



Alfa-college

Concept rapport van de instellingsaudit

30 januari en 14 februari 2019

Datum: 28 maart 2019

Instelling

Alfa-college
Boumaboulevard 573
9723 ZS Groningen

Bezochte scholen en teams

Zorg en Welzijn Hoogeveen
Middenkader Engineering Hoogeveen
Middenkader Engineering Groningen
BBL Techniek Groningen

Auditcommissie

De auditcommissie bestond uit:
Jeanette Toeter, leadauditor en voorzitter
Anke van Bodegom, auditor
Dymph Noë, auditor
Titia Buising, secretaris

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

Inhoud

1. Inleiding.....	4
2. Samenvatting.....	6
3. Onderwijs	12
4. Adaptief vermogen.....	15
5. Organiserend vermogen.....	17
6. Professioneel vermogen.....	19
7. Realisatie vermogen	21
8. Ontwikkelagenda.....	22
Bijlage Programma instellingsaudit	24

1. Inleiding

Het Alfa-college heeft als missie: 'Het Alfa-college, het christelijk roc in Noord- en Oost-Nederland, is partner in ontwikkeling in de regio en verzorgt beroepsopleidingen en Leven Lang Leren-trajecten voor jongeren en volwassenen die hen als persoon en als vakman opleiden voor de samenleving van nu en straks'. De missie is voor de huidige strategische periode (2015 – 2019) vertaald in ambities. Het college wil studenten opleiden tot vakman en ze helpen bij de ontwikkeling van hun democratisch burgerschap. Hiernaartoe vindt het college het onder andere belangrijk dat het onderwijs verzorgd wordt door bevlogen professionals, dat alumni betrokken worden en dat 'bildung' onderdeel is van het onderwijs.

De onderwijsactiviteiten van het Alfa-college zijn ondergebracht in drie regio's: Hoogeveen, Groningen (inclusief Assen en Leek) en Hardenberg. Binnen deze regio's worden zes hoofdlocaties en zeven nevenlocaties onderscheiden. Per regio zijn er één of meer regiodirecteuren, afhankelijk van het aantal studenten en medewerkers in de regio. In Groningen zijn er vier regiodirecteuren; de overige regio's kennen elk één regiodirecteur. De ondersteunende diensten op het gebied van Financiën & Administratie, Onderwijs & Kwaliteitszorg, Personeel & Organisatie en dergelijke zijn ondergebracht in de service unit Bedrijfsvoering. Het Alfa-college kent een tweehoofdig College van Bestuur. Aan het Alfa-College studeren circa 14.000 studenten, verdeeld over 284 opleidingen. Er werken circa 1.250 medewerkers.

In het strategisch beleid 2015 - 2019 zijn de waarden van het Alfa-college (vertrouwen, verbinden en ondernemen) vertaald in gewenst gedrag. Ten tijde van de instellingsaudit is het nieuwe strategische beleid van het Alfa-college in voorbereiding. Daartoe zijn al diverse sessies met stakeholders belegd en is inmiddels een eerste schets gepresenteerd. In het nieuwe strategische beleid worden, uitgaande van de eerder genoemde missie en waarden, de volgende koersuitspraken gedaan:

1. Samen bereiden we onze studenten voor om blijvend maatschappelijk betekenisvol te zijn.
2. Samen werken wij aan een sterke regio.
3. Samen creëren wij meer waarde voor een betere wereld.

Het nieuwe strategische beleid zal meer richtinggevend zijn dan het huidige beleid. Belangrijke thema's zullen in ieder geval zijn flexibilisering van het onderwijs en maatwerk. Flexibeler onderwijs en maatwerk zijn ook speerpunten in de kwaliteitsagenda 2019 - 2022 van het Alfa-college. Daarin wordt benoemd dat verwacht wordt dat bijvoorbeeld het jaarklassensysteem zal gaan verdwijnen, wat grote consequenties heeft voor de onderwijslogistiek. In flexibeler onderwijs staat de student meer centraal en zijn er mogelijkheden voor flexibele instroom, flexibele studieduur, maatwerk, adaptief onderwijs, eigen leerroutes en flexibele onderwijsinhoud, zonder dat er sprake is van individueel onderwijs.

Onderzoeksvraag

De centrale vragen voor deze instellingsaudit zijn:

- Reflecteer op hoe het Alfa-college de beweging op de verschillende organisatieniveaus naar het bieden van individuele leerroutes en het creëren van flexibele onderwijsvormen en –programma's vormgeeft en realiseert.
- Waar ziet de auditcommissie blokkades en mogelijkheden om deze beweging verder vorm te geven? Wat zijn succesfactoren?

Audit en rapportage

De audit vond plaats op 30 januari en 14 februari 2019 conform 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 eerste dialoogsessie op centraal niveau zijn vier audittrails (ook in de vorm van een dialoogsessie) uitgevoerd bij de teams Techniek BBL en MKE Engineering op locatie Admiraal (Groningen) en de teams MKE Engineering en Zorg & Welzijn op locatie Hoogeveen. Tevens hebben dialoogsessies plaatsgevonden met een vertegenwoordiging van regiodirecteuren en opleidingsmanagers, Onderwijs & Kwaliteit en HRM en studenten. Het uitgevoerde programma, gebaseerd op de vraagstelling van het Alfa College, begrenst tevens de bevindingen van de auditcommissie; er heeft geen integraal onderzoek plaatsgevonden. Bijlage 1 bevat het programma van de audit.

Voorliggend rapport beschrijft de bevindingen van de audit. Na de samenvatting, die afsluit met een beantwoording van de onderzoeksvragen, worden per onderdeel van het dialoogmodel (vermogens) de sterke punten en ontwikkelpunten benoemd. Tijdens de feedbacksessie op 7 maart 2019 heeft de auditcommissie haar voorlopige bevindingen mondeling toegelicht en besproken met het Alfa-college; dit eveneens in de vorm van een dialoog. Tijdens deze feedbacksessie zijn bouwstenen voor verdere ontwikkeling verkend en deze zijn toegevoegd aan de rapportage. De rapportage is vervolgens afgerond en door de voorzitter definitief vastgesteld op 28 maart 2019. De reactie van het Alfa-college is verwerkt in voorliggende definitieve rapportage.

2. Samenvatting

De huidige strategische koers van het Alfa-college, beschreven in de 'Doelbewust naar buiten', kenmerkt zich door versterking van de externe oriëntatie. De huidige strategische beleidsperiode loopt nog tot juli 2019. Het Alfa-college werkt, meer dan voorheen, in verbinding met relevante externe partijen en er zijn mooie vormen van samenwerkingen tot stand gekomen.

Zo participeert het Alfa-college bijvoorbeeld met de Noordelijke collega mbo-instellingen en meer dan 40 regionale bedrijven in het RIF-project Gas 2.0, dat gericht is op de energietransitie van traditioneel aardgas naar andere duurzame vormen van energie. Een ander voorbeeld is de samenwerking in het opleidings- en innovatiecentrum Fieldlab Practice voor de bouw- en installatiebranche in Groningen (RIF), bedoeld om onderwijs beter aan te laten sluiten op regionale ontwikkelingen op het gebied van aardbevingsbestendig bouwen, energieneutraal bouwen en levensloopbestendig wonen. In het Fieldlab wordt samengewerkt met andere onderwijsinstellingen, bedrijven en overheden. Het Alfa-college is ook partner in samenwerkingsverbanden waarin het opleiden van jonge mensen centraal staat, bijvoorbeeld het initiatief Onderwijs Ontmoet Ondernemers OTP en de Ondernemersacademie. In het RIF-programma Model Regionaal Co-makership werken bedrijven, docenten en studenten van het Alfa-college en NHL Stenden in drie regio's samen aan 8 innovatieve vraagstukken van regionale bedrijven en instellingen in diverse bedrijfssectoren. Aan dit programma is een lectoraat gekoppeld dat het programma ondersteunt met onderzoek.

Op teamniveau zijn verschillende cross-overs gestart en zijn opleidingen gestart volgens het principe van Gildeleren, waarbij studenten werken en leren op de werkvloer en er intensief wordt samengewerkt met bedrijven en instellingen. Het Alfa-college stimuleert sinds 2015 teams tot innovatie door hiervoor budget beschikbaar te stellen.

Het Alfa-college heeft haar strategie in koersafspraken geëxpliciteerd en hiervoor heldere doelen (streefwaarden) geformuleerd. In kaderbrieven geeft het College van Bestuur weer welke thema's per schooljaar aandacht verdienen, passend bij de koersafspraken, maar ook vanuit nieuwe externe ontwikkelingen (onderwijsverslag van de Inspectie, bijvoorbeeld). De thema's voor 2018-2019 zijn examinering, professionele leergemeenschap, duurzame inzetbaarheid en loopbaanbegeleiding. Wanneer daartoe aanleiding is, worden streefdoelen in de kaderbrief bijgesteld, zoals het verzuimpercentage voor medewerkers voor 2018-2019.

In 2016 concludeerde de auditcommissie dat de kwaliteitscultuur van het Alfa-college nog sterk gekleurd was door rationaliteit, uniformiteit en controle. Het systeemdenken dat daarbij paste (focus op alles af en kloppend te krijgen), is niet meer de gewenste sturing en past niet bij het uitdagend ontwikkelingsklimaat dat het Alfa-college wil bieden om medewerkers ruimte te geven en ze verantwoordelijkheid te laten nemen en te dragen. De kaderbrief geeft vanaf 2017-2018 meer ruimte voor eigen keuze van de regio's, locaties en de service-unit bedrijfsvoering.

Ook de onderwijsteams worden uitgedaagd. Gezien de eigenheid van de opleidingen en de werkvelden waarvoor de studenten worden opgeleid, hebben de onderwijsteams de ruimte en de opdracht gekregen een door het team gedragen en doorleefde visie op onderwijs te ontwikkelen. De bezochte onderwijsteams hebben elk hun visie op onderwijs vastgelegd in het teamontwikkelplan. De kwaliteit van de visies is nog divers. De teamontwikkelplannen kunnen aan kracht winnen als duidelijker omschreven wordt tot welke (eind)doelen (in termen van studiesucces, studenttevredenheid, uitval etc.) de activiteiten uit het plan en het werken volgens de visie moeten leiden.

Het vergroten van eigenaarschap bij leidinggevend en teams is en wordt ondersteund vanuit het Leiderschapsprogramma 'Leader in the lead', dat loopt vanaf 2015. Hierin worden leidinggevend gestimuleerd verantwoordelijkheid voor de eigen ontwikkeling te nemen, die parallel te stellen aan het belang van de organisatie en hierin een rolmodel te zijn voor hun collega's en studenten. Ook de dienst HRM en de LONT-academie dragen bij aan de professionaliseringsactiviteiten van medewerkers, bijvoorbeeld met het programmaplan van 'fit for life' naar gezondheidsmanagement en het programma 'Een goede start' voor de introductie en begeleiding van nieuwe docenten. Het Alfa-college zet zich in op het werken in professionele leergemeenschappen (werken en leren met en van elkaar). In de jaarplannen voor 2018 is daaraan invulling gegeven, zij het in het ene plan wat meer dan in het andere. We hebben nog beperkte reflectie en leren van elkaar aangetroffen als het gaat om de invulling van professionele leergemeenschappen binnen regio's, locaties en teams. In Hogeveen lijkt dit het sterkst ontwikkeld te zijn, en bezoeken teams elkaar om van elkaar te leren, bijvoorbeeld het team MKE omdat zij zo ver zijn met hun roostersysteem en opbouw van de opleiding.

Het Alfa-college monitort de onderwijskwaliteit via de verantwoordingsgesprekken (in combinatie met voortgangsrapportages). De grotere ruimte die aan regio's, locaties en teams wordt geboden, gaat gepaard met het vragen van een scherpere verantwoording over de realisatie van de voorgenomen resultaten. Verantwoording over jaarplannen vindt plaats in de twee jaarplanningesprekken die directeuren en College jaarlijks voeren. Eventuele risico-opleidingen (met lage onderwijsresultaten) komen tijdens deze gesprekken standaard aan de orde. De teams verantwoorden zich ook twee keer per jaar naar hun directeur over de realisatie van de teamontwikkelplannen. Zoals eerder aangegeven kan de verantwoording van teams nog winnen aan scherpere wanneer de resultaten worden afgesproken in termen van uiteindelijke doelen.

Naast de verantwoordingsgesprekken leveren ook interne audits, controles en overige onderzoeken (bijvoorbeeld JOB) informatie over de onderwijskwaliteit. De interne audits zijn nog alleen gericht op het waarderingkader van de Inspectie. Een volgende stap is ze ook meer op de eigen ambities uit het strategische beleid te richten. Daarnaast biedt de beweging die is ingezet richting professionele leergemeenschappen mogelijk ook aanleiding de opzet van de audits te herzien.

Een sterk punt van het Alfa-college is de aandacht voor het monitoren van de effectiviteit van de inspanningen op het gebied van innovatie. Vanuit het lectoraat wordt onderzocht hoe Regionaal Co-makership bijdraagt aan de samenwerking en het leren van de deelnemers. De nulmeting daarvan heeft in 2016 plaatsgevonden, de 1-meting in oktober 2018. Eind 2017 hebben daarnaast de critical friends van Albeda gereflecteerd op de effectiviteit van de innovatiestrategie van het Alfa-college. Recent (september 2018) heeft een interne multidisciplinaire onderzoeksgroep onderzoek gedaan naar de ervaringen van medewerkers die een innovatiebudget hebben aangevraagd.

Het Alfa-college heeft in beeld waar het beter kan. Risico-opleidingen worden gemonitord en er is speciale aandacht voor het verzuim van medewerkers en de aanpak van de ongediplomeerde uitval (inclusief VSV). Uit het teamontwikkelplan van één van de onderzochte teams blijkt dat het team aan de slag gaat met de uitval in het eerste jaar. Voor wat betreft de overige harde gegevens scoort het Alfa-college rond of boven het landelijke gemiddelde, blijkt uit de managementreview. De Inspectie voerde in 2018 het onderzoek uit naar Bestuur en opleidingen bij het Alfa-college. De kwaliteitszorg op instellingsniveau voldoet aan de eisen.

Het Alfa-college werkt aan een volgend strategisch plan voor de komende vier jaar. De titel van het nieuwe beleid is 'Samen ondernemend leren'. In het beleid zal worden voortgeborduurd op het huidige beleid, met de nodige aanscherping en actualisering op basis van onder meer het

Bestuursakkoord mbo 2019-2022. De missie van het Alfa-college is in het nieuwe plan verwoord als 'Het Alfa-college realiseert als christelijk Regionaal Opleidingen Centrum samen met zijn partners een duurzaam effect op mens, regio en wereld door uitdagende leersituaties te creëren'.

Binnen het speerpunt onderwijsinnovatie is flexibilisering van onderwijs een van de thema's binnen de nieuwe strategie. Het doel is dat een substantieel deel van de opleidingen een curriculum kent dat flexibel (naar opleidingsduur, meerdere instroommomenten en inhoud) is en dat er voor studenten iets te kiezen valt, ook als het gaat om keuzedelen. Het Alfa-college verwacht aan het einde van de komende beleidsperiode (over vier jaar) afscheid te hebben genomen van het jaarklassensysteem.

Het bestuur vraagt daarom van teams een 'visie op leren en ontwikkelen', waar dat eerst een 'visie op onderwijs' was. Het bestuur geeft teams in de nieuwe koersuitspraken meer richting voor deze visie. Teams wordt gevraagd zich te bezinnen op het leren in de beroepspraktijk en daarbij mogelijkheden te betrekken voor vormen van hybride onderwijs. Een uitgangspunt is dat de persoonlijke ontwikkeling van de student centraal staat in de visie en dus ook persoonlijke leerroutes (maar niet per se iedere student een unieke leerroute). Teams hebben de opdracht gekregen te onderzoeken wat de mogelijkheden tot flexibilisering van hun opleidingen zijn. Uiteindelijk moet dat erin resulteren dat alle opleidingen van het Alfa-college een curriculum kennen waarbij maatwerk (naar opleidingsduur, meerdere instroommomenten en inhoud) mogelijk is en waar studenten kunnen kiezen uit een breder aanbod aan keuzedelen en ook kunnen kiezen voor keuzedelen van andere opleidingen.

De beweging richting meer flexibiliteit wordt zowel aangejaagd door de groei van BBL-studenten als door de behoefte van studenten (bijvoorbeeld aan keuzemogelijkheden) en werkveld (in het kader van hybride opleiden en een leven lang ontwikkelen).

Met deze instellingsaudit wil het Alfa-college onderzoeken wat de mogelijkheden voor flexibilisering zijn. Zij heeft daartoe de volgende onderzoeksvragen geformuleerd:

1. Reflecteer op hoe het Alfa-college de beweging op de verschillende organisatieniveaus naar het bieden van individuele leerroutes en het creëren van flexibele onderwijsvormen en -programma's vormgeeft en realiseert.
2. Waar ziet de auditcommissie blokkades en mogelijkheden om deze beweging verder vorm te geven? Wat zijn succesfactoren?

Beantwoording onderzoeksvragen

Tegen de achtergrond van de bovenstaande samenvatting komt de auditcommissie tot de volgende beantwoording van de onderzoeksvragen.

Vraag 1

Reflecteer op hoe het Alfa-college de beweging op de verschillende organisatieniveaus naar het bieden van individuele leerroutes en het creëren van flexibele onderwijsvormen en -programma's vormgeeft en realiseert.

Zoals hierboven is beschreven, zet het Alfa-college voor de komende strategische periode verder in op de beweging naar individuele leerroutes en flexibele onderwijsvormen en -programma's. De 'stip op de horizon' is daarbij bepaald en het wordt aan de regio's/locaties en teams overgelaten hun visie op leren en ontwikkelen verder in te vullen en door te vertalen naar de opleidingen. Een en ander gaat worden ondersteund vanuit het leiderschapsprogramma, de eigen LONT-academie en door de beweging richting professionele leergemeenschappen. Er is daarnaast ruimte voor ondersteuning van teams door de Stichting Leerkracht. Er is een innovatiebudget beschikbaar, dat onderwijs-innovatie stimuleert. Veel voorwaarden zijn aanwezig die ondersteunend zijn aan de beweging.

Op dit moment zijn er al teams die ver zijn met hybride onderwijs en/of flexibel onderwijs, maar er zijn ook teams die nog aan het begin van deze beweging staan. Tijdens ons onderzoek hebben we kunnen merken hoe een locatiedag eraan heeft bijgedragen dat een team door een ander team geïnspireerd is geraakt. Teams die samenwerken aan cross-overs hebben ervaren dat dit heeft geleid tot meer verbinding en meer uitwisseling tussen de docenten van de opleidingsteams.

De volgende punten willen we vanuit ons onderzoek onder de aandacht brengen:

- De 'stip op de horizon' is nog niet even helder voor iedereen. Begrippen als innovatie, flexibilisering, maatwerk en professionele leergemeenschap met onderwijs en werkveld worden door elkaar gebruikt. Het is van belang te komen tot een gedeeld begrippenkader.
- Het bestuur wil teams ruimte geven en biedt enkele richtinggevende kaders om te komen tot individuele leerroutes en flexibilisering van onderwijs. Teams geven aan behoefte te hebben aan meer handvatten en kaders.
- Het Alfa-college heeft te maken met toenemende ongediplomeerde uitstroom. In de kaderbrief 2018-2019 stelt het Bestuur de retorische vraag: 'Het kan toch niet zo zijn dat er steeds meer studenten hun ideaal niet bereiken doordat ze hun opleiding bij het Alfa-college afbreken?' Het is interessant te onderzoeken of individuele leerroutes en flexibele onderwijsvormen en -programma's bijdragen aan meer uitdagende leersituaties en (dus) leiden tot minder lesverzuim en minder ongediplomeerde uitval.
- Het is ons opgevallen dat teams enthousiast zijn te (gaan) zoeken naar mogelijkheden voor (meer) individuele leerroutes en flexibele onderwijsvormen en -programma's, maar daarover niet het gesprek voeren (of hebben gevoerd) met hun studenten om hun behoeften goed in kaart te brengen. Ook de behoefte van het werkveld wordt nog niet altijd onderzocht.
- Wanneer docenten meer met elkaar samenwerken, bijvoorbeeld bij de uitvoering van RIF-projecten of cross-overs of wanneer ze samen deelnemen aan professionele leergemeenschappen, dan is meer uniformeren wenselijk; teams en teamleden moeten dezelfde boodschap meekrijgen.
- Er zijn al veel teams die ver zijn met onderwijsinnovatie. Tegelijk zijn er teams die nog niet aan de basiskwaliteit van het onderwijs of examinering en diplomering voldoen. Het op orde hebben van de basiskwaliteit lijkt een voorwaarde te zijn om te kunnen starten met onderwijsinnovatie en flexibilisering.
- Stel met elkaar standaarden voor flexibilisering vast. Denk dan bijvoorbeeld aan afspraken over uit- en instroommomenten of aan afspraken over de studieduur en de opbouw van modules wanneer opleidingen naar modulair onderwijs bewegen.
- Individuele leerroutes en flexibilisering van het onderwijs vragen om een andere wijze van invulling van het mentoraat en om ondersteunende systemen waarmee goed overzicht gehouden kan worden op de voortgang van de student.
- Individuele leerroutes en flexibilisering van het onderwijs doen een groter beroep op het differentiatievermogen van docenten en de 'stevigheid' van het examen.

Vraag 2

*Waar ziet de auditcommissie blokkades en mogelijkheden om deze beweging verder vorm te geven?
Wat zijn succesfactoren?*

Belemmeringen en blokkades

Belemmerende factoren voor individuele leerroutes en flexibilisering van het onderwijs zijn:

- Het ontbreken van gedeelde beelden op wat flexibilisering kan zijn. Hoewel het college van bestuur bewust flexibilisering niet invult, bestaat binnen de teams toch behoefte aan een nadere standpuntbepaling.

Adaptief vermogen

- Het werkveld dat onvoldoende in staat is met flexibel onderwijs om tegaan.
- Het ontbreken van zicht op de behoefte aan en betrokkenheid van studenten bij flexibel onderwijs

Professioneel vermogen

- Het ontbreken van benodigde competenties bij docenten en management.
- Het ontbreken van veranderbereidheid van docenten en management.
- Het ontbreken van onderwijskundig leiderschap bij opleidingsmanagers.
- Het niet beschikbaar zijn van docenten en instructeurs op het moment dat het nodig is.

Organiserend vermogen

- Systemen en onderwijs die niet op elkaar afgestemd zijn (jaarklassensysteem, inschrijving in klassen, roosters, etc.).
- Eisen aan het bindend studieadvies (en het mentoraat in het algemeen).
- Eisen aan borging van examinering en diplomering.
- Het ontbreken van flexibel lesmateriaal en van een faciliterende digitale leeromgeving

Realisatie vermogen

- Wet- en regelgeving, keuzedelen en onderwijstijd (realisatie vermogen).
- Uitgaan van het bestaand onderwijs bij de opzet van het nieuwe onderwijs.

Succesfactoren

Succesfactoren voor individuele leerroutes en (verdere) flexibilisering van het onderwijs zijn:

- Lef en creativiteit hebben om de opleidingen 'om te gooien'.
- Als team een visie hebben en op basis daarvan het onderwijs vormgeven. Niet bang zijn om een eigen koers te varen en de geboden ruimte durven te benutten.
- Een heldere visie van de leidinggevende en sturing op flexibilisering van opleidingen.

Adaptief vermogen

- De studenten en hun leerbehoeften goed kennen.
- Als team over een goed netwerk beschikken.
- Een betrokken, enthousiast en daadkrachtig werkveld.

Professioneel vermogen

- Als docenten de urgentie ervan ervaren.
- Docenten in hun kracht zetten.
- De mate waarin het leren van elkaar en van good practices op dit gebied gestimuleerd, gefaciliteerd, gedeeld en gepubliceerd worden. Professionaliseren.
- Flexibilisering en individuele leerroutes onderwerp maken van het leiderschapsprogramma.

Organiserend vermogen

- Tijd creëren om eraan te kunnen werken, om grote stappen te kunnen maken: bijvoorbeeld een week per periode.
- De dienst Onderwijs & Kwaliteit die goed weet hoe de voorlopers vormgeven aan individuele leerroutes en flexibel onderwijs en die daarmee andere teams kan ondersteunen.
- Vooraf ondersteunende diensten, met name onderwijslogistiek, vroeg betrekken bij de plannen. Er kan meer dan sommige opleidingsteams denken.
- Kunnen organiseren en beschikken over 'eigen' gelden en subsidies.

Realisatie vermogen

- Durven falen, fouten toestaan. Toestaan dat onderwijsresultaten tijdelijk achterblijven.

De auditcommissie wenst het Alfa-college veel succes met het verder ontwikkelen van persoonlijke leerroutes, flexibilisering van het onderwijs en het samen werken en leren in de professionele leergemeenschappen.

Namens de auditcommissie,
Jeanette Toeter

