en onderwijskundig leiderschap? Wat wordt daarin verwacht van collega's in andere rollen?
- Wordt in de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs (voldoende) gebruik gemaakt van de kennis en ervaring van de onderwijsadviseurs en kwaliteitsfunctionarissen?
- Welke rol kunnen de ondersteunende diensten spelen in de kwaliteit van het onderwijs? Dit ook in relatie tot kwaliteitskringen die net opgestart zijn, de organisatie van de diensten zelf (nu meer op onderwerp ingericht dan op locatie).
- Op welke manier kunnen er verbindingen worden gelegd tussen de colleges onderling waarmee kennis en ervaring wordt uitgewisseld?

Proces

De instellingsdialoog vond plaats op 4 en 30 juni 2021 (zie bijlage 1 voor het 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.

Bij de dialoogsessie is daarnaast ook gebruik gemaakt van de tien inzichten die handelingen en gedrag beschrijven die kunnen bijdragen aan het onderwijskundig leiderschap in onderwijsteams, opgesteld door de Stichting Kwaliteitsnetwerk MBO en EQUAVET. De dialoog is gevoerd aan de hand van de vermogens van het dialoogmodel en inzichten op het gebied van onderwijskundig leiderschap die daarbij passend zijn.

De instellingsdialoog heeft in een hybride vorm plaatsgevonden. Dit betekent concreet dat de feedbacksessie op 13 juli online is uitgevoerd. De dialoogsessie en de dialoogdag hebben op locatie plaatsgevonden bij Ter AA in Helmond. Tijdens de dialoogdag zijn dialoogsessies gevoerd met vertegenwoordigers van drie colleges: Dienstverleningscollege, Onderwijs & Kinderopvang College en het Businesscollege. Daarnaast is een dialoogsessie gevoerd met vertegenwoordigers van de dienst OOK. Het uitgevoerde programma, gebaseerd op de onderzoeksvraag van ROC Ter AA, 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 13 juli 2021 zijn bouwstenen voor verdere ontwikkeling verkend en deze zijn - geformuleerd door ROC Ter AA - toegevoegd aan de rapportage. De rapportage is vervolgens afgerond, mede op basis van opmerkingen van ROC Ter AA, en door de voorzitter definitief vastgesteld in september 2021. De reactie van ROC Ter AA is verwerkt in voorliggende definitieve rapportage.

2. Samenvatting

Het dialoogteam heeft gedurende de gehele instellingsdialoog gesproken met sterk bij de studenten betrokken en bevlogen medewerkers. De kleinschaligheid, openheid en informele sfeer dragen bij aan een groot en positief wij-gevoel. Het is zichtbaar dat het voor velen een plezierige werkomgeving is en er zijn ook duidelijke signalen dat het voor studenten een plezierige leeromgeving is. ROC Ter AA scoort goed op de mbo ranglijst en staat bekend als een kleinschalige organisatie waar studenten gezien en gekend worden en geholpen worden als ze een begeleidingsvraag hebben. De huidige studenten worden gezien als grootste bron van reclame voor de opleiding bij het aantrekken van nieuwe studenten.

De organisatieverandering

ROC Ter AA leidt de onderzoeksvraag voor de instellingsdialoog in met de volgende schets: In een kleinschalig ROC, met een ambitie om die opleidingen te blijven aanbieden die onze omgeving van ons vraagt, is het een uitdaging om een gezonde bedrijfsvoering te behouden. Om die reden is in 2020 de directielaag verdwenen. Onderwijscolleges worden nu integraal aangestuurd door teamleiders die een rechtstreekse lijn hebben naar het eenhoofdige College van Bestuur.

De bedoeling van de organisatieverandering wordt door betrokkenen verschillend ervaren. Kostenbesparing, bezuiniging en het creëren van kortere lijnen zijn hierin benoemd. Het creëren van meer eigenaarschap in teams wordt niet direct herkend als doel van de organisatieverandering terwijl de onderzoeksvraag daar wel op is geconcentreerd.

We adviseren om alsnog expliciet voor onderwijsteams inspirerende doelen te koppelen aan de organisatieverandering. Dat geeft richting en het biedt tegenwicht aan de vooral negatief ervaren bezuinigingsmaatregel. Het financiële voordeel van de organisatieverandering voor de teams wordt ook nog niet als zodanig ervaren. Het ligt voor de hand om in dit verband te kiezen voor het vergroten van eigenaarschap van onderwijsteams. Dat is ook een landelijke trend en sluit zelfs aan bij het nieuwe waarderingkader voor het mbo dat ingaat per augustus 2021. Tijdens de dialoog hebben we een tiental wetenschappelijke inzichten m.b.t. onderwijskundig leiderschap gebruikt om over deze ontwikkeling gestructureerd van gedachten te wisselen.

Onderzoeksvragen

De onderzoeksvraag 'Wat betekent de organisatieverandering voor de kwaliteit van het onderwijs, het eigenaarschap van colleges, teamleiders en kerndocenten?' is uitgewerkt in een aantal deelvragen. Die deelvragen beantwoorden we nu beknopt op basis van de dialogen die zijn gevoerd.

Heeft de organisatieverandering geleid tot meer wendbaarheid?

- De wendbaarheid verschilt sterk per college en heeft meer te maken met de ontwikkeling van het college zelf dan de organisatieverandering. Teams met een uitgekristalliseerde onderwijsvisie zorgen zelf voor meer wendbaarheid omdat zij intrinsiek daartoe zijn gemotiveerd.
- Er is door de organisatieverandering een breder draagvlak ontstaan voor externe oriëntatie bij de onderwijsteams, waarbij de blik vooral op het werkveld is gericht.
- De positie van de voormalige accountmanagers van de bedrijfsopleidingen is in de huidige organisatie niet helder.

Er is een verband tussen wendbaarheid en onderwijskundig leiderschap: het adaptieve vermogen van een instelling wordt versterkt als de onderwijsteams zich intern en extern goed oriënteren, een doorleefde onderwijsvisie hanteren en verbeteractiviteiten zelf mogen bepalen. Dat biedt concrete aanknopingspunten voor teams, teamleiders en de ondersteunende dienst.

Wat betekent de huidige inrichting van de organisatie voor de kwaliteit van het onderwijs?

- De kwaliteit van het onderwijs wordt volgens de onderwijsteams niet of nauwelijks beïnvloed door de organisatieverandering, wel soms door de kostenbesparende maatregelen zoals aanpassing van de huisvesting.
- De basiskwaliteit van het onderwijs is behoorlijk goed geborgd bij ROC Ter AA. Afwijkingen worden gesignaleerd en zo goed mogelijk aangepakt.
- Er is een vrij compleet dashboard aan kwaliteitsgegevens beschikbaar.
- De informatie- en verantwoordingsystemen ondersteunen de onderwijsteams niet optimaal.
- Teamleiders en kerndocenten weten meestal hoe het er voor staat met de kwaliteit. Dat geldt niet altijd voor de andere docenten.
- Successen mogen vaker worden gevierd.

Er is een verband tussen de kwaliteit van het onderwijs en onderwijskundig leiderschap: het realisatievermogen van een instelling wordt versterkt als iedereen weet hoe de kwaliteit van het onderwijs er voor staat, als teams zich naast resultaatgericht ook ontwikkelingsgericht mogen verantwoorden en als er wordt gewaardeerd wat goed gaat. Dat biedt concrete aanknopingspunten voor teams, teamleiders, de ondersteunende dienst en in dit geval ook het College van Bestuur.

Heeft de organisatieverandering geleid tot meer eigenaarschap in de teams (omdat bijvoorbeeld een ander beroep op (kern)docenten wordt gedaan)? + Wat betekent de huidige inrichting van de organisatie voor (de rol en taken van) teamleider, kerndocent en docent? Wat zijn de taken van betrokkenen als het gaat om de kwaliteit van het onderwijs en onderwijskundig leiderschap? Wat wordt daarin verwacht van collega's in andere rollen?

- Het creëren van meer eigenaarschap in teams wordt niet direct herkend als doel van de organisatieverandering. De organisatieverandering heeft, wellicht als gevolg daarvan, weinig invloed gehad op het eigenaarschap van teams.
- De organisatieverandering heeft wel veel invloed gehad op de functie van teamleider, zowel wat de taken, bevoegdheden als relaties betreft.
- Het wegvallen van de directielaag zorgt voor meer directe afstemming. Voor het College van Bestuur geldt dan ook een andere invulling van de functie nu de directeuren er niet meer zijn: minder toezien, meer dagelijks bestuur.
- Het beroep op de kerndocenten is bij de meeste colleges niet sterk veranderd door de organisatieverandering. We kunnen dat, ook na de dialogen, niet goed verklaren.
- De functie van kerndocent staat volgens velen het eigenaarschap van teams in de weg, vooral daar waar de reguliere docenten worden afgeschermd van topdown-informatie en -eisen.
- Bij het Dienstverleningscollege wordt door het team na de organisatieverandering meer ruimte ervaren om eigen beslissingen te nemen. We verwachten ook dat een team dat gevorderd is qua onderwijskundig leiderschap eerder kansen ziet in deze organisatieverandering dan een team dat in dit opzicht minder is ontwikkeld.

Er is een verband tussen het organiserend vermogen en onderwijskundig leiderschap: Het organiserend vermogen van een instelling wordt versterkt als de onderwijsteams spil zijn in de kwaliteitszorg. Als ROC Ter AA bewust kiest voor meer eigenaarschap van teams dan is, gelet op de dialogen, een concretere invulling of misschien zelfs fundamentele heroriëntatie op de wijze van inzet van het functiehuis op zijn plaats.

Wordt in de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs (voldoende) gebruik gemaakt van de kennis en ervaring van de onderwijsadviseurs en kwaliteitsfunctionarissen? + Welke rol kunnen de ondersteunende diensten spelen in de kwaliteit van het onderwijs? Dit ook in relatie tot kwaliteitskringen die net opgestart zijn, de organisatie van de diensten zelf (nu meer op onderwerp

ingericht dan op locatie). + Op welke manier kunnen er verbindingen worden gelegd tussen de colleges onderling waarmee kennis en ervaring wordt uitgewisseld?

- Teams met sterk ontwikkeld onderwijskundig leiderschap hebben vooral behoefte aan vraaggestuurde diensten. Teams met zwak ontwikkeld onderwijskundig leiderschap hebben vooral behoefte aan aanbodgestuurde diensten.
- De dienst OOK wordt door alle colleges gewaardeerd maar wordt nog niet optimaal benut. De dienst heroriënteert zich op haar werkwijze na de organisatieverandering.
- Professionalisering staat nog weinig in verband met de organisatiedoelen en de organisatieverandering. Die doelen zijn ook nog niet allemaal helder. Professionalisering staat ook onder druk door andere prioriteiten.
- Kennisdeling van kerndocenten staat steeds meer op de agenda. Er mag meer aandacht zijn voor niet-kerndocenten met groeiambities. Dienst OOK ziet nu ongebruikt potentieel bij de teams.
- Kennisdeling van teamleiders is niet sterk ontwikkeld. Het 'regelen in het eigen college' wordt nog vaak als de eenvoudige weg gekozen, soms zelfs tegen centrale afspraken in.
- Het doel is dat teamleiders eigenaar worden van een of meerdere processen en verantwoordelijk worden voor de roc brede uitvoering van deze processen.

Er is een verband tussen het professioneel vermogen en onderwijskundig leiderschap: Het professioneel vermogen van een instelling wordt versterkt als de onderwijsteams verbeteringsgericht zijn en voorbeeldgedrag vertonen. Dat biedt concrete aanknopingspunten voor teams, teamleiders en de ondersteunende dienst.

Tot slot

Het is fijn dat de basiskwaliteit van het onderwijs niet is aangetast door de organisatieverandering. Om dat ook voor de lange termijn te borgen pleit er veel voor om de onderwijsteams doelgericht tot onderwijskundig leiderschap aan te zetten, voor zover dat nog niet is gerealiseerd. Daarvoor is nodig dat dit voornemen expliciet in de koers van het ROC wordt opgenomen, bij voorkeur uitgewerkt in een definitie en concrete doelen. Organisatie (waaronder functiehuis) en professionalisering (plus daarvan afgeleide ondersteuning door de diensten) kunnen daarop worden afgestemd. Het adaptieve vermogen van ROC Ter AA is sterk afhankelijk van de intrinsieke motivatie van de afzonderlijke colleges om zich extern te oriënteren en het onderwijs af te stemmen op de behoeften van het werkveld, nu gaat er relatief veel energie naar de studenten die daar overigens heel blij mee zijn. Het ontwikkelen en werken vanuit een onderwijsvisie is een goed startpunt voor de ontwikkeling van de teams, en sommige teams zijn al goed op weg.

Onderwijsteams, teamleiders, bestuurder en ondersteunende diensten kunnen zich verder laten inspireren door de uitwerking van een veertigtal mogelijke interventies die kunnen bijdragen aan het onderwijskundig leiderschap van onderwijsteams. Deze zijn gepubliceerd door Stichting kwaliteitsnetwerk mbo en EQAVET.nl.

