



# **MBO Utrecht**

**Verslag van de instellingsdialoog**

22 april en 18 mei 2022

December 2022



Instelling  
MBO Utrecht  
Daltonlaan 300  
3584 BK Utrecht

Dialogteam  
Het dialogteam bestond uit:  
Jeanette Toeter, leadauditor en voorzitter  
Marloes de Vries, auditor  
Jeroen van der Weijde, auditor  
Titia Busing, secretaris

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

## Inhoud

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

## 1. Inleiding

MBO Utrecht is een kleinschalige, interconfessionele onderwijsinstelling die doelmatig onderwijs aanbiedt met focus op de hoogste niveaus van het mbo. MBO Utrecht biedt met ca. 500 medewerkers ruim 50 opleidingen aan, in uiteenlopende domeinen van het mbo-onderwijs. Het onderwijs wordt nu nog verzorgd op meerdere locaties; er wordt gebouwd aan een Onderwijsboulevard waar alle opleidingen een plek zullen vinden. Eind 2021 bezochten ruim 5.300 studenten MBO Utrecht.

MBO Utrecht kent 20 teams en is recent van 5 naar 4 clusters van academies gegaan. In oktober 2020 zijn teamleiders aangesteld; gemiddeld één teamleider per 16 medewerkers. De rol van directeur is omgevormd tot clusterdirecteur. Deze structuurwijziging past bij de nieuwe besturingsfilosofie en het werken vanuit 'de bedoeling'. Hiermee wil MBO Utrecht het onderwijs continu verbeteren en werken vanuit een professionele leergemeenschap waarbij de verantwoordelijkheid laag in de organisatie ligt. Naast deze structuurwijziging zet MBO Utrecht ook in op een verandering in houding en gedrag. Daartoe zijn ontwikkeltrajecten opgezet voor teamleiders, clusterdirecteuren en hoofden van diensten inzake het werken vanuit de bedoeling en het werken in een professionele leergemeenschap. Voor de diensten is de overgang naar meer integrale dienstverlening aan het onderwijs een belangrijk thema.

### Conclusies vorige instellingsdialoog

De vorige instellingsdialoog vond plaats in 2018. Daarbij stond de volgende vraag centraal: 'Hoe kan MBO Utrecht de kwaliteit van het onderwijs verder ontwikkelen, versterken of vernieuwen en wat is daarvoor gewenst'? Daarnaast vroeg MBO Utrecht aandacht voor de onderzoeksvraag: 'Hoe kunnen we het verschil overbruggen tussen goede en zwakkere opleidingen'? De belangrijkste aanbevelingen waren gericht op meer samenwerking tussen de diverse geledingen, het versterken van het instrumentarium, het uitwerken van het strategische kader in concreet beleid met betrekking tot de profilering van de instelling en een gezamenlijk gedragen visie op de bedreigingen en kansen. Ook is de aanbeveling gedaan 'meer te doen' met de stakeholders. MBO Utrecht heeft deze aanbevelingen vertaald in een ontwikkelagenda (en opgenomen in de werkagenda van het meerjarenplan 2019 - 2022), waarbij gewerkt is aan de volgende thema's:

1. Samenwerking binnen MBO Utrecht versterken;
2. Samenwerking met stakeholders intensiveren;
3. In gezamenlijkheid de profilering van MBO Utrecht aanscherpen (corporate identity);
4. In gezamenlijkheid kaders/uitgangspunten voor medewerkers/teams/directies en hoofden vaststellen;
5. Hard controls verbreden met soft controls.

### Onderzoeksvraag

MBO Utrecht heeft voor de instellingsdialoog in 2022 de volgende onderzoeksvragen geformuleerd:

1. In hoeverre worden elementen van een professionele leergemeenschap in de huidige kwaliteitscultuur van MBO Utrecht herkend?
2. Waar liggen kansen voor MBO Utrecht als professionele leergemeenschap om onderwijskwaliteit te versterken?
3. Hoe kunnen we de beroepspraktijk en de buitenwereld hierin nog beter integreren? En is de betrokkenheid van de beroepspraktijk en de buitenwereld merkbaar in de teams en het onderwijs?

MBO Utrecht heeft ter voorbereiding op de instellingsdialoog een managementreview opgesteld. Deze bood een goede basis voor het intakegesprek en de feitelijke instellingsdialoog. Zowel in de managementreview als in het intakegesprek zijn de onderzoeksvraag en de context waarbinnen de

onderzoeksvraag zich afspeelt, duidelijk en helder geschetst. Het dialoogteam heeft de managementreview en de onderliggende documentatie gebruikt als startpunt voor de verschillende sessies.

### **Instellingsdialoog**

De instellingsdialoog vond plaats op 22 april en 18 mei 2022 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.

Bij de opzet en inrichting van de instellingsdialoog werd in overleg met MBO Utrecht gekozen voor het organiseren van een brede dialoogsessie met een vertegenwoordiging van de verschillende geledingen binnen het roc. Tijdens de dialoogdag zijn sessies gehouden met drie onderwijsteams (ICT, Retail en Commercie en Zorg) en met een vertegenwoordiging van de ondersteunende diensten en de i-coaches. Deze laatste groep geldt als voorbeeld van good practice op het gebied van een professionele leergemeenschap. Het uitgevoerde programma, gebaseerd op de vraagstelling van MBO Utrecht, begrenst 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, waarin de onderzoeksvraag beantwoord wordt, worden per onderdeel van het dialoogmodel (vermogens) de bevindingen van het dialoogteam benoemd. Tijdens de feedbacksessie op 29 juni 2022 heeft het dialoogteam haar voorlopige bevindingen mondeling toegelicht en verder verdiept met MBO Utrecht; dit eveneens in de vorm van een dialoog. Tijdens deze feedbacksessie zijn bouwstenen voor verdere ontwikkeling verkend en deze zijn - geformuleerd door MBO Utrecht - toegevoegd aan de rapportage. De rapportage is, na verwerking van feedback van MBO Utrecht, afgerond en door de voorzitter van het dialoogteam definitief vastgesteld in december 2022.

## 2. Samenvatting

Naar aanleiding van de vorige instellingsaudit in 2018 heeft MBO Utrecht gewerkt aan (onder meer) het versterken van de samenwerking binnen MBO Utrecht en de samenwerking met stakeholders. Vanuit het personeelsbeleid werd de beweging richting lerende teams in een lerende organisatie ingezet.

Sinds 2019 werkt MBO Utrecht volgens een nieuwe besturingsfilosofie waarbij de verantwoordelijkheid laag in de organisatie is gelegd, in kleinere onderwijsteams onder leiding van een teamleider. De focus is daarmee sterker komen te liggen op het primaire proces en op 'werken vanuit de bedoeling'. Persoonlijk leren is een belangrijke pijler in het werken volgens de bedoeling van MBO Utrecht. Verschillen waarden, persoonlijke aandacht, ambitieus onderwijs en lerende teams zijn daarvan de bouwstenen.

Om dit werken vanuit de bedoeling waar te kunnen maken, wordt er naast de verandering in structuur en inrichting een verandering gevraagd in houding en gedrag van medewerkers. Medewerkers werken aan onderwijskwaliteit in een professionele leergemeenschap waar teams zelf hun verantwoordelijkheid nemen en krijgen en waar het lerend leren centraal staat. In de afgelopen jaren is de term 'lerende teams' gaandeweg geëvolueerd naar de term 'professionele leergemeenschappen'.

In het licht van bovenstaande context heeft MBO Utrecht drie onderzoeksvragen centraal gezet in deze onderwijsdialoog, die we hieronder per vraag beantwoorden.

### **In hoeverre worden elementen van een professionele leergemeenschap in de huidige kwaliteitscultuur van MBO Utrecht herkend?**

Om deze vraag te beantwoorden, maken we gebruik van de indeling van de elementen van een PLG van de Scan School als Professionele Leergemeenschap, ontwikkeld door het Kohnstamm Instituut in samenwerking met onderzoekers van het ICLON (Universiteit Leiden). De scan is gebaseerd op literatuurstudie en eerder onderzoek en bevat elementen en condities van een professionele leergemeenschap (PLG). De scan is eigenlijk bedoeld voor vo-scholen. Daarom hebben wij in de beantwoording van vraag het werkveld eraan toegevoegd.

Elementen van een PLG zijn breed in de huidige kwaliteitscultuur van MBO Utrecht herkenbaar. Hieronder geven we daarvoor de onderbouwing.

#### *Professionaliseringsmogelijkheden: ruim*

Er zijn veel mogelijkheden voor professionalisering. In elk team zijn er docenten die een PDG traject of een lerarenopleiding volgen. Er worden externe trainingen en cursussen aangeboden voor docenten. Er zijn jaarlijks twee MBO Utrecht-dagen voor docenten. In de teams ICT en Retail worden onderling lessen bezocht. In de expertgroep onderwijsontwikkeling wisselen docenten ervaringen uit omtrent onderwijsontwikkeling. De teamleden van het team Zorg organiseren docentstages. Minder gehoord/verbeterpotentieel: intervisiebijeenkomsten? Masteropleidingen of promotiebeurs? Bespreken docenten lesbezoek na?

#### *Delen van kennis en ervaringen: ruim*

De expertgroepen (op het gebied van examinering, kwaliteitszorg, onderwijsontwikkeling, BPV en studentbegeleiding) dragen in belangrijke mate bij aan de kennisdeling en -ontwikkeling. Binnen de drie teams wordt het gesprek gevoerd over de bedoeling, en wisselen docenten opvattingen en

ideeën uit. In alle drie de teams is er een gezamenlijke visie. ICT kent een pedagogische plaat en het team Retail heeft recent de visie op zorg herijkt. Er wordt ingezet op het delen van kennis en ervaring van ervaren docenten met beginnende docenten, bijvoorbeeld binnen het team Zorg. Dit team organiseert ook collegiale intervisie. De dienst O&K speelt een belangrijke rol als het gaat om het delen van kennis over landelijke ontwikkelingen in het onderwijs, zoals het nieuwe onderzoekskader of digitaal beoordelen. Er wordt ook buiten de eigen school geleerd van ervaringen in de lespraktijk. Het team ICT heeft Landstede en Nova College bezocht om kennis te nemen van hun aanpakken (scrum, zonder rooster, bijvoorbeeld). Het team Retail maakt van de studenten een mini-PLG door ze in groepen van 8 studenten te verdelen, die elk gecoachd worden en samenwerken aan opdrachten en elkaar daar ook bij ondersteunen.

Minder gehoord/verbeterpotentieel: delen van kennis en ervaringen die is opgedaan bij na- en bijscholing en het leren van elkaar buiten de eigen academie.

#### *Gezamenlijk onderwijs ontwikkelen: ruim*

Teams werken gezamenlijk en in afstemming met het werkveld aan het vernieuwen van het curriculum. Ze stemmen met het werkveld af over de nieuwe ontwikkelingen. In alle drie de bezochte teams werken docenten samen aan het ontwikkelen van nieuw lesmateriaal. Soms ook met het werkveld, bijvoorbeeld bij het ontwikkelen van praktijkopdrachten. Het team Retail haalt opdrachten van echte opdrachtgevers naar binnen, en ontwikkelt ze tot challenges. Het team spreekt met elkaar over het nieuwe kwalificatiedossier en wat dat betekent voor het onderwijs.

Minder gehoord/verbeterpotentieel: gezamenlijk nieuwe didactische werkvormen ontwikkelen, gezamenlijk ontwikkelen digitale leermiddelen.

#### *Onderzoekende houding*

Hier hebben we ook mooie voorbeelden van gehoord; het team ICT dat onderzoek doet naar de programmeertalen die in het werkveld worden gebruikt. Het team Retail dat een oud-student uitnodigt voor een gesprek over wat die heeft gemist en de school zou adviseren. De contacten die docenten hebben met het werkveld op zoek naar nieuwe inzichten uit het beroep. En de twee BOL-teams die studentenarena's organiseren om met de feedback van de studenten de lespraktijk te verbeteren. Docenten gebruiken de cijfers over de rendementen. Een goed voorbeeld van onderbouwing vanuit onderzoek is de pedagogische visie 'Onze beloftes aan de student', waarin wordt gerefereerd aan onderzoek.

Minder gehoord/verbeterpotentieel: analyseren van de onderwijsresultaten.

Vooraf hebben we in de dialoogsessie de beelden opgehaald die er zijn over (elementen van) een PLG binnen MBO Utrecht. Kernwoorden hierin zijn leren van elkaar, samenwerken, werken vanuit de bedoeling, professionaliteit, feedback geven en ontvangen, etc. In bijlage 2 is een overzicht opgenomen van de benoemde elementen. De elementen uit de scan School als PLG zijn nagenoeg allemaal wel benoemd. Daarnaast zijn in de discussies over de PLG vaak cultuurelementen benoemd (In de scan maken die deel uit van de condities). De gezamenlijke constatering was, dat een 'professionele leercultuur' ook een passende naam kan zijn.

MBO Utrecht heeft de beweging naar een PLG bewust ingezet zonder vooropgestelde definiëring van een dergelijke PLG. Ook achteraf lijkt dit een goede overweging te zijn geweest. De beweging is op gang gekomen en teams hebben zelf passende invullingen gevonden. Tijdens de instellingsdialoog is gesuggereerd dat de tijd en noodzaak is aangebroken om de ambities met betrekking tot de PLG meer expliciet te maken: wanneer is MBO Utrecht tevreden?

In dit kader is ook opgemerkt dat de professionele cultuur binnen MBO Utrecht meer omarmd kan worden. Dit betreft niet alleen structuur, maar ook juist het nog bewuster aanjagen van het gesprek in teams en het gesprek in breed samengestelde groepen.

Ook is gesproken over wat nog nodig is. Dan gaat het onder andere om vertrouwen, ruimte, feedback, teamcultuur en veiligheid. Belangrijke onderdelen van een PLG zijn veiligheid en het vertrouwen om 'fouten' te mogen maken. Uit de gevoerde gesprekken blijkt dat MBO Utrecht hier de afgelopen jaren een flinke verbeterstap heeft gemaakt.

### **Waar liggen kansen voor MBO Utrecht als professionele leergemeenschap om onderwijskwaliteit te versterken?**

Het is het dialoogteam opgevallen dat de diensten niet vanzelf in gesprek komen met de onderwijsteams en teamleiders. De dienst O&K voelt zich niet gezien als vanzelfsprekende partner voor teams. Ook maken onderwijsteams niet altijd gebruik van de services die MBO Utrecht instellingsbreed te bieden heeft (bijvoorbeeld de i-coaches).

De eerder genoemde expertgroepen dragen in belangrijke mate bij aan de kennisdeling en -ontwikkeling op de betreffende thema's. De verspreiding van die kennis binnen de teams (door de betrokken expertdocent) verschilt per team. Versterking hiervan kan leiden tot meer en betere kennisdeling binnen teams.

Het dialoogteam vraagt zich af of, in relatie tot 'het werken vanuit de bedoeling', expertgroepen ook meer functioneel ingericht kunnen worden. Een expertgroep op het gebied van bijvoorbeeld het voorkomen van uitval van studenten, NT2 of teamprofessionalisering kan ook waardevol zijn. Het inrichten van een expertgroep op het gebied van teamprofessionalisering is aangedragen door het team Zorg. Daar is een werkgroep op dit gebied die zorgdraagt voor het inwerken van nieuwe medewerkers. Kansen liggen er om thema's te zien waar meerdere teams mee bezig zijn en deze teams bij elkaar te brengen in een (al dan niet tijdelijke) expertgroep zodat ze elkaar kunnen inspireren en versterken.

### **Hoe kunnen we de beroepspraktijk en de buitenwereld hierin nog beter integreren? En is de betrokkenheid van de beroepspraktijk en de buitenwereld merkbaar in de teams en het onderwijs?**

In de drie teams wordt het werkveld op verschillende manieren actief betrokken bij de PLG. De teams betrekken het werkveld via een werkveldcommissie, een BTG, bpv-contacten of contacten in het regionale beroepenveld vanuit de persoonlijke netwerken van docenten. Omdat het dialoogteam geen gesprekken met studenten heeft gevoerd, kan niet worden aangegeven in hoeverre studenten de betrokkenheid van de beroepspraktijk ervaren in hun onderwijs. Wel is het zo, dat teams levensechte opdrachten uit het beroepenveld in de onderwijs brengen (bijvoorbeeld challenges bij team Retail en het realiseren van beschermde stageplek op school bij team ICT).

Om de integratie van de beroepspraktijk en de buitenwereld nog meer te integreren kan ook hierbij 'het werken vanuit de bedoeling' meer centraal gesteld worden. De vorm waarin de samenwerking met de beroepspraktijk plaatsvindt dient vooral functioneel te zijn voor het te bereiken doel en kan per doel en team verschillen.

Tijdens de instellingsdialoog heeft het dialoogteam zeer betrokken en bevolgen docenten en medewerkers ontmoet. Betrokkenen voelen zich sterk verbonden aan MBO Utrecht, bij elkaar en bij hun studenten. Het is een knappe prestatie, dat de teams de geschetste structuur- en cultuurverandering hebben weten door te zetten, in een periode waarin ook veel aandacht moest





naar aanpassingen vanwege de maatregelen als gevolg van de corona pandemie. Het dialoogteam dankt alle medewerkers van MBO Utrecht die met ons in alle openheid de dialoog gevoerd hebben en wenst hen veel succes bij het gezamenlijk verder vormgeven van de PLG.

