



Gilde Opleidingen

Rapport van de instellingsaudit

4 en 12 november, 9 december

Datum: 2 maart 2020

Instelling

Gilde opleidingen
Olympialaan 1
6042JZ Roermond

Bezochte scholen en teams

Entree Opleidingen (TO)
Pedagogisch Werk / Maatschappelijke Zorg (ZW)

Auditcommissie

De auditcommissie bestond uit:
Rick Steur, voorzitter
Karel van Rosmalen, auditor
Niek Lamme, auditor
Eveline Rijnen, secretaris

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

1. Inleiding

Op 4 en 12 november jl. heeft de instellingsaudit van het Kwaliteitsnetwerk mbo bij Gilde Opleidingen plaatsgevonden. Gilde Opleidingen is een opleidingscentrum voor Noord- en Midden-Limburg en - in de gezondheidszorg - ook in de regio Sittard-Geleen. Gilde Opleidingen presenteert zich via 15 vakscholen, het Gilde Loopbaancentrum, Gilde Educatie en Gilde Bedrijfsopleidingen aan de omgeving. Daarnaast heeft Gilde Opleidingen vier ondersteunende diensten met een eigen verantwoordelijkheid ten aanzien van de uniforme, secundaire en onderwijsondersteunende, processen. Ook hebben zij een ondersteunende en adviserende rol naar de onderwijssectoren. De sectoren en de ondersteunende diensten werken volgens het principe van integraal management. Hier is voor gekozen vanuit de keuze om de verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie te leggen. Gilde Opleidingen heeft in 7 gemeenten vestigingen, waarbij er in Roermond 3 locaties zijn, in Venlo 2 en in de andere gemeenten (Weert, Venray, Geleen, Horst en Nuth) 1 locatie. Op 1 oktober 2018 telde Gilde Opleidingen 10.005 deelnemers en bijna 1.100 medewerkers, zijnde 863 fte.

Gilde Opleidingen heeft als missie: *Gilde Opleidingen is hét opleidingscentrum voor Noord- en Midden-Limburg. Niet alleen voor jongeren, maar ook voor werkende en niet-werkende volwassenen die zich op mbo-niveau willen laten bijscholen of hun loopbaan een wending willen geven. Leren doet men immers een leven lang. En dus wil Gilde Opleidingen op alle scholingsvragen op mbo-niveau, van jong tot oud, een passend antwoord bieden. Variërend van een beroepsopleiding of leerwerktraject op maat, tot erkenning van eerder verworven competenties met aanvullende scholing. Een breed aanbod, toegesneden op persoonlijke behoeften en de dynamiek van de regionale arbeidsmarkt.*

De instelling hanteert daarnaast de volgende kernwaarden, ook wel koersbepalende waarden genoemd: student centraal, omgevingsbewust en kwaliteitsgericht.

Gilde Opleidingen bevindt zich in een transitiefase. Dit betreft niet alleen het onderwijs, maar ook de ondersteunende processen om de onderwijsteams optimaal te faciliteren. De strategische visie 2016-2020 wordt momenteel herijkt, meer aansluitend op trends en ontwikkelingen die nu en de komende jaren actueel zijn, en die onder andere aansluiten bij de ontwikkelingen vanuit het Bestuursakkoord van OCW en de MBO Raad. De periode waarin de instellingsaudit heeft plaatsgevonden, viel samen met deze herijking, de eindfase van de ontwikkeling onderwijsvisie 2020-2025 en visie op organisatie en sturing 2020-2025.

Conclusies vorige instellingsaudit (oktober 2012)

De conclusie van de auditcommissie toen was dat Gilde Opleidingen kenmerken had van alle kwaliteitsprofielen maar de meeste overeenkomsten vertoonde met kwaliteitsprofiel 2 ('een systeem van kwaliteitszorg in ontwikkeling').

De auditcommissie constateerde dat de visie op kwaliteit was uitgewerkt in concrete beleidsmaatregelen en er adequate instrumenten en voorzieningen werden ingezet om het kwaliteitsbeleid te realiseren. Er was echter nog geen sprake van een volwaardig systeem van integrale kwaliteitszorg; daarvoor was de invloed van het centrale bestuur op sommige teams te gering en waren bredere en diepere analyses nodig. Er werd veel gemeten maar (buiten de wettelijke vereisten) met weinig focus. Kwaliteitszorg was binnen de ondersteunende diensten nog niet structureel ingebed. Het beleid en de regelsystemen waren afgestemd op snel ingrijpen als niet werd voldaan aan de wettelijke eisen. Bij de meer preventieve verbetertrajecten mocht wat meer worden doorgepakt. Uitvoerders mochten meer worden aangesproken op die verantwoordelijkheden, zowel in de lijn als intercollegiaal. De taken en bevoegdheden in de lijn waren duidelijk belegd. De auditcommissie benoemde als aandachtspunt het in voldoende mate zelfsturend zijn van de kernteams om veranderingen en vernieuwingen te registreren en te bewaken. Dit was nog niet bij alle kenteams het geval. De rollen en taken van centrale ondersteunende diensten waren nog niet uitgekristalliseerd en de

kwaliteit van hun ondersteuning werd als wisselend ervaren. De scharnierfunctie van de kwaliteitszorgmedewerkers kwam niet overal goed uit de verf; er was nog veel eenrichtingsverkeer van centraal naar decentraal. De auditcommissie constateerde ook dat Gilde Opleidingen op basis van eigen onderzoek goed kon aangeven in welke mate haar opleidingen voldeden aan de wet- en regelgeving op het gebied van onderwijs, toetsing en examinering, onderwijstijd, voortijdig schoolverlaten (VSV) en beroepspraktijkvorming (BPV).

Onderzoeksvraag

In de management review van oktober 2019 beschrijft Gilde Opleidingen dat zij wil toegroeien naar enthousiaste onderwijsteams met een ondernemend en innovatief vermogen. Op dit moment ontwikkelen enkele teams innovatieve vormen van werkplekleren en andere opleidingsvarianten, waarbij lang niet altijd, en deels wellicht onbewust, rekening wordt gehouden met de kwaliteitsborging en de gestelde kaders. Dit heeft tot gevolg dat achteraf 'gerepareerd' moet worden, terwijl Gilde Opleidingen juist aan de voorkant de verbinding met de teams wil opzoeken. Gilde Opleidingen zoekt naar een effectieve en slagvaardige oplossing die de onderwijsteams taakvolwassen maakt hiervoor.

De centrale vraag voor deze instellingsaudit is: 'Wat is er nodig om in de onderwijsteams – Gilde breed – een professionele werkwijze (verder) te laten groeien, met focus op ondernemerschap en innovaties, waarbij gewerkt wordt binnen (wettelijke) kaders én de kwaliteit geborgd blijft?' Gilde Opleidingen heeft aangegeven daarnaast aandacht te willen voor de volgende deelvragen:

1. Wat is er nodig opdat teams zelf hun taakvolwassenheid (verder) ontwikkelen?
2. Hoe kunnen de diensten de onderwijsteams het beste in hun ontwikkeling ondersteunen, zowel qua onderwijs (toekomstgericht en innovatief) als qua werkwijze (taakvolwassenheid en professionalisering)?
3. Wat betekenen de antwoorden op de deelvragen 1 en 2 voor de wisselwerking centraal-decentraal en de huidige rol van de aansturing en ondersteuning op sectorniveau?

Audit en rapportage

De audit vond plaats op 4 en 12 november 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 twee audittrails (ook in de vorm van dialoogsessies) uitgevoerd bij Entree Opleidingen en Pedagogisch Werk/Maatschappelijke Zorg. Tevens hebben dialoogsessies plaatsgevonden met een vertegenwoordiging van het OKE-overleg, de diensten P&O en OOO, regisseurs en adviseurs betrokken bij experimenten, teammanagers, MBO'ers en sectordirecteuren. Het uitgevoerde programma 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 auditcommissie. 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 9 december heeft de auditcommissie haar voorlopige bevindingen mondeling toegelicht en besproken met Gilde Opleidingen; dit eveneens in de vorm van een dialoog. Tijdens deze feedbacksessie zijn bouwstenen voor verdere ontwikkeling verkend en deze zijn, in de formulering van de instelling zelf, toegevoegd aan de rapportage. De rapportage is vervolgens afgerond en door de voorzitter definitief vastgesteld op 2 maart 2020. De reactie van Gilde Opleidingen is verwerkt in voorliggende definitieve rapportage.

2. Samenvatting

Gilde Opleidingen is een onderwijsinstelling met over het algemeen voldoende tot goede resultaten en een stevige verankering in Noord en Midden Limburg (en een vestiging in Zuid Limburg). De instelling kent een grote spreiding met 7 vestigingsplaatsen, 5 sectoren met totaal zo'n 40 teams, waarbinnen 165 opleidingen worden verzorgd. Daarbij zijn teams die een groot aantal opleidingen (crebo's) te verzorgen hebben. Tijdens de audit viel de grote betrokkenheid op van de gesprekspartners op hun werk en op de studenten.

Een aantal jaren geleden is een transitie ingezet van een centraal geleide organisatie naar een organisatie waarbinnen de teams meer professionele ruimte krijgen om slagvaardiger in de regio aan te sluiten bij de ontwikkelingen en behoeften van het werkveld. Hierbij zijn in het strategisch plan 2016-2020 de volgende strategische pijlers geformuleerd: toekomstgericht onderwijs, proactief partnerschap, loopbaancentrum voor de regio en professioneel werken. Voor de volgende strategische periode 2020-2025 blijven deze pijlers actueel. Gilde Opleidingen wil werken aan toekomstbestendig onderwijs, met meer ondernemerschap en innovatie binnen de opleidingen. De instellingsaudit vindt plaats op een moment dat Gilde Opleidingen het nieuwe strategisch plan voor 2020-2025 in voorbereiding heeft en volgende stappen in dit ontwikkelingsproces wil zetten.

De transitie is ingezet met de ondersteuning van een aantal programma's. Het meest in het oog springen het cultuurprogramma 'Samen maken we het verschil' en het programma voor management development (MD-traject). Verder is er geïnvesteerd in innovatie (Gilde innoveert) en professionalisering (Gilde leert en GO'cademie). Ook is er op teamniveau een meerjarig traject dat inzet op kwaliteitsborging in combinatie met een professionele werkwijze en cultuur in teams. Dit teamgerichte traject heeft ontwikkelingen losgetrokken en gestimuleerd, al zijn nog niet alle teams even ver. Innovatie stond overigens niet expliciet op de agenda in dit traject en kwam eerder van 'Gilde innoveert'.

De auditcommissie waardeert deze inzet vanuit de instelling om met programma's de verandering te begeleiden; echter de doorwerking van deze programma's worden belemmerd door een gebrek aan eenheid in de leiding van de organisatie. Binnen het directieteam en in de werkrelatie met het College van Bestuur is er onvoldoende eensgezindheid op de te bereiken doelen. Het wederzijds vertrouwen is broos. Dit manifesteert zich over de sectoren, diensten en locaties heen. De afstand van de sectoren tot de diensten is groot (in de gesprekken vallen woorden als 'neerkijken op' en 'tegenwerken'); wel is het zo dat de diensten elkaar onderling steeds meer opzoeken. Verder zijn zowel het cultuurprogramma als het MD-traject verzand. In het gesprek met de directeuren over de concept-onderwijsvisie van Gilde, bleek duidelijk een gebrek aan eensgezindheid. Het onderliggende gebrek aan eenheid van leiding lijkt in de top van de organisatie niet direct te worden geadresseerd. Eerder lijkt de reflex om met behulp van externen een nieuw programma of een nieuwe interventie in te zetten, in plaats van rechtstreeks het ongemakkelijke gesprek aan te gaan en zo meer eenduidigheid te bereiken. Dit straalt naar het oordeel van de auditcommissie ook uit naar de rest van de organisatie: het ontwikkelen van een aanspreekcultuur veronderstelt een basis van vertrouwen en veiligheid, waardoor ook stevige gesprekken mogelijk worden. Gesprekspartners geven aan dat Gilde Opleidingen hier nog veel te winnen heeft, op alle niveaus.

In de teams, mede door de stimulans van 'Gilde innoveert' en door beleid binnen de sectoren, zijn er mooie initiatieven genomen om het onderwijs aantrekkelijker, uitdagender en toekomstbestendiger te maken. Een aantal voorbeelden die tijdens de audit voorbij kwamen zijn: de Retail Academy, Excellente Hospitality en praktijkleren bij de Entree-opleidingen. Ook kunnen de microprojecten op initiatief van opleidingsdocenten hier worden genoemd (in het kader van Gilde innoveert) en diverse samenwerkingsprojecten met het werkveld. Wat daarbij opvalt, is dat de betrokkenen kwaliteit en

innovatie regelmatig tegenover elkaar plaatsen, alsof het één het ander belet, waarbij met kwaliteit vooral bedoeld wordt de basiskwaliteit langs de lijnen van het waarderingsskader van de Inspectie. Een bredere definitie van kwaliteit, waarin ook de eigen ambities (van bijvoorbeeld een onderwijsteam) zijn verankerd, zou hierin een brug kunnen slaan. Het bewustzijn van de basiskwaliteit en de borging daarvan heeft, naar inschatting van de auditcommissie op basis van de gevoerde gesprekken, een brede verankering binnen Gilde. Hier is in vergelijking met de vorige instellingsaudit (2012) duidelijk vooruitgang geboekt. Dit is geen garantie dat de basiskwaliteit altijd op orde is of blijft, maar op zich krijgt deze voldoende aandacht. Sterker nog, de gesprekspartners in en rondom de teams geven aan zich geremd te voelen door de vele aandacht die hiervoor wordt gevraagd (bijvoorbeeld: de uitgebreide zelfevaluatie die elk jaar gemaakt moet worden). De teams waarmee wij spraken willen verantwoordelijkheid pakken en zetten stappen vanuit een grote betrokkenheid. En al zijn de verschillen nog groot, het bewerkstellingen van de eerste beweging van de gewenste transitie dicht bij het onderwijs is zeker op gang gekomen. Door veel gesprekspartners en op alle niveaus wordt voor het zetten van volgende stappen de behoefte geformuleerd aan meer vertrouwen, meer gezamenlijkheid en samenwerking, o.a. als voorwaarde voor het verder ontwikkelen van een aanspreekcultuur. Inhoudelijk heeft men behoefte aan meer duidelijkheid over de richting waarin de ontwikkelingen kunnen worden ingezet. De onderwijsvisie, die bijna is afgerond, en de visie op de organisatie die men nog wil gaan ontwikkelen kunnen hier aan bijdragen. Bij deze laatste visie valt specifieke aandacht voor het veranderproces te overwegen. Het gaat echter ook om concrete bouwstenen voor de ontwikkeling van het onderwijs, zoals bijvoorbeeld afspraken over de inrichting van modules die de samenwerking en uitwisseling over teams kunnen vergemakkelijken. Of: wat gaan we doen met het concept van de vakscholen: blijft het alleen 'etalage' of gaan we daar meer mee doen? Tegelijk lijkt het van belang om duidelijk te zijn over de toegestane variatie; bijvoorbeeld variatie die aansluit bij de wensen van het werkveld is gepast, maar variatie die afwijkt van de kern van de onderwijsvisie niet. Nu lijkt er regelmatig ruimte te worden genomen om eigengereid keuzes te maken, waarvan het de vraag is of ze binnen de kaders van Gilde passen.

De teams hebben behoefte aan inspirerende kaders en daarnaast een deskundige en nabije ondersteuning vanuit het motto: leer ons om het zelf te doen. Dit vereist een dienstverlenende houding vanuit de sectorstaf en de centrale diensten. De afstand vanuit de teams tot de centrale diensten is groot; de samenwerking tussen de sectorstaf (inclusief onderwijskundigen) en de kartrekkers in de teams is over het algemeen constructief. Daarnaast kunnen de nieuwe stappen die gezet worden in het programma Gilde Innoveert hierbij een belangrijke rol spelen. Vanuit een inventarisatie van de stand van zaken en wensen zijn vier thema's benoemd: maatwerk voor/met studenten, leren in een realistische omgeving, ontwikkelen in verbinding en leven lang leren. Naast de lijn met de microprojecten wil men grotere experimenten aangaan die als disruptief te karakteriseren zijn, om zo te werken aan toekomstbestendig onderwijs.

Bij de Entree-opleiding specifiek viel de grote betrokkenheid op van de docenten op de studenten. De gesproken studenten (5) waren zeer positief over de begeleiding en aandacht die ze vanuit de opleiding krijgen. Zonder uitzondering willen ze de opleiding gebruiken als een basis voor een vervolgopleiding. Kritischer waren ze over de afwisseling en uitdaging in de lessen, de mate waarin maatwerk (differentiatie) in de lessen was doorgevoerd en de integratie van theorie en praktijk bij het praktijkleren. Ook ervaren de studenten in hun individuele begeleiding weinig aandacht voor de beroepsvorming. De gesproken docenten (5) brachten diverse elementen naar voren die hiervoor al in het algemeen genoemd zijn. De docenten hebben een breed takenpakket in hun kleine team dat op twee locaties 7 crebo's verzorgt. Ze erkennen dat ze aanvankelijk vooral door hun leidinggevenden (sectordirecteur en teammanager) geprikkeld zijn om hun onderwijs aan te passen en vooral praktijkleren op te pakken. Dat liep eerst stroef maar inmiddels hebben ze het praktijkleren

omarmd, mede door het externe begeleidingstraject van de afgelopen twee jaar. Ze voelen zich nu voldoende “in the lead”, in samenwerking met projectgroep en werkgroepen. Ze houden focus via hun wekelijkse gesprekken bij het teambord. In het licht van de opmerkingen van de studenten rijst wel de vraag of het concept van praktijkleren voldoende is doordacht/uitgewerkt (in het besef dat het hier ‘work in progress’ betreft). Ook wijzen leidinggevenden en docenten op de noodzaak van een goede samenwerking met andere sectoren ten aanzien van de doorstroming van studenten; in de praktijk verloopt die nog lang niet altijd soepel. Wel wordt er, o.a. via een gemeenschappelijk leerwerkbedrijf, gezocht naar oplossingen. Op de vraag waarom de meeste docenten niet naar de ‘Gilde leert’ dag waren geweest, gaven ze aan dat dit niet goed in hun jaarprogramma en werkschema paste en dat ze daarom voorrang hebben gegeven aan andere werkzaamheden. Voor hen was dit typisch: een goed idee heeft het moeilijk omdat er onvoldoende goed over de implementatie (in dit geval de randvoorwaarden) is nagedacht.

Voor het team Pedagogisch Werk / Maatschappelijke Zorg geldt dat er op alle fronten beweging is. De gesproken docenten (5) gaven aan dat er verschillen zijn in taakvolwassenheid en ontwikkelingsfasen van de subteams. De twee subteams zoeken wel vaker de samenwerking op en de fysieke nabijheid bevordert de afstemming. De eerste stappen worden gezet, nog niet altijd in het gewenste tempo, maar het belang van het gezamenlijke gesprek wordt ingezien. Het team heeft wel behoefte aan meer duidelijkheid rondom het ontwikkelperspectief van de instelling: het gezamenlijk laden van begrippen, het spreken van dezelfde taal en helderheid over taken en rollen. Een teamplan (wat nu ontbreekt) kan hier invulling aan geven. Daarnaast geven docenten aan dat ook het eigen ontwikkelperspectief onduidelijk is. De functies van LC-docenten zijn reeds vergeven dus de vraag is wat het ontwikkelperspectief voor (vooral jongere) LB-docenten is. De LB-docenten zijn intrinsiek gemotiveerd om zich verder te ontwikkelen, dit hoeft niet altijd naar de functie van LC te zijn maar kan ook op andere manieren, bijvoorbeeld tijd en ruimte krijgen voor het volgen van een (master)opleiding.

De docenten plaatsen vraagtekens bij innovatie via projecten. Indien sprake is van voldoende structuur, rust en facilitering komt er binnen de teams vanzelf ruimte om te werken aan innovatie. Het eigenaarschap ligt dan meer bij de teams en zij kunnen dan zelf partners zoeken om de innovatie vorm te geven. Een aandachtspunt binnen het team is de aanspreekcultuur, deze is nog niet wat het moet zijn. De gesproken studenten (8) deden enkele aanbevelingen met betrekking tot de kleine kwaliteit maar waren over het algemeen tevreden over de opleiding. Een waardevol signaal is dat zij zich gezien en gehoord voelen door de docenten.

Vanuit het perspectief van het *adaptief vermogen* heeft Gilde Opleidingen een koers uitgezet die past bij de maatschappelijke ontwikkelingen en de keuzes die breder binnen de mbo-sector worden gemaakt. Het is een kansrijke lijn, met een – qua basiskwaliteit – stevige positie om mee te starten. Tegelijkertijd ligt de ambitie nog ver af van de huidige onderwijspraktijk en vraagt de verdere ontwikkeling om een veranderkundige doordenking en goede facilitering. Hierbij passen de programma’s en projecten die in gang zijn gezet, o.a. om de ontwikkeling van teams te stimuleren (teamkwaliteitstraject, Gilde leert en de Go’cademie, Gilde innoveert).

Voor het inhoud geven aan de gewenste ontwikkelingen is het mobiliseren van *professioneel vermogen* voorwaarde. Dit vermogen is binnen Gilde in de breedte nog niet op het niveau om op overtuigende wijze inhoud te kunnen geven aan de veranderopgave; dit vraagt om bewuste ontwikkeling en begeleiding. Het ambitieuze professionaliseringsplan met het PPL-model kan hierbij richting geven. Er is o.a. ingezet op kartrekkers in de teams en projecten, al dan niet teamoverstijgend ingevuld (gespreid leiderschap). Ook hebben de teammanagers intervisie, al staat die vaak onder druk vanuit de dagelijkse beslommingen. De centrale diensten zullen meer sector- en teamnabij moeten gaan functioneren, ook naar het oordeel van het bestuur en de diensten zelf.

Dat moet hen dan wel mogelijk gemaakt worden (zie hiervoor). Hierbij moet ook oog blijven voor de dubbele professionele verantwoordelijkheid van de diensten: enerzijds sectoren en teams ondersteunen in de ontwikkeling van het onderwijs en, anderzijds, vanuit de eigen deskundigheid en Gilde-kaders bewaken dat dit langs de juiste lijnen wordt uitgevoerd. Speciale aandacht is nodig voor de onderwijskundige ondersteuning: het leren (her)ontwerpen van onderwijs en het dieper doordenken van concepten in lijn met de bijna afgeronde onderwijsvisie. Los van hoe dit wordt georganiseerd lijkt er winst te behalen door de uiteenlopende onderwijskundige deskundigheden breder in te zetten en ook centraal en decentraal meer als een eenheid te laten opereren. Dit betekent dat het OK-overleg daarin een coördinerende rol moet gaan spelen, met meer aandacht voor de veranderopgave. Nu is het overleg vooral gericht op operationele zaken die samenhangen met kwaliteit, prestaties, examinering. Ook kan er meer geprofiteerd worden van de kennis en ervaring die ruim voorhanden is binnen Gilde. Een mooi voorbeeld is het interne netwerk voor BPV dat is ontstaan vanuit het BPV-verbeterplan. Verder is het goed aansluiten op 'Gilde innoveert' van belang.

Bij het *organiserend vermogen* valt de aandacht op die Gilde wil geven aan de cultuur van de organisatie, zowel op centraal als op decentraal niveau. Eerder is aangegeven dat hier meer eenheid en samenhang voor nodig is op niveau van bestuur en directie. De ontwikkeling van de visie op de organisatie, die aanstaande is, kan helpen de wederzijdse verwachtingen te verhelderen en vertrouwen te wekken. Anders dan de huidige koersbepalende waarden, kan een gesprek over kernwaarden die medewerkers intrinsiek motiveren, hierbij mogelijk een belangrijke rol vervullen. Gesprekspartners vanuit meerdere achtergronden gaven aan dat Gilde Opleidingen goed is in het ontwikkelen van beleid ('het denken', 'het wat'), maar meer aandacht mag geven aan de implementatie, de vertaling naar de werkpraktijk ('het doen', 'het hoe'). Naast de programma's die eerder genoemd zijn, is er dichterbij effectieve ondersteuning nodig. De programma's, zoals Gilde leert en Gilde innoveert, worden gewaardeerd maar hebben een beperkt bereik binnen de organisatie. Tegelijk wijst men er op dat sterker gestuurd mag worden op de uitvoering van gemaakte afspraken (genoemde aspecten: afspraak is niet altijd afspraak, niet functioneren, wordt lang niet altijd goed aangepakt, confronteren doen we liever niet, eigengereidheid zonder afstemming op het gemeenschappelijk belang, vrijblijvendheid, ...) De uitdaging is om te sturen op meer professionele discipline zonder de betrokkenheid en het eigenaarschap in de teams te ondermijnen.

Om goed zicht te krijgen op het *realisatievermogen* heeft de auditcommissie teamplannen opgevraagd van de te bezoeken teams, maar deze niet ontvangen. Hierdoor is onvoldoende zicht ontstaan op het cyclisch werken in de teams. Afgaande op de gesprekken lijkt men in de teams nog niet uit te gaan van een brede kwaliteitsdefinitie (basiskwaliteit en eigen ambities) met eigen integrale rapportages over de vorderingen. Wat het auditteam wel gezien heeft is dat er veel aandacht is voor de basiskwaliteit. De basiskwaliteit in sectoren en teams wordt op Gilde-niveau gemonitord. De teams beschikken over data die met de basiskwaliteit samenhangen; hierover worden op verschillende niveaus reviewgesprekken gevoerd. Veranderprojecten worden gedefinieerd en geëvalueerd. De sectoren maken jaarlijks een uitgebreide zelfevaluatie, hoewel deze niet altijd lijken aan te sluiten bij de ontwikkelingen in de teams. Eerder werd al genoemd dat gesprekspartners aangeven dat de grote aandacht die er voor de basiskwaliteit is, nogal eens een rem lijkt te zetten op de team- en onderwijsontwikkeling. Daarbij past dat de reflectie in de teams scherper kan, mits de verwachtingen duidelijk zijn (rol onderwijsvisie en sectorplannen). Sectoren en diensten werken met jaarplannen, die de basis vormen voor de kwaliteitszorg en verantwoording aan het College van Bestuur. Hierbij wordt ervaring opgedaan met basisdoelen en ambitiedoelen (is duidelijk versterkt in vergelijking met de instellingsaudit van 2012).

Beantwoording van de onderzoeksvragen

Tegen de achtergrond van de voorgaande samenvatting kunnen de vragen die aan het auditteam gesteld zijn als volgt worden beantwoord.

Hoofdvraag

Wat is er nodig om in de onderwijsteams – Gilde-breed – een professionele werkwijze (verder) te laten groeien, met focus op ondernemerschap en innovaties, waarbij gewerkt wordt binnen (wettelijke) kaders én de kwaliteit geborgd blijft.

In de volgende fase van ontwikkeling kan Gilde Opleidingen doorgaan op de ingeslagen weg om van teams te verwachten dat zij (verder) inhoud gaan geven aan de nieuwe onderwijsvisie. Dit veronderstelt naar het oordeel van de auditcommissie meer duidelijkheid over wat de onderwijsvisie voor de dagelijkse onderwijspraktijk gaat betekenen (ontwikkeling van beelden en concrete uitwerkingen, bijvoorbeeld voor de inrichting van modules). Naast duidelijkheid is een nabije ondersteuning en stimulering van de teams nodig (o.a. onderwijskundig, maar vooral veranderkundig) vanuit een expliciete implementatiestrategie. De uitwerking van een visie op de organisatie en een eenduidiger sturing kan hierbij helpen. Tot slot is een verdere investering in een professionele cultuur noodzakelijk. Het niet binnen de kaders werken heeft daar ook mee te maken (eigengereidheid zonder afstemming op het geheel). Dit veronderstelt werken aan gezamenlijkheid en vertrouwen op alle niveaus, alsmede leiderschap dat stelling durft te nemen. De borging van de basiskwaliteit lijkt vooralsnog goed verankerd in het DNA van Gilde.

Deelvraag 1

Wat is er nodig opdat teams zelf hun taakvolwassenheid (verder) ontwikkelen?

Voor de ontwikkeling van taakvolwassenheid in de teams is enerzijds een groeiend zelfbewustzijn in de teams nodig over wat van hen verwacht wordt, zowel qua onderwijs als qua professionele werkwijze. Ook hoort hierbij zicht op de toegestane variatie (eigen professionele ruimte) naast de vereiste gemeenschappelijkheid, zowel binnen teams als over de teams heen. Anderzijds kunnen teams geholpen worden in het formuleren van de goede vragen voor de ondersteuning van hun ontwikkeling (maatwerk), zowel individueel als collectief. Het is van belang dat teams de goede balans vinden tussen het bewaken van de basiskwaliteit en het realiseren van de veranderdoelen. Een brede kwaliteitsdefinitie (basis en eigen ambities) en een eigen planningscyclus met gerichte feedback op de vorderingen kunnen daarbij helpen. Het leiderschap in de teams (van de kartrekkers tot en met teammanagers) is de belangrijkste factor om te zorgen voor voldoende focus en dynamiek. De uitwerking van de organisatievisie (bijvoorbeeld met een besturingsfilosofie en kernwaarden) kan de visie op teams en een professionele werkwijze verankeren.

Deelvraag 2

Hoe kunnen de diensten de onderwijsteams het beste in hun ontwikkeling ondersteunen, zowel qua onderwijs (toekomstgericht en innovatief) als qua werkwijze (taakvolwassenheid en professionalisering)?

De diensten zouden een gemeenschappelijke visie op dienstverlening kunnen uitwerken (samenhangend met de organisatievisie). Hierbij gaat het erom, naast de centrale taken en anders dan nu, teamnabij de eigen deskundigheid in te kunnen zetten, in lijn met het beleid van de sector en het team. Maar ook om het mobiliseren van specialismen over de sectoren heen (bijvoorbeeld de uiteenlopende deskundigheden van de sector-onderwijskundigen). De diensten hebben hierbij een dubbele verantwoordelijkheid. Enerzijds de ontwikkelingen in de teams zo goed mogelijk ondersteunen en anderzijds ook de eigen professionele standaarden en de Gilde-kaders bewaken. De

diensten moeten hierbij eigenstandig binnen de sectoren kunnen opereren, uiteraard wel in afstemming met de sectorleiding.

Voor de onderwijskundige ontwikkeling is het scheppen van inhoudelijke eenheid tussen centrale en decentrale onderwijskundigen en Gilde Innoveert van belang. De regie hiervoor kan liggen bij de dienst OOenO. Een speciaal punt van aandacht vormt het faciliteren van onderzoek naar de kwaliteit en voortgang van de ontwikkelingen. In de ontwikkeling van taakvolwassenheid en professionalisering kan de dienst PenO een belangrijke rol vervullen. Hierbij zou het niet alleen om algemene programma's moeten gaan (hebben nu een beperkt bereik), maar juist ook om maatwerk in de ondersteuning van de teams.

Deelvraag 3

Wat betekenen de antwoorden op de deelvragen 1 en 2 voor de wisselwerking centraal-decentraal en de huidige rol van de aansturing en ondersteuning op sectorniveau?

In de huidige structuur zou het sectorniveau de spil moeten vormen tussen het centrale beleid en de decentrale implementatie. Een sectorplan kan hierin een belangrijke sturende rol vervullen, waarbij het van belang is dat hierbij de gezamenlijkheid en eenheid van leiding op Gilde-niveau voldoende geborgd is. Ook is een productieve samenwerking tussen de sectoren onderling, en met de diensten, (die nu wordt gemist), voorwaarde om de teams de optimale ondersteuning te bieden. De diensten staan nog teveel op afstand en mogen ook niet altijd dichterbij komen. Dit verlangt vertrouwen en samenwerking. Het begint met een professionele werkwijze op het niveau van Gilde als geheel, met bewustzijn van het gewenste gedrag en leiderschap dat daar effectief op stuurt (op de vierkante meter in de alledaagse werksituaties komt de cultuur tot leven).

De wisselwerking binnen de sectoren tussen sectorleiding (directeur en MBO'er) en teammanagers is –afgaande op de twee bezochte teams– productief. Wel kwam de vraag naar voren of de vakscholen in de sectoren ook organisatorisch of qua inhoudelijk gezicht meer een rol zouden moeten gaan spelen dan nu het geval is (vooral een etalage naar buiten).