stichting kwaliteitsnetwerk mbo

Nova College

Rapportage van de instellingdialoog

November 2021

Datum: 31 januari 2022

Instelling
Nova College
Diakenhuisweg 37-45
2033 AP Haarlem

Bezochte scholen en teams
Er zijn dwars door de organisatie gesprekken geweest met:
CvB, directeuren, opleidingsmanagers, docenten, studenten en kwaliteitsadviseurs

Dialoogteam
Het dialoogteam bestond uit:
Peter IJsenbrant, voorzitter
Dominique Majoor, bestuurder (3e lid dialoogteam)
Ad Huijbregts, beleidsadviseur aangesloten instelling (4e lid dialoogteam)
Dirk Wijma, secretaris

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

Inhoud

1. Inleiding 4
2. Samenvatting 7

1. Inleiding

Het Nova College

Het Nova College is actief in de regio IJmond, de gemeenten Haarlem, Haarlemmermeer en Amstelveen. Met ongeveer 1.300 medewerkers verzorgt het Nova College dagelijks onderwijs aan ruim 13.000 studenten. Het Nova College biedt ongeveer 160 beroepsopleidingen verdeeld over de domeinen Economie, Techniek & ICT, Scheepvaart, Transport & Logistiek, CIOS, Zorg & Welzijn en Entree. Daarnaast heeft het Nova College opleidingen en cursussen voor volwassenen. Dit aanbod loopt uiteen van basiseducatie en Nederlands voor anderstaligen tot vmbo-t, havo en vwo.

Bestuurlijke ontwikkeling

In de periode na 2018 (laatste inspectiebezoek) is de focus binnen Nova College meer komen te liggen op innovatie en adaptief vermogen en sturing op resultaten vanuit vestigingsdirecteuren. In dezelfde periode heeft er een wisseling in het CvB plaatsgevonden. Er kwam meer ruimte voor innovatie en minder strakke centrale sturing van het CvB naar de teams en minder controle door het CvB op cijfers. Dit was deels ook het gevolg van de overgang van domeinsturing naar vestigingssturing (ingevoerd in 2016).
Per 1 december 2020 heeft het Nova College een nieuwe voorzitter van het CvB, maar door omstandigheden is deze feitelijk pas medio 2021 van start kunnen gaan.

Missie, visie en kernwaarden van het Nova College

De missie, visie en kernwaarden zijn richtinggevend voor het handelen van het Nova College.
De missie is als volgt beschreven: *Het Nova College is een regionaal opleidingencentrum (roc). Wij leiden studenten op voor een beroep, diploma of certificaat. Maar we zijn niet zomaar een opleider. Bij ons leren studenten meer dan een vak: zij groeien bij ons ook als mens. De bedoeling is dat deze vakmensen vol vertrouwen en op eigen kracht een passende vervolgopleiding kiezen of een stap zetten in hun loopbaan. En daarmee hun dromen kunnen waarmaken.*
De visie luidt: *De Novavisie begint bij onze merkbelofte: bij Nova groei je als mens. Dit geldt voor studenten en medewerkers. We willen studenten helpen te ontdekken wie ze zijn. Wat hun kracht is, welke talenten ze hebben, waar ze gelukkig van worden. Studenten die steeds meer uit zichzelf leren halen en zo groeien als mens. Die zich niet alleen de kennis en vaardigheden van hun beroep eigen maken, maar ook de mentaliteit die daarbij hoort. Die begrijpen wat er later van hen wordt verwacht, hoe ze zich moeten gedragen en zo vol zelfvertrouwen aan hun werkende leven beginnen, en ook daar niet stoppen met groeien. Dat ze gelukkig zijn, bevrediging uit hun werk halen en er plezier in hebben om in hun vak te excelleren.*
Over de kernwaarden schrijft het Nova College: *Het Nova College is niet zomaar een roc. Onze organisatie heeft een eigen identiteit. Wie wij zijn, laat zich omschrijven in vier kernwaarden: het Nova College biedt een plek waar iedereen zich thuis voelt, waar het veilig is, waar je aandacht krijgt en waar duidelijke regels gelden. Dat beloven we. Maar hoe we die belofte waarmaken, is per doelgroep anders. Vandaar dat we onze beloftes en visie specifiek afstemmen op studenten, medewerkers, voortgezet onderwijs, en bedrijven en instellingen in de regio.*

Conclusies vorige instellingsaudit

Het CvB had in 2017 de volgende onderzoeksvragen geformuleerd voor de instellingsaudit.

- Welke aspecten/activiteiten/onderdelen binnen de vestigingssturing kunnen verbeterd/aangepast worden t.b.v. de realisatie van onze strategische ambities (studenttevredenheid, werkzekerheid, lerende organisatie)?
- Op welke wijze kan ons adaptieve vermogen versterkt worden?
  NB: Adaptief vermogen = o.a. inspelen op ontwikkelingen, participeren in samenwerkingsverbanden, innovatie, creativiteit.

Uit de auditrapportage werden vervolgens de 3 belangrijkste ontwikkelpunten gekozen om in de dialoogsessie (en daarna) mee aan de slag te gaan

- Ruimte voor vernieuwing op vestigingsniveau organiseren
- Leren innoveren sterker ontwikkelen
- Speelruimte voor docenten vergroten

Huidige onderzoeksvraag

Context

De sturing binnen het Nova College op de kwaliteit van het onderwijs is de laatste tijd nadrukkelijk onderwerp van gesprek tussen CvB, directeuren en stafmanagers. Er is recent een midterm review gehouden over de voortgang van het Strategisch Beleidsplan (SBP) en de Kwaliteitsagenda (KA). Beide lopen van 2019 tot 2022. Een aantal directeuren heeft kenbaar gemaakt het aantal kritische prestatie indicatoren (kpi's) voor basiskwaliteit te willen verminderen, terug naar sec de eisen van de inspectie. Tegelijkertijd staan in de nieuwe Kaderbrief meer kpi's en benodigde relevante informatie. De P&C-cyclus en de onderwerpen die worden besproken tijdens de managementcontractgesprekken (MC-gesprekken) tussen CvB en directeuren zijn ook onderwerp van gesprek. Men wil het anders, maar hoe? Eén van de indicatoren van basiskwaliteit zijn de onderwijsresultaten. Daar ziet het Nova College de afgelopen jaren weinig tot geen verbetering. Het aantal opleidingen met onvoldoende onderwijsresultaten is gestegen.

In het nieuwe onderzoekskader van de inspectie is het bestuursgerichte toezicht verder versterkt. Met daarbij als belangrijke vragen: Heeft het bestuur voldoende zicht op de kwaliteit van de opleidingen? Is de kwaliteit van de sturing door het bestuur op orde?

Alles bij elkaar heeft dit geleid tot de behoefte om in de instellingsdialoog het gesprek aan te gaan over de sturing op de kwaliteit van het onderwijs in alle lagen van de organisatie; CvB, directeuren, opleidingsmanagers en teams. Waarbij het Nova College inzoomt op de vraag hoe het gebruik van managementinformatie daarbij kan helpen.

Hoofdvraag:
Hoe kunnen we binnen Nova College de kwaliteit van het onderwijs verbeteren door de goede gesprekken te voeren op basis van de managementinformatie, en hoe gaat dit ons helpen om effectief te sturen op het verbeteren van de onderwijskwaliteit.

Deelvragen

- Wat doet men op de verschillende niveaus met beschikbare (management) informatie?
- Welke rol speelt deze informatie in de gesprekken tussen CvB en directeuren- Directeuren en opleidingsmanagers - opleidingsmanagers en teams?
- Hoe geeft het Nova College de beschikbare managementinformatie zodanig betekenis dat we het goede gesprek kunnen voeren?
- Hoe gaat deze informatie het Nova College helpen om ons onderwijs te verbeteren, resultaten te voorspellen en hoe kunnen we daar een volgende stap in maken?

Instellingsdialoog en rapportage

De instellingsdialoog vond plaats op 5 en 18 november 2021 waarbij gebruik werd gemaakt van het dialoogmodel van het Kwaliteitsnetwerk mbo. 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 zijn trails (ook in de vorm van dialoogsessies) uitgevoerd door gesprekken te voeren met het CvB, directeuren, opleidingsmanagers, docenten, studenten en kwaliteitsadviseurs. Het uitgevoerde programma begrenst de bevindingen van het dialoogteam: er heeft geen integraal onderzoek plaatsgevonden. Bijlage 1 bevat het programma van het onderzoek.
Voorliggend rapport beschrijft de bevindingen van het onderzoek. Na de samenvatting, die afsluit met een beantwoording van de onderzoeksvragen, wordt per onderdeel van het dialoogmodel (vermogens) beschreven wat het dialoogteam heeft opgehaald uit zowel de aangeleverde documenten als de verschillende dialogen. Tijdens de feedbacksessie op 12 januari 2022 heeft het dialoogteam haar voorlopige bevindingen toegelicht en besproken met het Nova College. Tijdens deze feedbacksessie werden bouwstenen voor verdere ontwikkeling verkend en deze zijn toegevoegd aan de rapportage. De rapportage is vervolgens afgerond en door de voorzitter definitief vastgesteld op 31 januari 2022.

2. Samenvatting

Inleiding
Bij de opzet en inrichting van de instellingsdialoog bij het Nova College is in overleg met het College van Bestuur en de staf gekozen voor de uitvoering van dialoogsessies met een brede vertegenwoordiging vanuit alle belanghebbenden van de organisatie. Het programma werd zo samengesteld dat het dialoogteam gesprekken kon voeren met: studenten, docenten, staf, opleidingsmanagers, directie en College van Bestuur. Uitgangspunt in de gesprekken was de centrale vraagstelling van het Nova College: "*Hoe kunnen we binnen Nova College de kwaliteit van het onderwijs verbeteren door de goede gesprekken te voeren op basis van de managementinformatie, en hoe gaat dit ons helpen om effectief te sturen op het verbeteren van de onderwijskwaliteit.*" Uiteraard werd de vraagstelling door het dialoogteam afgestemd op de verschillende gesprekspartners: zo veel als mogelijk werd aangesloten op de mogelijkheden relevante informatie te verzamelen vanuit de perspectieven van de gesprekspartners. In de gesprekken met studenten werd de vraagstelling bijvoorbeeld meer vertaald naar de beleving van de onderwijskwaliteit en sprak het dialoogteam niet over sturingsaspecten. In de gesprekken met de docenten werd vooral geprobeerd informatie te verzamelen over de concrete mogelijkheden die deze functionarissen hebben de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren en lag in de dialoog met het management het accent meer op het sturingsvraagstuk. In alle gesprekken vormden de door het Nova College geformuleerde sub-vragen met betrekking tot "het belang van het betekenisgeven aan managementinformatie", het kader van de verkenning.

Algemeen beeld
Het Nova College verzorgt een breed spectrum aan onderwijsactiviteiten; dagelijks bieden 1.300 medewerkers in 160 opleidingen beroepsonderwijs aan ruim 13.000 studenten. De organisatie wordt aangestuurd door een tweehoofdig College van Bestuur dat wordt bijgestaan door een team van zeven onderwijsdirecteuren. De directeuren geven leiding aan opleidingsmanagers die op hun beurt weer directe sturing geven aan een groot aantal onderwijsteams. Het CvB en het management van het Nova College wordt bijgestaan door een stafafdeling Onderwijs & Kwaliteit die in samenwerking met een viertal expertgroepen werkt aan onder andere het verbeteren en het borgen van de kwaliteit van het onderwijs.
Het Nova College heeft een geschiedenis waarin vanuit het centrale gezag strak werd gestuurd op de basiskwaliteit. De organisatie heeft het model van de centrale sturing min of meer losgelaten waarbij de vestigingsdirecteuren in toenemende mate aan zet zijn gekomen om te sturen op de onderwijsresultaten. Door middel van de vestigingsstructuur werd getracht te komen tot een efficiëntere onderwijsorganisatie die tegelijk aan de afzonderlijke vestigingen de ruimte bood eigen ambities en doelstellingen te formuleren. Intussen is duidelijk geworden dat het Nova College te geringe vorderingen maakt op de onderwijsresultaten. Bij de laatste beoordeling van de onderwijsresultaten (2019-2020), bleek het aantal opleidingen met onvoldoende onderwijsresultaten verder te zijn gestegen. Tegen deze achtergrond is het dialoogteam van start gegaan om aan de hand van het Dialoogmodel een scherper beeld te krijgen van mogelijkheden de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren. Cruciaal in deze zoektocht was de verkenning naar de mogelijkheden om daar op basis van betekenisvolle informatie op te sturen.

Onderwijs
In het Strategisch meerjarenplan 2019-2022 heeft het Nova College op heldere wijze zijn ambities geformuleerd. Vanuit de Kwaliteitsagenda zijn daarbij concrete thema's benoemd die in samenhang met de het strategische beleid op concrete wijze invulling geven aan de visie en de ambities van de instelling. Onlangs is door een kernteam een midterm review opgesteld waarbij geconcludeerd moest worden dat de instelling er niet in was geslaagd de onderwijsresultaten te verbeteren. In de

dialoogsessies heeft het dialoogteam evenwel kunnen waarnemen dat er met veel inzet en overtuiging gewerkt wordt aan het verzorgen van relevant onderwijs voor studenten en werkveld. Daarbij zijn voorbeelden besproken die variëren van fundamentele onderwijsinnovaties en herinrichtingen van het aanbod, tot kleinere interventies vanuit de teams die gericht zijn op het anticiperen op actuele situaties. De vraag die in de dialoogsessies sterk naar voren kwam was of de instelling voldoende in staat is sturing te geven aan een gestructureerde inzet waarbij vanuit een 'gedragen visie op goed onderwijs' acties worden ingezet. In dit kader heeft het dialoogteam kunnen vaststellen dat de verschillende geledingen van het Nova College de daarbij gewenste of noodzakelijke managementinformatie op uiteenlopende wijze benutten. Interventies die direct van invloed kunnen zijn op de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs zijn niet altijd te herleiden tot beschikbare managementinformatie. Met name de analyse en het gebruik van evaluatiegegevens vertoonde een sterk wisselend beeld.

Adaptief vermogen
Het Nova College participeert op allerlei niveaus in netwerken en samenwerkingsverbanden. Daarmee werkt de instelling aan een permanente afstemming met de arbeidsmarkt en het vervolgonderwijs. De vestigingsstructuur biedt ruimte zich regionaal te profileren. Het dialoogteam heeft in de gesprekken echter geconstateerd dat naast de vestigingsaansturing de organisatie ook met domeinontwikkeling te maken heeft. Niet helder is waar het primaat ligt als het gaat om welke acties op enig moment kunnen of moeten worden ingezet om in te spelen op relevante ontwikkelingen. In de strategische koers geeft het Nova College aan een wendbare organisatie te willen zijn. Vanuit de strategie om de vestigingen de ruimte te bieden eigen vakinhoudelijke en onderwijskundige keuzes te maken, zonder daarbij op instellingsniveau concrete doelstellingen te formuleren, volgt een diffuus beeld op de vorderingen en daarmee de beperkte mogelijkheid daarop te sturen.

Organiserend vermogen
Het is het dialoogteam opgevallen dat in de discussies over de concrete ambities en doelen van de organisatie er naast vele gemeenschappelijke elementen er ook onduidelijkheden worden benoemd. Er blijkt een sterke behoefte aan een adequate communicatie over de collectieve ambitie. De Planning & Control-cyclus vormt het fundament van de bedrijfsvoering maar tegelijk wordt de informatie uit de verschillende systemen niet altijd als betrouwbaar ervaren. Daaruit ontstaan nogal eens discussies die eerder afleiden dan dat deze bijdragen aan de goede dialoog over de kwaliteit van het onderwijs. Het dialoogteam heeft ook geconstateerd dat er grote verschillen zijn in de mate waarin en de wijze waarop binnen de instelling gesprekken worden gevoerd over de kwaliteit van het onderwijs. Verschillen die uiteraard te maken hebben met de invulling van het onderwijskundig leiderschap maar daarnaast ook in een aantal gevallen te herleiden zijn tot het wel of minder gebruik maken van de van de beschikbare data als onderbouwing van prestaties.

Professioneel vermogen
Het Nova College beschikt over opleidingsmanagement en docententeams die tijdens de dialoogsessies getuigen van inzet, betrokkenheid en enthousiasme. Uit het laatste MTO is tevens duidelijk geworden dat de professionals zelf de overtuiging hebben actief bij te dragen aan het verbeteren van het onderwijs. Tijdens de dialoogsessie zijn voorbeelden van gerichte inzet op het verbeteren van de begeleiding naar voren gebracht. In deze gesprekken is het het dialoogteam echter opgevallen dat deze inzet sterk afhankelijk is van de wijze waarop er sturing wordt gegeven aan het bereiken van goede resultaten. Het is het dialoogteam niet helemaal duidelijk geworden of het vermogen om de verbeteringen vanuit goede analyses van de data in te zetten, ook van invloed is op de wijze waarop die inzet wordt gepleegd. Wel is opgevallen dat bij docententeams de overtuiging leeft dat zij dicht bij het primaire proces staan en op basis van die informatie direct kunnen handelen; daarbij wordt ook het gevoel benoemd dat de formele managementinformatie

soms wat verder af staat van de dagelijkse realiteit. In de gesprekken is ook gebleken dat de ondersteuning vanuit de adviseurs van Onderwijs & Kwaliteit zeer gewaardeerd wordt en bijdraagt aan het bevorderen van de leercultuur.

Realisatievermogen
Het Nova College heeft een groot aantal activiteiten die gericht zijn op het verbeteren van het onderwijs. De activiteiten en de maatregelen zijn divers en variëren van fundamentele vernieuwingen tot meer incidentele interventies gericht op het direct aanpakken en verbeteren van het onderwijsproces. Op strategisch niveau worden niet alle doelstellingen gerealiseerd. In de midterm review is gereflecteerd op deze doelstellingen waarbij thema's als wendbare organisatie, leven lang ontwikkelen en basiskwaliteit in ontwikkeling achterblijven bij de gewenste koers. Het dialoogteam heeft tijdens de gesprekken geconstateerd dat de informatie over de prestaties van het Nova College op verschillende wijze wordt geïnterpreteerd en gebruikt. Daar waar het College van Bestuur en de directies de managementinformatie benutten om analyses te maken en het goede gesprek over de verbetermogelijkheden te voeren, lijkt het dat op team- en docentenniveau deze informatie als minder relevant wordt ervaren en constateert het dialoogteam dat die inzet meer gebaseerd is op de onderwijspraktijk van alle dag.

Concluderend
Tegen de achtergrond van bovenstaande samenvatting komt het dialoogteam tot de volgende afrondende bevindingen en aanbevelingen.

In de zoektocht naar het antwoord op de vraag van het Nova College wat betreft de mogelijkheden tot verbetering te komen en daarbij de goede gesprekken te voeren is het het dialoogteam opgevallen dat binnen de instelling zeer uiteenlopende opvattingen bestaan over de waarde en het belang van de managementinformatie.

1. Daar waar het College van Bestuur en de directies in staat zijn de managementinformatie daadwerkelijk te benutten om een beeld te vormen van de feitelijke kwaliteit van de opleidingen, zijn docententeams niet altijd bereid of in staat deze exercities op vergelijkbare wijze uit voeren. In dit kader kan zowel het werken aan het vergroten van draagvlak/acceptatie van de informatie als het verder professionaliseren van de teams hierin een positieve wending brengen. Het management van de organisatie draagt hierin een grote verantwoordelijkheid.
2. Het is in de dialoogsessies opgevallen dat de managementinformatie in verschillende geledingen ervaren wordt als minder relevant omdat in de beleving van met name de docententeams de informatie vooral het retrospectief benadrukt: informatie uit het verleden op basis waarvan men niet tot directe bijsturing van de kwaliteit van het onderwijs kan komen. Ook de ontsluiting van data op het aggregatieniveau van klas-/groep-/vakniveau is een door de teams uitgesproken wens. Dit zou hen in staat stellen deze informatie om te zetten in concrete acties om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren. In dit kader kan naar de mening van het dialoogteam wederom verdere professionalisering en het permanent onder de aandacht brengen van het belang ervan, uitkomst bieden. In de gesprekken is namelijk ook gebleken dat feitelijke verbeteringen in veel gevallen wel degelijk herleid kunnen worden tot het op een adequate en juiste manier interpreteren van de managementinformatie. Wanneer dit inzicht voet aan de grond krijgt kan de kwaliteitsverbetering op meer systematische wijze worden ingezet.
3. Het is de overtuiging van het dialoogteam dat Onderwijskundig Leiderschap een belangrijke factor is bij het voeren van het goede gesprek. Veel van de weerstanden tegen het fenomeen 'managementinformatie' (of bijvoorbeeld ook bij het gebruik van het begrip 'rendement'), is gebaseerd op onjuiste veronderstellingen en emoties die in het professionele gesprek

overwonnen moeten en kunnen worden. Het management dient nooit anders dan met overtuiging het belang van de informatie voor het voetlicht te brengen. Discussie over de juistheid van de data leidt slecht af van de zaken waar het echt om draait. Het lijkt van belang de veronderstelde tegenstelling tussen de management(gegevens) en de werkvloer te overbruggen door de inhoud van de data te duiden en te verhelderen, zodat onjuiste vooronderstellingen opgelost worden. In dit kader kan het werken met de krachtige voorbeelden (evidence based) een bijdrage leveren aan meer draagvlak en begrip.

4. Door het management en de staf van het Nova College kunnen adequate analyses gemaakt te worden van recente onderwijsinnovaties en effectieve verbeteracties. Door deze te koppelen aan beschikbare managementinformatie (indien nodig met terugwerkende kracht), kunnen voorbeelden van good practices ontstaan die in de communicatie overtuigend kunnen worden ingezet. Zo kan op concrete wijze invulling geven worden aan 'betekenis geven aan managementinformatie' En kunnen de teams verder begeleid worden in het duiden en gebruiken van data en het begrijpen van het belang hiervan.
5. Voor het Nova College is het belangrijk gericht en blijvend te werken aan het versterken van het reflectief- en analysevermogen binnen de onderwijsteams. Hierbij kan ondersteuning vanuit de adviseurs van de staf Onderwijs & Kwaliteit een belangrijke bijdrage leveren maar dient gewaakt te worden voor het risico dat de ondersteuning resulteert in het overnemen van de verantwoordelijkheid. De ondersteuning dient naar de mening van het dialoogteam primair erop gericht te zijn de teams zelf in staat te stellen de analyses te maken en daar de verbeteracties op te baseren.
6. Tijdens de instellingsdialoog is gebleken dat de gesprekken tussen het College van Bestuur en de directies belast zijn met een overkill aan gespreksonderwerpen. Mogelijk dat het apart agenderen van het onderwerp 'Kwaliteit van het Onderwijs' in de gesprekken ertoe leidt dat dit onderwerp de aandacht krijgt die het verdient. Mogelijk dat dit ook aan de orde is in de gesprekken tussen de directies en de opleidingsmanagers. Apart agenderen voorkomt het verdringen van dit onderwerp.
7. De bij het Nova College uitgevoerde instellingsdialoog heeft in het algemeen bij alle gesprekspartners geleid tot het inzicht en de overtuiging dat het voeren van het gesprek over het onderwerp van de managementinformatie als zodanig, van positieve invloed is op begrip en acceptatie van dit fenomeen. In dat kader kan het dialoogteam niet anders dan van harte aanbevelen de in november opgestarte dialoog binnen de instelling te continueren. Betekenis geven aan de data en de managementinformatie zal een zaak zijn van blijvend uitleggen wat het belang ervan is en de mogelijkheden die daardoor geboden worden om meer systematische de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren. Tevens kan intensivering van de gesprekken ertoe bijdragen dat de door de docenten ervaren afstand tussen het College van Bestuur/Directie en de teams, wordt verkleind. Waarmee, als dit gebeurt met waardering voor alle inzet die niet direct gekoppeld kan worden aan de formele managementinformatie, concreet invulling kan worden gegeven aan het 'voeren van het goede gesprek'.

Het dialoogteam wenst het Nova College veel succes toe bij de verdere realisatie van deze doelstellingen.

Namens het dialoogteam,
Peter IJsenbrant, voorzitter