



Strategie 2020-2024

ROC Mondriaan

Goedkeuring Raad van Toezicht: 17 juni 2019

Vaststelling College van Bestuur: 18 juni 2019

Inhoud

Inleiding	3
Missie.....	3
Strategie 2020-2024	4
Aanleiding.....	4
Werkwijze: ‘Droom je Mondriaan van 2030’	4
Het beeld van Mondriaan 2030.....	5
Uitwerking van het beeld van Mondriaan 2030.....	6
1. Mondriaan, de huisopleider	6
2. Mondriaan, de wendbare en flexibele netwerkorganisatie.....	6
3. Mondriaan, voor gelijke kansen voor iedereen	6
4. Mondriaan, dat technologie en ICT breed inzet.....	7
5. Mondriaan, de betrokken werkgever.....	7
6. Mondriaan, duurzaam en klimaatneutraal	7
Strategisch plan 2020-2024.....	8

Inleiding

Begin 2015 heeft het College van Bestuur de strategie van Mondriaan voor de periode 2016-2019 vastgesteld. De uitdagingen waar Mondriaan voor stond hadden betrekking op de gevolgen van de technologische ontwikkelingen, de voorbereiding van de studenten op de 21-eeuwse vaardigheden, een Leven Lang Leren, en de constatering dat de studenten die Mondriaan opleidt steeds meer te kampen hebben met complexe problemen.

Naast deze ontwikkelingen was er de opdracht vanuit het ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap om Focus op Vakmanschap te implementeren. Deze opdracht laat zich kort omschrijven als “de basis op orde en de lat omhoog”.

Bovendien had Mondriaan zichzelf doelen gesteld. Zo wil Mondriaan de huisopleider van de regio zijn, de 27 scholen profileren en positioneren en de medewerkers professionaliseren.

Een rijke opdracht voor Mondriaan die terugkomt in de missie die hieronder staat. De kernwaarden van Mondriaan Vakkundig, Innovatief en Betrokken waren hierbij richtinggevend.

Missie

ROC Mondriaan biedt uitstekend middelbaar beroepsonderwijs en educatie voor jongeren en volwassenen, vooral uit de regio Haaglanden. Wij doen dit in ca. 200 verschillende opleidingen, gegroepeerd in -herkenbare scholen, goed verspreid over de regio, zowel in voltijd als in deeltijd. ROC Mondriaan biedt iedereen die school-en leerbaar is een passende (beroeps)opleiding en werkt daartoe nauw samen met gemeenten, Voortgezet Onderwijs, Hoger onderwijs, bedrijven en instellingen. ROC Mondriaan wil zijn studenten optimaal voorbereiden op vervolgonderwijs en de (toekomstige) arbeidsmarkt en besteedt daarom veel aandacht aan innovatie en aan (wereld)burgerschap.

Op basis van deze missie en de externe ontwikkelingen, de opdracht Focus op Vakmanschap en de interne doelstellingen zijn indertijd tien strategische ambities voor 2016-2019 opgesteld.

Strategie 2020-2024

Aanleiding

De strategische periode 2016-2019 loopt af en een aantal van de ambities is gerealiseerd. Zo is Focus op Vakmanschap geïmplementeerd en is het aandeel studenten uit de regio dat bij Mondriaan zijn opleiding volgt, significant verhoogd. Voor andere ambities geldt dat deze continu aandacht behoeven. Ook na 2019 zal Mondriaan zich hierop blijven richten. Denk aan het terugdringen van het voortijdig schoolverlaten, professionalisering en een leven lang ontwikkelen. Deze punten komen onder andere terug in de Kwaliteitsagenda 2019-2022 die op basis van het Bestuursakkoord met het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap eind 2018 bij het ministerie is ingediend. Deze kwaliteitsagenda beschrijft de voorgenomen activiteiten die gericht zijn op jongeren en volwassenen in een kwetsbare positie, gelijke kansen in het onderwijs voor iedereen en onderwijs dat voorbereidt op de toekomst. De doelstellingen die hierbij horen zijn:

Jongeren en volwassenen in een kwetsbare positie

- VSV omlaag
- Aanbod herstarters uitbreiden
- Rendement (DR, JR, SR) omhoog

Gelijke kansen voor iedereen

- Pedagogische-didactische vaardigheden verbeteren
- Doorstroom (in- en extern) bevorderen
- Meer excellentie

Onderwijs dat voorbereidt op de arbeidsmarkt van de toekomst

- Meer (technologische) innovatie
- Meer regionale samenwerkingsverbanden
- Aanbod voor doorstarters uitbreiden: BBL en LLO

Met zo'n uitgebreide kwaliteitsagenda die loopt tot en met 2022 en waaraan Mondriaan uitvoering gaat geven, is het de vraag waarom Mondriaan een nieuwe strategie formuleert voor een periode die een net iets ruimere tijdsspanne heeft. De strategie van Mondriaan behelst echter meer dan de kwaliteitsagenda. Mondriaan is ook een werkgever, een regionale partner van overheden, bedrijven en instellingen en een onderwijsinstelling die continuïteit hoog in het vaandel heeft en daarom verder kijkt dan de komende drie jaar. Immers, Mondriaan 2030 is niet zo ver weg.

Werkwijze: 'Droom je Mondriaan van 2030'

Mondriaan 2030 is als focus gekozen voor de te formuleren strategie 2020-2024. In het besef dat niemand in de toekomst kan kijken, zijn studenten, medewerkers en de belangrijkste externe stakeholders uitgedaagd om mee te denken over Mondriaan 2030. 'Droom je Mondriaan van 2030', was de vraag die gesteld is. Studenten, medewerkers, het toeleverend en afnemend onderwijsveld, de bedrijven en instellingen waarvoor Mondriaan opleidt en de gemeentelijke overheden hebben enthousiast hun bijdrage hieraan geleverd. In 23 droomsessies gehouden op de verschillende Mondriaanlocaties zijn vele suggesties opgehaald en deze suggesties zijn vertaald in het droombeeld Mondriaan 2030. Dit droombeeld is vervolgens gepresenteerd aan het management, de studentenraad, ondernemersraad en via de website aan alle medewerkers. Gezien de respons kan geconcludeerd worden dat men zich in het geschetste droombeeld van Mondriaan in 2030 herkent, waarmee het droombeeld van Mondriaan in 2030 verwordt tot het Beeld van Mondriaan 2030.

Beeld van Mondriaan 2030

ROC Mondriaan is een herkenbare, regionale onderwijsinstelling die middenin de samenleving staat, een sociale rol heeft in de directe omgeving en een zichtbaar, goed benaderbaar fysiek en digitaal platform is voor leven lang ontwikkelen voor bedrijven, instellingen, overheden, studenten en docenten.

ROC Mondriaan is een flexibele, wendbare organisatie die zich realiseert dat in de samenleving iedereen elkaar nodig heeft. Geen overheid, bedrijf of instelling kan zijn opdracht alleen uitvoeren. Overheden, instellingen en bedrijven zijn afhankelijk van elkaar. ROC Mondriaan maakt deel uit van deze netwerkmaatschappij. Dit geldt ook voor onze interne organisatie. Scholen en diensten zijn afhankelijk van elkaar, werken samen en bouwen op elkaars expertise. (Netwerkorganisatie)

De studentenpopulatie is veranderd. Het beroepsonderwijs bestaat nog steeds, maar er zullen meer studenten zijn die meer begeleiding nodig hebben. De rol van docent breidt zich uit van docent naar een docent-coach die studenten persoonlijk begeleidt. Hij blijft de inhoudsdeskundige. Daarnaast komen werknemers en werkzoekenden in hun arbeidsbeschikbare levensfase naar Mondriaan voor een passend antwoord op hun scholingsvragen.

In 2030 zijn de automatisering, robotisering, artificiële intelligentie volledig geïntegreerd in zowel het onderwijs als de arbeidsmarkt. ROC Mondriaan is een volwassen organisatie die weet hoe ICT op een intelligente wijze ingezet kan worden voor zowel het onderwijs als de bedrijfsvoering.

ROC Mondriaan heeft in 2030 het begrip duurzaamheid in vele, diverse opzichten omarmd. Duurzaamheid is uitgewerkt in duurzaam personeelsbeleid, duurzaamheid is geïntegreerd in het onderwijs en duurzaamheid heeft vorm gekregen bij Mondriaan in de zin van klimaatneutraal en circulair.

Uitwerking van het beeld van Mondriaan 2030

1. Mondriaan, de huisopleider

ROC Mondriaan is herkenbaar aanwezig in de samenleving van de regio Haaglanden en Leiden. Dit uit zich in studenten die vanzelfsprekend kiezen voor het onderwijs van Mondriaan en met plezier naar de scholen van Mondriaan komen om te studeren. In de directe omgeving pakt Mondriaan zijn sociale rol, door zich open te stellen voor initiatieven in de buurt in samenwerking met andere actoren die bijdragen aan de welvaart en het welzijn van de bevolking in de omgeving.

Leven lang ontwikkelen is één van de belangrijkste thema's de komende vier jaar. Dit betekent dat Mondriaan naast kwalitatief goed onderwijs voor jongeren die net van het voortgezet onderwijs komen, zich ook duidelijk richt op het scholen van werknemers en werkzoekenden in hun arbeidsbeschikbare levensfase. Mondriaan wordt daarom een fysiek en digitaal platform voor leven lang ontwikkelen, dat gebruikt wordt door studenten en docenten, maar ook door bedrijven, instellingen en overheden uit de regio.

Opleiden van vakmensen doen we voor en met het bedrijfsleven en afnemend beroepenveld. Bedrijven en instellingen zijn zichtbaar aanwezig op onze campussen en Mondriaan is zichtbaar aanwezig binnen bedrijven en instellingen. Of het nu gaat om het begeleiden van studenten, of het bijscholen van medewerkers: bedrijven en instellingen weten Mondriaan te vinden, zowel fysiek als digitaal.

2. Mondriaan, de wendbare en flexibele netwerkorganisatie

Vaste structuren verdwijnen en daarvoor in de plaats ontstaan netwerken. Om flexibel in te kunnen spelen op deze netwerkmaatschappij is het van belang dat Mondriaan als organisatie wendbaar is. Mondriaan wil een flexibele en wendbare onderwijsorganisatie zijn die actief bijdraagt aan de samenleving. Dit past bij de opdracht om uitstekend middelbaar beroepsonderwijs en educatie te leveren voor jongeren en volwassenen in nauwe samenwerking met bedrijven, andere onderwijsinstellingen en overheden. Dat betekent dat Mondriaan een open instelling moet zijn die luistert naar haar omgeving: luistert naar de opleidingsbehoefte van de student, luistert naar de behoefte van het werkveld en luistert naar de behoefte van de overheidsinstellingen.

Dit borgen we door voortzetting van het principe "klein binnen groot". Dit betekent ook dat zowel de scholen als de ondersteunende diensten zo georganiseerd zijn dat zij door optimaal samen te werken flexibel en wendbaar kunnen inspelen op verandering. Luisteren naar elkaar, vertrouwen op elkaar en samenwerken met elkaar zijn hierbij belangrijke begrippen evenals transparante besluitvorming.

Dit betekent ook dat de scholen in alle interne processen centraal staan. De scholen dienen voldoende ruimte te hebben binnen de wettelijke en instellingskaders. Het principe 'centraal wat moet, decentraal wat kan', is hierbij uitgangspunt. Dit geeft de scholen de ruimte om optimaal aan te sluiten bij de specifieke wensen van hun studenten en afnemend werkveld.

3. Mondriaan, voor gelijke kansen voor iedereen

Vanwege de snelle ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en in het werkveld zal Mondriaan niet alleen snel moeten inspelen op de inhoud maar ook flexibel en wendbaar moeten zijn met betrekking tot de organisatie van het onderwijs.

Studenten volgen in verschillende tempo's de opleiding, waardoor sommige studenten de volledige onderwijstijd nodig zullen hebben, maar anderen met een kortere opleidingsduur hetzelfde resultaat kunnen behalen. Door leven lang ontwikkelen is het diploma of (deel)certificaat geen afsluiting, maar een tussenstop in de leerloopbaan.

E-learning zal voor de ene student een uitkomst zijn, terwijl de andere student meer baat heeft bij de fysieke lessen en instructie. Dit betekent meer maatwerk per student. Welke student heeft welke

begeleiding nodig? Welke student kan zijn eigen opleidingstraject bepalen en welke student moet bij de hand genomen worden? Luisteren naar de student en kijken naar zijn opleidingsbehoefte en -mogelijkheden vraagt van de docent dat hij zich naast vakdocent als coach, persoonlijke begeleider gaat opstellen. Daarbij blijft de docent de inhoudelijke expert en wordt de docent daarnaast begeleider van de persoonlijke leerweg van de student.

4. Mondriaan, dat technologie en ICT breed inzet

Technologie en ICT bieden mogelijkheden om het onderwijs te verrijken. Onderwerpen als robotisering, ICT, artificiële intelligentie en machine learning zijn voor Mondriaan concreet uitgewerkt en worden als middelen ingezet voor het onderwijs en helpen om het onderwijs flexibeler te maken. Docenten en studenten moeten met de nieuwste middelen en ontwikkelingen kunnen omgaan en Mondriaan zorgt ervoor dat deze middelen beschikbaar zijn voor zowel de docenten, studenten en medewerkers in de ondersteuning. Digitale hulpmiddelen en ontwikkelingen kunnen de docent nooit vervangen, wel veranderen ze de onderwijslogistiek.

E-learning en afstandslernen bieden de mogelijkheid tot meer maatwerk in het onderwijs. Studenten kunnen een les nog eens terugkijken of volgen vanuit huis. Apps hebben toegevoegde waarde voor student en medewerker: ze bieden extra mogelijkheden voor persoonlijke aandacht en het snel contact opnemen. Vanuit de ondersteuning van het onderwijs en de bedrijfsvoering wordt meegedacht met het onderwijs en geluisterd naar wat de scholen op het gebied van ICT nodig hebben om de gestelde onderwijsdoelen te behalen.

Door de inzet van digitale middelen in en buiten de les zijn er minder boeken nodig voor de studenten en worden lesmethodes interactiever en meer op maat. Dit scheelt in de kosten, is beter voor het milieu en stimuleert het leren. Daarnaast beschikt Mondriaan over een schat aan data. Data die benut kunnen worden om aansluiting te blijven vinden bij wat van Mondriaan verwacht en gevraagd wordt. Mondriaan maakt daarom concreet werk van *data analytics*.

5. Mondriaan, de betrokken werkgever

Mondriaan is een inclusieve werkgever, waarbij elke medewerker van conciërge tot docent zich thuis en gehoord voelt en waar ontwikkelmogelijkheden, ruimte bieden en vertrouwen centraal staan. Dit betekent minder vinklijstjes, meer verantwoordelijkheid nemen en ruimte voor het gesprek onderling. Maar dit betekent ook ruimte om fouten te maken en daar vervolgens van te leren. Dit alles ten behoeve van de duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers. Binnen deze ontwikkelmogelijkheden nemen medewerkers verantwoordelijkheid voor de eigen loopbaan en het werk. We sturen op kennisdeling, samenwerking en innovatie. Medewerkers krijgen daarom voldoende ruimte om elkaar te ontmoeten en te werken aan onderwijsontwikkeling.

De komende jaren blijft het een uitdaging om in een schaarse arbeidsmarkt voldoende gekwalificeerd personeel te werven. Dit vergt van Mondriaan creativiteit en durf ten aanzien van de werving, selectie en behoud van talenten. We houden rekening met de levensfase waarin een medewerker zich bevindt. Bijvoorbeeld de fase waarin de jonge ouder, de mantelzorger of de oudere medewerker die vlak voor het pensioen zit, zich bevindt.

6. Mondriaan, duurzaam en klimaatneutraal

Mondriaan werkt aan de verkleining van zijn ecologische *footprint* in de bedrijfsvoering en onderwijslogistiek door energiebesparing, overgaan op niet-fossiele energiebronnen en het bevorderen van circulariteit. Daarnaast besteedt Mondriaan in het onderwijs zelf veel aandacht aan het werken aan een duurzame samenleving en neemt dit ook op in de onderwijsprogramma's.

Strategisch plan 2020-2024

Met dit heldere, uitgewerkte beeld van Mondriaan 2030 voor ogen, is de strategie 2020-2024 geformuleerd in stappen die op weg helpen om het beeld dichterbij te brengen. De doelstellingen uit de kwaliteitsagenda sluiten hierbij aan of liggen in het verlengde van de stappen uit het strategisch plan.

- Mondriaan is de huisopleider in de regio Haaglanden en Leiden, door
 - Herkenbaar en zichtbaar aanwezig te zijn in deze regionale samenleving
 - Een fysiek en digitaal platform voor een leven lang leren te ontwikkelen
 - Zichtbaar te zijn binnen de regionale bedrijven en instellingen en de regionale bedrijven en instellingen zichtbaar te maken binnen Mondriaan.

- Mondriaan is een flexibele en wendbare netwerkorganisatie, door
 - De kleinschaligheid van zo autonoom mogelijke scholen verder te ontwikkelen en de organisatie daartoe in te richten
 - De Interne samenwerking te stimuleren en de interne experts Mondriaanbreed proces- en projectmatig te verbinden
 - Actief de externe samenwerking aan te gaan met de regionale stakeholders, te weten onderwijsinstellingen, bedrijven, en overheden, ten behoeve van de kwaliteit, de doorstroom en het portfolio.

- Mondriaan zorgt voor gelijke kansen voor iedereen, door
 - Pedagogisch-didactische ontwikkeling en innovatie
 - Te differentiëren in begeleide onderwijstijd en nominale studieduur
 - Meer maatwerk te leveren.

- Mondriaan zet technologie en ICT breed in, door
 - Verdere digitalisering van het onderwijsproces en -inhoud
 - In kaart gebrachte werkprocessen te digitaliseren en in onderling overleg doelgericht de ICT-agenda op te stellen en uit te voeren
 - *Data analytics* in te zetten ten behoeve van de verbetering van de onderwijskwaliteit en ter bevordering van het maatwerk/gepersonaliseerd onderwijs.

- Mondriaan is een betrokken werkgever, door
 - Een inclusieve werkgever te zijn die zorgt voor ontwikkeling van zijn medewerkers
 - Medewerkers ruimte en vertrouwen te bieden
 - Schaarste aan te pakken en talenten te behouden.

- Mondriaan is een duurzame organisatie, door
 - Duurzaamheidsmaatregelen te nemen in de bedrijfsvoering
 - De energietransitie en circulariteit te bevorderen
 - Duurzaamheid te vertalen in onderwijsprogramma's en onderwijslogistiek.