



# **Koning Willem I College**

**Rapport van de instellingsaudit**

2 en 31 oktober 2019

Datum: 20 november 2019

**Instelling**

Koning Willem I College  
Vlijmenseweg 2  
5223 GW 's-Hertogenbosch

**Auditcommissie**

De auditcommissie bestond uit:  
Peter IJsenbrant, leadauditor en voorzitter  
Ruud Rabelink, auditor  
Ad Huijbregts, auditor  
Titia Buising, secretaris

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

## Inhoud

<a href="#">1. Inleiding</a> .....	4
<a href="#">2. Samenvatting</a> .....	7
<a href="#">3. Onderwijs</a> .....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
<a href="#">4. Adaptief vermogen</a> .....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
<a href="#">5. Organiserend vermogen</a> .....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
<a href="#">6. Professioneel vermogen</a> .....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
<a href="#">7. Realisatie vermogen</a> .....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
<a href="#">8. Ontwikkelagenda</a> .....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
<a href="#">Bijlage</a> <a href="#">Programma instellingsaudit</a> .....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>

## 1. Inleiding

De missie van het Koning Willem I College (KW1C) is: 'het succes van de student is de reden van ons bestaan'. Dit betekent dat een student op het Koning Willem I College mag rekenen op kleinschalig, boeiend en uitdagend onderwijs en een goede begeleiding door inspirerende en (beroeps) bekwame leraren, die graag hun vakkennis met de studenten delen. De missie en visie zijn vertaald in vijf kernwaarden die de basisprincipes vormen voor de instelling: a) wij zijn een community college, b) wij spreken alle talenten aan, c) wij voeden creatief denken, d) wij verleggen grenzen en e) wij gaan voor een betere wereld. Het college is daartoe ingericht in kleine en herkenbare afdelingen. Ieder met een eigen (deel van een) gebouw en met een eigen afdelingsdirecteur, die integraal verantwoordelijk is voor de onderwijskwaliteit van de betreffende opleiding(en). Het Koning Willem I College is een UNESCO school.

Het Koning Willem I College omvat twintig onderwijsafdelingen, een faciliterende afdeling (Talenacademie), twee educatie-afdelingen (voor (jong) volwassenenonderwijs) en een bbo-afdeling (voor doven en slechthorenden). Uitgangspunt is dat de afdelingen zelf integraal verantwoordelijk zijn voor de kwaliteit van het onderwijs en het monitoren ervan. De afdelingen worden daarbij ondersteund door (staf)diensten en een projectbureau. Het onderwijs wordt verzorgd op veertien locaties. Het college biedt circa 200 (varianten van) opleidingen aan op het gebied van economie, zorg & welzijn, sport, orde & veiligheid, techniek, creatief, entree, horeca & toerisme, vavo en educatie.

Het college heeft circa 13.000 studenten en er werken ongeveer 1.350 medewerkers. Aan iedere onderwijsafdeling studeren gemiddeld 600 studenten. Vanaf 2020 wordt een krimp van het aantal studenten verwacht.

Er zijn acht expertisegroepen die collegebreed beleid ontwikkelen, de uitvoering ervan monitoren en voorstellen doen voor verbetering. Vier van deze acht zijn in de context van de instellingsaudit relevant:

- De expertisegroep HRM gericht op de speerpunten: KW1C als magneet voor talent, KW1C als lerende organisatie, KW1C als vitale en veerkrachtige organisatie en KW1C als innovatieve en eigentijdse werkgever.
- De expertisegroep Onderwijs en Kwaliteit gericht op het versterken van de kwaliteit van onderwijs.
- De expertisegroep Innovatie, Creativiteit en Ondernemerschap gericht op de transitie van het onderwijs van nu naar het onderwijs van de toekomst.
- De expertisegroep LLO gericht op de implementatie van leven lang ontwikkelen binnen het college.

Het college staat in de landelijke top 10 van mbo-instellingen, met hoge rendementen en hoge tevredenheidscijfers van studenten. In de tweejaarlijkse JOB-monitor van 2018 gaven studenten hun opleiding gemiddeld een 7,2 en het college een 7,0. Landelijk was dit respectievelijk een 7,1 en een 6,7. Ook medewerkers zijn tevreden. Uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek blijkt dat medewerkers zich gewaardeerd voelen door het Koning Willem I College (7,0) en zich veilig voelen op school (8,1).

### **Onderzoeksvraag**

Ter voorbereiding op het intakegesprek heeft het Koning Willem I College een onderzoeksvraag geformuleerd, inclusief inleiding en deelvragen. De onderzoeksvraag was onderdeel van een managementreview. Daarin heeft het KW1C een beeld geschetst van de organisatie, de aanleiding

van de onderzoeksvraag en eigen analyse van de onderzoeksvraag in relatie tot de vermogens van het dialoogmodel.

#### *Goed onderwijs en ruimte voor innovatie*

'Natuurlijk staan we allemaal voor goed onderwijs. Bij onze studenten en ook in onze omgeving is er een groeiende behoefte aan flexibilisering, meer op maat, meer levensecht, meer on-the-job, meer hybride en meer interdisciplinair leren. Ons onderwijs doorvertalen naar de toekomst, dat is onze grootste uitdaging. Versterking van ondernemendheid en creativiteit is een belangrijk vertrekpunt. Daarom verdient onderwijsontwikkeling onze absolute prioriteit. Inmiddels hebben alle afdelingen een meerjarenplan opgeleverd en daarin zien we dat de onderwijsafdelingen werk willen maken van deze doorontwikkeling. Als College van Bestuur willen we iedereen stimuleren hier zoveel mogelijk samen in op te trekken. Misschien heeft een collega van een ander team al iets bedacht voor het vraagstuk waar jouw team mee worstelt en hebben andere afdelingen al interessante resultaten geboekt met hun pilots of experimenten. Laten we kansen benutten om meer met en van elkaar te leren, daarmee bereiken we sneller en betere resultaten. Bij welke bestaande interne en externe ontwikkelingen kunnen we aansluiten en welke nieuwe ontwikkelingen kunnen we opstarten?'

#### *Onderzoeksvraag*

Wat is er nodig om ons onderwijs door te ontwikkelen en te versterken, zodat we voor onze studenten toekomstbestendig onderwijs kunnen realiseren?

#### *Deelvragen*

1. Hoe kunnen we daarbij de trots van onze medewerkers versterken en vasthouden?
2. Hoe kunnen we daarbij de energie van onze medewerkers versterken en vasthouden?
3. Wat is er nodig om teams verder in de lead te zetten?
4. Hoe kan het secundaire proces het primaire proces verder ondersteunen?
5. Hoe kunnen we het leren van en met elkaar versterken?
6. Hoe kunnen we het leiderschap van elke medewerker versterken?

#### **Audit en rapportage**

De audit vond plaats op 2 en 31 oktober 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 dialoogsessie op 2 oktober zijn er op 31 oktober audittrails uitgevoerd. Deze hebben plaatsgevonden in de vorm van een dialoogsessie met docenten en studenten van de opleiding Juridisch-Administratieve beroepen (Financiën & Recht), de opleiding Manager Transport & Logistiek (Mobiliteit & Logistiek) en de opleiding Sociaal Werk (Sociaal Maatschappelijke Studies). Hierbij wordt opgemerkt dat bij de dialoogsessie met studenten van de opleiding Juridisch-Administratieve beroepen alleen eerstejaars studenten aanwezig waren. De bezochte teams hebben zich zelf aangemeld om aan de instellingsaudit deel te nemen. De uiteindelijke keuze uit de aangemelde teams is gemaakt op basis van spreiding over de verschillende sectoren.

Tevens is er een dialoogsessie gehouden met een vertegenwoordiging van de ondersteunende staf, met teamleiders en directeuren en een dialoogsessie met het College van Bestuur. Het uitgevoerde programma, gebaseerd op de vraagstelling van het Koning Willem I College, begrenst tevens de bevindingen van de auditcommissie; er heeft geen integraal onderzoek plaatsgevonden. Het is aan

de instelling om te beoordelen of conclusies kunnen gelden voor de gehele organisatie. 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 27 november 2019 heeft de auditcommissie haar voorlopige bevindingen mondeling toegelicht en besproken met het Koning Willem I College; dit eveneens in de vorm van een dialoog. Tijdens deze feedbacksessie zijn bouwstenen voor verdere ontwikkeling verkend en deze zijn - geformuleerd door het Koning Willem I College - toegevoegd aan de rapportage. De rapportage is vervolgens afgerond, mede op basis van opmerkingen van het Koning Willem I College, en door de voorzitter definitief vastgesteld op 20 januari 2020. De reactie van het Koning Willem I College is verwerkt in voorliggende definitieve rapportage.

## 2. Samenvatting

In de opzet en inrichting van de instellingsaudit bij KW1C is in overleg met het College van Bestuur gekozen voor het organiseren van brede dialoogsessies met een vertegenwoordiging van de verschillende geledingen binnen het roc. Volgend op de dialoogsessie bij de start van het onderzoek, zijn audittrails uitgevoerd met docenten en studenten van een drietal opleidingen. Daarnaast zijn er gesprekken gevoerd met een vertegenwoordiging van de ondersteunende staf, met teamleiders en directeuren en een vertegenwoordiging van het College van Bestuur en de Raad van Toezicht. Het uitgevoerde programma werd gebaseerd op de vraagstelling van het Koning Willem I College: “Wat is er nodig om ons onderwijs door te ontwikkelen en te versterken, zodat we voor onze studenten toekomstbestendig onderwijs kunnen realiseren?”

### Algemeen beeld

Het Koning Willem I College streeft, naast het bestendigen van de positie als ‘gewoon een goede school’, ook naar vernieuwing van het onderwijs. In het meerjarenplan 2018-2021 staat de koers voor de komende jaren uitgestippeld. Hierin zitten veel elementen die voor de toekomst van de organisatie van groot belang zijn: de noodzaak om te komen tot toekomstbestendig onderwijs vergt een wendbare organisatie die actief en professioneel kan inspelen op de veranderingen in de buitenwereld.

De rode draad hierbij is de doorontwikkeling van onderwijs en opleiden. De instelling werkt vanuit kernwaarden en merkwaarden die de ambities voorzien van een degelijk fundament waarop de onderwijsvernieuwing gestalte kan krijgen. Het KW1C heeft in de afgelopen jaren een reputatie opgebouwd als een succesvolle en innovatieve school. Hoewel de resultaten nog steeds goed zijn, lijkt er wel een langzame daling in gang gezet te zijn. En lijkt er inzake het innovatieve karakter vooral ‘geteerd te worden’ op resultaten uit het verleden. In dit kader spreekt het College van Bestuur over ‘de wet van de remmende voorsprong’. Vernieuwing vindt wel plaats maar wordt vooral ingegeven door een reactie op tegenvallende resultaten of beoordeling van de inspectie. Dit lijkt minder ingegeven te zijn door een pro-actief vermogen gericht op de continue verbetering van de kwaliteit van het onderwijs. De strategische ambities vragen een organisatie die over een grote responsiviteit beschikt om daarmee in staat te zijn in te kunnen spelen op wensen en verwachtingen vanuit een sterk dynamisch werkveld. De auditcommissie heeft tijdens de instellingsaudit kunnen constateren dat de noodzaak tot vernieuwing breed onderkend wordt, zowel bij de bezochte teams, het management als bij de ondersteunende diensten. Dat biedt mogelijkheden om van daaruit gericht te gaan werken aan de vernieuwing.

### Onderwijs

Het onderwijs van het Koning Willem I College is gericht op “uitdagend onderwijs en een goede begeleiding door inspirerende en (beroeps) bekwame leraren”. Dit streven is vastgelegd in de kernwaarden en merkwaarden. KW1C is ingericht in kleine en herkenbare afdelingen, ieder met een eigen (deel van een) gebouw en met een eigen directeur, die integraal verantwoordelijk is voor de onderwijskwaliteit van de betreffende opleiding(en). De beoogde onderwijsvernieuwing heeft consequenties voor de organisatie. De vraag hoe deze verder gebracht kan worden zal rekening moeten houden met de ‘spanning’ tussen ambitie en vermogen om de organisatie mee te krijgen. Er lijken op verschillende niveaus belemmeringen ervaren te worden in de vernieuwing van het onderwijs. Daarbij is onder andere gesproken over ‘wet-KW1C-wens’. De wettelijke beperkingen worden gevormd door het kwalificatiedossier en de daarop afstemde ingekochte en als traditioneel ervaren examens. Ook worden eerder gemaakte en wellicht verouderde afspraken en de eigen bureaucratie (c.q. focus op borging) als belemmerend ervaren (en soms ook juist als ankerpunt gebruikt). Tot slot zijn daar nog eigen (onuitgesproken) wensen en ambities waaraan waarde gehecht

wordt. Dit geheel kan er aan bijdragen dat er relatief weinig ruimte voor vernieuwing ervaren wordt. Dat daarnaast organisatorische belemmeringen opgevoerd worden (bijvoorbeeld op het gebied van roostering, afstand en verschillen tussen locaties en dergelijke) versterkt dit gevoel. Het College van Bestuur is zich bewust van het feit dat de wettelijke beperkingen soms leiden tot risicomijdend of behoudend gedrag van de onderwijs teams. Zeker als de regels vooral aan de orde zijn als de onderwijsprestaties minder zijn.

### **Adaptief vermogen**

Het Koning Willem I College participeert in diverse regionale en landelijke samenwerkingsverbanden. De afstemming met het werkveld is veelal structureel van aard, in de vorm van brancheregio commissies per afdeling. Er is een bedrijvencontactpunt en het Bureau Bedrijven & Relaties draagt zorg voor het tot stand brengen van verbindingen tussen het roc en bedrijven, organisaties en overheidsinstellingen. Ook op opleidingsniveau vindt er afstemming met het werkveld plaats, bijvoorbeeld in de contacten van docenten met het werkveld en de organisatie van bedrijven dagen. De onderwijsteams zijn zich bewust van de veranderende arbeidsmarkt. Van belang in dit kader is dat de teams ruimte wordt geboden nieuwe vormen van onderwijs samen met de omgeving te ontwikkelen. De auditcommissie heeft waargenomen dat er nog een zekere mate van handelingsverlegenheid is om deze processen in gezamenlijkheid tot uitvoering te brengen. De verbinding tussen het adaptief vermogen en onderwijsvermogen is lastig te leggen. Eén van de bezochte teams heeft bijvoorbeeld aangegeven zicht te hebben op nieuwe ontwikkelingen maar dit nog niet kan doorvertalen naar het onderwijs.

### **Professioneel vermogen**

Het stimuleren van de kwaliteit van personeel staat hoog op de agenda. De instroom van nieuwe docenten, de verbetering van het pedagogisch-didactisch handelen en het meer centraal stellen van de praktijk in het curriculum, maken dat dit een belangrijke opgave voor het college is. De instelling dient daartoe de komende jaren veel te investeren in de invoering van meer gepersonaliseerde vormen van onderwijs en het daarbij horende personaliseren van de pedagogisch-didactische aanpak.

In zijn algemeenheid valt op dat het leren van elkaar versterkt kan worden. Zowel tussen opleidingsteams en ondersteunende diensten als tussen opleidingsteams onderling. Ter illustratie is het project 'interdisciplinair leren' benoemd, waarbij docenten en studenten uit verschillende afdelingen met elkaar samenwerken.

Het is de auditcommissie opgevallen dat de dialoog als instrument vaker gebruikt kan worden binnen de instelling. Het gesprek tussen afdelingen of tussen afdelingen en diensten wordt nu nog te weinig gevoerd waardoor onjuiste beelden in stand kunnen blijven. Uit de in het kader van deze instellingsaudit gevoerde dialoogsessies, blijkt dat dit instrument gewaardeerd wordt en van toegevoegde waarde is om tot verbetering te komen.

### **Organiserend vermogen**

Het KW1C kent een platte organisatiestructuur waarbij de integrale verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het onderwijs en de examinering in de teams van de onderwijsafdelingen belegd is. Tussen het College van Bestuur en de onderwijsafdelingen is geen bestuurslaag, waardoor de lijnen tussen centraal en decentraal kort zijn. De verbinding met het college als geheel wordt echter minder ervaren door de bij de instellingsaudit betrokken studenten en docenten. Dit wordt versterkt voor de teams die op een andere locatie gevestigd zijn. Daar vormt ook de fysieke afstand tussen de locaties een belemmering voor samenwerking en afstemming.

De staven van KW1C zijn in de achterliggende jaren aangestuurd om de organisatie kwalitatief en kwantitatief goed in control te krijgen. Hiermee zijn positieve resultaten bereikt. Dit heeft echter wel



geleid tot veel stafsturing vanuit centraal beleid naar de opleidingsteams. De secundaire processen (studenten- administratie, it-systemen, facilitaire zaken, communicatie, informatiemanagement, financiën en hrm-beleid) zijn centraal georganiseerd; op dit moment wordt een aantal zaken belegd bij de afdelingen en gezocht naar de meest optimale verhouding hierin. Onderdelen als HR en financiën blijven centraal georganiseerd. Inzake examinering is vanuit de centrale dienst de afgelopen jaren een bewuste beweging gemaakt van het voorschrijven van teams naar het ondersteunen van teams.

### **Realisatie vermogen**

KW1C beschikt over een dashboard waarmee medewerkers gegevens op teamniveau kunnen raadplegen. Het ROC is in staat overzichtelijke rapportages te leveren over de verschillende onderwerpen waarover verantwoording afgelegd moet worden.

Het college kent een planning- & control-cyclus met de belangrijkste activiteiten op opleidings-, afdelings- en instellingsniveau. Door middel van jaarplannen en jaarplan- gesprekken kan het College van Bestuur sturing geven aan het realiseren van de doelstellingen. Met behulp van interne audits bij de onderwijsafdelingen wordt de onderwijskwaliteit in beeld gebracht. Daarbij wordt het toezichtkader van de Inspectie van het Onderwijs gehanteerd. De strikte monitoring en de degelijkheid van de bedrijfsvoering leidt evenwel niet altijd tot de gewenste onderwijsinnovatie. De kwaliteitszorg gericht op kaders van de inspectie conflicteert soms met de gewenste flexibiliteit en wendbaarheid van het onderwijs

De logistieke c.q. facilitaire organisatie van het onderwijs lijkt een aantal belemmeringen op te werpen voor onderwijsvernieuwing. Voorbeelden hiervan zijn roostering, de beschikbare it-structuur en -systemen, de lokalen (infrastructuur), de aanwezigheidsregistratie en de planning van parttime en fulltime collega's.

### **Concluderend**

De auditcommissie heeft tijdens de instellingaudit betrokken docenten ontmoet. Zij voelen zich echter primair verbonden met hun studenten, team en afdeling. Ze ontlenen hun trots vooral aan het contact met en het succes van hun studenten. Tijdens de instellingsaudit is door studenten bevestigd dat zij zich gezien en gehoord voelen. Dit wordt door de docenten ook omschreven als een essentieel onderdeel van het DNA van het college. De missie van het KW1C, dat het succes van de student de belangrijkste reden is voor het bestaan van het college, lijkt breed gedragen te worden. Tijdens de instellingsaudit is dit benoemd als 'de kracht van de kleinschaligheid binnen de grootschaligheid'. Hierbij kan tegelijkertijd ook de vraag worden gesteld of de 'kracht van de kleinschaligheid' belemmerend is voor het realiseren van de grote onderwijsvernieuwing.

### **Tegen de achtergrond van de voorgaande samenvatting komt de auditcommissie tot de volgende beantwoording van de centrale onderzoeksvraag en de daarbij horende deelvragen:**

*Wat is er nodig om ons onderwijs door te ontwikkelen en te versterken, zodat we voor onze studenten toekomstbestendig onderwijs kunnen realiseren?*

De noodzaak tot onderwijsvernieuwing is in de dialoogsessies door nagenoeg alle gesprekspartners erkend. Er zijn echter in dit kader ook belemmeringen naar voren gebracht. Het omgaan met en het wegnemen van deze belemmeringen vraagt volgens de auditcommissie een cultuuromslag, waarbij voor alle medewerkers geldt hoe het eigen professioneel vermogen verbonden kan worden aan het realiseren van toekomstbestendig onderwijs en de betekenis daarvan voor het eigen professioneel vermogen. Het is dus zowel een collectieve als individuele opgave. Hoewel het KW1C 'visionair' en 'ambitueus' wil zijn, lijken in de dagelijkse praktijk de merkwaarden 'betrouwbaar' en 'gedreven door kwaliteit' de overhand te voeren. De auditcommissie vraagt zich af of deze kernwaarden ook niet een

zekere tegenstrijdigheid in zich hebben, waardoor eerder uitgegaan wordt van 'betrouwbaar' dan van 'ambitieuw'. De vraag kan daarbij ook gesteld of het college, in de veelheid van ambities die benoemd zijn in het meerjarenplan, niet te ambitieus is. En of deze veelheid aan ambities bijdraagt aan de benodigde focus om deze ambities te realiseren.

In het gesprek met het College van Bestuur is benadrukt dat men gerichte sturing wenst te geven aan wat men noemt "eenheid in verscheidenheid" waarbij men gaat proberen te voorkomen weer al te snel in structuren te denken en te werken. Het 'wat' is hierbij van groter belang dan het 'hoe'.

Het is de auditcommissie opgevallen dat met name tegenvallende rendementen en een negatieve beoordeling van de inspectie in algemene zin aanleiding vormen om tot aanpassingen in curricula te komen. Hoewel vernieuwing in dat kader voortvarend ter hand kan worden genomen, lijkt dit in eerste instantie vooral reactief te zijn. Het proactieve adaptief vermogen, gericht op het tijdig inspelen op relevante ontwikkelingen, kan versterkt worden.

Daarbij is het belangrijk dat er ruimte voor leren en experiment gecreëerd wordt, die wellicht op korte termijn niet per se bijdraagt aan de kernwaarde 'betrouwbaarheid'. Het is de overtuiging van de auditcommissie dat met de ruimte om eigen keuzen te maken bij het vormgeven van het onderwijs, een zekere mate van veelvormigheid van de onderwijsconcepten kan ontstaan maar dat deze zeker zal bijdragen aan de realisatie van het toekomstbestendige onderwijs.

#### *Hoe kunnen we daarbij de trots van onze medewerkers versterken en vasthouden?*

Het is de auditcommissie opgevallen dat de trots binnen KW1C vooral gericht is op wat er nu staat en wat er (in het verleden) bereikt is. De trots is nog minder gericht op de toekomst. Door het benadrukken van de noodzakelijkheid van vernieuwing, in het belang van de studenten en hun toekomst, kan de trots zowel vanuit die urgentie als vanuit zelfvertrouwen, meer gericht worden op wat het college kan en wil zijn. Het nadrukkelijk voor het voetlicht brengen van innovatieve afdelingen die gericht zijn op vernieuwing van het onderwijs, kan daarbij behulpzaam en inspirerend zijn. Als lichtende voorbeelden voor de inrichting van het innovatieve toekomstgerichte onderwijs.

#### *Hoe kunnen we daarbij de energie van onze medewerkers versterken en vasthouden?*

Het auditteam adviseert het KW1C bij de realisatie van de vernieuwing van het onderwijs oog te houden voor de balans tussen enerzijds de kaders en anderzijds de professionele ruimte en het eigenaarschap van de onderwijsteams. Vernieuwing komt pas echt tot stand wanneer het management stimulerend en coachend bijdraagt aan het vergroten van de kwaliteitscultuur met een acceptatie dat in bepaalde gevallen er afgeweken kan worden van procedures en procesafspraken. Wanneer teams deze ruimte wordt geboden zal de energie die van de medewerkers wordt gevraagd, versterkt worden; tegelijk kan hiermee het eigenaarschap concreet vormgegeven worden. Hierbij is een faciliterende en ondersteunende rol van de afdelingsdirecteur belangrijk.

#### *Wat is er nodig om teams verder in de lead te zetten?*

Binnen het leidende adagium 'pas toe of leg uit' is er professionele ruimte voor afdelingen (en opleidingen) om gemotiveerd af te wijken van beleid. De mate waarin deze ruimte benut wordt, verschilt echter per afdeling en opleiding. De professionele ruimte wordt door de betrokken teams verschillend ingevuld. Waar één team de ontwikkeling van het onderwijs actief oppakt, en daarin gefaciliteerd wordt, worden bij een ander team vooral belemmeringen ervaren waardoor eventuele vernieuwing niet opgestart wordt. En het derde team waarmee gesproken is, wil graag leren maar vindt het nog lastig vernieuwingen in het werkveld te verbinden aan het onderwijs en werkt daarom in kleine stappen aan de vernieuwing van het onderwijs. En daarbij is opgemerkt dat opereren in de luwte ook voor veel ruimte zorgt.

Van onderwijsafdelingen en hun teams wordt verwacht dat zij een eigen meerjaren visie en een plan van aanpak formuleren voor verbetering van hun pedagogisch-didactische aanpak en de organisatie

van het onderwijs. Dit is nog niet zichtbaar in de bestudeerde meerjarenplannen van de betrokken afdelingen. Deze plannen zijn bovendien verschillend van aard en de kwaliteit van de analyses kan versterkt worden. Ook is de relatie met college-brede doelstellingen en ambities niet altijd duidelijk.

#### *Hoe kan het secundaire proces het primaire proces verder ondersteunen?*

Het KW1C heeft naast een geschiedenis als visionaire en op de toekomst gerichte onderwijsinstelling, ook een traditie van centrale aansturing. Momenteel wordt onderzocht of het huidige centraal ingerichte besturingsmodel nog volstaat voor de ambities die het college heeft en passend is bij de toenemende verantwoordelijkheid van opleidingsteams. Om deze vraag te kunnen beantwoorden is het echter belangrijk dat de ambities zo duidelijk mogelijk zijn en dat daarbij mogelijk keuzes gemaakt worden. De centraal georganiseerde stafdiensten ondersteunen de uitvoering van het beleid op een enigszins “blauwe” manier: processen en procedures met kaders en werkwijzen die uniform zijn vastgesteld. Deze vorm van ondersteuning lijkt op dit moment soms contrair te zijn aan de noodzakelijke ruimte om te komen tot innovatie van het onderwijs. De beoogde transitie van KW1C naar een organisatie gericht op het verzorgen van toekomstbestendig onderwijs, vraagt om een serieuze herijking van de ondersteunende rol die bij de gewenste transitie hoort. ‘Minder regels’ kan hierbij de leidraad zijn. Sowieso zal rekening gehouden moeten worden met de ontwikkelfase van het team; gedifferentieerde facilitering van de teams lijkt van belang. De samenwerking met en afstemming tussen opleidingsteam (afdelingen) en de ondersteunende staf is zeer verschillend. Teams werken als voorbeeld soms intensief samen met de dienst ATL (Academie voor Teaching & Learning), andere teams hebben geen contacten met ATL. Ook de fysieke afstand tussen de locaties en de spanning tussen centraal en decentraal word in sommige gevallen als belemmerend ervaren. Er lijkt niet altijd een duidelijk beeld te zijn van de expertise die het ATL kan bieden naast het trainingsaanbod. Het organiseren van een dialoog tussen ondersteunende diensten en opleidingsteams kan hierin een eerste stap zijn. De rol van de afdelingsdirecteur als initiator of facilitator is in dit kader cruciaal.

#### *Hoe kunnen we het leren van en met elkaar versterken?*

Het leren van elkaar kan worden versterkt door het nadrukkelijk meer delen van de good practices. Hoewel er een college tour wordt georganiseerd waarbij afdelingen elkaars ‘parels’ kunnen bekijken, vindt het afdelings-overstijgend leren van elkaar nauwelijks of niet plaats. Ook het leren van elkaars ‘fouten’ of ervaringen bij het vernieuwen van het onderwijs vindt nog niet structureel plaats. De beoogde onderwijsvernieuwing stelt hoge eisen aan de medewerkers en het delen van kennis en inzichten vergt blijvende aandacht van alle actoren binnen de instelling. Het leren van en met elkaar dient in dit verband ook te worden gezien vanuit het perspectief ‘binnen en buiten’. Kennisdeling speelt zich dus niet uitsluitend af binnen de instellingsmuren maar dient ook vormgegeven te worden samen met het werkveld. Door middel van begeleiding en gerichte aandacht voor zelfreflectie kan professionalisering daadwerkelijk verbeterd worden en daarmee een bijdrage gaan leveren aan het versterken van eigenaarschap. Professionalisering betekent in dit kader vooral ook open staan voor de eigen verbetermogelijkheden.

#### *Hoe kunnen we het leiderschap van elke medewerker versterken?*

Het onderwijskundig leiderschap van de betrokken afdelingen lijkt verschillend te worden ingevuld. Waar de ene afdelingsdirecteur het opleidingsteam faciliteert inzake onderwijsvernieuwingen en naar mogelijkheden zoekt, zijn voor een andere afdelingsdirecteur (organisatorische) belemmeringen redenen om een vernieuwing niet door te zetten. De auditcommissie vraagt zich af of alle betrokken afdelingsdirecteuren een realistisch beeld hebben van de ontwikkelingsfase waarin hun opleidingsteam zich bevindt. In het realiseren van toekomstbestendig onderwijs acht de auditcommissie aandacht voor het versterken van het onderwijskundige leiderschap en professioneel

vermogen in relatie tot veranderbereidheid, dan ook zeer relevant. Wanneer het management op professionele wijze invulling kan geven aan de voorbeeldfunctie in dezen, zal dat impact hebben op de teams en de medewerkers. In algemene zin kan leiderschap op alle niveaus versterkt worden door de verandering van voortschrijvend naar faciliterend krachtig in te zetten.

**Tot slot:**

KW1C is gedreven om de kwaliteit van het onderwijs en de organisatie te verbeteren in het belang van de student. In alle gesprekken die de auditcommissie heeft mogen voeren is gebleken dat er aan deze ambitie wordt gewerkt. De komende periode wordt duidelijk of de instelling de ingezette ontwikkeling daadkrachtig kan voortzetten waarbij de onderwijsteams op adequate wijze door de staven van de instelling ondersteund kunnen gaan worden. De auditcommissie adviseert het College van Bestuur van KW1C om samen met de directeuren, de managers en de teams via intensieve dialoogsessies de bovenstaande bevindingen van de auditcommissie te onderzoeken c.q. te verdiepen, om vandaaruit tot verbeteringen te komen.

De auditcommissie wenst de instelling veel succes toe bij de verdere doorontwikkeling en versterking van het werken aan de realisatie van het toekomstbestendig onderwijs.

Namens de auditcommissie,  
Peter IJsenbrant, voorzitter auditcommissie Koning Willem I College