



Deltion College

Rapport van de instellingsaudit

10 en 22 mei 2019

Datum: 1 oktober 2019

Instelling

Deltion College
Mozartlaan 15
8031 AA Zwolle

Auditcommissie

De auditcommissie bestond uit:
Rick Steur, leadauditor en voorzitter
Kitty Oirbons, auditor
Bert Imminga, auditor
Titia Buising, secretaris

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

1. Inleiding

Deltion wil, vanuit haar maatschappelijke verantwoordelijkheid, bouwen aan de toekomst van studenten, medewerkers, organisaties en de maatschappij. Deltion heeft als ambitie hét regionaal opleidingscentrum te zijn waar werkgevers hun toekomstige werknemers vinden en hun zittende werknemers bij- of omscholen. De missie van Deltion luidt: *'Deltion daagt studenten en werkzoekenden met een leervraag uit om hun talenten en capaciteiten te ontdekken en zich optimaal te ontwikkelen, zowel op persoonlijk vlak als in hun vakmanschap. Dat doen we door aantrekkelijk, toekomstbestendig en kwalitatief hoogwaardig mbo-onderwijs te verzorgen voor jongeren die zich voorbereiden op een plek op de arbeidsmarkt, voor professionals die zich willen verdiepen of verbreden in hun vakmanschap en voor hen die hun positie op de arbeidsmarkt willen veranderen. Door studenten, medewerkers en partners een omgeving te bieden waarin ze het beste van zichzelf kunnen geven, leveren wij een bijdrage aan de groei en ontwikkeling van mensen en organisaties. Een leven lang'.*

Deltion biedt 225 beroepsopleidingen aan 17.000 studenten. Daarnaast biedt het roc ook andere onderwijsactiviteiten zoals een EVC-traject, contractonderwijs en het sprintlyceum. Bij Deltion werken circa 1.370 medewerkers. Het aantal studenten groeit; ten opzichte van 2016 is het aantal studenten met meer dan 1.200 toegenomen. Gebaseerd op demografische ontwikkelingen wordt verwacht dat het aantal studenten in de komende periode echter zal teruglopen.

De instelling is georganiseerd in zeven colleges met elk een eigen directeur. De directeuren zijn ook portefeuillehouder voor college-overstijgende thema's als examinering, BPV en ICT. Daarnaast zijn de directeuren sinds kort als proceseigenaar verantwoordelijk voor processen als instroom, planning en roostering, alumni en studentbegeleiding. Het onderwijs wordt verzorgd door teams, die aangestuurd worden door een opleidingsmanager. Opleidingsmanagers en directeur vormen samen het management van het college. De centraal georganiseerde ondersteunende staf omvat onder andere Bureau O&K, Bestuursbureau, Human Resource Development, Financiën & Control en Marketing & Communicatie. De kwaliteits- en onderwijsadviseurs zijn verbonden aan de colleges en stemmen in college-overstijgende overleggen met elkaar af. Daarnaast zijn er op centraal niveau adviseurs werkzaam bij Bureau Onderwijs & Kwaliteit. De HR adviseurs werken vanuit de centrale dienst HRD en zijn eveneens gekoppeld aan de colleges. Elk college kent een accountmanager, die verantwoordelijk is voor de verbinding tussen het college en het werkveld. Deltion kent een tweehoofdig College van Bestuur.

Het Kwaliteitsplan 2019 – 2022 omvat de kwaliteitsagenda en verbindt de kwaliteitsagenda met de missie, strategie en opgaven van Deltion. Hierin zijn de lokale en landelijke speerpunten verbonden aan de ambities en door vertaald naar doelstellingen en maatregelen. Speerpunten vallen onder een portefeuillehouder. De collegedirecteuren, dienstdirecteuren en het CvB nemen deel aan het CvB/DO overleg, waar portefeuilles worden besproken.

De hiervoor genoemde missie is, in het strategisch plan Deltion 2023, uitgewerkt in vier strategische lijnen: 1) ontwikkeling van de student centraal, 2) wendbaar vakmanschap, 3) open en professionele leergemeenschap en 4) groots in kwaliteit. Samen met de vijf speerpunten uit de kwaliteitsagenda, zijn dit de belangrijkste thema's voor de komende periode. De vier strategische leerlijnen zijn vertaald in elf doelstellingen. Uitgangspunt daarbij is dat elk team een eigen vertrekpunt kent en een eigen weg richting de geschetste ambitie heeft. Van teams en colleges wordt verwacht om vanuit de eigen professionele verantwoordelijkheid verbinding te maken met de opdracht om het onderwijs opnieuw te doordenken en ontwerpen in nauwe samenwerking met externe stakeholders zoals instellingen en bedrijfsleven (denkend aan leven lang ontwikkelen, flexibel onderwijs, adaptief

vermogen). Tegelijk wil Deltion de aantrekkelijkheid van de opleidingen voor studenten vasthouden (met een grote regio als voedingsgebied).

De opleidingen geven deels al invulling aan de ambitie van Deltion. De strategische doelen zijn afgestemd op het bestuursakkoord voor de sector (voorjaar 2018) en zijn gericht op het versterken van het adaptief vermogen van Deltion, zodat (nog) beter wordt aangesloten op de snelle ontwikkelingen in het werkveld. Deze lijn is herkenbaar uitgewerkt in de recent vastgestelde onderwijsvisie. Een leven lang leren is daarin het verbindende begrip met meer maatwerk en keuzemogelijkheden voor studenten, waarbij opleidingen nadrukkelijker in afstemming en in wisselwerking met het werkveld gestalte krijgen (in de praktijk waar mogelijk en op school waar nodig); dit is mede bedoeld om ook voor bij- en omscholing van zittende werknemers relevanter te worden. Deltion Business is in staat om samen met de opleidingen aan de vraag uit het bedrijfsleven te voldoen, maar tegelijk wordt onderkend dat het doorzetten van de ontwikkeling richting flexibilisering een andere organisatie van het onderwijs vraagt.

Onderzoeksvraag

Binnen de hiervoor geschetste ontwikkelingen luidt de centrale vraag voor deze instellingsaudit: *Hoe kan Deltion effectief sturen op het behalen van de doelstellingen uit de strategische visie (en afgeleid daarvan de kwaliteitsafspraken) en wat vraagt dit van de balans tussen centraal en decentraal niveau (beleid, aansturing, uitvoering)?*

Hiervan afgeleid worden de volgende deelvragen gesteld:

1. Wat is er nodig – afgezet tegen de huidige situatie - in de interne (binnen Deltion) en externe positionering (profilering en samenwerking met stakeholders) van colleges/teams om effectief bij te kunnen dragen aan de realisatie van Deltionbrede doelstellingen?
2. Wat vraagt de realisatie van doelstellingen uit de strategische visie aan Deltionbreed beleid en facilitering en waar zit (professionele en ervaren) ruimte voor decentraal beleid en uitvoering binnen de colleges/diensten en teams?
3. Hoe kan advisering en professionalisering ondersteunend zijn aan beleid en uitvoering, zowel op centraal als decentraal niveau?

Audit en rapportage

De audit vond plaats op 10 en 22 mei 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 10 mei zijn er op 22 mei audittrails uitgevoerd bij de opleiding Motorvoertuigen-, carrosserie- en tweewielertechniek (MCT) en de opleiding Woninginrichting en Design (WenD). Tevens zijn er een drietal dialoogsessies gehouden rondom de thema's de lerende en wendbare school, kwaliteitszorg en auditing én de relatie met de buitenwereld. Daarnaast heeft een verdiepend gesprek plaatsgevonden over onderwijs- en organisatieontwikkeling met een aantal collegedirecteuren. Het uitgevoerde programma, gebaseerd op de vraagstelling van Deltion, begrenst tevens de bevindingen van de auditcommissie. Hierbij zijn de twee bezochte opleidingen, door Deltion geselecteerd, bezocht vanuit de vraag naar de samenhang binnen de organisatie vanuit het beleid ('alignment') en de effecten voor het werken in teams (perceptie medewerkers) en de effecten voor het onderwijs (perceptie studenten). En niet volledig; het zijn geen team-audits. Bevindingen die in de ogen van de auditcommissie van belang zijn, zijn in de samenvatting en de onderwijsparagraaf opgenomen. 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. Tevens worden vragen benoemd gericht op de verdere ontwikkeling van het betreffende vermogen. Tijdens de feedbacksessie op 20 juni 2019 heeft de auditcommissie haar voorlopige bevindingen mondeling toegelicht en besproken met Deltion; dit eveneens in de vorm van een dialoog. Tijdens deze feedbacksessie zijn bouwstenen voor verdere ontwikkeling verkend en deze zijn - geformuleerd door Deltion - toegevoegd aan de rapportage. De rapportage is vervolgens afgerond, mede op basis van opmerkingen van Deltion, en door de voorzitter definitief vastgesteld op 1 oktober 2019. De reactie van Deltion is verwerkt in voorliggende definitieve rapportage.

2. Samenvatting

Deltion is een roc met een regionale en bovenregionale functie; de instelling trekt studenten vanuit ver buiten de regio Zwolle. Dit wijst op een goed en aantrekkelijk imago. Ook in de afgelopen jaren is Deltion gegroeid. De geïntegreerde campus draagt bij aan de aantrekkelijkheid van de instelling: goede voorzieningen op één plek bij elkaar geconcentreerd. Wel maakt de groei dat hier en daar knelpunten ontstaan in de beschikbaarheid van ruimtes.

Afgaande op de rapportages van Deltion (onder andere over het afgelopen kwaliteitsplan 2015-2019) boekt de instelling goede resultaten met het onderwijs en – als ze zich voordoen – worden de risico's tijdig onderkend en nader onderzocht (onder andere met audits) waarop vervolgens kan worden bijgestuurd. De twee bezochte opleidingen roepen een beeld op van een grote betrokkenheid van de teams bij het onderwijs en tegelijk een stevige samenhang binnen de Deltion-organisatie als het om de doorwerking van beleid gaat ('alignment').

Zo is een van de opleidingen een voorbeeld van een opleiding waar in de afgelopen jaren effectief is bijgestuurd om de kwaliteit op het gewenste niveau te krijgen. Het lerarenteam is daar ten dele vernieuwd, deze opleiding heeft een enorme ontwikkeling doorgemaakt en hard gewerkt om de kwaliteit op een hoger plan te krijgen. Er wordt nu gewerkt aan het implementeren van de eigen pedagogisch-didactische visie (gebaseerd op de Deltion visie). In de visie staat de ontwikkeling van de student centraal en wordt onder andere ingezet op samen les geven en projectmatig werken. De door de studenten benoemde ontwikkelpunten worden herkend en opgepakt door de leraren. Een belangrijk thema voor de toekomst is de macrodoelmatigheid van de opleiding in samenhang met de grote instroom van studenten. De opleiding voert, via INretail en samenwerking met andere roc's, intensief overleg met branche en collega- instellingen over de inhoud en relevantie van de opleiding.

Bij het andere onderzochte opleidingsteam valt op dat een hier groot team (circa 40 collega's) slim is georganiseerd in subteams rondom opleidingen om slagvaardig te kunnen opereren. Men heeft hier mooie voorbeelden in huis van opleiden in samenwerking met het bedrijfsleven, een op maat gesneden opleiding voor een specifieke beroepsgroep alsook het aanbieden van een tweetalige opleiding met veel praktijkopdrachten. Uitbreiding naar andere contexten van samenwerking staat op de rol.

Tegelijk is duidelijk dat het team, met een groot aantal opleidingen (crebo's) en veel relaties in het werkveld, voor een enorme opgave staat met een grote diversiteit en een hoge operationele druk. De samenwerking met tal van verschillende en uiteenlopende bedrijven, brengt ook verschillende opvattingen vanuit de praktijk over opleiden met zich mee.

Bij beide opleidingen was de inbedding in het eigen college goed, dit bleek onder andere uit de beschikbare adviseurs (zijn collegegebonden) en de teamoverstijgende leergroepen (strategische leergroepen of changeteams). Ook worden Deltion brede visies en beleid als leidend gezien. De samenwerking over de colleges heen (bijv. met cross overs) is, in de beleving van de gesproken docenten, nog wel een opgave voor de toekomst.

De gesproken studenten van beide opleidingen zijn over het algemeen tevreden over het geboden onderwijs. Bij een van de opleidingen konden de studenten merken dat er gericht gewerkt werd aan de verbetering van de opleiding en voelden zij zich ook serieus genomen met hun wensen. Wel kwamen in de gesprekken met de studenten een aantal aandachtspunten naar voren, die mogelijk bij meer opleidingsteams kunnen spelen en relevant zijn voor het realiseren van de missie en de strategische doelen van Deltion:

- De studieloopbaanbegeleiding (SLB) kent bij de twee bezochte opleidingen in de beleving van de studenten overwegend een praktische insteek en is vooral gericht op de studievoortgang. Uitgaande van de ambitie om te komen tot loopbaanbegeleiding lijkt er in de SLB op dit moment nog weinig structureel aandacht te zijn voor de competentieontwikkeling van de studenten en daarmee samenhangende beroepsidentiteit. Het verband met de inrichting van de leersituaties binnen de BPV is onduidelijk en de coaching van de studenten bij SLB blijft onderbelicht. Dit sluit overigens niet uit dat het op andere momenten aan de orde kan komen (bijvoorbeeld bij de stagebegeleiding) maar het is nog niet geborgd.
- De studenten van deze twee opleidingen weten waar ze aan toe zijn als het gaat om hun rooster en toetsen/examens; de communicatie verloopt daarover vooral mondeling en via de mail. Ze hebben een beperkt overzicht van de opleiding en weten niet altijd of en wanneer zich welke keuzemogelijkheden voordoen. De studiegids of OER is bij hen vrijwel onbekend, al is hier tijdens de SLB-lessen in het eerste jaar wel aandacht voor geweest (de studiegidsen zijn op de website niet al te toegankelijk gepresenteerd).
- De studenten geven aan dat op de campus en binnen de opleiding, waar ze zich vooral op oriënteren voor hun contacten, een goede sfeer heerst en dat ze zich veilig voelen. Ze waarderen de huisvesting van Deltion op de campus, maar wijzen tegelijk op hoe vol het kan zijn, zodat er onvoldoende zitplekken zijn in de pauzes. Ook hebben de gesproken studenten binnen de campus geen logische eigen ontmoetingsplekken. Verder blijkt dat de capaciteit van het gebouw beperkingen oplegt aan de praktijkcomponent of de flexibilisering van het rooster.

De structuur met de zeven colleges in plaats van de drie sectoren, gestart per 1 augustus 2016, staat na 2,5 jaar en heeft de besturing en professionele aandacht rondom de opleidingsteams versterkt (de aandacht van de leiding is gericht op minder opleidingen en teams). Binnen de colleges worden de teams ondersteund door adviseurs en specialisten per team (bijvoorbeeld voor BPV, examens, passend onderwijs). Een aantal colleges kent leergroepen. Ook zijn er regiegroepen over de colleges heen voor afstemming en uitwisseling (bijvoorbeeld op het gebied van passend onderwijs en flankerende vakken).

Deltion wil een lerende organisatie zijn, met een ingebedde leer- en kwaliteitscultuur, met een focus op de kwaliteit en onderwijsontwikkeling in de teams. Bij de bezochte teams valt het de auditcommissie op dat:

- Binnen een kort tijdsbestek verbeterlagen te maken zijn indien nodig.
- Gespreid leiderschap zich in de colleges en teams ontwikkelt via uiteenlopende rollen en verantwoordelijkheden (teamspecialisten, adviseurs, vakverantwoordelijkheid en dergelijke).
- Er allerlei verbindingen met het werkveld zijn gelegd die een dynamiek in de opleidingen brengen en zo beweging initiëren.
- Er een groeiend bewustzijn is voor de strategische koers van Deltion en dat die koers opleidingsspecifiek inhoud moet krijgen.

Op basis van de gevoerde gesprekken kan geconstateerd worden dat het adaptief vermogen uiteen kan lopen binnen Deltion en dat dit ook binnen een team kan gelden (bijvoorbeeld bij een team met 40 mensen). Dit wordt ook door het CvB onderkend, bijvoorbeeld op basis van hun ronde langs de teams en de wetenschap dat het voldoen aan de doelstellingen van het kwaliteitsplan betekent dat deze doelstellingen voldoende aan bod binnen Deltion, maar nog geen garantie is dat dit over de volle breedte is ingebed.

Wel is er veel ruimte voor de ontwikkeling van het professioneel vermogen via de verbinding tussen leren en werken en het rijke aanbod van de Deltion Academie. Ook wordt er geïnvesteerd in MD-trajecten en gezamenlijke scholing van adviseurs en leidinggevenden via TIAS (Baanbrekerstraject). De scholing gericht op de praktijk van het werkveld van leraren en instructeurs kan knelpunten opleveren omdat deze niet altijd goed combineerbaar is met de onderwijsstaak of een groot beroep

doet op vervangend werk door collega's. Toch zijn hier ook mooie voorbeelden genoemd zoals lerarenstage en vakspecifieke opleidingen. Het (informeel) leren van en met elkaar (over grenzen van team en college heen) is nog in ontwikkeling.

De veelheid van opleidingen en relaties met werkveld en toeleverend onderwijs (circa 8000) typeert de grote opgave waar de colleges en teams dagelijks voor staan. Getuige de twee bezochte teams en het bredere beeld dat zich uit de aangeleverde documenten aandient is het organisatorisch vermogen van Deltion van een goed niveau. Wel bestaat er de indruk van een hoge operationele druk die het, in combinatie met het hoge ambitieniveau van Deltion als geheel, voor teams en colleges lastig maakt om scherp te prioriteren en toch goede vorderingen te maken op de veranderdoelen. Er zijn namelijk veel plannen die tegelijk op de colleges en teams afkomen.

Vanuit de ambitie om een lerende organisatie te willen zijn valt op dat er diverse voorbeelden zijn waarmee de organisatie interne feedback organiseert. Voorbeelden hiervan zijn de follow up van de vorige instellingsaudit met een focusgroep, de risicogerichte interne audits, het masternetwerk voor praktijkonderzoek en de kwartaalgesprekken tussen CvB en directeuren over de kerncijfers. Tegelijk heeft de auditcommissie de indruk gekregen dat het realisatievermogen van Deltion versterkt kan worden door systematischer aandacht te besteden aan het planmatig en cyclisch willen werken, lerend van feedbackinformatie. Tijdens de audit bleken bij de bezochte teams actuele plannen nog niet aanwezig (in verband met de nieuwe plancyclus) of niet volledig en waren de aangeleverde collegeplannen redelijk algemeen. Meestal waren de doelstellingen open beschreven en niet genormeerd; ze waren meer richtinggevend en/of als activiteiten geformuleerd. Binnen Deltion bestaat aarzeling om hier scherp op te zijn omdat men het enthousiasme en eigenaarschap in de organisatie in combinatie met de doorgaans goede resultaten niet "plat wil slaan". Naar het oordeel van de auditcommissie is er ook een werkwijze denkbaar die wel systematischer voor feedback zorgt die past bij de besturingsfilosofie van Deltion (die overigens vooral impliciet aanwezig is) en vooral de professionals aan zet wil zien. Het interne gesprek hierover raakt aan de cultuur van Deltion en komt op diverse niveaus tot uiting. Een aantal observaties.

Tussen CvB en college- en dienstdirecteuren worden geen doelgerichte afspraken gemaakt die specifiek voor een college gelden (bijvoorbeeld met een managementafpraak of beloften over de ambities). Wel is de voortgang per kwartaal aan de orde op basis van een nog onvolledig dashboard van kerncijfers (alleen financiën en HRM, nog geen onderwijs) en leidt het beoordelingsgesprek CvB-directeur 1x per jaar tot consequenties voor het jaarplan van het college. Er zijn rapportages waarin gerapporteerd wordt over de realisatie van de ambities van colleges, maar deze heeft commissie niet ingezien.

Tijdens meerdere gesprekken bleek er een aarzeling om kaders te stellen en vooral om die vervolgens ook te handhaven. Er lijkt veel behoefte om decentraal ruimte te willen houden en die ruimte bestaat op dit moment in de beleving van de gesprekspartners ook volop. De vraag is of het als een inperking van ruimte moet worden gezien als teams en colleges hun eigen plannen maken passend bij de fase waarin teams zich bevinden die door henzelf van scherpe(re) doelen en normen zijn voorzien.

De vraag rijst, op basis van de twee bezochte teams, of teams voldoende scherp hebben waar ze staan in de ontwikkeling van hun eigen professionaliteit, als al duidelijk is wat daaronder moet worden verstaan. Bij een duidelijk zelfbeeld kan de vraagarticulatie richting de bredere Deltionorganisatie voor ondersteuning ook scherper zijn.

De interne audits zijn meestal risicogericht met een focus op de basiskwaliteit; een enkele keer komt het voor dat een audit op verzoek van een team plaatsvindt met een specifieke vraag (bijvoorbeeld een onderzoek naar de invoering van hybride leren). Als voor het leren van team, college en bredere organisatie de eigen ambities belangrijk zijn, zouden deze ambities ook met

de monitoring verbonden kunnen worden. Hierbij valt te denken aan de verbreding van de auditsystematiek en een verbinding met het praktijkonderzoek van het masternetwerk.

Beantwoording onderzoeksvragen

Vanuit voorgaande samenvatting komt de auditcommissie tot de volgende beantwoording van de door Deltion gestelde vragen.

Hoofdvraag

Hoe kan Deltion effectief sturen op het behalen van de doelstellingen uit de strategische visie (en afgeleid daarvan de kwaliteitsafspraken) en wat vraagt dit van de balans tussen centraal en decentraal niveau (beleid, aansturing, uitvoering)?

Het is de auditcommissie opgevallen dat de verticale verbindingen binnen Deltion – afgaande op de twee bezochte teams – goed zijn. De beelden over waar Deltion zich naar toe wil ontwikkelen werden op alle gesproken niveaus (bestuur, collegedirecteuren, opleidingsmanagers en teams) gedeeld en verbonden met de eigen werkcontext ('alignment'). Dit krijgt vorm binnen een open en toegankelijke cultuur met ontspannen verhoudingen en veel ervaren professionele ruimte. Naar het oordeel van de auditcommissie is dit een sterk uitgangspunt voor de Deltion-organisatie bij de realisatie van de strategische ambities in de komende jaren.

Wel kan de organisatie aan effectiviteit in de besturing winnen door meer vanuit expliciete doelen en een daarbij passende normering te werken. De huidige openheid bergt het risico van vrijblijvendheid in zich en vormt daarmee een aandachtspunt bij de kwaliteit zoals hierboven beschreven. Hierbij zou de explicitering van de besturingsfilosofie ondersteunend kunnen zijn, waarbij focus, sturing en doelen niet per se "blauw" hoeven te worden ingevuld maar een vorm kunnen krijgen die past bij de gekozen besturingsfilosofie. Het gaat hierbij zowel om het delen van streefdoelen of -beelden vooraf alsook de verantwoording over de voortgang daarover achteraf met primair de teams en de colleges aan zet (borgen betrokkenheid en professionele ruimte). Dit raakt aan wat in het dialoogmodel het realisatievermogen genoemd wordt.

Verder valt op dat veel leidinggevenden (met name collegedirecteuren en opleidingsmanagers) binnen Deltion in de afgelopen jaren veel tijd en energie hebben gestoken in de vorming van de colleges. Die eenheden hebben nu een vanzelfsprekende en stevige positie verworven. Wel denkt de auditcommissie dat er nog winst te behalen valt uit de samenwerking tussen de colleges en dat de tijd rijp is om daaraan meer aandacht te besteden (bijvoorbeeld cross-overs tussen opleidingen, profiteren van good practice, ontwikkelen van gemeenschappelijke kaders, samen investeren in SLB/coaching).

Deelvraag 1

Wat is er nodig – afgezet tegen de huidige situatie - in de interne (binnen Deltion) en externe positionering (profilering en samenwerking met stakeholders) van colleges/teams om effectief bij te kunnen dragen aan de realisatie van Deltionbrede doelstellingen?

De auditcommissie heeft interne positionering opgevat als een heldere identiteit van de opleiding(en): weten vanuit de missie en visie van Deltion wat men in de opleiding in ieder geval wil realiseren. Voorbeelden: brede vorming en tegengaan 'groenpluk'. Tegelijk gaat het om een goede externe positionering: verbinding maken met de snelle ontwikkelingen in de samenleving en specifiek de relevante branches. De verbinding tussen de twee vragen "Wat willen we zelf?" en "Wat vraagt het werkveld van ons?" vraagt om de juiste balans en kan expliciet bij het herontwerpen van de opleidingen worden meegenomen. Hierbij zijn verschillende vormen denkbaar, passend bij de

aard van de branche en de structuur van het werkveld (bijvoorbeeld als het gaat om kleine en grote instellingen). Voorbeelden die tijdens de audit naar voren kwamen zijn opleidingen bij de instelling of een bedrijf, hybride opleiden met hybride leraren en cocreatie bij het ontwerpen van een opleiding. Het kan zelfs zover gaan dat een nieuw beroep ontstaat vanuit het profiel van de opleiding (bijvoorbeeld een cross-over van sport en bewegen met zorg).

Deelvraag 2

Wat vraagt de realisatie van doelstellingen uit de strategische visie aan Deltionbreed beleid en facilitering en waar zit (professionele en ervaren) ruimte voor decentraal beleid en uitvoering binnen de colleges/diensten en teams?

Het centrale beleid van Deltion weerspiegelt het hoge ambitieniveau van de instelling. De beleidsstukken zijn over het algemeen consistent en professioneel uitgewerkt. De kern van de Deltion-ambities zijn ook (letterlijk) in de college- en teamplannen overgenomen. Tegelijk ervaren de colleges en de opleidingsteams voldoende ruimte om aan hun eigen ambities en plannen te werken (die meestal zijn afgestemd op het Deltionbrede beleid).

In het verlengde van ons antwoord op de hoofdvraag kan de koppeling tussen het beleid en de ambities in de teams versterkt worden door doelen en normen vooraf explicieter te maken ("wat willen teams doen met de geboden ruimte?") om vervolgens hen te vragen zelf na te gaan of ze tevreden zijn over hun vorderingen ("hebben we onze doelen behaald?").

Als het om de facilitering gaat vallen twee knelpunten op die bij de bezochte teams naar voren kwamen. Het kost de opleidingsteams moeite om voldoende tijd vrij te maken voor de doorontwikkeling van het onderwijs; de operationele druk is hoog, doorgaans bij een veelheid van opleidingen (crebo's). Bij het team MCT werd duidelijk dat de groei van de opleiding en de capaciteit van de Deltion-gebouwen maakt dat de onderwijskundige doelen niet gerealiseerd kunnen worden zoals gewenst (betreft met name de praktijkcomponent van de opleiding).

Deelvraag 3

Hoe kan advisering en professionalisering ondersteunend zijn aan beleid en uitvoering, zowel op centraal als decentraal niveau?

Elk team heeft toegang tot een aantal adviseurs, die meestal zijn gekoppeld aan een aantal opleidingen binnen een college. Voorbeelden hiervan zijn adviseur onderwijs, adviseur kwaliteitszorg, adviseur HRD en een accountmanager. Ook wordt er gewerkt met teamspecialisten, bijvoorbeeld voor BPV, examinering of passend onderwijs. De wisselwerking tussen adviseurs, specialisten en opleidingsteams - afgaande op de twee bezochte opleidingen en bredere gesprekken - is productief, steeds meer vraaggestuurd en ondersteunend voor de oriëntatie op het Deltionbeleid (vraaggestuurd sluit overigens niet uit dat de adviseurs vanuit hun eigen deskundigheid en collegebrede verantwoordelijkheid de teams niet mogen prikkelen tot bepaalde ontwikkelingen). Verder wordt het leren van elkaar binnen de colleges gestimuleerd via opleidingsoverstijgende leergroepen.

Het masternetwerk van leraren voert praktijkonderzoek uit naar ontwikkelingen binnen Deltion; dit gaat steeds beter lopen. Ook is er een auditfunctie ingericht die zich vooralsnog richt op het bewaken van de basiskwaliteit naar aanleiding van gesignaleerde risico's (het aantal audits op aanvraag is nog beperkt). Op het gebied van personeelsbeleid en organisatieontwikkeling heeft Deltion recent een aansprekend beleidskader ontwikkeld (Werken aan werkplezier, dienst- en beleidsplan HRD 2019-2023). Er is vanuit de Deltion Academie een rijk aanbod voor professionalisering.

Naar het oordeel van de auditcommissie kan de ondersteuning op een aantal punten aan kracht winnen als de ontwikkeling van het professioneel vermogen van elk opleidingsteam meer de focus voor de ondersteuning gaat bepalen. En niet ongericht maar direct gekoppeld aan de teamambities. Specifiek zou het gaan om:

- Versterken van de verbinding tussen leren en werken (waken voor het versmallen van professionalisering tot scholing).
- Spiegelen op de ambities vanuit de feitelijke stand van het onderwijs.
- Meer profiteren van ervaringen elders binnen Deltion: binnen en buiten het eigen college.
- Verbreding van de monitoring: niet alleen de basiskwaliteit in beeld houden, maar ook volgen of ingezette ontwikkelingen succes hebben (“what gets monitored, gets done”).
- In het kader van het laatste: overwegen om de opdracht voor de audits te verbreden en ook structureel de verbinding met het masternetwerk te maken.
- Als teams vaker “eigen aspecten van kwaliteit” gaan formuleren, bovenop basiskwaliteit, kunnen de adviseurs inhoudelijke ideeën daarvoor aandragen (met kennisneming van good practices elders in de organisatie), passend bij de ambitie van het team.