Terra MBO

Rapportage van de instellingdialoog

Voorjaar 2022

Datum: 24 oktober 2022

Instelling
Terra MBO
Hereweg 101
9721 AA. Groningen

Bezochte scholen en teams
Team AGRO en Team Dierverzorging en Paraveterinair, Emmen
Team Groenstylist, Groningen

Dialoogteam
Peter IJsenbrant, voorzitter
Theo Rietkerk, bestuurder (lid dialoogteam)
Marinus van de Riet, beleidsadviseur aangesloten instelling (lid dialoogteam)
Dirk Wijma, secretaris
Anne-Lise Kamphuis, toegevoegd secretaris

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

Inhoud

1. Inleiding **4**

2. Samenvatting **7**

1. Inleiding

Terra MBO

Terra kent zowel een vo als mbo-tak. Voor deze instellingsdialoog focussen we ons op de mbo-tak. Het mbo kent sinds 2021-2022 drie hoofdvestigingen te Groningen, Meppel en Emmen. Dit studiejaar loopt er een cohort af op de vestigingen Assen en Winschoten, daarmee wordt dit jaar voor het laatst onderwijs verzorgd op die twee locaties. Terra MBO verzorgt onderwijs voor circa 1800 studenten. De opleidingen zijn ingedeeld op basis van kwalificatiedossiers (KD). Elk kwalificatiedossier kent een cluster van opleidingen waarvoor een opleidingsdirecteur de verantwoording draagt. Terra MBO heeft de volgende KD's:

- Groene ruimte
- Groenstylist
- Food, life and innovation
- Agro
- Entree
- Dierverzorging en paraveterinair
- hGL
- Hippisch

Binnen elk KD is door de opleidingsdirecteur een teamindeling vormgegeven. Hierbij zijn tussen de KD's verschillende structuren zichtbaar. Dit heeft te maken met de uitvoeringslocaties, de hoeveelheid opleidingen en het aantal studenten.

Organisatieontwikkeling

Op dit moment bestaat Onderwijsgroep Noord uit drie onderwijsstichtingen, RSG de Borgen, Dollard College en AOC Terra. Kijkend naar de toekomst van de onderwijsstichtingen, is geconstateerd dat de huidige "Onderwijsgroep Noord-jas" niet meer passend is. De onderwijsstichtingen zijn onderweg naar zelfstandigheid met een eigen bestuur. Er is onderzocht of een andere samenwerkingsvorm te realiseren was, waarbij is geconcludeerd dat dit niet mogelijk is. Dat betekent dat de samenwerking uiterlijk per 1 januari 2024 ophoudt te bestaan. In 2021 is Terra een strategische verkenning gestart. Terra heeft als doel het groen onderwijs in de regio te borgen. Zij heeft ervoor gekozen een fusie met het DC te verkennen en een samenwerking met DC, NHL/Stenden en Terra.

Strategische koers Terra MBO

Om de positie te behouden en de studenten goed te bedienen, is Terra MBO voortdurend bezig zich te ontwikkelen en te innoveren. Dat doet Terra MBO o.a. aan de hand van de jaarlijkse kaderbrief waarin strategische speerpunten worden geformuleerd. In 2020-2022 is het programma Terra MBO op groen ingezet. Dit project is gericht op de kanteling van het mbo en het versterken van de kwaliteit van het onderwijs. De daadwerkelijke kanteling qua structuurwijziging van de organisatie en hernieuwd curriculum is ingezet in 2021-2022. In het manifest schrijft Terra MBO het volgende over de strategische koers op weg naar een duurzaam betekenisvol groen onderwijs in de regio:
Wij leveren goed groen onderwijs voor de wereld van morgen. Een wereld die ons dagelijks inspireert maar die ook verlangt dat we continu meebewegen. Als groene sector weten we als geen ander hiermee om te gaan. Natuur is immers nooit voorspelbaar, en wij als groene sector werken al eeuwen met dat gegeven. Dat zit in onze aard. En dus in Terra.

Conclusies vorige instellingsdialoog

De hoofdvraag van de vorige instellingsdialoog luidde*:*
Vertaalt de omslag in besturing van Onderwijsgroep Noord en Terra MBO richting de grotere professionele verantwoordelijkheid van teams zich in een groeiende verantwoordelijkheidsbeleving en daarmee meer focus op onderwijsontwikkeling en onderwijskwaliteit in de teams?

De conclusies van het dialoogteam waren:

- Het dialoogteam onderschrijft de gekozen ontwikkelrichting van Terra MBO, zowel in onderwijskundig als in organisatorisch opzicht.
- Op een aantal details is de omslag zichtbaar, maar over het geheel genomen nog niet.
- De gekozen ontwikkelrichting wordt door veel betrokkenen nu meer als toegenomen druk beleefd dan als kans.
- De afstand tussen de beleidsambitie en de dagelijkse onderwijswerkelijkheid in de teams is groot.

Huidige onderzoeksvraag

Context

De onderzoeksvraag voor deze dialoog komt voort uit de ingezette interventies rondom kwaliteitszorg van de afgelopen jaren. De instrumentele kant van de kwaliteitszorg is ingeregeld. Zo is er sprake van een geïntegreerde cyclus van formulering van doelstellingen (jaarplannen) en verantwoording binnen alle lagen in de organisatie, is er een kwaliteitskalender ontwikkeld om de geledingen te ondersteunen in het werken met de PDCA-cyclus en zijn er verschillende rollen/taken, waaronder kwaliteitszorg, belegd in de onderwijsteams (zie volgende hoofdstukken en bijlage voor meer informatie over 'Teamgericht organiseren'). Om dit te ondersteunen is aan elk KD (cluster van opleidingen) een opleidingsdirecteur gekoppeld evenals een adviseur onderwijs en kwaliteit. Aanvullend is aan elk KD-team recentelijk een teamcoach gekoppeld om de teamontwikkeling en daarmee de kwaliteitscultuur een boost te geven.

Zichtbaar is dat de ingezette interventies in veel gevallen leiden tot meer eigenaarschap en gedragenheid voor de kwaliteit van onderwijs. Binnen een aantal KD's wordt al meer planmatig gewerkt, echter nog niet binnen alle teams. Impliciet werken aan de kwaliteit van het onderwijs is vaker aan de orde. Daarmee is nog geen sprake van een volledig regeneratieve kwaliteitscultuur waarin het voeren van het kritische en constructieve (dagelijkse- en verantwoordings)gesprek moet leiden tot continue kwaliteitsverbeteringen.

Tijdens het intakegesprek werd gecommuniceerd dat gezien de organisatieontwikkeling de instellingsdialoog eigenlijk te vroeg kwam. Toch heeft Terra MBO bewust gekozen om de instellingsdialoog in het voorjaar van 2022 uit te laten voeren, vanuit de nadrukkelijke wens om vooral een ontwikkelgerichte reflectie te krijgen op de onderzoeksvraag.

Onderzoeksvraag

Hoofdvraag

- Hoe kan Terra MBO de huidige vorm van kwaliteitscultuur verder uitbouwen naar een cultuur waarin alle (dagelijkse) activiteiten gericht zijn op het behoud en de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs?

Deelvragen

- Wat is nodig in het onderwijskundig leiderschap om de kwaliteitscultuur versterken?
- Welke ondersteuning van onderwijsteams kan bijdragen aan het versterken van de kwaliteitscultuur?
- Wat is nodig om de instrumentele kant (borging) van de kwaliteitszorg te laten leiden tot het voeren van het kritische en constructieve (dagelijkse- en verantwoordings)gesprek t.b.v. het versterken van de kwaliteitscultuur.
- In welke vorm is de studentenraad en zijn de studenten in te zetten om de kwaliteitscultuur te versterken?

Instellingsdialoog en rapportage

De instellingsdialoog vond plaats op 31 maart en 12 mei 2022 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 instellingsniveau is een dialoogdag (ook in de vorm van dialoogsessies) uitgevoerd, waarbij naast gesprekken met docenten van de bezochte teams en studenten van de teams uit Emmen gesprekken zijn gevoerd met ondersteunende diensten, opleidingsdirecteuren, de programmamanager Suikerterrein en de verantwoordelijke regiodirecteur.
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.
Door omstandigheden is de feedbacksessie niet uitgevoerd. Wel heeft Terra MBO een bestuurlijke reactie met ontwikkelagenda opgesteld die in hoofdstuk 8 van deze rapportage is opgenomen. De rapportage is vervolgens afgerond en door de voorzitter definitief vastgesteld op 4 december 2022.

2. Samenvatting

Inleiding

Terra MBO is gevestigd in het noorden van het land (Groningen, Meppel, Emmen) en verzorgt groen onderwijs voor circa 1800 studenten. Er wordt met toewijding gewerkt aan het opleiden van vakmensen voor de groene sector. Daarbij wordt momenteel planmatig aandacht besteed aan de verdere ontwikkeling van de kwaliteit van het onderwijs en het versterken van de kwaliteitscultuur. De instelling wil een sterke regionale partner zijn, nu en in de toekomst. De ambitie van Terra MBO is het aanbieden van inclusief en betekenisvol onderwijs. In het opleiden van studenten wil de instelling nadrukkelijk accent leggen op leven lang leren waarbij het onderwijs adequaat voorbereidt op de arbeidsmarkt van de toekomst.

Bij de opzet en inrichting van de instellingsdialoog bij Terra MBO, is in overleg met de voorzitter van het CvB, de regiodirectie en de opleidingsdirectie gekozen voor de uitvoering van dialoogsessies met een brede vertegenwoordiging van de verschillende geledingen binnen de organisatie. Het programma werd zo samengesteld dat het dialoogteam gesprekken kon voeren met studenten, docenten, staf, directie en teamleiding. In aansluiting op de eerste dialoogsessie op centraal niveau die in maart werd georganiseerd, werden vervolgens medio mei tijdens de dialoogdag gesprekken gevoerd met vertegenwoordigers van de instelling op de vestigingen in Groningen en Emmen.

Het uitgevoerde programma werd gebaseerd op de vraagstelling van het Terra MBO: “Hoe kan Terra MBO de huidige vorm van kwaliteitscultuur verder uitbouwen naar een cultuur waarin alle (dagelijkse) activiteiten gericht zijn op het behoud en de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs?” Deze onderzoeksvraag is een vervolg op de in eerdere jaren ingezette interventies rondom kwaliteitszorg. Terra MBO heeft vastgesteld dat de systemische kant van de kwaliteitszorg goed is ingeregeld. De vraag die voorligt is hoe de organisatie van daaruit tot een meer regeneratieve kwaliteitscultuur kan ‘doorontwikkelen’.

Algemeen beeld

Terra MBO heeft bij de start van het studiejaar 2021-2022 een groot veranderingstraject opgestart. Dit betreft zowel de organisatorische inrichting als het onderwijsportfolio. Men spreekt in dit kader van ‘de kanteling’ van de organisatie. Terra MBO maakt onderdeel uit van de Onderwijsgroep Noord maar zal per 1 januari 2024 zelfstandig met een eigen bestuur gaan functioneren. Tegelijk is onlangs ook een samenwerkingsverband aangegaan met het Drenthe College en NHL Stenden; een samenwerking die beoogt het groen onderwijs in Groningen/Drenthe voor de komende jaren te borgen.

Terra MBO staat voor kwaliteitsonderwijs dat zo goed mogelijk aansluit bij de bedrijvigheid en de maatschappelijke context in de directe omgeving van de school. In 2020-2022 is het programma ‘Terra MBO op groen’ ingezet. Er wordt in dat kader aantoonbaar intensief samengewerkt met het bedrijfsleven. Dit is in het belang van de leerlingen, immers een succesvolle leerloopbaan resulteert in een toekomstig goede uitgangspositie op de arbeidsmarkt, en anderzijds is dit van belang juist voor die regionale arbeidsmarkt die in toenemende mate voor de uitdaging staat voldoende goed gekwalificeerde werknemers aan te trekken.

Wat de kwaliteitszorg betreft: deze is instrumenteel voldoende ingeregeld. De organisatie kent een geïntegreerde cyclus van formulering van doelstellingen in de jaarplannen en het verantwoorden van de prestaties. Zicht- en merkbaar is dat de ingezette veranderingen in veel gevallen leiden tot eigenaarschap en gedragenheid voor de kwaliteit van onderwijs. Impliciet werken aan de kwaliteit

van het onderwijs is meer en meer aan de orde maar in de volle breedte is er nog geen sprake van een voldragen kwaliteitscultuur.

Vanuit dit kader is het dialoogteam van start gegaan om aan de hand van het 'Dialoogmodel van het Kwaliteitsnetwerk mbo' een scherper beeld te krijgen van wat Terra MBO kan doen om teamontwikkeling en kwaliteitscultuur nadrukkelijker door te ontwikkelen.

Onderwijs

In de strategische Speerpunten 2021-2022 heeft Terra MBO haar visie op leren en onderwijs verwoord en wordt duidelijk dat deze is opgebouwd uit een aantal thema's: verbindend, groen, inspirerend, ondernemend leren en toekomstgericht. In dat kader is de organisatie nog volop bezig met het ontwikkelen van nieuwe curricula die resulteren bij de bestaande KD's.
Belangrijke kernpunten bij de vernieuwing van de opleidingscurricula zijn het versterken van de arbeidsmarktrelevantie en het daarbij te vormen fundament voor Leven Lang Ontwikkelen (LLO). In dit kader werkt Terra MBO samen met onderwijsadviesraden en wordt door middel van Terra Practica intensief samengewerkt met bedrijven.

Adaptief vermogen

Zowel Terra-breed als op KD-niveau wordt geparticipeerd in netwerken en samenwerkingsverbanden om in gezamenlijkheid het onderwijs, de begeleiding van studenten en de aansluiting bij de arbeidsmarkt en vervolgonderwijs vorm te geven. Voor de meeste kwalificatiedossiers (KD's) is in het studiejaar 2021-2022 een onderwijsadviesraad (OAR) opgericht. Een afvaardiging van elk KD gaat in gesprek met een aantal bedrijven uit de regio die zich hebben aangemeld als OAR lid. Gespreksonderwerpen daarbij zijn de visie op het onderwijs, curriculum, samenwerking en arbeidsmarktrelevantie en -perspectief. Terra MBO heeft voor Terra Practica-vormen binnen de KD's vanuit de Kwaliteitsagenda extra middelen vrijgemaakt.

Organiserend vermogen

Terra MBO heeft in het kader van het vraagstuk rond haalbaarheid, uitvoerbaarheid, betaalbaarheid en organiseerbaarheid (HUBO) gekozen voor de kanteling naar een KD-gestuurd organisatiemodel. Elk KD kent een voor het onderwijs verantwoordelijke opleidingsdirecteur en een of meer onderwijsteams, afhankelijk van de situatie of de opleiding op meerdere locaties verzorgd wordt. Het onderwijsontwikkelteam kijkt breed naar de vormgeving van het onderwijs binnen het KD, waaronder de opbouw van het curriculum, toetsvormen, vormgeving van de lessen en opdrachten. Het onderwijsteam bestaat uit de docenten die het onderwijs binnen een KD verzorgen. Daarnaast zijn er Terra-brede expertteams die gaan over onderwijsinhoudelijke vakken en zij geven advies aan beleidsgroepen en MT. De expertteams zijn KD-overstijgend. Daarnaast zijn er beleidsgroepen die het beleid rondom thema's opstellen. De ontwikkeling naar team-gecentreerd organiseren wordt ondersteund door een teamcoach en een procesbegeleider.

Professionele vermogen

Terra MBO heeft vanaf het voorjaar van 2021 gekozen voor een team-gecentreerde organisatie. Daarin zijn eigenaarschap en verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het onderwijs op concrete wijze belegd bij de onderwijsteams. De teams worden in hun ontwikkeling ondersteund door HRM. Terra MBO kent sinds 2021 een adviseur leren en ontwikkelen die zich bezighoudt met professionaliseringsbeleid en teamvorming. Binnen de structuur van de team-gecentreerde organisatie zijn nieuwe rollen vastgesteld. Het dialoogteam heeft in de gesprekken vastgesteld dat de implementatie van deze nieuwe rollen niet overal gelijk is waardoor verschillen in ontwikkelstadia waarneembaar zijn. Aan elk KD-team is recentelijk een teamcoach gekoppeld om de teamontwikkeling en daarmee de kwaliteitscultuur verder te stimuleren.

Realisatievermogen

Op instellingsniveau heeft Terra MBO goed zicht op de onderwijsresultaten. Er is een dashboard waarmee de resultaten ook op het niveau van de onderwijsteams inzichtelijk worden. Vanuit de ondersteunende diensten kunnen de teams ondersteuning krijgen bij het analyseren van de beschikbare data. In dit kader lijkt het evenwel van belang alert te blijven op de mogelijke negatieve effecten van de ondersteuning wat betreft de eigen verantwoordelijkheden van de teams; deze zijn en blijven vanuit de principes van het team-gecentreerd organiseren eindverantwoordelijk. Terra MBO legt horizontale en verticale verantwoording af door middel van een jaarverslag.

Concluderend

Terra MBO is voornemens de komende jaren op gerichte wijze te werken aan het verbeteren van de kwaliteitscultuur. Daarbij is het streven erop gericht de dagelijkse activiteiten meer impliciet in te zetten op behoud en verbetering van de kwaliteit van het onderwijs. Het dialoogteam van het Kwaliteitsnetwerk mbo werd door Terra MBO gevraagd aandacht te besteden aan de wijze waarop dit het beste uitgebouwd kan worden. Met name de meer systemische aspecten van de kwaliteitszorg dienen doorontwikkeld te worden naar een regeneratieve kwaliteitscultuur.
Tegen de achtergrond van de bovenstaande samenvatting komt het dialoogteam tot de volgende afrondende bevindingen en aanbevelingen.

1. Het dialoogteam heeft met veel belangstelling kennisgenomen van de vele ontwikkelingen binnen de organisatie Terra MBO. De kanteling naar een KD-gestuurd organisatiemodel in combinatie met de vernieuwing van de curricula heeft grote impact op de medewerkers en leidt ertoe dat de vele beleidsontwikkelingen niet altijd direct omarmd worden. De veelheid van de veranderingen en het tempo waarmee deze zijn of worden doorgevoerd doen een groot beroep op het vermogen deze te begrijpen en te accepteren. In dit kader verdient het grote aandacht hierover intensief met de medewerkers in gesprek te blijven.
2. Alle hierbij genoemde veranderingen zijn ook van invloed op de wijze waarop de huidige systemische kwaliteitszorg uitgebouwd kan worden naar een kwaliteitscultuur gericht op continue verbetering. De keuze voor de matrixorganisatie van het Terra MBO leidt tot een fundamentele wijziging in taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Het dialoogteam heeft vastgesteld dat de realisatie en feitelijke invulling ervan op dit moment nog een proces in wording is. Uit de gesprekken die het dialoogteam tijdens de dialoogdag heeft gevoerd komt namelijk naar voren dat de taken en verantwoordelijkheden van de verschillende teams en functies niet altijd duidelijk zijn. Er is enige onzekerheid over wie het mandaat heeft om bepaalde beslissingen te nemen en wat de grenzen en kaders zijn waarbinnen de teams hun werkzaamheden dienen uit te voeren. Deze onduidelijkheden leiden ertoe dat de medewerkers niet altijd met overtuiging hun bijdragen leveren aan de beoogde rollen en verantwoordelijkheden van de teams op het gebied van kwaliteitszorg. Daarnaast wordt met enige regelmaat ook werkdruk genoemd als factor die het voor de docenten niet eenvoudig maakt invulling te geven aan de extra rollen en taken; de focus ligt vooral op het primaire proces waarbij men probeert het onderwijs optimaal draaiende te houden. De doelstellingen van de team-gecentreerde inrichting van de organisatie, gericht op het meer in gezamenlijkheid werken aan de talentontwikkeling van de student, worden overigens wel begrepen en gewaardeerd. Het is evenwel de autonomie en de professionele bewegingsruimte die nog niet ten volle worden benut en ook nog niet de bijdrage leveren aan de noodzakelijke reflectie en het continu verbeteren.
3. Het is het dialoogteam opgevallen dat directie en teams de dagelijkse praktijk van het onderwijsproces niet altijd op eenduidige wijze ervaren. Terra MBO verkeert nadrukkelijk in een veranderproces waarbij er intensief gezocht wordt naar de juiste aansluiting tussen organisatievorm en onderwijsproces. Men werkt met inzet aan het doorvoeren van een

aantal veranderingen die nog tijd vergen om goed geïmplementeerd en geaccepteerd te worden. De structuur waarbij er naast de opleidingsdirecteuren locatiedirecteuren zijn aangesteld, leidt soms tot onduidelijkheid wie waarvoor verantwoordelijk is. De scheiding tussen locatie-overstijgende en locatie-gebonden taken is niet op alle fronten even duidelijk waardoor ook het hiërarchisch leiderschap soms ter discussie staat. De locatiedirecteur is in de nabijheid van de docenten en de opleidingsdirecteur is vaak buiten het zicht van de docenten. In de dialoogsessies is duidelijk geworden dat er verschillen zijn in de perceptie van 'nabijheid'. Het lijkt bovendien dat de span of control voor de opleidingsdirecteuren erg groot is; docenten geven aan veel behoefte te hebben 'gehoord en gezien' te worden door hun leidinggevenden.

4. Terra MBO heeft een PDCA-cyclus ingericht, die de dialoog over de kwaliteit van het onderwijs ondersteunt. De organisatie werkt met een kaderbrief en een vestigingsjaarplan. Vanaf het voorjaar 2021 stellen de onderwijsteams KD-jaarplannen en teamplannen op. Het model leidt ertoe dat op verschillende niveaus gesprekken met betrokkenen over de kwaliteit worden gevoerd waarmee de kwaliteitscultuur kan worden versterkt. Docenten spreken met hun studenten en met elkaar als team, opleidingsdirecteuren spreken met docenten en studenten, de opleidingsdirecteuren spreken met elkaar en de regiodirecteur spreekt als eindverantwoordelijke met de opleidingsdirecteuren. In de dagelijkse praktijk werken deze in elkaar hakende gesprekscycli nog niet optimaal.
   Wat betreft de betrokkenheid van de studenten is tijdens de dialoogdag gebleken dat zij weliswaar gehoord worden over zaken die voor verbetering in aanmerking komen, maar dat bij deze groep het algemeen gevoel is dat er geen of nauwelijks opvolging wordt gegeven aan hun inbreng. Het dialoogteam heeft helaas geen gesprekken met de Studentenraad kunnen voeren; met dit gremium wordt een actieve participatie bewerkstelligd.
5. Het dialoogteam heeft een beperkt aantal gesprekken kunnen voeren; mogelijk is hierbij geen representatieve afspiegeling van de organisatie in beeld gekomen. Het dialoogteam heeft tijdens de dialoogdag verschillen aangetroffen tussen de wijze waarop de medewerkers op de ene en de andere vestiging omgaan met de veranderingen en de gewijzigde organisatiestructuur. Daar waar in Emmen de kanteling nog niet volledig tot zijn recht is gekomen, werd deze in Groningen meer als vanzelfsprekend en positief ervaren. Verschillende achtergronden hebben ongetwijfeld invloed op de mogelijkheden voor de teams om sneller vanuit de principes van 'team-gecentreerd organiseren' te werken aan het versterken van de kwaliteitscultuur.

Afrondend komt het dialoogteam tot de aanbeveling het beleid wat betreft het versterken van de kwaliteitscultuur verder uit te werken en te vertalen in een pakket van maatregelen die de medewerkers van de organisatie met name meer duidelijkheid gaan verschaffen over de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Direct daarmee samenhangend kan mogelijk ook opnieuw gekeken worden naar de verdeling van de taken tussen de opleidingsdirecteuren en de locatiedirecteuren.

Overall doet het dialoogteam de aanbeveling de komende tijd vooral veel aandacht te besteden aan communicatie en overleg met de medewerkers op de verschillende locaties. Het daadwerkelijk aangaan van de dialoog, over de grenzen van de teams en de vestigingen heen, zal ongetwijfeld positief worden gewaardeerd. In het kader van het professionele vermogen beveelt het dialoogteam Terra MBO aan de samenwerking tussen teams en vestigingen zowel te intensiveren als maximaal te faciliteren. Mogelijk kunnen de organisatiedoelstellingen meer worden verbonden met de professionele identiteit van de vestigingen: meer dialoog en mogelijk tot op zekere hoogte ook acceptatie van verschillen kunnen dan daarbij ongetwijfeld voordelen opleveren voor alle betrokkenen.

Nog ruim voor de instellingsdialoog bij Terra MBO in uitvoering kwam, werd door het management van de organisatie al gecommuniceerd dat deze, gezien de grote veranderingen binnen de organisatie, eigenlijk te vroeg kwam. Terra MBO heeft niettemin gekozen de instellingsdialoog in het voorjaar van 2022 uit te laten voeren om daarmee een ontwikkelingsgerichte reflectie te krijgen op de onderzoeksvraag. Het dialoogteam heeft veel waardering voor de keuze die Terra MBO in dezen heeft gemaakt. In de rapportage van deze Instellingsdialoog zijn in dit kader per vermogen een groot aantal aandachtspunten en ontwikkelvragen opgesteld.

De medewerkers van Terra MBO zijn, in het belang van de studenten, absoluut gedreven de kwaliteit van het onderwijs en de organisatie te verbeteren. In de in aantal beperkte hoeveelheid gesprekken die het dialoogteam heeft mogen voeren, is gebleken dat naast de hierbij genoemde zoektocht naar verdere implementatie en acceptatie van de veranderingen, er hoe dan ook met grote betrokkenheid aan de belangen van de studenten wordt gewerkt.

De komende periode zal duidelijk worden hoe de gekozen koers kan bijdragen aan de versterking van de kwaliteitscultuur. Van de onderwijsteams zal gevraagd moeten worden hier daadkrachtig aan mee te werken, met adequate ondersteuning van de staven en het management van de instelling. Het dialoogteam wenst Terra MBO veel succes toe bij de verdere realisatie van de organisatieontwikkeling.

Mede namens het dialoogteam,

Peter IJsenbrant, voorzitter