



Noorderpoort

Verslag van de instellingsdialoog

7 oktober 2020 en 27 oktober 2021

Datum: februari 2022

Instelling

Noorderpoort
Verzetsstrijderslaan 4
9727 CE Groningen

Dialoogteam

Het dialoogteam bestond uit:
Jeanette Toeter, leadauditor en voorzitter
Gerard Oud, auditor
Myranda van der Leeden, auditor
Titia Buising, secretaris

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

1. Inleiding

Op 7 oktober 2020 en 27 oktober november 2021 heeft de instellingsdialoog bij Noorderpoort plaatsgevonden. Noorderpoort omvat 16 scholen verspreid in de regio Groningen, 169 opleidingen (crebo's), 13.500 studenten, 800 cursisten en circa 1.400 medewerkers. Het onderwijs wordt verzorgd door circa 60 teams. De 16 scholen worden geleid door schooldirecteuren. Daarnaast kent Noorderpoort vanaf 1 januari 2020 vier ondersteunende diensten: Organisatie- en Onderwijsontwikkeling, Bedrijfsvoering, Control & Compliance en Informatiemanagement, met elk een directeur. Noorderpoort kent een tweehoofdig College van Bestuur.

De vorige strategische periode voor Noorderpoort liep van 2016 tot 2020. Deze periode is ingezet op het organiseren van de kwaliteitszorg en -borging vanuit de teams zelf: Teams aan Zet. De vorige instellingsaudit vond plaats in 2016, net aan het begin van deze ontwikkeling. De vraag aan de toenmalige auditcommissie was om een eerste reflectie te geven op de stand van zaken omtrent 'teams aan zet'. In de managementsamenvatting constateerde de auditcommissie dat Noorderpoort in control was wat betreft de onderwijskwaliteit. Als belangrijke voorwaarde voor het slagen van het transitieproces benoemde de commissie de vraag of het College van Bestuur durft los te laten. De commissie constateerde dat het College sterk overtuigd was van de eigen veranderende rol en dat de commissie daar ook al voorbeelden van kon zien. Aanbevelingen waren er ook: nog meer verbinding zoeken binnen de instelling en het leren van elkaar nog meer organiseren, als het gaat om de good practices binnen het roc en het verbinden van teammanagers met elkaar, ook en juist buiten de scholen. Ten aanzien van de bij de instellingsaudit betrokken teams constateerde de auditcommissie *'dat wat teams aan zet betreft de handschoen wordt opgepakt door de beide bezochte teams. De teammanager heeft hierin een cruciale en vooral ook faciliterende rol. Ondersteuning van de schooldirecteur is voor de teammanager van belang om die rol ook te kunnen pakken. Daarnaast kan afstemming met en ondersteuning van de dienst Organisatie- en Onderwijsontwikkeling de teammanager en het team daarin ondersteunen'*. Ten aanzien van de Organisatie- en Onderwijsontwikkeling is door het auditteam het volgende opgemerkt: *'De dienst heeft in het transitieproces een belangrijke rol om echt dienstverlenend te worden naar de opleidingen toe. Ze verlenen nu diensten als er vragen zijn. Ze ondersteunen de teams om zelf de vraagstukken op te lossen. En dat is soms nog een zoekproces'*.

Twee jaar na deze instellingsaudit vond het vierjaarlijks onderzoek van de Inspectie plaats. De veranderingen in de besturing waren merkbaar; de inspectie merkt in het rapport (2018, van het vier jaarlijkse onderzoek naar bestuur en opleidingen) op: *'De manier waarop Noorderpoort bestuurd wordt, is veranderd. Het bestuur neemt minder zelf de regie en wil de capaciteiten van de directeuren en de docententeams steeds meer en goed benutten. Daarom biedt het bestuur hen nu meer ruimte om hun eigen ideeën te realiseren bij het vormgeven van het onderwijs en daarbinnen van de beroepspraktijkvorming. Deze aanpak blijkt succesvol'*. De Inspectie waardeerde de kwaliteitszorg op instellingsniveau als goed. De Inspectie concludeert dat het bestuur van Noorderpoort zorgt voor onderwijs van voldoende kwaliteit, deugdelijke examinering en gezond financieel beheer, goed op de hoogte is van wat er speelt in de organisatie en de organisatie effectief stuurt.

Nu de vorige planperiode is afgesloten is in het voorjaar van 2021 de nieuwe strategische koers ontwikkeld: Stap in 2035. De strategische koers is ontwikkeld met 80 Noorderpoorters, stakeholders en studenten. In de strategische koers wordt benoemd waar Noorderpoort voor staat en gaat:

- We hebben voor iedereen een volgende stap in vakmanschap.
- Want we hebben als het aan ons ligt 0% werkloosheid in de regio.
- We zijn al 25 jaar een betrouwbare partner met wie je wilt werken én vernieuwen, nu en straks.

Bron: Noorderpoort, Strategische koers Stap in 2035, p. 18-20

De betekenis hiervan is uitgewerkt voor studenten, medewerkers en werkveld. Om de bedoeling te bereiken zijn lef, wendkracht en dialoog nodig. Om deze verandering te kunnen realiseren, is er aandacht voor het organiseren van verrassende leermomenten, een open blik naar buiten, het maken van ruimte en het verantwoorden van keuzes en met vertrouwen in gesprek gaan.

Net als in de vorige instellingsaudit van het Kwaliteitsnetwerk mbo in 2016 staat ook in de huidige instellingsdialoog, 'teams aan zet' centraal, zij het nu in een andere context, richting Noorderpoort als instelling voor levenlang ontwikkelen en Noorderpoort 3.0: externe gerichtheid, ondernemerschap en flexibiliteit.

Onderzoeksvraag Noorderpoort

Binnen de hiervoor geschetste ontwikkelingen luiden de centrale vragen voor deze instellingsaudit:

- Wat kan Noorderpoort leren van de afgelopen periode teamontwikkeling en sturen in het kader van SK#35?
- Wat kan ervoor zorgen dat teams doorgroeien in samenwerking, initiatief en verantwoording?
- Welke factoren werken hierbij stimulerend, welke belemmerend? (denk aan omgeving, leiderschap, ondersteuning)
- Wat merken onze collega's op dit moment van integrale ondersteuning, en wat zijn hun wensen en behoeften t.a.v. integrale ondersteuning in relatie tot teams aan zet.

Instellingsdialoog

De instellingsdialoog vond plaats op 7 oktober 2020 en 27 oktober november 2021. Door de Covid-19 pandemie is de onderzoeksdag van de instellingsdialoog twee keer uitgesteld. Op 20 september 2021 heeft een extra sessie tussen Noorderpoort en het dialoogteam plaatsgevonden om recente ontwikkelingen ten aanzien van de onderzoeksvraag te bespreken en de 'klokken weer gelijk te zetten'. Naar aanleiding van deze sessie is ook de onderzoeksvraag op enkele aspecten aangepast.

De instellingsdialoog is uitgevoerd aan de hand van 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 dialoogsessie op 7 oktober 2020 zijn er op 27 oktober 2021 dialooggesprekken gevoerd met directeuren, ondersteunende staf, studenten, docenten en teammanagers. Het uitgevoerde programma, gebaseerd op de vraagstelling van Noorderpoort, begrenst tevens de bevindingen van het dialoogteam; er heeft geen integraal onderzoek plaatsgevonden. Bijlage 1 bevat het programma.

Voorliggend rapport beschrijft de bevindingen van de instellingsdialoog. Na de samenvatting, die afsluit met een beantwoording van de onderzoeksvraag, worden per onderdeel van het dialoogmodel (vermogens) bevindingen en daar waar relevant ontwikkelvragen benoemd. Tijdens de feedbacksessie op 29 november 2021 heeft het dialoogteam haar voorlopige bevindingen mondeling toegelicht en besproken met Noorderpoort; dit eveneens in de vorm van een dialoog. Tijdens deze feedbacksessie zijn bouwstenen voor verdere ontwikkeling verkend en deze zijn - geformuleerd door Noorderpoort - toegevoegd aan de rapportage. De rapportage is vervolgens afgerond, mede op basis van opmerkingen van Noorderpoort, en door de voorzitter definitief vastgesteld op 2 februari 2022.

2. Samenvatting

De vorige strategische periode voor Noorderpoort liep van 2016 tot 2020. In die periode is ingezet op het organiseren van de kwaliteitszorg en -borging vanuit de teams zelf: Teams aan Zet. Uit de vorige instellingsaudit (2016) en ook uit het onderzoek van de Inspectie (2018) kwam naar voren dat Noorderpoort in control is ten aanzien van de onderwijskwaliteit. De Inspectie beoordeelde Noorderpoort voor de tweede keer op rij met een goed voor kwaliteitszorg op instellingsniveau. Het dialoogteam concludeert dat het kwaliteitszorgsysteem 'staat'. Per school is er een overzicht van een breed aantal teamresultaten per team ('Team aan Zet profiel') dat twee keer per jaar wordt geactualiseerd en gemonitord. De teamresultaten omvatten onder meer de onderwijsresultaten, VSV, JOB-resultaten, resultaten medewerkerstevredenheidsonderzoek, ziekteverzuim personeel, de aan- en afwezigheidsregistratie, examinering en een typering van de kwaliteitscultuur. Een overall risicotypering per team maakt ook onderdeel uit van het profiel. Het profiel is input voor de halfjaarlijkse bilaterale gesprekken tussen CvB en directeur. Zicht op de kwaliteit van onderwijsteams krijgt het CvB daarnaast vanuit de jaarlijkse bezoeken aan elk team en vanuit de interne audits. Binnen Noorderpoort worden in een vierjaarlijkse cyclus onderwijs- en examenaudits afgenomen.

Wat kan Noorderpoort leren van de afgelopen periode teamontwikkeling en sturen in het kader van SK#35?

Noorderpoort is eind 2019 gestart met de ontwikkeling van de nieuwe strategische koers: Stap in 2035. Vanwege de COVID-19 pandemie is het proces vanaf maart 2020 online voortgezet. Om voldoende draagvlak te kunnen creëren, is besloten een tijdelijke adempauze in te lassen voor het traject. Docenten zijn voor de online sessies uitgenodigd, maar uiteindelijk hebben vooral beleidsmedewerkers, teammanagers en directeuren meegedacht en -gepraat. Het is het onderzoeken waard waarom zo weinig docenten hebben geparticipeerd.

De nieuwe koers is recent vastgesteld. Noorderpoort heeft gekozen voor 2035 als horizon vanuit de gedachte dat de school de vakmensen van morgen en overmorgen opleidt; de generatie die nu geboren wordt, zijn de mbo-studenten van 2035. In de strategische koers ligt de ambitie van Noorderpoort vast om de studenten op maat te kunnen bedienen, zodat elke student een eigen route kan uitstippelen en gelijke kansen heeft om een geslaagde toekomst tegemoet te gaan. Noorderpoort heeft de ambities en doelen voor de eerste drie jaar ('SK2024') afgestemd op de thema's die passen in de kwaliteitsagenda en bij de gelden in het kader van het Nationaal Programma Onderwijs. Dat maakt het voor de teams overzichtelijk en helpt bij het focus houden en het achteraf verantwoorden. De sterke interne communicatie (posters, kaarten en het format teamplan zijn voorbeelden) ondersteunt de teams door de integraliteit van de plannen te benoemen en door concreet te maken wat de focuspunten (bijvoorbeeld hybride leren) betekenen voor de Noorderpoorter, de student en het werkveld. Er is een strategisch panel van directeuren en CvB ingesteld dat de integraliteit van de drie plannen bewaakt.

Noorderpoort kiest sinds 2016 als sturingsfilosofie voor Teams aan Zet. Hierbij krijgen onderwijs-teams de vrijheid om zelf en op hun eigen manier goed onderwijs te realiseren. Met de nieuwe koers verschuift de focus van Teams aan Zet van kwaliteitszorg en -borging binnen teams organiseren richting Noorderpoort als instelling voor levenlang ontwikkelen en Noorderpoort 3.0: externe gerichtheid, ondernemerschap en flexibiliteit. Deze doorontwikkeling van Teams aan Zet moet ervoor zorgen dat teams snel en slagvaardig in kunnen spelen op veranderingen binnen en buiten het onderwijs. Teams aan zet heeft ook betrekking op de teams van de ondersteunende diensten.

Voor de komende drie jaar zet Noorderpoort in op drie focusgebieden voor teams, die per focusgebied in drie concrete doelen zijn geformuleerd:

- Studenten opleiden voor toekomst van de regio ('Hybride leren is onderdeel van elke opleiding' is een van de drie doelen)
- Levenlang ontwikkelen voor iedereen ('Ons onderwijs is flexibel vormgegeven; het jaarklassensysteem laten we los' is een van de drie doelen).
- Samenwerken aan een wendbare organisatie, ('Elke opleiding heeft een innovatieagenda', is een van de drie doelen).

Deze strategische doelstellingen zijn niet nieuw binnen de organisatie. Een groot deel van de teams was er al mee aan de slag. Tijdens de instellingsdialoog hebben we kunnen merken dat het gesprek over 'het aan zet zijn' stimulerend werkt voor innovatie, ook al bestaan er verschillende beelden over wat teams aan zet nu precies is en zijn er soms vragen over wat een team precies is, wanneer het is opgedeeld in subteams of werkgroepen.

Het is de bedoeling dat elk team voor zichzelf en gezamenlijk betekenis geeft aan 'aan zet' en de ruimte benut die daarmee wordt gegeven. Dat gebeurt ook. We hebben tal van inspirerende voorbeelden gehoord van hybride leren, flexibilisering, LLO-trajecten en excellentieprogramma's die binnen teams zijn ontwikkeld. Het innovatieplatform is begin 2020 ingericht als bovenschoolse faciliteit voor en door medewerkers uit teams, scholen en ondersteuning om met elkaar te leren en experimenteren en innovaties te initiëren of te versterken. Noorderpoort-brede relatiemanagers signaleren welke ontwikkelingen er buiten spelen, haken teams aan en nemen docenten mee. Ook het werken met teambudgetten (per dit schooljaar) beoogt de teams uit te dagen met (nog) meer initiatieven te komen om het onderwijs te verbeteren en moet eraan bijdragen dat er meer zicht is in de samenhang tussen beleid en begroting. Omdat de begroting op schoolniveau is, wordt voor alle teams binnen de school transparant welke initiatieven er waar worden ingezet. Met ingang van dit schooljaar leveren teams niet alleen een teamambitieplan in, maar ook een bijbehorende begroting.

Aan zet zijn kan ook betekenen dat een team aangeeft welk leiderschap nodig is en hoe het aankijkt tegen de rol van de teammanager. Binnen Noorderpoort zijn er teams die inmiddels zonder teammanager functioneren. Teams kijken, afhankelijk van hun specifieke situatie, verschillend aan tegen de rol van de teammanager in een team aan zet: een teammanager om 'de boer op te gaan', een faciliterende teammanager, een coachende en inspirerende teammanager die verantwoordelijkheid geeft of een teammanager voor de personele zaken, bijvoorbeeld wanneer een Ic-docent niet functioneert. Teams aan zet kan daarnaast betekenen dat een team zich op een eigen manier verantwoordt ten opzichte van de geldende kaders en daarin een eigen afweging maakt. Nog niet alle teams binnen Noorderpoort lijken deze bredere definities van 'aan zet' te hanteren.

Mede naar aanleiding van het onderzoek van de Inspectie in 2018 is Noorderpoort de ontwikkeling gestart van Noorderpoort Support, gericht op ondersteuning van teams (in plaats van scholen), passend bij het verder versterken van het eigenaarschap bij teams. Per 1 januari 2020 is het aantal ondersteunende diensten teruggebracht van 7 naar 4. De diensten zitten nog midden in de transitie; de positionering van de ondersteunende diensten is nog volop in ontwikkeling. Dat wordt gevoeld door de medewerkers van de ondersteunende dienst en door docenten, teammanagers en directeuren. Er is behoefte aan meer maatwerk in de ondersteuning. Hoe dit vorm dient te krijgen is nog in ontwikkeling. Het in gang gezette professionaliseringstraject van de ondersteunende dienst kan hieraan een bijdrage leveren. Voor alle adviseurs van de ondersteunende diensten is recent een traject gestart om te komen tot integrale ondersteuning en begeleiding van onderwijsteams. Het is

daarbij belangrijk dat daarin niet alleen aandacht is voor vaardigheden op het gebied van klantgerichtheid, wendbaarheid en integraal adviseren sec, maar ook voor de betekenis van deze vaardigheden in relatie tot de dienstverlening die geleverd kan worden aan teams. Ook in teamontwikkeling zal moeten worden geïnvesteerd. De nieuwe teams binnen de ondersteunende dienst voelen zich niet altijd een team en functioneren ook nog niet als zodanig. Deze teams hebben ook nog geen eigen teamplan met begroting ingeleverd.

De directeuren als portefeuillehouders hebben een belangrijke taak om te zorgen dat ontwikkelingen worden opgepikt door experts binnen Noorderpoort, dat beleidsonderwerpen aandacht krijgen, dat er afstemming is tussen wat het onderwijs nodig heeft en wat de ondersteuning aanlevert en dat er afstemming is tussen scholen onderling.

Docenten geven aan erg tevreden te zijn over de snelheid waarmee online lessen en ook de kwaliteit ervan kon worden gerealiseerd, de ondersteuning daarbij van de I-coach en de kwaliteit van de Wifi. In gesprekken met andere scholen realiseerden de docenten zich dat dit echt een prestatie is om trots op te zijn. Deze good practice kan mogelijk worden ingezet om met elkaar te bespreken wat hier in het proces nu zo goed is gegaan en wat hiervan kan worden geleerd voor toekomstige dienstverlening aan teams.

Wat beter kon in het proces van de teamambitieplannen is de aansluiting bij het ritme van de teams en meer tijd beschikbaar maken voor de implementatie. De totstandkoming van de nieuwe koers was een zorgvuldig proces, waar ruim de tijd voor is genomen. Dat geldt ook voor het format teamplan. De strategische koers en het teamplan zijn in september voor onderwijsteams beschikbaar gekomen. Zij hadden maar zes weken de tijd om de negen doelen uit te werken in het nieuwe format, terwijl teams in de meeste gevallen al een teamplan hadden uitgewerkt. Ook is deze termijn te kort om eigenaarschap te ontwikkelen voor de thema's en doelen uit het SK35.

Wat nog mist is strategisch personeelsbeleid: wat heeft de school/het team in huis en wat heeft de school/het team nodig richting SK35? Daarbij is het nodig om de rolopvatting van een Ic-docent te herzien om goede docenten voor het onderwijs te behouden. De huidige rolopvatting van een Ic-docent is dat deze docent voor 25% coördinerende taken uitvoert. Dat is niet binnen elk onderwijsteam wenselijk of mogelijk. In sommige teams is een docent als 'lesgever' een drager en trekker van het team. Ook dat zou met een Ic-schaal moeten kunnen worden gewaardeerd, geven de docenten aan. Daarnaast kan deze discussie mee worden genomen of een docent vrijstelling kan krijgen voor (onderdelen van) het Ic-traject wanneer de docent al een masteropleiding volgt.

Wat zijn wensen en behoeften van collega's t.a.v. integrale ondersteuning in relatie tot teams aan zet?

Tijdens de instellingsdialoog is de behoefte aan meer verbinding op verschillende manieren naar voren gebracht. Zo is er behoefte bij docenten en teams om meer van elkaar te leren en van elkaars ervaringen gebruik te maken. Ook is er bij nieuwe docenten behoefte aan bredere verbindingen binnen Noorderpoort. Daarnaast is er bij de ondersteunende diensten behoefte om dichterbij de teams te komen en hebben de teammanagers behoefte aan meer verbinding met elkaar. In het realiseren van deze verbindingen spelen het bekend zijn met elkaars werk, het elkaar écht ontmoeten (in letterlijke en figuurlijke betekenis) en het voeren van een 'echt' gesprek een belangrijke rol.

Wat kan ervoor zorgen dat teams doorgroeien in samenwerking, initiatief en verantwoording? Welke factoren werken hierbij stimulerend, welke belemmerend?

Doorgroeien in samenwerking en initiatief kan worden bevorderd door informatie over medewerkers (wie is waarvan?), thema's en initiatieven beter te ontsluiten zodat mensen elkaar Noorderpoort-breed goed weten te vinden. Vooral voor nieuwe medewerkers is het niet altijd gemakkelijk 'de weg' binnen Noorderpoort te leren kennen en te weten welke netwerken er zijn.

Het helpt als teammanagers (onderwijs en ondersteunende diensten), portefeuillehouders en relatiemanagers initiatieven aanjagen en weten wat er speelt, binnen en buiten Noorderpoort. Ook voorbeeldgedrag tonen en het benoemen van gewenst en ongewenst gedrag kunnen stimulerend werken. Wat ook helpt is communiceren over de eigen wettelijke kaders (denk aan doelmatigheid, etc.), zodat onderwijsteams beter op de hoogte raken van het grotere geheel en er meer onderling begrip ontstaat voor de uitdagingen op elke organisatieniveau.

Met teams aan zet verschuift de leidinggevende rol van de teammanagers naar (meer) faciliterend, coachend en inspirerend en naar (meer) sturing op resultaat en minder op proces. Om als team eigenaarschap te kunnen nemen is het noodzakelijk dat er duidelijke afspraken worden gemaakt over de te behalen ambities en onderwijsresultaten en dat verwachtingen over en weer ook naar elkaar worden uitgesproken. Dat helpt bij de verantwoording of resultaten wel of niet behaald zijn.

Tijdens de dialogen benoemde kritische succesfactoren in de verdere ontwikkeling van teams aan zet zijn vertrouwen en transparantie. Ook zijn het grote commitment en de loyaliteit van collega's bij Noorderpoort hierbij genoemd. Andere succesfactoren die vaker door de dialoogpartners zijn benoemd, zijn tijd nemen, loslaten en fouten mogen maken.

De systemen werken soms belemmerend bij nieuwe initiatieven, bijvoorbeeld It's learning. Dit systeem past niet bij de LLO-doelgroep omdat het systeem uitgaat van studenten in groepen. Een ander voorbeeld is dat het studentenvolgsysteem niet geschikt is om certificaten voor deelname aan excellentietrajecten uit te draaien. Het systeem kan niet aangeven hoeveel studenten deelnemen aan de excellentietrajecten en wie op uitstromen staat.

Wat merken onze collega's op dit moment van integrale ondersteuning?

Tijdens de instellingsdialoog geven onderwijsteams aan nog weinig te merken van de integrale ondersteuning vanuit de diensten. De gesprekken met de ondersteunende diensten worden nog voornamelijk gevoerd door de teammanagers. Docenten ervaren daarin nog geen verandering ten opzichte van de eerdere situatie, toen ondersteunende diensten zich op scholen richtten. Hoewel er al wel ondersteunende diensten zijn die gewend zijn integrale ondersteuning te leveren, krijgt die in de positionering *naar* teams een andere invulling. Naar deze invulling ('wat kunnen we bieden?') is men nog zoekende. Een dialoogsessie tussen de ondersteunende diensten en de onderwijsteams zou daarin helpend kunnen zijn, merkte een van de gesprekspartners vanuit een ondersteunende dienst op.

Onderwijsteams en docenten ervaren dat de bereidheid te ondersteunen bij een vraag groot is en waarderen dat. Onderwijsteams realiseren zich dat de nieuwe verhouding tot de ondersteunende diensten ook voor hen iets betekent. Zij moeten hun eigen ondersteuningsvraag expliciteren. Daartoe is nog niet elk team in staat. Dit heeft als mogelijk gevolg dat de ondersteuningsvraag dan niet gesteld wordt. In het verdere proces van positionering en professionalisering acht het dialoogteam het belangrijk dat de waardevolle expertise en ervaring van de ondersteunende

diensten door teams benut blijft. Sommige teams zullen daarom ook in dat proces moeten worden begeleid, zonder daarbij het gevoel te krijgen 'tegen hun zin in gelukkig gemaakt te worden'.

Het dialoogteam wenst alle Noorderpoorters veel succes toe in het realiseren van hun ambities en spreekt de hoop uit dat de opbrengst van deze instellingsdialoog daaraan een bijdrage levert.

Namens de leden van het dialoogteam,
Jeanette Toeter, voorzitter dialoogteam Noorderpoort