



# **MENSO ALTING**

**Rapport van de instellingsdialoog**

15 en 16 november 2021, 24 januari 2022

Datum: 1 april 2022

**Instelling**

ROC Menso Alting  
Vondelpad 4  
9721 LX Groningen

**Dialoogteam**

Peter IJsenbrant, voorzitter  
Annet Bek, lid dialoogteam  
Karina Visscher, lid dialoogteam  
Eveline Rijnen, secretaris

De instellingsdialoog is uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van de Stichting Kwaliteitsnetwerk mbo

## Inhoud

1. Inleiding.....	4
2. Samenvatting.....	6

## 1. Inleiding

Op 15 en 16 november 2021 en 24 januari 2022 vond de instellingsdialoog van het Kwaliteitsnetwerk mbo plaats bij ROC Menso Alting. ROC Menso Alting maakt samen met het Gomarus College (voortgezet onderwijs) deel uit van de Gereformeerde Scholengroep welke in Noord-Nederland onderwijs verzorgt vanuit de gereformeerde levensvisie. ROC Menso Alting heeft een vestiging in Groningen en omvat de afdelingen: Economie, Gezondheidszorg en Onderwijs & Welzijn. ROC Menso Alting had op 1 oktober 2020 747 studenten en de personele bezetting was medio 2021 ongeveer 60 fte.

De Gereformeerde Scholengroep kent drie managementlagen: bestuurder, directeuren en teamleiders. ROC Menso Alting wordt aangestuurd door een directeur, heeft zes onderwijsteams (Verpleegkunde, Dienstverlening, Onderwijs & Opvoeding, Persoonlijk begeleider GZ/SD, Maatschappelijke zorg/Verzorgende IG en Business College) en vier teamleiders. Het Onderwijs Service Team (OST) en het Orthopedagogisch en Didactisch Centrum (OPDC) zijn dienstverlenend aan zowel het voortgezet onderwijs (vo) als het middelbaar beroepsonderwijs (mbo).

De cultuur van ROC Menso Alting kenmerkte zich als 'familiaal'. De instelling maakt nu een ontwikkeling door naar een meer professionele cultuur waarin het geven van feedback en het aanspreken van elkaar aandacht heeft. Men ervaart dat aanspreken lastig is maar ook waardevol. Dit vraagt dus nog om alertheid en gerichte sturing. Naast deze cultuuromslag heeft de instelling ook geïnvesteerd in het kwaliteitszorgstelsel. In 2018 is er in samenwerking met een extern bedrijf gewerkt aan een nieuw kwaliteitszorgsysteem. In de nieuwe systematiek is er een duidelijkere link tussen het Strategisch Beleidsplan 2018-2022 (SBP), het directieplan en de teamplannen zichtbaar. De teams hebben op basis van het SBP en het directieplan hun eigen teamplan en een bijbehorende actielijst opgesteld. De afdeling Onderwijs en Kwaliteit (O&K) ondersteunt de teams en het management bij de uitvoering van de kwaliteitszorg. De afdeling O&K stelt twee keer per jaar een kwaliteitsverslag op.

Binnen ROC Menso Alting wordt gewerkt aan bewustwording en het vergroten van het eigenaarschap van de teams ten aanzien van een verbeterd kwaliteitszorgsysteem, dit is geen opdracht van de staf maar ligt in de lijn. Ook het analyseren van alle beschikbare informatie was en is een aandachtspunt. Het verzamelen van data is één maar het oorspronkelijke doel van data verzameling en de opbrengst is iets waar men voortdurend scherp op moet blijven. De inspectie heeft in december 2018 een herstelonderzoek uitgevoerd naar de kwaliteitszorg op bestuurs- en opleidingsniveau. De inspectie is tot een voldoende oordeel gekomen waarmee het hersteltraject is afgerond.

### **Conclusies vorige instellingsaudit**

In 2017 is, vanuit het Kwaliteitsnetwerk mbo, een eerste instellingsaudit uitgevoerd. Er werd destijds geen specifieke onderzoeksvraag geformuleerd, voor Menso Alting was het belangrijk te weten of 'ze op de goede weg zaten'. De auditcommissie gaf het volgende weer in haar rapportage: 'De auditcommissie concludeert op grond van het onderzoek dat het ROC Menso Alting een kwaliteitsprofiel heeft dat op hoofdlijnen overeenkomt met een stevig kwaliteitsprofiel 2 (een systeem van kwaliteitszorg in ontwikkeling) en al enkele elementen vertoont van kwaliteitsprofiel 3. Belangrijke onderdelen van het kwaliteitszorgsysteem zijn recent ontwikkeld en nog niet volledig doorgevoerd; aan zelfevaluatie wordt gewerkt en teamplannen kunnen een verbeteringslag gebruiken; ten aanzien van de 'check' en 'act' kunnen nog stappen worden gezet; een managementinformatiesysteem ontbreekt nog; de onderlinge samenhang tussen het koersplan, het schoolplan, de teamplannen en de zelfevaluatie kan versterkt worden'.

### **Onderzoeksvraag**

In 2017 heeft ROC Menso Alting zichzelf de vraag gesteld 'zijn we op de goede weg?'. Destijds bleek dat het systeem van kwaliteitszorg nog sterk in ontwikkeling was en verder versterkt kon worden. In de afgelopen jaren is de kwaliteitszorgsystematiek steeds meer verankerd in de organisatie. Er is samenhang gecreëerd tussen de doelen in het strategisch beleidsplan, directieplan en de teamplannen. Het is helder

welke doelen de organisatie wil behalen en er wordt gestructureerd gewerkt aan de plannen. Zo is er een kwaliteitskalender ontwikkeld waarin de inzet van meetinstrumenten en de planning van gesprekken en rapportage voor de monitoring van de voortgang staan vermeld. De teams maken een actielijst waarin de acties en voortgang ten behoeve van de doelen in hun teamplannen worden bijgehouden. Elk jaar worden de teamplannen geëvalueerd. Daarnaast wordt er elk jaar een jaarrapportage geschreven door de teamleiders waarin ze evalueren hoe ze de kwaliteitszorgsystematiek ingezet hebben in het team. Ook houden de teams elk jaar een zelfevaluatie. Hierbij kijken ze met een helikopterview naar het functioneren van het team. Ze kijken hierbij niet naar wat ze behaald en gedaan hebben, maar naar hoe het team daar gekomen is, dus naar het proces. Centrale vragen hierbij zijn waar het team stond, waar het team nu is en waar het team naartoe wil. ROC Menso Alting werkt nu een paar jaar volgens de nieuwe kwaliteitszorgsystematiek en wil graag weten wat de effecten hiervan zijn. Vandaar de volgende onderzoeksvraag:

### ***Hoe draagt de vernieuwde kwaliteitszorgsystematiek bij aan de verbetering van de kwaliteit van onderwijs?***

De eerst geformuleerde onderzoeksvraag van ROC Menso Alting richtte zich op de relatie tussen een professionele kwaliteitscultuur en de interne communicatie. De onderzoeksvraag die hierbij was geformuleerd luidde als volgt: *Wat is nodig om ervoor te zorgen dat iedereen gedurende een proces communiceert over de voortgang van de verschillende taken in het proces met de spelers in het gehele proces?* Deze onderzoeksvraag is samen met de voorzitter en secretaris van dialoogteam geanalyseerd en beoordeeld op haalbaarheid. Afgesproken werd dat ROC Menso Alting een korte interne afweging zou maken op de vraag die zij aan het dialoogteam wil meegeven. Op basis hiervan is de vraagstelling aangepast en breder geformuleerd zodat we tijdens de instellingsdialoog kunnen reflecteren op de hele pdca-cyclus.

#### **Dialoog en rapportage**

De instellingsdialoog vond plaats op 15 en 16 november 2021 conform het dialoogmodel. Het dialoogmodel 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 dialoogsessies op centraal niveau hebben dialoogsessies plaatsgevonden met een vertegenwoordiging van docenten, studenten, het bedrijfsleven, de Studentenraad en de Raad van Toezicht. Op 15 november kwamen we fysiek bij elkaar in Groningen. N.a.v. snel stijgende besmettingscijfers van het coronavirus in Nederland is besloten om op 16 november de gesprekken digitaal te voeren. Bijlage 1 bevat het programma van de instellingsdialoog.

Voorliggend rapport beschrijft de bevindingen van de instellingsdialoog. Na de samenvatting, die afsluit met een beantwoording van de onderzoeksvraag, benoemt het dialoogteam per vermogen haar bevindingen. Tijdens de feedbacksessie op 24 januari 2022 heeft het dialoogteam haar bevindingen mondeling toegelicht en besproken; dit eveneens in de vorm van een dialoog. Tijdens deze feedbacksessie zijn bouwstenen voor verdere ontwikkeling verkend en deze zijn, geformuleerd door ROC Menso Alting, toegevoegd aan de rapportage. De rapportage is afgerond en door de voorzitter definitief vastgesteld op 1 april 2022.

## 2. Samenvatting

Bij de opzet en inrichting van de instellingsdialoog is in overleg met de directie en de staf van ROC Menso Alting gekozen voor de uitvoering van dialoogsessies met vertegenwoordiging vanuit alle belanghebbenden van de organisatie. Het programma werd zo samengesteld dat het dialoogteam gesprekken kon voeren met: studenten, docenten, staf, directie, bestuurder en Raad van Toezicht. Met een aantal bedrijven werd eveneens de dialoog aangegaan. Uitgangspunt in alle gesprekken was de vraagstelling van Menso Alting “Hoe draagt de vernieuwde kwaliteitszorgsystematiek bij aan de verbetering van de kwaliteit van onderwijs?”. De vraagstelling werd na ampele overwegingen op deze wijze breed geformuleerd zodat dit aan het dialoogteam de mogelijkheid bood op de volledige PDCA-cyclus te kunnen reflecteren.

### Algemeen beeld

ROC Menso Alting is het kleinste ROC van Nederland en maakt onderdeel uit van de Gereformeerde Scholengroep waarin naast het mbo ook het vo is opgenomen. Het ROC verzorgt vanuit een gereformeerde levensvisie met ongeveer 60 docenten beroepsonderwijs aan ruim 700 leerlingen. Menso Alting is gevestigd in Groningen en omvat de afdelingen Economie, Gezondheidszorg en Onderwijs & Welzijn. De organisatie wordt aangestuurd door een directeur die daarin wordt bijgestaan door vier teamleiders en twee stafdiensten. De afdeling Onderwijs & Kwaliteit biedt het management en de teams ondersteuning bij de uitvoering van de kwaliteitszorg. De Gereformeerde Scholengroep heeft één bestuurder met eindverantwoordelijkheid voor zowel het mbo als het vo.

ROC Menso Alting heeft zich ten doel gesteld om alle plannen, te weten het SBP, directieplan en de teamplannen zoveel mogelijk aan elkaar te verbinden. Gebaseerd op de strategische uitgangspunten stelt de directie van ROC Menso Alting jaarlijks een directieplan op en ontwikkelen de teams hun eigen teamplan. De kwaliteit van het onderwijs van ROC Menso Alting is op orde; in het onderzoek van de Inspectie van het Onderwijs (2019) kreeg de instelling voor de kwaliteit een voldoende beoordeling waarbij werd opgemerkt dat de instelling over een volledige, samenhangende kwaliteitszorgcyclus beschikte. Er is samenhang gekomen waarbij in de plannen concrete doelen zijn geformuleerd.

Niettemin is de directie ervan overtuigd dat er op het terrein van de kwaliteitszorg nog stappen gezet kunnen worden. Vooral de kwaliteitscultuur en het zogenaamde ‘eigenaarschap’ komt nog voor verbetering in aanmerking. Vanuit dit kader is het dialoogteam van start gegaan om aan de hand van het ‘Dialoogmodel van het Kwaliteitsnetwerk mbo’ een scherp beeld te krijgen van de verbetermogelijkheden.

### Onderwijs

In het Strategische Beleidsplan (2018-2022) schetst ROC Menso Alting de ambities voor het onderwijs. Alle activiteiten en werkzaamheden worden planmatig, doelgericht, systematisch en cyclisch uitgevoerd, waarbij men streeft naar een goede balans tussen vertrouwen en controle. Het dialoogteam heeft in de sessies waargenomen dat er daadwerkelijk samenhang (alignment) is gecreëerd tussen de doelen in het strategisch beleidsplan, directieplan en de teamplannen: de visie op onderwijs is aantoonbaar doorvertaald naar afdelings- en teamniveau. De teams krijgen veel ruimte om zelf inhoud te geven aan de ambities als het gaat om hybride- en modulair thematisch onderwijs. De ruimte die de teams krijgen stelt hen ook voor uitdagingen wat betreft organiseerbaarheid van onderwijs en samenwerking met het werkveld. Tegelijk leidt de ruimte die aan de teams geboden wordt soms ook tot langs elkaar heen werken en op verschillende plaatsen het wiel opnieuw uitvinden. Bovendien is ROC Menso Alting nog zoekende wat betreft de ontwikkeling van de familiale cultuur naar een meer professionele cultuur die ertoe moet bijdragen dat alle inzet op het terrein van de kwaliteitszorg niet op zichzelf staat maar integraal onderdeel is van de inzet op goed onderwijs.

### **Adaptief vermogen**

Het ROC Menso Alting is een bescheiden en enigszins intern gerichte organisatie met een portfolio dat in belangrijke mate is gebaseerd op de denominatie. De instroom van studenten is vanuit de loyale achterban door de jaren heen stabiel geweest maar wordt in toenemende mate minder vanzelfsprekend. Menso Alting participeert op allerlei niveaus in netwerken en samenwerkingsverbanden. Hiermee probeert de instelling op systematische wijze de 'buitenwereld' naar binnen te halen en anderzijds zelf ook meer naar buiten te treden. Ondanks deze initiatieven is, volgens de gesprekspartners, 'de input vanuit het werkveld nog niet heel stevig verankerd en geborgd in de organisatie'. Het dialoogteam heeft wel waargenomen dat er sprake is van toenemend bewustzijn dat externe stakeholders van groot belang zijn. De structurele verbinding tussen de opleidingen en het werkveld verdient evenwel nog aandacht. Maatwerk in de afstemming is noodzakelijk wat voor ROC Menso Alting niet altijd eenvoudig is en druk veroorzaakt op de kleinschalige organisatie. De markt van contractactiviteiten en mogelijkheden inzake de derde leerweg, zal in de toekomst een sterk appel doen op de commerciële slagkracht van de organisatie. Gezien het feit dat de stabiele instroom minder vanzelfsprekend is geworden, is het van belang dat de instelling zich met meer zelfvertrouwen sterker profileert.

### **Organiserend vermogen**

Het ROC Menso Alting heeft met succes gewerkt aan de opzet van het kwaliteitszorgsysteem. Hierbij is voorrang gegeven aan het organiserend vermogen ofwel de systeembenadering. Het is het dialoogteam echter opgevallen dat bij discussies over de ambities van de instelling nog niet altijd duidelijk is dat niet het systeem het doel is maar slechts het middel om de kwaliteitscultuur te faciliteren en te stimuleren. De medewerkers van ROC Menso Alting hebben door de relatieve kleinschaligheid van de organisatie te maken met een grote diversiteit in rollen en taken (combinatie van coördinerende en lesgevende taken). In dat kader is het dialoogteam van mening dat het creëren van wat meer rust en het bieden van een meer proactieve ondersteuning vanuit de afdeling Onderwijs & Kwaliteit, er toe bij kan dragen dat de werkdruk vermindert waardoor er tevens meer ruimte ontstaat voor horizontale- en teamoverstijgende afstemming. In dat kader kan ook het 'leren van elkaar' toenemen.

### **Professionele vermogen**

ROC Menso Alting heeft de docententeams in stelling gebracht om zelf zorg te dragen voor de kwaliteit van de opleidingen. Waar nodig wordt externe coaching, collegiale consultatie en scholing ingezet zodat ieder zijn taak goed kan vervullen. Het effect is een gedragen kwaliteit en betrokkenheid bij de kwaliteitsverbetering. Uit de gesprekken die het dialoogteam met het management en de docenten heeft gevoerd, komt evenwel ook naar voren dat het leren van elkaar en van elkaars ervaringen, niet automatisch gebeurt; er wordt in dit verband gesproken over een eilandencultuur binnen en tussen teams. De teamstructuur leidt niet direct tot instellingsbrede kennisdeling en afstemming. Het dialoogteam heeft kunnen constateren dat de behoefte om meer van elkaar te leren sterk aanwezig is en de eerste aanzetten daartoe zijn vormgegeven (instellingsbrede intervisie). Het is het dialoogteam overigens ook opgevallen dat wanneer er sprake is van kennisdeling en samenwerking tussen docenten (teams) dit leidt tot inspiratie en versterking van de onderwijskwaliteit. De teamleiders vervullen een sleutelpositie als het gaat om het leggen van de horizontale verbinding, zij weten wat er speelt in de teams en kunnen concreet bijdragen aan de horizontale verbinding.

Het ROC Menso Alting is op weg naar een meer professionele cultuur. In dit kader vraagt ontwikkeling van aanspreekgedrag nog aandacht. Er zijn concrete verbetermogelijkheden op het terrein van feedback geven en ontvangen. Teamontwikkeling en veiligheid in het team worden hierbij als voorwaardelijk beschouwd.

### Realisatievermogen

Het ROC Menso Alting scoort hoog in de mbo-keuzegids 2021. Het staat momenteel op de tweede plaats in de ranglijst van mbo-opleidingen in ons land. ROC Menso Alting scoort vooral hoog met de opleidingen in zorg en welzijn, tevens de grootste sector binnen de instelling. Ook de Inspectie van het Onderwijs heeft de kwaliteit van het onderwijs en de kwaliteitszorg als voldoende beoordeeld. Het Kwaliteitssysteem staat, er wordt cyclisch gewerkt en de teams zijn tevreden.

Ook de studenten geven aan dat zij tevreden zijn over het onderwijs. Uit de gesprekken komt naar voren dat de kleine school maakt dat docenten en studenten elkaar kennen en dat er sprake is van persoonlijke betrokkenheid bij hun leerproces.

Het dialoogteam ziet evenwel nog aanknopingspunten voor verbetering. Evalueren, analyseren, als het kwalitatief inhoudelijk reflecteren heeft nog aandacht nodig. Dit roept de vraag bij het dialoogteam op of over deze informatie het goede gesprek wordt gevoerd. Om het planmatig en cyclisch werken beter te doorleven is het van belang om de teams op dit terrein verder te professionaliseren.

### Concluderend

De vraag die ROC Menso Alting het dialoogteam heeft gesteld is niet zo eenvoudig direct te beantwoorden. Zoals eerder vermeld is deze breed gesteld, waardoor het dialoogteam aan alle elementen van het kwaliteitssysteem en de bedrijfsvoering aandacht heeft besteed. Op basis van het bestuderen van de documentatie van ROC Menso Alting en het gedurende twee dagen voeren van de gesprekken met het management en de medewerkers, komt het dialoogteam tot de volgende afrondende bevindingen en aanbevelingen: het kwaliteitssysteem van ROC Menso Alting werkt, de taken en verantwoordelijkheden binnen het kwaliteitszorgsysteem zijn belegd en er is samenwerking tussen het management, de teams en kwaliteitszorgondersteuning. De studenten, medewerkers en bedrijven hebben in de verschillende sessies in algemene zin aangegeven tevreden te zijn met de gang van zaken. Om vanuit de huidige kwaliteitszorgsystematiek echter verder te komen in het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs, is het wel noodzakelijk een aantal vervolgstappen te zetten. Dit betreft voornamelijk het organiserend- en het professioneel vermogen. Denkend en handelend vanuit de vaststelling dat de organisatie een groot aantal zaken op orde heeft zal de inzet hierbij gericht kunnen worden op de volgende aspecten:

1. Daar waar het kwaliteitssysteem op orde is, kan ROC Menso Alting wat betreft de kwaliteitscultuur nog verbetering doormaken. Het kwaliteitsbewustzijn is de laatste jaren toegenomen maar om daadwerkelijk tot verdieping van het kwaliteitsdenken en –handelen te komen dient het voeren van de dialoog te worden geïntensiveerd. Nadrukkelijk expliciteren van de doelstellingen en daarbij met elkaar kritisch reflecteren, ook op de praktische uitvoerbaarheid, maakt het mogelijk tot concrete verbeteringen te komen. Niet het systeem is dan leidend maar het gesprek over de toekomst van het onderwijs wordt dan dominant. Uiteraard dient hierbij goed oog gehouden te worden voor de balans tussen de praktijk van alle dag en de ruimte die nodig is voor die reflectie.
2. Het optimaliseren van informatiedeling en samenwerking, voornamelijk over de grenzen van de teams heen, kan ertoe bijdragen dat er zowel verbetering als efficiëntie ontstaat op de weg naar innovatie en verbetering van het onderwijs. Het voorkomt dat op verschillende plaatsen aan dezelfde zaken wordt gewerkt en tevens zal meer samenwerking positief bijdragen aan het plezier in het werken aan verbetering van de onderwijskwaliteit. Bovendien kan de werkdruk ten gevolge van de kleinschaligheid van de organisatie mogelijk enigszins worden verminderd als er aandacht is voor meer horizontale en teamoverstijgende samenwerking.
3. In het algemeen geldt voor ROC Menso Alting dat er beslist verbeteringen mogelijk zijn op het kritischer analyseren en reflecteren op de bestaande gang van zaken. Gegevens kunnen aan betekenis winnen als er diepgaandere analyses worden gemaakt. Dit, in combinatie met het blijvend stimuleren van kwaliteitsbewustzijn en de eigen verantwoordelijkheid (eigenaarschap),



kan de ontwikkeling naar een professionele cultuur bevorderen. Tijdens de instellingsdialoog is het opgevallen hoezeer de medewerkers van ROC Menso Alting de gesprekken in dit kader hebben gewaardeerd. Vanuit deze constatering lijkt het continueren van de dialoog een goed instrument om hiermee concreet invulling te geven aan de verbetermogelijkheden.

De komende periode zal duidelijk worden of ROC Menso Alting er in gaat slagen de vernieuwde kwaliteitszorgsystematiek te verrijken met bovengenoemde elementen zodat concrete verbetering van de kwaliteit van onderwijs gerealiseerd kan worden. Van alle medewerkers zal gevraagd moeten worden hier met toewijding en overtuiging aan mee te werken. Het dialoogteam wenst ROC Menso Alting veel succes toe bij de verdere realisatie van deze organisatieontwikkeling.

Namens het dialoogteam,  
Peter IJsenbrant, voorzitter