



Politieacademie

Rapportage van de instellingdialoog

Dialogoog en onderzoeksdag: 29 en 30 november 2022

Feedbackdialoog: 19 januari 2023

Datum vaststelling rapport: 6 maart 2023

Instelling

Politieacademie
Loes van Overeemlaan 11
Leusden

Dialogteam

Het dialogteam bestond uit:

Jeanette Toeter, voorzitter, Kwaliteitsnetwerk mbo
Marlies Verkuijlen, lid dialogteam, bestuurder MBO Amersfoort
Mariëtte Vermeulen, lid dialogteam, auditor Deltion College
Rinske Stelwagen, secretaris, Kwaliteitsnetwerk mbo

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

Inhoud

1. Inleiding.....	4
2. Samenvatting.....	8

1. Inleiding

De Politieacademie¹ is het centrum voor opleidingen en kennis van de Nederlandse politie. Het is een dynamische organisatie, die onderwijs en kennis biedt op hoog niveau, die anticipeert op maatschappelijke ontwikkelingen en deze kan vertalen in onderwijs-op-maat. De Politieacademie werkt met ruim 1.200 fte en vanuit 11 locaties verspreid over Nederland. De Politieacademie zorgt via onderwijs, onderzoek en kennis voor de versteviging en de vernieuwing van het vakmanschap van de politie en werkt daarbij samen met de politie en andere partners op het gebied van veiligheid en onderwijs.

De Politieacademie is bij wet aangewezen om studenten op te leiden tot start- en vakbekwame politiemensen. In 2020 volgen bijna 5.000 studenten een mbo-, bachelor- of masteropleiding in het Basis Politieonderwijs. Het Vakspecialistisch Politieonderwijs van de Politieacademie verzorgt vervolgonderwijs voor politiemensen. Jaarlijks volgen zo'n 21.000 studenten een specialistische opleiding of training. Het gaat daarbij om opleidingen op het gebied van bijvoorbeeld opsporing, handhaving, crisisbeheersing en leiderschap. De kortere trainingen zijn gericht op de ontwikkeling van vakbekwaamheid op terreinen als verkeer, milieu en wijkgericht werken.

Samenwerking is dé rode draad in het werk van de Politieacademie. Dat begint met de verbinding met de politiepraktijk. Het opleiden van politiemensen is het fundament van het politievak. Begrijpen wat er nu en in de toekomst bij de politie nodig is, vraagt om samenspel en co-creatie. Daarnaast werkt de politieacademie in toenemende mate samen met andere onderwijs- en onderzoeksinstituten. De Politieacademie gaat uit van de kracht van verbinding.

De missie van de Politieacademie is het (mede)bevorderen van de professionaliteit en het lerend vermogen van de politie(mensen). Deze missie vervult de Politieacademie door het uitvoeren van twee taken:

1. Ontwikkelen en verzorgen van politieonderwijs, bestaande uit (onderwijs)taak:
 - a. Ontwikkelen en verzorgen van politieopleidingen: kwalificerend politieonderwijs.
 - b. Ontwikkelen en verzorgen van overige opleidingen: overig politieonderwijs.
 - c. Examineren van de studenten die opleidingen hebben gevolgd.
2. Ontwikkelen van kennis over de politie of de politietaak en het bijdragen aan de ontwikkeling van de uitoefening van de politietaak waarop het politieonderwijs is gericht, onder meer door (kennis- en onderzoek)taak:
 - a. Verrichten van onderzoek.
 - b. Verzamelen, veredelen, beheren en overdragen van politiekundige kennis.

De visie van de Politieacademie is vervat in vier kenmerken:

- Wij leveren toegevoegde waarde in leerprocessen.
- Wij combineren de politiewereld met de onderwijs- en kenniswereld.
- Wij richten ons op de politie binnen het (internationale) veiligheidsnetwerk.
- Wij richten ons op de nationale en internationale dimensie van het politiewerk.

¹ Bron: www.politieacademie.nl

De instellingsdialoog richt zich op het basispolitieonderwijs (BPO), kwalificatie Politieagent. Daar waar in de rest van deze rapportage wordt gesproken over de Politieacademie wordt dan ook de sector BPO bedoeld.

Conclusies vorige instellingsaudit of instellingsdialoog

Het betreft de eerste instellingsdialoog voor de Politieacademie.

Onderzoeksvraag

In 2019 vond een reguliere onderwijsontwikkeling plaats met nieuwe beroepsprofielen en kwalificaties (Politieagent GGP en Politieagent Opsporing). Er was een groot en oplopend tekort aan politiemensen, dat druk legde op opleidingscapaciteit en opleidingsduur. Om bij het inrichten van de nieuwe kwalificaties onder deze lastige omstandigheden kwaliteit te kunnen blijven bieden, en de basisopleiding niveau 4 toekomstbestendig te maken, is gekozen voor een geheel nieuwe aanpak: PO21 (Politie-onderwijs 2021). Leidende principes werden geformuleerd en van daaruit is een grofontwerp gemaakt, gevolgd door een opleidingsdossier en een fijnontwerp. En dit vrijwel allemaal in coronatijd. Daarnaast is in deze tijd een grote groei in studentenaantal (van 1.600 naar 2.200 niveau-4 studenten in 5 jaar) en een krapte in personeel. PO21 is gestart in week 5/2021 (februari) op kleinere schaal en vanaf week 17/2021 (mei) in de volle breedte van de 7 locaties.

PO21 is gebaseerd op het leren en samenwerken in kleine leerteams van acht studenten, die hun eigen leerdoelen en leerplan bepalen. Het leerteam wordt in gezamenlijkheid begeleid door een docententeam. De rol van docent verschuift daarbij van vakspecialist naar begeleider, en van individualist naar teamspeler.

De visie op onderwijs van de Politieacademie heeft als kernwoorden: “Leren is durven, doen en delen” en is beschreven in de Grondplaat voor flexibel politieonderwijs, waarin ook de vier ontwerpeisen voor het politieonderwijs zijn opgenomen. Deze onderwijsvisie ligt ten grondslag aan het ontwerp van het Onderwijsmodel PO21, dat vijf leidende principes kent, afgeleid van de zeven bouwstenen van High Impact Learning that Lasts (HILL). ‘Delen’ heeft daarin een nadrukkelijke plek.

In de reflectie zegt de Politieacademie het volgende:

“Elke BPO-locatie heeft meerdere docententeams. Een docententeam is een team omdat de leden ervan samen een opdracht te volbrengen hebben. Zij zijn afhankelijk – ieder met het eigen taakaccent - van elkaar om een goed resultaat te boeken. Wat hebben zij nodig om een 'contract' te sluiten met elkaar, van elkaar te leren, elkaar te ondersteunen, elkaar feedback te geven, samen feed forward te formuleren aan de hand van feedback van studenten en samen het onderwijs te verbeteren, samen integraal onderwijs uit te voeren, kortom: samen meer te zijn dan de som der delen?”

Het leidend principe ‘Goed politiewerk is het uitgangspunt’ vraagt om integrale samenwerking in een docententeam met verschillende vakgebieden. Dat is nu nog lang niet altijd aan de orde. Vaak werken docenten nog te individueel. Ook het ‘eigenaarschap voor het organiseren van je eigen leerproces/ontwikkeling’ en het ‘leren in een leerteam’ zijn leidende principes die niet alleen van toepassing zijn op leerteams van studenten maar ook op teams met lerende docenten/begeleiders.

We vinden het samenwerken in een team daarom belangrijk. Juist ten dienste van de studenten/het onderwijs (goed politiewerk leer/doceer je niet alleen) en om meer autonomie en taakvolwassenheid te organiseren. Tijd hebben voor het goede gesprek over de samenwerking, feedback en feed forward is een belangrijke voorwaarde.”

De onderzoeksvraag is tot stand gekomen vanuit het landelijke d-docentenoverleg in afstemming met teamchefs, sectorhoofd en kwaliteitszorgfunctionaris. De Politieacademie vindt het van belang dat er een vraag ligt die herkend wordt en urgent is voor de onderwijsteams en heeft het initiatief hiertoe daarom bij de d-docenten belegd. D-docenten stimuleren, borgen en bewaken de kwaliteit van het onderwijs en de ontwikkeling van docenten en het docententeam daarin. Dit heeft geresulteerd in de volgende onderzoeksvraag:

Wat heeft een docententeam nodig om voldoende aan teamleren toe te komen? Wat zijn goede voorwaarden om teamleren tot stand te brengen?

- *Wat kan/moet de sector BPO daarvoor inrichten en organiseren en faciliteren, anders of meer dan nu?*
- *Wat kan/moet er landelijk en wat lokaal georganiseerd worden?*
- *Welke rolduidelijkheid is er nog meer nodig (B-C-D-TC²) om teamleren te ondersteunen?*

Instellingsdialoog en rapportage

De intake vond plaats op 10 oktober 2022. Het dialoogteam heeft tijdens de intake complimenten gegeven voor de inhoud, duidelijkheid en volledigheid van de reflectie die de instelling heeft geschreven ter voorbereiding op de instellingsdialoog. Ten aanzien van de vraag wat de verwachtingen ten aanzien van de instellingsdialoog zijn, heeft de Politieacademie aangegeven te willen verifiëren of het eigen beeld klopt, en daarnaast met hulp van een externe blik proberen de vinger te krijgen achter waar het vlieg wiel te vinden is en wat prioriteit heeft. Ook zou het blootleggen van eventuele blinde vlekken welkom zijn. Tenslotte kan het rapport helpen in het creëren van een gedeeld beeld van waar de Politieacademie staat in de ontwikkeling.

De instellingsdialoog vond plaats op 29 en 30 november 2022 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. Een samenvatting van het Dialoogmodel is opgenomen in de bijlage.

Naast een eerste dialoogsessie op centraal niveau zijn vijf dialoogtrails (ook in de vorm van een dialoogsessie) uitgevoerd met een brede vertegenwoordiging van de Politieacademie. Het uitgevoerde programma begrenst tevens de bevindingen van het dialoogteam. Bijlage 1 bevat het programma en de deelnemers van de instellingsdialoog.

In de gesprekken bleek het lastig om bij de onderzoeksvraag te blijven. De gesprekken gingen als vanzelf vaak over op PO21 en de implementatie ervan. Dat is begrijpelijk, gelet op het stadium waarin PO21 verkeert. PO21 is nog maar net opgestart, er is nog geen volledige cyclus doorlopen en iedereen is nog druk bezig zich de nieuwe manier van onderwijs eigen te maken. Vanwege de focus op PO21 in een deel van de dialogen worden in deze rapportage ook bevindingen gedeeld die hier betrekking op hebben. Deze zijn wat de onderzoeksvraag betreft off-topic.

Voorliggend rapport beschrijft de bevindingen van de instellingsdialoog. Na de samenvatting, die afsluit met een beantwoording van de onderzoeksvragen, worden per onderdeel van het dialoogmodel (vermogens) de bevindingen benoemd.

² Docent B, Docent C, Docent D en Teamchef

Tijdens de feedbacksessie op 19 januari 2023 heeft de Politieacademie gesprekstafels georganiseerd waarin de voor hen belangrijkste opbrengsten van het rapport en de gewenste vervolgstappen zijn geïnventariseerd. De opbrengsten hiervan zijn toegevoegd aan de rapportage. De rapportage is vervolgens afgerond en door de voorzitter definitief vastgesteld op 6 maart 2023. De reactie van de Politieacademie is verwerkt in hoofdstuk 8 van voorliggende definitieve rapportage.

2. Samenvatting

De Politieacademie dient een groot maatschappelijk belang. Door studenten te kwalificeren, biedt de Politieacademie de maatschappij de zekerheid dat politiemensen klaar zijn voor het uitoefenen van hun vak en draagt zo bij aan legitimiteit van de politie.

Het politiewerk is de afgelopen jaren complexer geworden. De veranderingen in de maatschappij hebben gevolgen voor de veiligheidsproblemen waarmee de politie te maken heeft: digitalisering van criminaliteit, verharding van de ondermijnende criminaliteit en maatschappelijk ongenoegen zijn hier voorbeelden van. Naast nieuwe of urgenter wordende veiligheidsproblemen zijn er ook nieuwe mogelijkheden, bijvoorbeeld in de vorm van opkomende technologieën die kunnen worden ingezet voor de sturing op en uitvoering van politiewerk.

De Politieacademie draagt er samen met partners zorg voor, dat de politie goed en juist is bezet. Dat houdt in dat de politie op sterkte is, met medewerkers die bevoegd en bekwaam zijn voor het politiewerk dat zij verrichten. De vervangingsvraag is, vanwege de grote uitstroom van pensioengerechtigde politiemensen, omvangrijk. Dit heeft tot gevolg dat de behoefte aan met name basispolitieonderwijs en vakspecialistisch politieonderwijs groot is en de komende tijd ook blijft. Om de sterk verhoogde landelijke instroom van studenten voor het Basispolitieonderwijs (BPO) aan te kunnen, is begin 2020 de zevende locatie voor het BPO geopend, locatie Leusden, en zijn (en worden) sectorbreed veel nieuwe docenten aangenomen.

De Strategische Agenda voor de periode 2018-2022 was gericht op zowel verstevigings- als vernieuwingsopgaven: versteviging van het fundament en tegelijkertijd vernieuwing met het oog op het onderwijs voor de politie van (over)morgen, gezien de snelle ontwikkelingen die zich in de maatschappij, met betrekking tot de politie en binnen het beroepsonderwijs voordoen. Op basis van de in 2019 door de Politie vastgestelde nieuwe beroepsprofielen heeft de Politieacademie nieuwe kwalificaties en een grondplaat flexibel politieonderwijs ontwikkeld.

De herziening van het BPO was voorzien, gelet op de herijking van de beroepsprofielen en de ontwikkeling van nieuwe kwalificaties in 2019. Versnelling in de ontwikkeling en implementatie van het nieuwe BPO was nodig vanwege de niet tijdig voorziene hogere druk op de operationele sterkte en capaciteit van de politie. In de periode van 2020 tot en met 2025 verlaten ruim 14.000 (fte) ervaren politieagenten de politie. De Politieacademie participeerde in de Taskforce Operationele Sterkte en Capaciteit van de Politie om oplossingen te vinden in hervorming van het BPO, die aansloten op de nieuwe beroepsprofielen en op de wens om eerder de operationele sterkte en capaciteit te vergroten, mét behoud van kwaliteit.

De oplossing is deels gevonden in het verkorten van de opleiding van 3 naar 2 jaar en in het eerder in de praktijk inzetten van studenten. Studenten gaan volgens het vernieuwde curriculum van de basispolitieopleiding nu na negen maanden school al de praktijk in om in de praktijk (onder begeleiding) het vak te leren. Het onderwijsmodel van PO21 is gebaseerd op de zeven bouwstenen van High Impact Learning that Lasts. Studenten leren in leerteams van acht studenten van dezelfde eenheid (teamleren).

Eind 2019 is de Politieacademie versneld gestart met de ontwikkeling van het nieuwe basispolitieonderwijs (PO21) op basis van een impactanalyse en realisatieplan. Het hele jaar 2020 is door de Politieacademie in afstemming en samenwerking met het korps gewerkt aan de ontwikkeling van het nieuwe onderwijs. In het nieuwe onderwijs is meer ruimte voor digitaal en tijd- en plaatsonafhankelijk leren. In februari 2021 kon op kleine schaal worden gestart met de eerste groep studenten volgens het nieuwe basispolitieonderwijs (PO21). In mei 2021 startte PO2021 in de volle breedte op alle zeven locaties. Dat op zichzelf al is een indrukwekkende prestatie, ook zonder het feit dat dat deels in Corona-tijd moest gebeuren, en toont het grote adaptieve vermogen van de Politieacademie

(sector BPO). De politiecultuur van aanpakken, beweging, dynamiek, helpen, actie, oplossen, naar voren heeft hier volgens de gesprekspartners in hoge mate aan bijgedragen.

PO21 wordt geëvalueerd onder zowel docenten, praktijkbegeleiders en trajectbegeleiders (twee keer per jaar) als studenten (elk kwartiel). Er is een goed werkende dialoog met de studentenraad en de eenheden. Er wordt ruimte gegeven aan tegenspraak en tegenstem van belanghebbenden. Uit de reflectie van de Politieacademie blijkt dat zij goed in beeld heeft welke zorgen en verbeterpunten er zijn ten aanzien van PO21. Daarover kan open worden gesproken. Het nieuwe BPO en het hogere aantal studenten doen een groot beroep op het professioneel vermogen van de sector BPO en het korps. Docenten uit de politiepraktijk moeten nog worden opgeleid tot docent, docenten uit de docentenopleiding moeten het politievak nog leren kennen om integraal les te kunnen geven. Docententeams bestaan soms voor meer dan de helft uit nieuwe docenten. Een groot deel van de scholing gebeurt terwijl deze nieuwe docenten en begeleiders al in dienst/functie zijn. Ze kunnen daarom maar beperkt worden ingezet. Docententeams moeten daarnaast mee in de ontwikkeling die PO21 van ze vraagt: leerteams begeleiden in teamleren, individuele leerprocessen begeleiden, (blended) leeractiviteiten ontwikkelen en samenwerken in het begeleidingsteam.

(Meer) samenwerken en teamleren kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van het docententeam en daarmee aan de kwaliteit van het onderwijs. Goed politiewerk leer/doceer je immers niet alleen. Daarnaast zijn de leidende principes ‘eigenaar voor het organiseren van je eigen leerproces/ontwikkeling’ en ‘leren in een leerteam’ niet alleen van toepassing op studenten, maar ook op teams met lerende docenten en begeleiders. De hoofdvraag van de Politieacademie heeft betrekking op teamleren door docenten en stond centraal in deze instellingsdialoog: ***Wat heeft een docententeam nodig om voldoende aan teamleren toe te komen? Wat zijn goede voorwaarden om teamleren tot stand te brengen?***

Om te komen tot een antwoord op de onderzoeksvraag is tijdens het onderzoek verkend welk gedeeld beeld er bestaat van een ‘docententeam’. Tijdens de dialooggesprekken is geen eenduidig antwoord op deze vraag gekomen. In eerste instantie wordt in de context die de Politieacademie schetst voor de onderzoeksvraag uitgegaan van het docententeam dat gezamenlijk verantwoordelijk is voor een leerteam en het onderwijs daarbinnen vormgeeft. Echter, ook het geheel van docenten (b, c, d) op locatie wordt als team gezien, evenals de begeleidingsdriehoek docent-trajectbegeleider-praktijkbegeleider. De algemene consensus is dat teamleren overal plaats zou moeten vinden, en dat er (vooral) winst zit in een nauwere samenwerking en communicatie binnen de eerdergenoemde begeleidingsdriehoek. Hier zijn in alle locaties structuren voor ingericht, maar de wens is dat de samenwerking op inhoud en didactiek vergroot wordt.

In de dialooggesprekken is ook met elkaar verkend welk gedeeld beeld er is van teamleren. Teamleren wordt in het High Impact Learning that Lasts model genoemd als een belangrijke voorwaarde voor duurzaam leren met impact. Kennis die samen wordt opgebouwd is immers rijker dan individuele kennis. In een omgeving waarin teams centraal staan, werkt iedereen samen aan een gedeeld doel en komt men samen tot een nieuw gedeeld begrip van de situatie. *“Het is dankzij deze co-constructie van nieuwe informatie dat alle partners leren.”*

Op de vraag wat teamleren betekent, wordt vaak in eerste instantie een operationeel antwoord gegeven, gericht op georganiseerde professionalisering of kennisdeling. Dat teamleren ook in het DNA kan zitten, en een vanzelfsprekend onderdeel van het dagelijks handelen van een team (van studenten, docenten en agenten) zou moeten zijn, wordt zeker breed gezien als wenselijk, maar is nog geen gemeengoed.

Uit een inventarisatie tijdens de instellingsdialoog kwamen de volgende voorwaarden voor teamleren (in willekeurige volgorde) naar voren. De meeste hiervan zijn in deze rapportage verder uitgewerkt.

- Mensen meenemen in de leidende principes en de bedoeling van teamleren (en PO21);
- Zorgen dat teamleden elkaar en elkaars kwaliteiten goed kennen en weten te benutten, bijvoorbeeld door teamintroductiedagen te plannen;
- Het binnen het team vaststellen en expliciteren van de afspraken en voorwaarden van teamleren en hoe men dit vormgeeft, gezamenlijke waarden en normen en doelen stellen;
- Samen terugblikken, reflecteren op hoe het gaat;
- De koers aanpassen als dat nodig is;
- Creëren van interpersoonlijke veiligheid, fouten mogen maken;
- Professionalisering;
- Tijd, facilitering en 'ruimte in het hoofd' (de huidige werkdruk staat dat ernstig in de weg). Facilitering niet enkel in taakuren, maar als ingeplande uren.;
- Tijd om te bekijken. Bij de start worstelen studenten, maar na twee kwartielen staat er toch een leerteam. Bij docenten, teamchefs, etc. zal dat niet heel anders werken;
- Vertrouwen, oog voor en waarderen wat goed gaat;
- Ruimte voor teamontwikkeling;
- Vertraagmomenten inplannen met docententeams.

De Politieacademie heeft de hoofdvraag uitgewerkt in drie deelvragen. Hierna vindt u per deelvraag de antwoorden die we daarop met elkaar in deze instellingsdialoog hebben gevonden.

Wat kan/moet de sector BPO daarvoor inrichten en organiseren en faciliteren, anders of meer dan nu? Wat kan/moet er landelijk en wat lokaal georganiseerd worden?

Uit de gesprekken komt naar voren dat de visie achter teamleren nog niet bij iedereen bekend is en doorleefd wordt, en dat er behoefte is aan een gemeenschappelijk beeld. De gedachte hierachter, die overigens breed gedragen is en in sommige teams bewezen werkt, is dat het definiëren van een gezamenlijke opdracht op het gebied van begeleiding, vorming, vaardigheden etc. teamleren bevordert. Docenten die hebben mee ontwikkeld aan PO21 zijn hiervan op de hoogte en hebben zich daarvoor ook professioneel kunnen ontwikkelen, maar dat geldt voor veel andere docenten niet. Ook zijn er de afgelopen periode nieuwe docenten ingestroomd, die nog niet zijn meegenomen in het gedachtengoed. Het is belangrijk dat de sector BPO meer en herhaalde aandacht besteed aan de bedoeling van PO21 en het idee achter teamleren.

Vanuit de dialooggesprekken komt naar voren dat het belangrijk is dat ook het MT zelf aan teamleren doet en voorleeft wat van anderen wordt gevraagd. Daarbij is overigens opgemerkt dat dit ook geldt voor het team onderwijskundigen en eigenlijk voor alle lagen binnen de organisatie.

Iets wat de sector BPO zou kunnen organiseren, is volgens de gesprekspartners het delen van good practices. Ook kan het delen van good practices perspectief bieden voor de collega's die lastiger tot verandering te verleiden zijn. Good practices waarmee de werkdruk vermindert, kunnen stimulerend werken.

Uit de instellingsdialoog komt naar voren dat een primaire focus op teamontwikkeling kan helpen om PO21 en teamleren sneller en efficiënter vorm te geven. Het loont de moeite om hierin te investeren.

Verschillende oorzaken hebben de ontwikkeling van teams en teamleren in de weg gestaan en vertraagd: bij de start geen/weinig fysieke bijeenkomsten en ontmoetingen in verband met corona, geen begeleiding bij teamontwikkeling, de hoge werkdruk, veel nieuwe docenten, veel herschikkingen in teamsamenstelling en de externe inhuur vanwege onderbezetting.

De bedoeling van PO21 is nadrukkelijk op te leiden tot startbekwaam. Vakbekwaam moet in de praktijk (binnen de Politie) doorontwikkeld worden. Het is de bedoeling dat de nieuw opgeleide 'PO21-agenten' de komende jaren het samen werken en samen leren meebrengen in de politieorganisatie en dat het teamleren ook binnen de Politie gemeengoed wordt. In het nieuwe onderwijs, maar ook in het werkveld is in toenemende mate behoefte aan rust, reflectie, open vragen en ruimte. Op dit moment botst dit nog met de dominante Politiecultuur van 'aanpakken' en voelt soms als tegennatuurlijk. Om een zachte landing van nieuwe opgeleide agenten te borgen, kan een landelijk inductieprogramma mogelijk uitkomst bieden, analoog aan dat wat de opleidingscholen voor lerarenopleidingen gebruiken. Hier worden beginnende docenten na hun opleiding nog steeds begeleid door zowel de lerarenopleiding als de school waarop zij zijn gaan werken.

Het is opgevallen dat het taalgebruik binnen de Politieacademie de aanpakken-cultuur reflecteert. Voorbeelden zijn urgentie, opleggen, vertragen, volharden. Er kan meer gebruik worden gemaakt van positieve woorden, complimenten en opbouwende taal om meer focus op de gewenste ontwikkeling te leggen.

Wat ook is opgevallen, is dat de collega's van de Politieacademie de lat hoog leggen voor zichzelf. Ondanks alles wat al is bereikt, ziet men vooral ruimte voor verbetering, en staat men weinig stil bij wat al is bereikt. Het gezamenlijk vieren van succes kan ook bijdragen aan het stimuleren van teamleren. De marap, waarbij de sectorleiding langskomt en per team wordt besproken wat de top was, wat niet is gelukt en waaraan dat heeft gelegen, is een moment voor teamchefs en sectorleiding om te waarderen.

Vanuit een van de dialoogtafels komt het idee om teamleren te bevorderen door (althans tijdens de eerste paar jaar) sommige docenten repeterend hetzelfde te laten doen; bijvoorbeeld steeds Q1 en Q2. Dit kan bijdragen aan het verminderen van werkdruk en de rust en mentale ruimte vergroten, en door versneld ervaring op te doen de kwaliteit van onderwijs bevorderen.

Vanuit verschillende locaties komt de wens naar voren voor betere/deugdelijke faciliteiten. Een plezierige teamkamer als 'thuishaven' stimuleert dat docenten elkaar ontmoeten en als vanzelf (meer) gaan samenwerken en leren. Ook de locatie en de docententeams zelf kunnen 'fysieke nabijheid' stimuleren, bijvoorbeeld door (nieuwe) afspraken te maken over thuiswerken en door vaker gezamenlijke (fysieke) bijeenkomsten te organiseren, gericht op samenwerken en teamleren.

Een belangrijke voorwaarde voor teamleren en een onderwerp dat in alle dialogen naar voren is gebracht, betreft de werkdruk. Teamleren wordt gezien als een oplossing, omdat op deze manier efficiënt kan worden samengewerkt, maar het gebrek aan tijd om dit goed in te bedden leidt tot een catch-22 situatie. De cultuur van "niet zeuren maar poetsen" zorgt er enerzijds voor dat de trein kan blijven doorrijden, maar zorgt anderzijds voor een zorgelijke situatie waarbij veel mensen op omvallen staan. De vraag "wanneer ga je als Politieacademie nu echt op de rem staan", is manifest.

Welke rolduidelijkheid is er nog meer nodig (B-, C-, D-docenten en TC) om teamleren te ondersteunen?

De verschillen in rollen tussen b-, c- en d-docenten zijn in theorie duidelijk, maar in de praktijk worden ze verschillend ingevuld per locatie. Met name de rol van c-docent wordt niet overal hetzelfde ervaren of ingevuld. Vaak heeft dit te maken met werkdruk.

C-docenten bezoeken soms lessen om docenten te kunnen begeleiden in de overstap naar het nieuwe lesgeven/begeleiden. Binnen de locatie Leusden werkt het goed dat de c-docent ook het team ondersteunt bij de teamontwikkeling. C-docenten spelen een belangrijke rol bij het versterken van de veranderde didactiek en competenties die nodig zijn bij PO21. Het is daarom van belang dat zij hun rol goed kunnen invullen. Een goede lijn tussen b-, c- en d-docent en ondersteuning van de bedrijfsvoeringsspecialist is hierbij van belang.

De rol van teamchefs wordt verschillend op de locaties ingevuld. Ten aanzien van teamleren heeft de teamchef vooral een stimulerende en coachende rol. Vanuit de dialooggesprekken komt naar voren dat een teamchef vooral vertrouwen moet hebben in het team, uit moet dragen dat er fouten gemaakt mogen worden en het goede voorbeeld moet geven. Ook moet de teamchef een juiste balans zien te houden tussen sturing en ruimte laten aan het team om verantwoordelijkheid voor en eigen regie op teamleren te nemen.

Reflectie

Tijdens de intake heeft de Politieacademie aangegeven met de instellingsdialoog te willen verifiëren of het eigen beeld klopt, en daarnaast met hulp van een externe blik proberen de vinger te krijgen achter waar het vliegwiel te vinden is en wat prioriteit heeft. Ook zou het blootleggen van eventuele blinde vlekken welkom zijn. Ter voorbereiding op de instellingsdialoog heeft de Politieacademie een kritische reflectie geschreven. Uit de reflectie blijkt dat de sector BPO goed in beeld heeft, hoe het ervoor staat, waar ze naar toe wil en wat haar nog te doen staat. We kunnen vanuit de dialooggesprekken onderschrijven dat het eigen beeld over de huidige stand van zaken klopt. Blinde vlekken hebben we niet gevonden.

Het vliegwiel waarmee in teamleren nog een flinke kwaliteitsslag is te maken, is de werkdruk terug te dringen. Vanuit de gesprekken maken we op dat dat prioriteit heeft. Eerder in deze samenvatting is dit punt al aan de orde geweest.

De Politieacademie gaf tijdens de intake ook aan dat dit rapport kan helpen in het creëren van een gedeeld beeld van waar de Politieacademie staat in de ontwikkeling. We hopen dat we daaraan tegemoet zijn gekomen. We hopen daarnaast dat de opbrengsten van de instellingsdialoog de Politieacademie helpen bij het verder versterken van het teamleren binnen de organisatie en wensen jullie daarbij alle succes.

