

# Bijlagen bij Kwaliteitsagenda Deltion 2024-2027

## **Inhoudsopgave**

Bijlage 1. Agenda Zw8lse 2022-2016	pagina 2
Bijlage 2. Flyer internationalisering	pagina 25
Bijlage 3. Selectie van BC-codes	pagina 30
Bijlage 4. Rapportage interventies taalondersteuning	pagina 33
Bijlage 5. Effectief onderwijs NL, rekenen en Engels	pagina 76
Bijlage 6. Visie op burgerschapsonderwijs	pagina 114
Bijlage 7. Introductieprogramma medewerkers	pagina 117
Bijlage 8. Implementatieplan versnelde doorstroom	pagina 120
Bijlage 9. Strategisch plan M&O	pagina 145
Bijlage 10. Koers Deltion 2028	pagina 171
Bijlage 11. Praktijkgericht onderzoek in de lift	pagina 178
Bijlage 12 Datagedreven keuzes voor niveau 2 (BMC)	pagina 181
Bijlage 13 Overzicht beoogde resultaten	pagina 218

# **Bijlage 1.**

## **Agenda Zw8lse 2022-2026**

# Bijlage 1. Agenda Zw8lse 2022-2026

*Cibap - Deltion College - Landstede Groep - Zone.college  
Artez University of the Arts - Hogeschool KPZ - Hogeschool Viaa - Hogeschool Windesheim*



# zw8lse

*Zwolle als bruisende onderwijsstad,  
voor een sterke regio.*

# VOORWOORD

In deze agenda staan de ambities en activiteiten van de Zw8lse voor de periode 2022-2026. We delen waar wij voor staan en waar wij voor gaan; wat kan Regio Zwolle de komende vier jaar van de acht Zwolse instellingen voor beroepsonderwijs verwachten? Deze agenda met drie ambities bouwt voort op onze notitie uit 2019: *'De kracht van verbindend onderwijs'*.

# SAMENVATTING

1. Zwolle als onderwijsstad van de regio

2. Versterken van de regionale arbeidsmarkt

3. Samenwerking Zw8lse in onderwijs en onderzoek

De Zw8lse investeert met drie ambities in sterk beroepsonderwijs en innovatief praktijkgericht onderzoek voor de Regio Zwolle. Gericht op de aantrekkingskracht van Zwolle als onderwijsstad, de aansluiting van onderwijs op regionale arbeidsmarkt vraagstukken en de intensivering van samenwerking tussen de Zw8lse onderwijsinstellingen.

# ZWOLLE ALS ONDERWIJSSTAD VAN DE REGIO

## Beleving en creatief klimaat

### Uitstraling van Zwolle als bruisende onderwijsstad

- Stabiliteit in studentaantallen in Zwolle
- Bruisende evenementen
- Zwolle straalt uit dat het dé onderwijs- en studentenstad is

## Ontwikkelen spoorzone

- Beleving in de Spoorzone
- Zwolle krijgt creatieve en culturele hotspot
- Broedplaats voor innovatie, creativiteit en samenwerking
- Mogelijke uitbreiding studentenhuisvesting

## Beschikbare en betaalbare studentenhuisvesting en bereikbare onderwijsinstellingen

- Aandacht voor huisvesting voor studenten
- Aandacht voor goed bereikbare onderwijsinstellingen
- Gebruik van duurzaam vervoer door studenten en medewerkers

De Zw8lse draagt bij aan de verdere ontwikkeling van Zwolle als bruisende onderwijsstad, een aantrekkelijke plek waar studenten en werkenden samen leren, leven en werken.

# VERSTERKEN REGIONALE ARBEIDSMARKT

## Actieve participatie in de Human Capital Agenda: Inclusieve arbeidsmarkt met voldoende beschikbare en wendbare professionals

- Maximale participatie voor iedereen die kan en wil werken
- Behoud van talent in de regio
- Samenwerking met bedrijfsleven, met aandacht voor innovatie en experimenten

## Overzicht onderwijsaanbod en leerroutes voor (aankomend) professionals

- Aanbod en leerroutes kunnen makkelijk en efficiënt worden gevonden
- Nadrukkelijke aandacht voor op-, om- of bijscholen, wat resulteert in een wendbare beroepsbevolking

De Zw8lse versterkt de regionale arbeidsmarkt middels een leven lang ontwikkelen voor individuen, zodat werkgevers beschikken over voldoende, kwalitatief opgeleid en duurzaam inzetbaar personeel.

# SAMENWERKING ZW8LSE IN ONDERWIJS EN ONDERZOEK

## Optimaliseren en regisseren van het aanbod in doorlopende leerlijnen

- Inzicht in ons regionale aanbod van doorlopende leerlijnen
- Soepele doorstroom (vo-mbo-hbo-wo) faciliteert studenten om het opleidingsniveau te behalen dat past bij hun wensen en capaciteiten

## Associate Degree- opleidingsaanbod

- We starten een Zwolse campagne om het Associate Degree-opleidingsaanbod bekender te maken én studenten te werven
- Het aanbod van Ad's levert een bijdrage aan een weerbare en wendbare beroepsbevolking
- Een beroepsbevolking die bijdraagt aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken
- Opscholen: Mbo-geschoolden halen in twee jaar een hbo-diploma

## Samenwerken in flexibilisering onderwijs

- Kennisdeling en samenwerking tussen de acht instellingen voor beroepsonderwijs middels best practices

## Samenwerken in praktijkgericht onderzoek (mbo en hbo)

- Kennismaking, kennisdeling en uitwisseling van best practices tussen lectoren, practoren en docentonderzoekers

Binnen de Zw8lse werken de acht instellingen voor beroepsonderwijs samen aan praktijkgericht onderzoek en de flexibilisering van het onderwijsaanbod. Met als doel: toekomstbestendig beroepsonderwijs.

# INLEIDING

En dat is belangrijk, want Regio Zwolle wil zich ontwikkelen tot de vierde economische topregio van Nederland. Tegelijkertijd staat de arbeidsmarkt in Regio Zwolle onder druk. Personeelstekorten nemen toe en dat staat economische groei in de weg. De verwachting is dat één op de drie ondernemers in de regio hier de komende twee jaar hinder van heeft<sup>2</sup>. Overigens is er niet alleen te weinig personeel, er is ook een tekort aan de juiste kennis en vaardigheden. Een belangrijke opgave voor het onderwijs is dan ook: met flexibel onderwijs nóg beter aansluiten op de behoeften van lerenden en de arbeidsmarkt. Uiteraard in samenwerking met het bedrijfsleven dat inzet op brede welvaart en stageplaatsen en gelijke (scholings)kansen voor iedereen<sup>3</sup>. En met lokale overheden, om aan te sluiten op actuele vraagstukken.

## ZW8LSE

Ruim tien jaar geleden hebben de Zwolse acht instellingen voor beroepsonderwijs zich verenigd in de Zw8lse. De gezamenlijke positionering van Zwolle als onderwijsstad - denk aan onder meer de Bruisweken aan het begin van het studiejaar - heeft bijgedragen aan de toenemende studentaantallen. Gaandeweg is de Zw8lse ook dé gesprekspartner geworden voor overheden, ondernemersorganisaties en maatschappelijke organisaties. We denken mee over arbeidsmarktontwikkelingen, onderwijsinnovaties en een leven lang ontwikkelen. Het samenwerken en netwerken rondom het onderwijsaanbod in Zwolle laten de eerste successen al zien. Denk daarbij aan Zwolse Koers en Innovatiecluster Kind & Educatie<sup>4</sup>. Op basis van de behoeften van de student en van het werkveld ontwikkelen we het onderwijs. De acht instellingen versterken elkaar.

De notities van 2017-2019 en 2019-2021 hebben een belangrijke impuls gegeven voor het samen organiseren van (vernieuwend) onderwijs. Ook is de kracht van de Zw8lse als partner in de triple helix zichtbaar. Met deze agenda voor 2022-2026 versterkt de Zw8lse haar beroepsonderwijs en samenwerking in de regio ten aanzien van een leven lang ontwikkelen. We dragen bij aan de ontwikkeling en professionalisering van individuen, het innoveren van de beroepspraktijk en het ontwikkelen, circuleren en implementeren van kennis met praktijkgericht onderzoek.

1. Volledige beschrijving van opleidingsniveaus in beroepsonderwijs: <https://mlqf.nl/mlqf-niveaus>
2. <https://www.mkbregiozwolle.nl/grate-tekorten-arbeidsmarkt-zwolle-vragen-om-investeringen/>
3. Middellangetermijnvisie VNO-NCW en MKB-Nederland (2021): Agenda NL 2030. Ondernemen voor een brede welvaart. Naar nieuw Rijlands samenspel.
4. <https://zwolsekoers.nl> en <https://innovatiecluster-kind-educatie.nl> (kindeneducatie.nl)

Zwolle groeit als onderwijsstad. Van 38.000 mbo- en hbo-studenten in 2008 naar ruim 57.000 in 2022. Daarin hebben we de kortdurende leertrajecten (een leven lang ontwikkelen) nog niet eens meegerekend. Deze 57.000 studenten, in de leeftijd van 16 tot 67 jaar, volgen een opleiding bij één van de 8 Zwolse instellingen voor beroepsonderwijs. Van assistent- tot masterniveau (NLQF-niveaus 1 tot en met 7)<sup>1</sup>. Zo bereiden zij zich voor op de beroepspraktijk of verduurzamen zij hun positie en loopbaanmogelijkheden.

## **1. Zwolle als onderwijsstad van de regio**

De Zw8lse draagt bij aan de verdere ontwikkeling van Zwolle als bruisende onderwijsstad, een aantrekkelijke plek waar studenten en werkenden samen leren, leven en werken.

## **2. Versterken van de regionale arbeidsmarkt**

De Zw8lse versterkt de regionale arbeidsmarkt middels een leven lang ontwikkelen voor individuen, zodat werkgevers beschikken over voldoende, kwalitatief opgeleid en duurzaam inzetbaar personeel.

## **3. Samenwerking Zw8lse in onderwijs en onderzoek**

Binnen de Zw8lse werken de 8 instellingen voor beroepsonderwijs samen aan praktijkgericht onderzoek en de flexibilisering van het onderwijsaanbod. Met als doel: toekomstbestendig beroepsonderwijs.

### **DE ACHT INSTELLINGEN VAN DE ZW8LSE**

De Zw8lse is opgericht in 2011 en bestaat uit de 4 mbo- en 4 hbo-instellingen in Zwolle.

De mbo-instellingen zijn Cibap, Zone.college, Landstede Groep en Deltion College. De hbo-instellingen zijn Hogeschool KPZ, Hogeschool Viaa, ArtEZ University of the Arts en Hogeschool Windesheim.

# ZWOLLE ALS ONDERWIJSSTAD VAN DE REGIO

Zwolle is een echte onderwijsstad. En dat is niet zonder reden, want naast uitstekend onderwijs zijn de Zwolse onderwijsinstellingen goed bereikbaar per trein, bus, auto en fiets en is er méér dan alleen uitstekend onderwijs in de stad. Met cultuur en uitdagende (toekomstige) banen is studeren, werken en wonen in (de buurt van) Zwolle aantrekkelijk.

Echter, de verwachting is dat het aantal studenten in de regio de komende jaren daalt<sup>5</sup>. Dus hoe bestendigen we onze sterke positionering?

Mede door de coronapandemie en het leenstelsel veranderen wensen en behoeften rondom leren. Flexibiliteit en integratie van leren, werken, wonen en (be)leven lijken hierbij de kern.



fotografie: Janiek van Dijk

De Zw8lse draagt bij aan de verdere ontwikkeling van Zwolle als bruisende onderwijsstad, een aantrekkelijke plek waar studenten en werkenden samen leren, leven en werken. Vanuit de wijde regio komen studenten naar Zwolle om te studeren aan één van onze acht instellingen. Studenten en werkenden hebben iets te kiezen in het opleidingsaanbod, na de coronapandemie leeft en bruist het weer in de stad en er zijn initiatieven voor studenten en werkenden waarin ondernemerschap en creativiteit tot uiting komen. Tevens werken we aan betaalbare en aantrekkelijke studentenhuysvesting.

5: PBL/CBS (2019), Regionale bevolkings- en huishoudensprognose 2019.

# SPEERPUNT 1: BELEVING EN CREATIEF KLIMAAT

*Studeren is aantrekkelijk in een onderwijsstad waar iets te beleven en te ontdekken is. Door gezamenlijk op te trekken, versterken we de uitstraling en beleving van Zwolle als onderwijsstad. Daarmee is en blijft Zwolle een aantrekkelijke stad om te studeren, maar ook om daarna (in de regio) te werken en wonen. Het hier krijgen en houden van arbeidspotentieel versterkt de regio.*

*De Zw8lse zet de komende jaren in op een gezamenlijke uitstraling van Zwolle als aantrekkelijke en bruisende onderwijsstad met aansprekende evenementen en voortzetting van succesvolle bestaande samenwerkingen in de regio. Daarnaast zet de Zw8lse in op de ontwikkeling en vestiging van meerdere onderwijsinstellingen in het gebied Spoorzone.*

## 1.1. Gezamenlijke uitstraling Zwolle als onderwijsstad van de regio

### WAT GAAN WE DOEN?

Onze gezamenlijkheid geven we al invulling door de nauwe samenwerking met Buro Ruis rondom de Buisweek/Bruisdag en het jaarprogramma voor studenten. Dit versterken we, waarbij we mét en vóór studenten activiteiten organiseren. Ook zetten we in op de branding van Zwolle als onderwijsstad. Hoe staat Zwolle bekend als onderwijsstad en hoe willen we (onderwijs, gemeente(n), bedrijfsleven) Zwolle als onderwijsstad profileren? We profileren niet de instellingen, maar het studeren in Zwolle. Bijvoorbeeld door de relatie met het voortgezet onderwijs in de regio te versterken, om scholieren te stimuleren om te kiezen voor een studie in Zwolle.

### DE ZW8LSE ZET IN OP:

- Profileren en branding van Zwolle als onderwijsstad. Hierin hebben de Zw8lse, gemeente Zwolle en bedrijfsleven een gemeenschappelijke opgave.
- Ontwikkelen en inzetten van een mediamix voor de uitstraling van Zwolle als onderwijsstad, in samenwerking met gemeente Zwolle, Zwolle Marketing/Marketing Oost en studentenverenigingen.
- Voortzetten samenwerking met Buro Ruis rondom Buisweek, Bruisdag en Buis-jaarprogramma en met studentenverenigingen voor overige studentenactiviteiten.
- Voortzetten samenwerking met Academiehuis als plek in de stad voor Zw8lse-activiteiten en ontmoetingen voor studenten en professionals.
- Vergroten van aanbod van internationale stages in samenwerking met werkgevers.
- (Helpen) organiseren van events in de regio. Enkele voorbeelden: Zw8lse als opdrachtnemer voor het Velon Congres 2023, participatie in (de opschaling van) PROTO, bijdragen aan de organisatie van Hanzejaar 2023 en aanwezigheid op Bevrijdingsfestival Overijssel.

### WAT LEVERT HET OP?

- De studentenaantallen bij de Zw8lse-instellingen laten zien dat Zwolle in 2026 nog steeds aantrekkelijk is voor zowel regionale als internationale studenten.
- Er is beleving in de stad met aansprekende bruisende evenementen, waar studenten zichtbaar aanwezig zijn.
- Met behoud van ieder hun eigen identiteit stralen de Zwolse acht instellingen voor mbo- en hbo-onderwijs gezamenlijk uit dat Zwolle dé onderwijs- en studentenstad is. Te denken valt aan een gemeenschappelijke beeldbank, #hashtags, website, et cetera.

## 1.2. Ontwikkelen spoorzone

### WAT GAAN WE DOEN?

De Spoorzone ontwikkelt zich tot de innovatieve en creatieve hotspot van Zwolle. ArteZ, Cibap en Museum de Fundatie verhuizen de komende jaren naar de Spoorzone. Er komt een mix aan functies, zoals werken, onderwijs, culturele voorzieningen en horeca. Voor start-ups, kleine en grote bedrijven uit de maakindustrie en jonge creatieve professionals is dit een ideale omgeving. Hogeschool Windesheim, Deltion College en Landstede Groep haken programmatisch aan.

### DE ZW8LSE ZET IN OP:

- Locaties en faciliteiten voor leren en werken voor studenten, alumni en creatieven, gecombineerd met onderwijs, onderzoek, exposities en tentoonstellingen.
- Creatieve en culturele activiteiten in de Spoorzone met nationale aantrekkingskracht.
- Benadrukken van de wens van huisvesting voor studenten en starters (*zie ook speerpunt 2*).

### WAT LEVERT HET OP?

- Beleving in de Spoorzone.
- Zwolle als bruisende onderwijsstad wordt verrijkt met een creatieve en culturele hotspot.
- Zwolle is een broedplaats voor innovatie, creativiteit en samenwerking rijker.
- Mogelijke uitbreiding van studentenhuishvesting.



# SPEERPUNT 2: BESCHIKBARE EN BETAALBARE STUDENTENHUISVESTING EN BEREIKBARE ONDERWIJSINSTELLINGEN

*'Op kamers gaan' is momenteel niet vanzelfsprekend, vanwege de invoering van het leenstelsel, de coronapandemie en de flexibilisering van het onderwijs. Met de herinvoering van studiefinanciering, naar verwachting per september 2023, neemt 'op kamers gaan' waarschijnlijk weer toe. En nu internationaal reizen na jaren corona weer volop kan, komen er waarschijnlijk ook weer meer internationale studenten naar Zwolle. Gemeenten en bedrijven houden studenten en afgestudeerden graag in de regio. Hoe krijgen we dat voor elkaar in een overspannen woningmarkt en met uitdagingen op het gebied van bereikbaarheid?*

## WAT GAAN WE DOEN?

De Zw8lse is geen eigenaar van de huisvestings- of bereikbaarheidsopgave, maar we vinden deze twee thema's wel van belang voor Zwolle als aantrekkelijke onderwijsstad. De Zw8lse zet studentenhuisvesting dan ook op de agenda in de regio en denkt mee over huisvestingsoplossingen, inclusief de doorstroom bij de start van de loopbaan. Ook denken we mee over duurzame vervoersoplossingen voor bereikbaarheidsvraagstukken.

## DE ZW8LSE ZET IN OP:

- De Zw8lse agendeert studentenhuisvesting in gesprekken met gemeente Zwolle, SSH, woningbouwverenigingen, studentenorganisaties, werkgevers en het regiobestuur.
- Rondom bereikbaarheid is de Zw8lse aanspreekpunt voor het Zwolse beroepsonderwijs.
- Eén Zw8lse-bestuurder is portefeuillehouder voor bereikbaarheid. Deze bestuurder sluit desgevraagd aan om mee te denken over het verbeteren van de infrastructuur.
- De Zw8lse-instellingen stimuleren zelf het gebruik van duurzame vervoersmiddelen onder studenten en medewerkers.

## WAT LEVERT HET OP?

- Aandacht voor huisvesting voor studenten, in verschillende fasen van studeren en overgang naar werken.
- Aandacht voor goed bereikbare onderwijsinstellingen.
- Gebruik van duurzame vervoersmiddelen door studenten en medewerkers.



fotografie: Lumen Lineas

## AMBITIE 2:

# VERSTERKEN REGIONALE ARBEIDSMARKT

Zo dragen we met onderwijs en onderzoek bij aan oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken en een toekomstbestendige (vierde!) economische regio, met welvaart voor de inwoners. Dat is in onzekere economische tijden met een fluctuerende arbeidsmarkt geen eenvoudige opgave.



De Zw8lse versterkt de regionale arbeidsmarkt middels een leven lang ontwikkelen voor individuen, zodat werkgevers beschikken over voldoende, kwalitatief opgeleid en duurzaam inzetbaar personeel. De Zw8lse zet in op verbeterde in- en doorstroming van studenten, passende op-, door- en nascholing en innovaties met overheid en werkgevers om te anticiperen op arbeidsmarktvragestukken.

# SPEERPUNT 1: ACTIEVE PARTICIPATIE IN HUMAN CAPITAL AGENDA REGIO ZWOLLE: INCLUSIEVE ARBEIDSMARKT MET VOLDOENDE BESCHIKBARE EN WENDBARE PROFESSIONALS

## DE ZW8LSE ZET IN OP:

Door samen werk te maken van de HCA versterken we het lerende vermogen van de regio richting een inclusieve arbeidsmarkt met voldoende beschikbare en wendbare professionals.

## WAT LEVERT HET OP?

- Maximale participatie voor iedereen die kan en wil werken. Met speciale aandacht voor jongeren zonder startkwalificatie, voor nieuwkomers en voor hoger opgeleide jongeren die hulp nodig hebben om een plek op de arbeidsmarkt te veroveren.
- Behoud van talent binnen de regio.
- Maximale samenwerking met het bedrijfsleven in Regio Zwolle met aandacht voor innovatie en experimenten.

*De Zwolse mbo- en hbo-instellingen werken al jaren samen met het bedrijfsleven. Met de RegioDeal<sup>®</sup> kreeg de participatie van de Zw8lse in de Human Capital Agenda (HCA) een boost. Als Zw8lse zien we de HCA als platform om de aansluiting op de arbeidsmarkt te versterken en de cultuur van een leven lang ontwikkelen gemeengoed te maken. Naast de HCA zijn er nog andere (landelijke of regionale) programma's gericht op een duurzame arbeidsmarkt, waarin de Zw8lse een rol vervult.*

## WAT GAAN WE DOEN?

We bouwen verder aan de rol en positie van de Zw8lse binnen de driedelige samenwerking (onderwijs, overheid en ondernemers) in de HCA. Daarbij formuleren we geen eigen doelen; het beroepsonderwijs is onderdeel van het programma en de sturing en eindverantwoording ligt bij Regio Zwolle. De Zw8lse draagt bij aan de uitwerking van de actieplannen van de sectortafels en borgt die binnen de onderwijsinstellingen. We zijn bestuurlijk vertegenwoordigd in iedere sectortafel en betrokken op directie- en uitvoeringsniveau in de actieprogramma's. Bij een volgende Regio Deal zijn we graag wederom volwaardig partner.



6: <https://regiozwolle.info/regiodeal/>

# SPEERPUNT 2: OVERZICHT ONDERWIJSAANBOD EN LEERROUTES VOOR (AANKOMEND) PROFESSIONALS TEN BEHOEVE VAN WERKGEVERS, OVERHEID EN INWONERS

*Een up-to-date geschoolde regionale beroepsbevolking begint bij een positieve leercultuur binnen het bedrijfsleven en werknemers met een lerende mindset. Een trekkende en faciliterende rol hierin is weggelegd voor de sociale partners en overheid. Echter, wanneer bedrijven en professionals werk willen maken van scholing, is een overzichtelijk onderwijsaanbod met logische leerroutes noodzakelijk. Tot op heden zijn het totale onderwijsaanbod en de beschikbare leerroutes voor de individuele professional die wil op-, om- of bijscholen binnen Regio Zwolle, niet overzichtelijk terug te vinden. Het aanbod ligt 'verscholen' achter de (digitale) loketten van de individuele onderwijsinstellingen.*

## DE ZW8LSE ZET IN OP:

- Overzichtelijk aanbod van de regionale onderwijsinstellingen.
- Informatie over de financiering van scholing en opleiding.
- Korte communicatielijnen tussen vraag en aanbod.

## WAT LEVERT HET OP?

- Een 'spoorboekje' in de breedste zin van het woord: aanbod en leerroutes kunnen makkelijk en efficiënt worden gevonden.
- Dit bevordert de motivatie om op, om of bij te scholen, versterkt de leercultuur en resulteert in een wendbare beroepsbevolking.



## WAT GAAN WE DOEN?

De Zw8lse maakt het totale onderwijsaanbod en de beschikbare leerroutes overzichtelijk en vindbaar. Natuurlijk in overleg met andere organisaties en initiatieven en de al lopende landelijke en regionale platformen.

## AMBITIE 3:

# SAMENWERKING ZW8LSE IN ONDERWIJS EN ONDERZOEK

Met ruim 440 geaccrediteerde beroepsopleidingen aangeboden door de Zw8lse is er voor studenten en werkenden genoeg te kiezen<sup>7</sup>. Qua vorm van het onderwijs echter, is er behoefte aan meer flexibel onderwijs (in tempo, tijd, locatie, inhoud, werkvormen, toetsing en begeleiding)<sup>8</sup> en cross-sectoraal opleiden. Als kennisinstellingen streven we bovendien naar kennis die up-to-date is voor het werkveld.



fotografie: Lumen Lineas

7: 309 mbo-opleidingen (niveau 1 t/m 4), 120 hbo-opleidingen (niveau 5 en 6) en een kleine 11 masteropleidingen (niveau 7).  
8: Ministerie van OCW (2016), *Handreiking pilots flexibilisering hoger onderwijs, versie 01*, Den Haag.

Binnen de Zw8lse werken de acht instellingen voor beroepsonderwijs samen aan praktijkgericht onderzoek, flexibilisering van het onderwijsaanbod en doorlopende leerlijnen. Met als doel: toekomstbestendig beroepsonderwijs. Opleiden verschuift namelijk van 'opleiden voor een enkel vakgebied' naar 'opleiden over beroepen en sectoren heen'.

# SPEERPUNT 1: OPTIMALISEREN EN REGISSEREN VAN HET AANBOD IN DOORLOPENDE LEERLIJNEN

*Doorlopende leerlijnen zijn niet nieuw voor de Zw8lse. Al langere tijd werken instellingen samen om doorstroom van mbo naar hbo binnen bepaalde opleidingsprofielen vlot te laten verlopen. De Zwalse Koers (herijken van de economische opleidingen, waarbij het economische proces binnen sectoren centraal staat) is hiervan een voorbeeld. Net als de opleiding Associate Degree (AD) Pedagogisch Educatief Professionaal, waarin kindgerelateerde opleidingen uit mbo en hbo samenwerken. Ook binnen het brede aanbod van AD's en deeltijdopleidingen waarbij de student studeert en werkt is aandacht voor doorlopende leerlijnen. De Zw8lse blijft de komende jaren werken aan doorlopende leerlijnen.*

## WAT GAAN WE DOEN?

### 1. SPIEGELEN AANBOD DOORLOPENDE LEERLIJNEN

De ervaring leert dat opleidingen en de beroepspraktijk veelal zelf de wens van doorlopende leerlijnen formuleren en ontwikkelen. De Zw8lse faciliteert waar mogelijk. Om zicht te krijgen op initiatieven en ontwikkelingen, analyseren we alle doorlopende leerlijnen van de Zw8lse. Dat overzicht spiegelen we vervolgens aan de behoefte van het regionale werkveld. Dat doen we in samenwerking met de HCA. Zo bepalen we wat kan worden geoptimaliseerd en laten we nieuwe initiatieven opbloeien.

### 2. INZET OP SOEPELE DOORSTROOM: VO-MBO-HBO-WO

Vanuit de Zw8lse werken we samen met het voortgezet onderwijs aan een betere doorstroom van vo-mbo-hbo-wo. Dit is verankerd in de Regionale Ambitieplannen en krijgt vorm in de Regionale Alliantie Oost Werkt. Ook is er samenwerking met onder meer Hogeschool Saxion en Universiteit Twente. Voor het realiseren van de doelstellingen is er de werkgroep 'In- en doorstroom mbo-hbo' van de Zw8lse.

## DE ZW8LSE ZET IN OP:

- Goed aansluitende en doorlopende leerwegen.
- Eigen talent- en loopbaanontwikkeling van jonglerenden.
- Vakontwikkeling/professionele ontwikkeling van docenten.
- Kansengelijkheid.

## WAT LEVERT HET OP?

- 'Een luchtfoto', oftewel inzicht in waar we als Zw8lse staan met ons regionale aanbod van doorlopende leerlijnen. Het geeft ons en onze regionale partners de mogelijkheid om te reflecteren: doen we de goede dingen (aanbod) en doen we de dingen goed (in- en doorstroom).
- Met een soepele doorstroom faciliteren we studenten om het opleidingsniveau te behalen dat past bij hun wensen en capaciteiten.



fotografie: Lumen Lineas

## SPEERPUNT 2: ASSOCIATE DEGREE- OPLEIDINGSAANBOD

*Sinds 2018 is 'Associate Degree' (AD, niveau 5 NLQF) als zelfstandig opleidingsniveau vastgelegd in de Wet op hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek. Toch is er nog veel onbekendheid met de AD/niveau 5. Niet alleen onder aspirant-studenten en in het werkveld, maar zelfs ook binnen onze eigen hbo- en mbo-instellingen. Er is een landelijke campagne uitgerold om verschillende doelgroepen (scholier/mbo-student/werkende/werkgever/omgeving/hbo-instelling) te voorzien van objectieve informatie. Met als doel de drie hbo-niveaus net zo te laten inburgeren als bijvoorbeeld de wo-niveaus (BSc/MSc/PhD)<sup>9</sup>.*

### DE ZW8LSE ZET IN OP:

- Regionale AD-campagne voor bekendheid en werving studenten.
- Analyse of ons regionale AD-aanbod vraagt om nieuwe opleidingen.

### WAT LEVERT HET OP?

Het beoogde resultaat is een weerbare en wendbare beroepsbevolking die bijdraagt aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Mbo-geïntegreerde, die dit willen en kunnen, krijgen de mogelijkheid om in een tweejarig traject op te scholen naar AD-niveau. Dit helpt Regio Zwolle om door te groeien naar de vierde economische regio van Nederland.



fotografie: Sam Wolting

9: Landelijk overlegplatform Associate degrees

### WAT GAAN WE DOEN?

De landelijke AD-campagne is een mooi begin. Echter, regionaal wil de Zw8lse nog een stap verder gaan en een Zwolse campagne inrichten voor bekendheid én werving. Tegelijkertijd is dit een mooi moment om te kijken of ons huidige regionale AD-aanbod aansluit bij de toekomstige maatschappelijk regionale uitdagingen en de vraag vanuit het werkveld.

## SPEERPUNT 3: SAMENWERKEN IN FLEXIBILISERING ONDERWIJS

Het onderwerp *flexibilisering van onderwijs* staat sinds enige jaren stevig op de agenda van onderwijsinstellingen in Nederland. Dit komt mede doordat er steeds meer aandacht is voor een leven lang ontwikkelen. De (bij)schulende professional heeft behoefte aan flexibiliteit in plaats (fysiek/digitaal), in tijd (wanneer), in inhoud (leerdoelen en toetsing) en in didactiek (o.a. leeractiviteiten)<sup>10</sup>. Vanuit het ministerie van OCW worden binnen het hbo meerdere experimenten voor flexibilisering aangejaagd. Borging hiervan binnen de Wet op Hoger Onderwijs en Wetenschappelijk Onderzoek is onderwerp van gesprek in Den Haag. Ook de Zw8lise wil een vervolgstap maken naar flexibeler onderwijs. Wat kunnen we nog van elkaar leren en waar kunnen we de samenwerking versterken?

## VOORBEELDEN VAN EXPERIMENTEN WAARAAN KAN WORDEN GEDACHT:

Kennisdeling middels best practices

- Kunnen delen van curricula van onze onderwijsinstellingen toegankelijk worden voor onze gezamenlijke studenten?
- Kunnen we best practices inbrengen in nieuwe doorlopende leerlijnen/AD's?
- Kunnen lectoraten/practoraten onderzoek doen naar de effecten van eventuele experimenten?

## WAT LEVERT HET OP?

### WAT GAAN WE DOEN?

We starten met van elkaar leren door best practices uit te wisselen. Dit sluit aan op het bestuursakkoord Flexibilisering lerarenopleidingen<sup>11</sup> waarin kennisdeling rondom het werken met leeruitkomsten onderdeel is in de periode tot en met 2023. Als Zw8lise kiezen we voor de vorm van een minisymposium met aansluitend een netwerkbijeenkomst. Na deze startbijeenkomst bepaalt het netwerk zelf welke vervolgstappen kansrijk zijn.



fotografie: Sam Wolting

10: Flexibiliteit en studiesucces in het hoger beroepsonderwijs – literatuurverkenning –; Herma Jonker, Anneke Smits, Mart Gijzen, Hogeschool Windesheim zelfstandig onderwijskundige, Zwolle, mei 2020

11: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2020/10/12/bestuursakkoord-flexibilisering-lerarenopleidingen>

## SPEERPUNT 4: SAMENWERKEN IN PRAKTIJKGERICHT ONDERZOEK (MBO EN HBO)

*Praktijkgericht onderzoek is één van de maatschappelijke opdrachten van het beroepsgerichte onderwijs. Deze nog jonge tak van sport heeft als doel de innovatiekracht van regionale bedrijven en organisaties te versterken en studenten uit te rusten met onderzoeksvaardigheden. Een derde effect is de continue curriculuminnovatie, waardoor studenten de nieuwste kennis en vaardigheden krijgen.*

*Binnen het mbo is deze onderzoekstaak belegd bij practoratoren en in het hbo bij lectoraten. Binnen de Zw8lse draagt elke instelling afzonderlijk zorg voor de uitvoering van deze onderzoekstaak. Bij de onderzoeksprojecten wordt bijna altijd samengewerkt met mbo, hbo of universiteiten en bedrijven of organisaties binnen of buiten de regio. Versterking van de samenwerking rondom praktijkgericht onderzoek vergroot de innovatiekracht van onze regio. Ook versterkt het onze positie in subsidietrajecten. Daarom moeten we elkaars onderzoek beter leren kennen. Dit start met een overzicht en bekendheid van de verschillende practoraten/lectoraten van de Zw8lse.*

### WAT GAAN WE DOEN?

We brengen de verschillende practoraten/lectoraten van de Zw8lse in kaart. Daarna volgt een kennismaking tijdens een minisymposium met aansluitend een netwerkbijeenkomst. Daarna bepaalt het netwerk zelf welke vervolgstappen en experimenten kansrijk zijn.

### VOORBEELDEN VAN EXPERIMENTEN WAARAAN KAN WORDEN GEDACHT:

#### WAT LEVERT HET OP?

- Overzicht van practoraten/lectoraten van de Zw8lse.
- Opzetten van een regionaal kennisnetwerk tussen lectoraten en practoratoren.
- Verbinden van bestaande lectoraten en practoratoren door bijvoorbeeld onderzoekers bij elkaar stage te laten lopen.
- Aanvragen van een gezamenlijk lectoraat/practoraat op Regio Zwolle-specifieke thema's.

Kennismaking, kennisdeling en uitwisseling van best practices tussen lectoren, practoren en docentonderzoekers



fotografie: Lumen Lineas

# BRONNEN

Jonker, H. S. (2020). *Flexibiliteit en studiesucces in het hoger beroepsonderwijs - literatuurverkenning*. Zwolle: Hogeschool Windesheim.

Ministerie van OCW. (2016). *Handreiking pilots flexibilisering hoger onderwijs, versie 01*. Den Haag: Ministerie van OCW.

Ministerie van OCW, Vereniging Hogescholen, VSNU. (2020). *Bestuursakkoord Flexibilisering Lerarenopleidingen*.

MKB-Nederland Regio Zwolle. (2018, Maart 25). *Opgehaald van MKB Regio Zwolle*: <https://www.mkbregiozwolle.nl/grote-tekorten-arbeidsmarkt-zwolle-vragen-om-investeringen/>

PBL/CBS. (2019, September 10). *Opgehaald van Regionale bevolkings- en huishoudensprognose 2019-2050: demografische veronderstellingen*: <https://www.pbl.nl/publicaties/pbl-cbs-regionale-bevolkings-en-huishoudensprognose-2019-2050-belangrijkste-uitkomsten>

Regio Zwolle. (2022). *Opgehaald van Regio Deal*: <http://regiozwolle.info/regiodeal/>

VNO-NCW en MKB-Nederland. (2021). *Agenda NL 2030. Ondernemen voor een brede welvaart. Naar nieuw Rijnlands samenspel*.

## WEBSITES ZW8LSE-INSTELLINGEN

Cibap: [www.cibap.nl](http://www.cibap.nl)

Deltion College: [www.deltion.nl](http://www.deltion.nl)

Landstede Groep: [www.landstedegroep.nl](http://www.landstedegroep.nl)

Zone.college: [www.zone.college](http://www.zone.college)

ArteZ University of the Arts: [www.artez.nl](http://www.artez.nl)

Hogeschool KPZ: [www.kpz.nl](http://www.kpz.nl)

Hogeschool Viaa: [www.viaa.nl](http://www.viaa.nl)

Hogeschool Windesheim: [www.windesheim.nl](http://www.windesheim.nl)

# COLOFON

**Dit is een uitgave van:**  
©Zw8lse, juli 2022

**Tekst:**  
Jorien van Heerde en Willeanne van der Heijden

**Eindredactie:**  
MCM tekst, Mirjam van Huet

**Grafisch ontwerp:**  
Sabien Imming

# **Bijlage 2.**

## **Flyer internationalisering**



## Inspiratieoverzicht

International Office

# internationaliserings- activiteiten om te integreren binnen jouw opleiding

Voor onze studenten bieden we bij Deltion allerlei mogelijkheden en activiteiten om internationale ervaring op te doen. Dit kan natuurlijk vanuit het buitenland (abroad), maar ook gewoon vanuit Nederland (at home). Wil jij graag weten welke internationale activiteiten er allemaal zijn? En hoe je deze integreert binnen jouw opleiding? Lees onderstaande voorbeelden en doe inspiratie op!

## Internationale activiteiten vanuit Nederland

1

Breng (één van) de [Deltionbrede keuzedelen Internationalisering](#) onder de aandacht bij studenten:

- ➔ Internationaal I: Bewustzijn (interculturele) diversiteit
- ➔ Internationaal I: Overbruggen (interculturele) diversiteit
- ➔ Internationaal II: Werken in het buitenland

2

Organiseer een online uitwisseling met studenten van een buitenlandse school. Werk bijvoorbeeld samen aan een project. Zoals het bedenken van duurzame oplossingen binnen jullie vakgebied of [het delen en bereiden van lokale gerechten](#).

3

Organiseer een internationaal georiënteerde gast- of praktijkles voor studenten. Bijvoorbeeld met een gastspreker, leraar of stagebegeleider uit het buitenland, die werkt in een internationaal bedrijf of met een toffe internationale ervaring.

4

Wijs studenten op de mogelijkheid om een [taal cursus](#) Engels, Duits of Spaans te volgen.

5

Bezoek samen met studenten een internationale organisatie of culturele instelling in Nederland. Ga bijvoorbeeld op excursie naar het Tropenmuseum in Amsterdam, of naar een internationale vakbeurs in Nederland.

6

Behandel in de klas een bekende internationale film, een internationaal boek, zoals [King Leroy](#), of speel een intercultureel spel, zoals Globi-Trotter (aanwezig bij IO).

7

Organiseer een International Day waarop allerlei internationale activiteiten samenkomen, zoals een workshop, gastcollege of online uitwisseling. Doe dit met je eigen opleiding of samen met andere opleidingen!

8

Volg samen met je klas een internationale workshop. Bijvoorbeeld over internationale etiquette of interculturele communicatie. [International Office](#) brengt je graag in contact met interessante workshop-aanbieders.

9

Ontvang een klas uit het buitenland. Dit kan zowel fysiek als digitaal. [International Office](#) helpt je hierin graag op weg!

10

Organiseer een stage in de regio Zwolle voor een student van één van onze buitenlandse partnerscholen en breng die student ook in contact met jouw Deltion studenten.

11

Wijs studenten op de mogelijkheid om stage te lopen bij een internationaal georiënteerd bedrijf in Nederland. Bijvoorbeeld met vestigingen of samenwerkingen in het buitenland.

12

Besteed binnen het vak Burgerschap extra aandacht aan het onderdeel 'Wereldburgerschap', waarin burgerschap in een internationale context wordt geplaatst.

13

Motiveer studenten om een Taalmaatje te worden voor andere Deltion studenten die de Nederlandse taal nog niet zo goed beheersen.

# Internationale activiteiten in het buitenland

1

Wijs studenten op de mogelijkheid om stage te lopen in het buitenland. Hiervoor kunnen zij deelnemen aan het keuzedeel Internationalisering II: Werken in het Buitenland.

2

Organiseer een dagexcursie naar een stad net over de grens, zoals Antwerpen, of een internationale studiereis van meerdere dagen naar bijvoorbeeld Berlijn of Barcelona. [International Office](#) helpt je hierin graag op weg!

3

Organiseer een meerdaags(e) project/excursie in het buitenland. Kijk ook of je daar studenten van een lokale partnerschool bij kunt betrekken voor het ultieme leereffect.

4

Bezoek een school, bedrijf of internationaal georiënteerd evenement in het buitenland, zoals een vakbeurs, modeshow of expositie.

5

Stimuleer studenten om deel te nemen aan internationale vakwedstrijden, zoals [Skills Heroes](#) (vakwedstrijden voor het mbo) en AEHT (internationale wedstrijden op het gebied van Hospitality).

## Vragen?

Neem contact op met het International Office via [internationaloffice@deltion.nl](mailto:internationaloffice@deltion.nl).



**International  
Office**

**deltion**  
college

## **Bijlage 3.**

Beroepsopleidingen die  
nodig zijn voor de  
maatschappelijke  
opgaven, selectie van  
BC-codes

# Beroepsopleidingen die nodig zijn voor de maatschappelijke opgaven, selectie van BC-codes

---

## Selectie van opleidingen

Voor de selectie van de opleidingen hebben we gekeken naar een combinatie van “kans op werk” (SBB), “arbeidsmarktrendement” (CBS) in combinatie met de maatschappelijke opgaven. Daarbij is de volgende lijn gevolgd bij het opstellen van de selectie:

- Kans op werk: eerst zijn alle opleidingen geselecteerd die ruim voldoende of goed (score 4 en 5) op ‘Kans op werk in vakgebied’ in de regio (data SBB). De kansen ‘regionaal Deltion’ en ‘landelijk’ wijken overigens nauwelijks af van elkaar. Daarvan zijn de opleidingen geselecteerd die onder de maatschappelijke opgaven vallen;
- Arbeidsmarktrendement: vervolgens zijn alle opleidingen die bij de eerste stap niet zijn geselecteerd maar wel een voldoende (3) scoorden op Kans op Werk én een goede arbeidsmarktpositie realiseren (90% of meer heeft anderhalf jaar na afstuderen een baan van 12u of meer) én onder de maatschappelijke opgave vallen bijgevoegd;
- Voor wat betreft de maatschappelijke opdracht (sector bouw, zorg, kinderopvang en onderwijs, klimaat, veiligheid) hebben wij logistiek al sector toegevoegd op basis van de regionale opgave en afspraken hierover;
- Opleidingen die wel goede of ruim voldoende kans op werk boden maar niet onder de maatschappelijke opgaven vallen zijn niet opgenomen. Opvallend is dat maatschappelijke opgaven redelijk parallel lopen met kans op werk. Opleidingen die ook ruim voldoende of goed scoren op kans op werk maar niet onder de maatschappelijke opgaven vallen zijn: vliegtuigonderhoud, fietstechniek, autoschade, assemblage/carrosseriebouw, goederenvervoer, bediening, ondernemerschap handel, retail operationeel, commercie, meubel en scheepsinterieur, interieur vakmanschap. Deze zijn dus niet meegenomen.

Deze criteria levert de lijst van opleidingen (met vermelding van BC-codes op zoals weergegeven op de volgende pagina.

---

## Selectie van beroepsopleidingen Deltion College die nodig zijn voor de maatschappelijke opgave:

<b>Bouw en klimaat</b>	bc381	Industrieel produceren met hout
bc037 Betonreparatie	bc405	Werkvoorbereiden/uitvoeren
bc155 Operationele techniek	bc406	Grond-, water- en wegenbouw
bc311 Machinaal houtbewerken	bc408	Voegen / gevelbehandelen
bc316 Industriële lakverwerking	bc409	Middenkader bouw en infra
bc320 Schilderen	bc411	Service- en onderhoudstechniek
bc325 Metselen	bc428	Infratechniek (kader)
bc328 Engineering	bc429	Infratechniek
bc332 Onderhoud en verbouw		
bc353 Tegelzetten		Alle opleidingen kennen een ruim voldoende tot goede regionale arbeidsmarkt.
bc355 Timmeren		
bc370 Technisch tekenen		Uitzonderingen: Elektrotechnische installaties
bc371 Elektrotechnische installaties		(bc371) en onderhoud en verbouw (bc332)
bc372 Werktuigkundige installaties (montage)		kennen voldoende arbeidsmarktperspectief . Het arbeidsmarktrendement van deze

opleiding is wel redelijk hoog. Daarom zijn deze wel opgenomen.

### **Zorg**

- bc223 Verzorgende IG
- bc113 Mbo-Verpleegkundige
- bc128 Medewerkers steriele medische hulpmiddelen
- bc284 Audiciens
- bc335 Optiek

Alle bovenstaande zorgopleidingen hebben regionaal een ruim voldoende tot goede kans op werk. (Voor apothekers-, dokters- en tandartsassistent geldt dit niet).

### **Kinderopvang/onderwijs**

- bc337 Pedagogisch werk (kans op werk is voldoende voor (gespecialiseerd) pedagogische medewerker kinderopvang en

gering voor onderwijsassistent. Ondanks deze kans wel opgenomen.

### **Regionale opgave (te overwegen)**

- bc416 Logistiek
  - bc490 Management transport en logistiek
- Kans op werk regionaal is ruim voldoende tot goed.

### **Veiligheid**

- bc217 Veiligheid en vakmanschap

Kans op werk is regionaal goed. Particuliere beveiliging bc165 (arbeidsmarkt is ruim voldoende) en publieke beveiliging bc356 (arbeidsmarkt is matig) buiten beschouwing gelaten omdat deze niet onder de maatschappelijke opgave vallen

# **Bijlage 4.**

## **Rapportage interventies**

### **Deltion taalondersteuning**

# Taalinitiatieven voor de doorstroom

Initiatieven die bij kunnen dragen aan betere doorstroom van de entreeopleiding naar niveau 2 op het Deltion College

---

*24 februari 2022*

*Door Marthe de Kruif*

*Onder begeleiding van Annemarie Groot*

---

## Inhoud

1. Inleiding .....	3
2. Theoretische achtergrond .....	4
3. Methodiek .....	6
4. De interventies .....	8
4.1 Taalklas .....	9
4.1.1 Taalklas niveau 2 .....	9
4.1.2 Taalklas niveau 3 en 4.....	11
4.2 Taalmaatjes .....	13
4.2.1 Taalmaatjes model 1 .....	13
4.2.2 Taalmaatjes model 2 .....	15
4.3 Extra lessen Nederlands .....	17
4.4 Doorstroom(half)jaar .....	20
4.5 Taalplusklas .....	23
4.6 Alternatieve Taalklas BBL .....	26
4.7 Intake toets.....	29
4.8 Dubbele inzet docenten .....	31
4.9 Junior Deltion Academy .....	33
5. Conclusie en Discussie .....	35
5.1 Conclusie .....	35
5.2 Discussie .....	39
Bijlagen .....	40
Bijlage A: Literatuur lijst .....	40
Bijlage B: CIMO-modellen .....	41
Bijlage C: tabel kwalitatieve analyse interventies .....	42

## 1. Inleiding

Bij het Deltion College in Zwolle merkten de docenten dat hun studenten vastliepen in hun opleiding vanwege gebrekkige taalvaardigheid. Er is geen goede doorstroom van de entreeopleiding naar niveau 2. Veel studenten op niveau 2 of met de ambitie om naar niveau 2 door te stromen kwamen niet op het vereiste taalniveau 2F. Een aantal studenten haalt niveau 1F ook nog niet. Daarom zijn er negen verschillende taal-initiatieven opgezet. Deze verschillen in intensiviteit, duur, en in hoeverre het initiatief om deel te nemen vanuit de student moet komen. De hoofdvraag voor dit rapport is: ‘In hoeverre en op welke manier bevorderen de taalinitiatieven de doorstroom van de entreeopleiding naar niveau 2?’

Deze rapportage zal beginnen met een stukje theoretische achtergrond over het probleem van vroegtijdig schoolverlaten en hoe taalproblemen hier een rol in kunnen spelen. Vervolgens zal de methode beschreven worden waarmee de data voor dit rapport verzameld is. Daarna zullen de interventies meer inhoudelijk worden beschreven. Het zal gaan over de doelgroep voor de interventie, wat er gebeurt, waarom dit werkt, wat mogelijke belemmeringen voor die werking kunnen zijn en de opbrengsten van een interventie voor de deelnemende studenten. Hierna zal gekeken worden naar algemene conclusies die getrokken kunnen worden na het bekijken van de interventies. Er zal in dit laatste stuk ook teruggeblikt worden op de hoofdvraag.

## 2. Theoretische achtergrond

Voor de interventies worden beschreven, wordt er eerst een meer theoretisch beeld geschetst rondom vroegtijdig schoolverlaters en taalproblemen in het MBO. Daarna zal dit toegespitst worden op Deltion.

In Nederland zijn jongeren tot 16 jaar leerplichtig, daarbij geldt voor jongeren van zestien tot achttien jaar een kwalificatieplicht (Rijksoverheid, n.d.a). Dit betekent dat deze jongeren naar school moeten zolang zij nog geen startkwalificatie hebben. In Nederland is een HAVO/VWO diploma een startkwalificatie of een MBO niveau 2 diploma of hoger. Voor jongeren tussen de 18 en 23 is er ook hulp vanuit Regionale Meld- en Coördinatiepunten om hen te ondersteunen in het behalen van een startkwalificatie (Rijksoverheid, n.d.b). Zonder startkwalificatie zijn de kansen voor iemand op de arbeidsmarkt veel geringer, de eisen voor banen worden namelijk steeds hoger, en jongeren zonder startkwalificatie kunnen hier moeilijker aan voldoen (Harchaoui, Janssens & van der Meer, 2013). Veel van de mensen in Nederland met een bijstandsuitkering hebben geen startkwalificatie en dit gebrek aan opleiding kan hen beperken in het vinden van werk (BijstandsBleus, 2019). Ook uit onderzoek van het CPB (2017) blijkt dat jongeren met een startkwalificatie meer kansen hebben op de arbeidsmarkt, dit op meerdere gebieden: werk, economische zelfstandigheid, baanzekerheid en werkzekerheid.

Van alle leerlingen op het voortgezet onderwijs en het MBO viel in het schooljaar 2004/2005 1 op de 20 uit voor het behalen van een startkwalificatie (Hartgers & van Zeijl, 2007). Na een jarenlange daling van het aantal jongeren dat zonder een HAVO-,VWO- of ten minste een MBO-2-diploma de school verlaat, stijgt dit aantal weer sinds 2015/'16 (Maslowski, 2020). Deze stijging zette in 2018/'19 verder door. In het schooljaar 2018/'19 verlieten ongeveer 32.100 jongeren voortijdig het onderwijs. Dat waren er ruim 1800 meer dan een jaar daarvoor (Maslowski, 2020).

Wanneer gekeken wordt naar wie er nu precies uitvalt, komt vaak terug dat in het middelbare onderwijs vooral VMBO'ers uitvallen (Hartgers & van Zeijl, 2007). Daarnaast hebben jongeren met een hogere Sociaal economische Status (SES) een kleinere kans op uit te vallen op school (Lamote & van Damme, 2011). Uit onderzoek van Houkes-Hommes et al. (2017) blijkt dat er ook een correlatie is tussen een lagere vooropleiding en kans op uitval tijdens een MBO niveau 2 opleiding. Dit kan meerdere redenen hebben, waaronder dat studenten cognitief aan hun top zitten (Houkes-Hommes et al., 2017). Hierin zouden ook problemen met taal een rol kunnen spelen, waardoor studenten de stof niet bij kunnen benen. Ook blijkt dat jongens met een migratieachtergrond oververtegenwoordigd zijn onder de vroegtijdig schoolverlaters (Houkes-Hommes et al., 2017). Voor deze groep zou ook mee kunnen spelen dat onvoldoende beheersing van de Nederlandse taal, bijvoorbeeld omdat zij dit vanuit thuis niet meekrijgen, er voor zorgt dat zij uitvallen op school.

Op Het Deltion College in Zwolle lopen ze ook tegen het probleem aan dat studenten van de MBO niveau 2 opleidingen uitvallen. Uit interviews met docenten en intern onderzoek op de school bleek dat dit vooral te wijten is aan gebrek aan taalbeheersing, waardoor de studenten hun studie niet kunnen voltooien. Om de doorstroom van de entreeopleiding naar niveau 2 te bevorderen en om niveau 2 studenten te ondersteunen zodat zij de opleiding vol kunnen houden, heeft Deltion meerdere projecten lopen rondom taalontwikkeling. Ook heeft Deltion geconstateerd dat er problemen zijn in de doorstroom door het verschil tussen de intensieve begeleiding op de entreeopleiding die afneemt bij niveau 2, waardoor de studenten niet de benodigde vaardigheden hebben om zelfstandig aan hun studie te werken (Riemersma

& Hovenga, 2020). Als derde ervaren probleem wordt gesteld dat er niet genoeg aandacht is voor de persoonlijke omstandigheden van de studenten. Dit kan te maken hebben met thuissituaties maar ook individuele problematiek zoals ASS, ADHD en dergelijke. Mogelijke interventies zijn het beter inlichten van de docenten op niveau 2 of de overgang in begeleiding soepeler maken door het verschil minder groot te maken. Doel van dit onderzoek is nader documenteren welke interventies uitgevoerd worden en later om te bepalen wat de effectiviteit is van deze interventies.

Niet alleen bij Deltion zijn deze problemen bekend. Uit een rapportage van Kennisplatform Integratie en Samenleving en interviews die zij daarin hebben gehouden met experts en statushouders, komen soortgelijke problemen naar voren. De respondenten gaven aan in praktijk nog niet voldoende voorbereid te zijn op een niveau 2 opleiding. Dit kwam door een taalachterstand in het Nederlands en onvoldoende kennis over het Nederlandse onderwijssysteem. Binnen de entreeopleiding is er veel ruimte voor persoonlijke begeleiding en het bieden van maatwerk. Op niveau 2 en hoger valt dit weg, waardoor de overgang nog groter is, voor veel statushouders en nieuwe Nederlanders te groot om succesvol door te stromen (de Winter-Koçak, Yohannes & Razenberg, 2021). Een derde reden die gegeven wordt voor uitval is niet genoeg kennis van wat de opleiding inhoudt. Dit kan leiden tot teleurstelling, waardoor studenten kunnen uitvallen (de Winter-Koçak, Yohannes & Razenberg, 2021).

In de rapportage van het Kennisplatform Integratie en Samenleving zijn ook al voorstellen gedaan voor mogelijke interventies om de kans op succes van statushouders bij MBO 2 opleidingen te vergroten. Deze mogelijke interventies zijn vooral gericht op het beter informeren van studenten, een stabiele vorm van begeleiding en extra aandacht voor taallessen voor NT2'ers. In deze aanbeveling wordt ook genoemd om samenwerkingsverbanden te zoeken met gemeenten of andere instituties zoals vluchtelingenwerk om te zorgen voor doorlopende begeleiding. Het kan ook al helpen om stil te staan bij de mogelijke achterstand van NT2'ers. Zij hebben bijvoorbeeld niet alle achtergrondkennis die studenten zonder migratieachtergrond wel hebben (Bolle & van Meelis, n.d.). Door zich ervan bewust te zijn dat deze informatie soms in toetsen voorkomt en deze er zo mogelijk uit te laten voor NT2-studenten, worden zij echt beoordeeld op hun kennis die opgedaan is in het vak, en niet op hun achtergrondkennis. Deel van deze aanbevelingen zullen ook terug te zien zijn in de interventies die op Deltion zijn opgezet.

Vanwege de meerdere interventies die Deltion heeft opgezet, is het onderlinge overzicht wat verloren gegaan. Daarom zal er voordat er gekeken wordt naar de mogelijke effectiviteit van interventies, eerst duidelijk gedocumenteerd worden welke interventies opgezet zijn. Hierbij zal duidelijk vastgelegd worden wat een bepaalde interventie inhoudt, wie er bij betrokken is, voor wie deze bedoeld is, en hoe deze uitgevoerd gaat worden. Daarnaast zal er al bekeken worden wat de ervaren succesfactoren en belemmeringen per interventie zijn. Deze informatie is verzameld door middel van beschikbare documenten over alle interventies, aangevuld met interviews met de betrokken coördinatoren van elke interventie. Nadat de individuele interventies zijn beschreven en er dus een goed beeld is van wat er los van elkaar gebeurt, zal er gekeken worden wat voor algemene conclusies hier uit getrokken kunnen worden en hoe de interventies elkaar kunnen ondersteunen.

### 3. Methodiek

Voor dit verslag is gebruik gemaakt van een kwalitatieve manier van dataverzameling. Deze keuze is deels uit noodzaak gemaakt, omdat bezoek aan Deltion voor kwantitatieve observaties niet mogelijk was. Kwalitatief onderzoek is een passende methode voor deze fase van het onderzoek omdat dit nog erg exploratief is. In dit verslag wordt vooral gekeken wat er gebeurt bij de verschillende interventies en welke voorlopige conclusies daar uit getrokken kunnen worden.

De informatie voor het beschrijven van de interventies is deels afkomstig uit een document aangeleverd door Lammie. Hierin stonden de interventies kort geschreven en stond contactinformatie van de coördinatoren per interventie. In november 2021 is het eerste contact gelegd met de individuele docenten. Dit is gedaan per e-mail. In de e-mail werd de docenten gevraagd om een afspraak te maken voor videobellen om te praten over de interventie die zij coördineren.

De gesprekken hebben eind november en begin december plaatsgevonden. Na de kerstvakantie, dus midden januari, zijn nog wat extra gesprekken gevoerd om de laatste vragen te beantwoorden. De interviews werden gehouden via Microsoft Teams. De interviewer stuurde hiervoor van tevoren een link. De meeste gesprekken duurde 30 tot 40 minuten. De verzameling van informatie is hierdoor niet voor elke interventie precies gelijk. Ten eerste heeft de interviewer geleerd tijdens de gesprekken waardoor latere gesprekken anders zijn gegaan dan eerdere. Daarnaast zijn er ook grote verschillen per docent. De ene docent praatte wat makkelijker en uitgebreider over zijn of haar interventie dan de andere. Dit is echter altijd het geval bij kwalitatieve interviews en dit hoeft daarom ook geen belemmerende factor te zijn. Om deze reden zou het mooi zijn als op een later moment alsnog observaties zouden kunnen plaatsvinden voor het verzamelen van aanvullende data over de verschillende interventies.

Er is gekozen om de informatie uit de interviews te verwerken in zogeheten CIMO modellen. CIMO staat voor Context, Interventie, Mechanisme en Opbrengst. Nadat besloten was deze verwerkingsmethode te gebruiken, hielp dit ook in het vormgeven van de interviews. Hierdoor hebben latere interviews iets meer structuur en werd er gericht bevraagd dan de eerste interviews. Ook heeft de interviewer tijdens het proces steeds beter geleerd waar nog door te vragen, waardoor latere interviews meer informatie bevatten na één gesprek en er minder informatie opgevraagd hoefde te worden in een tweede ronde van gesprekken of mails.

Het CIMO model is gekozen omdat dit geschikt is voor het type van beschrijving waar het verslag naar toe wilde werken. Het geeft houvast om iedere interventie op een soortgelijke manier te beschrijven. Hierdoor wordt een vergelijking tussen de interventies makkelijker gemaakt. Verder heeft het verwerken van de informatie in CIMO modellen, de interviews ook meer vorm kunnen geven.

In het model wordt eerst de context beschreven. Hierin wordt gekeken naar de setting van de interventie. Dat betekent de opleiding(en) waar de interventie uitgevoerd wordt, iets over de achtergrond van de deelnemers en hoe de interventie tot stand is gekomen. In het stukje interventie wordt inhoudelijk gekeken wat er tijdens de interventie gebeurt. Hoeveel tijd er is voor de interventie, hoe lessen worden vormgegeven, welke materialen eventueel worden gebruikt etc. Onder mechanismen wordt beschreven waarom een bepaalde interventie aansluit bij de doelgroep. Het gaat daarbij om wat de interventie tot een succes maakt, maar ook eventueel belemmeringen die ervaren (kunnen) worden in het uitvoeren van de interventie. Als laatste worden de opbrengsten beschreven. Dit is wat een interventie concreet oplevert. Omdat

veel interventies op het moment van de interviews nog in een opstartende fase zaten, is binnen de opbrengsten ook gekeken naar beoogde opbrengsten.

De ingevulde CIMO modellen voor iedere interventie zijn te vinden in bijlage ...

## 4. De interventies

Om een beter beeld te krijgen van wat er op Deltion gebeurt, worden in dit hoofdstuk de negen interventies beschreven. Een aantal interventies is relatief nieuw, andere lopen al jaren. De beschrijvingen bestaan zoals gezegd uit uitgewerkte CIMO modellen.

### Samenvatting van de 9 interventies op Deltion

- **Taalklas**  
De taalklas geeft 4 dagen per week taallessen aan een klas studenten van niveau 2 en een klas studenten van niveau 3 en 4. In de klas wordt taal op zoveel mogelijk manieren ingezet. Voor de studenten van niveau 3 en 4 is dit meer op basis van vragen, voor niveau 2 staat er een programma waarin de studenten ondergedompeld worden in taal.
- **Taalmaatjes**  
Bij het taalmaatjes-project worden statushouders van de entreeopleiding gekoppeld aan studenten van niveau 3 of 4 Social work en Onderwijsassistent. De statushouders kunnen hun taalmaatjes om hulp vragen bij praktische problemen of vragen over vakken. Ook is er ruimte voor een meer informele band en leren over elkaars culturen. Door drukte bij de opleidingen waar de taalmaatjes vandaan komen, wordt de begeleiding nu gedaan door de coördinator van de eerste opzet. Statushouders kunnen bij haar hun vragen stellen, maar er is nu helaas minder tijd.
- **Extra lessen Nederlands**  
Alle studenten van Autotechniek niveau 2 krijgen twee uur per week het vak 'Taal en Beroep'. Zo zijn de extra lessen Nederlands genoemd. Tijdens de les, oefenen de studenten met lezen en creatief schrijven. De onderwerpen van de teksten en schrijfp opdrachten sluiten zo goed mogelijk aan bij de interesses van de studenten
- **Doorstroom(half)jaar**  
Studenten die na de entreeopleiding Logistiek qua taalniveau nog niet klaar zijn voor niveau 2, kunnen terecht in het doorstroom(half)jaar waar zij extra tijd krijgen om aan hun taalvaardigheid te werken. Dit bestaat voor 4 dagen per week uit de taalklas en verder is er ruimte voor vakspecifieke vaardigheden voor Logistiek. Door omstandigheden wordt er nu ook gekeken naar alternatieven om studenten richting de arbeidsmarkt te begeleiden als dit na de entreeopleiding beter bij hen past.
- **Taalplusklas**  
Voor studenten van dienstverlening niveau 2, zijn extra lessen Nederlands beschikbaar. De studenten blijven tegelijkertijd wel hun opleiding volgen. De interventie is gericht op maatwerk en het verbeteren van de profielgerichte woordenschat.
- **Alternatieve taalklas BBL**  
Omdat de uren van andere begeleiding vaak overdag zijn, is dit lastig voor BBL studenten die 4 dagen per week werken. Daarom is er een online extra begeleidingsmoment voor taal voor BBL studenten van Installeren niveau 2. Tijdens deze uren krijgen zij de ruimte om ervaringen uit te wisselen, vragen te stellen en te oefenen met woordenschat.

- **Instaptoets mogelijk taalzwakke studenten**  
Voordat studenten aan een niveau 2 opleiding beginnen, worden de studenten waarvan vermoed wordt dat zij problemen hebben met taal uitgenodigd om een instaptoets te maken. Op basis van deze toets krijgen zij een advies om aan de opleiding te kunnen beginnen of een advies om eerst een half jaar of een jaar de taalklas te volgen om hun taalvaardigheid te verbeteren.
- **Dubbele inzet docenten**  
Vanuit de NPO-gelden die vrij zijn gekomen door de coronapandemie, wordt extra inzet van docenten voor de generieke vakken betaald. Hierdoor kan een docent meer aandacht richten op de studenten die meer moeite hebben met het vak. Tijd en aandacht die er niet is, wanneer een docent alleen voor de klas staat. Studenten krijgen dus meer begeleiding, maar binnen de standaarden voor de generieke vakken.
- **Junior Deltion Academy**  
De Junior Deltion Academy (JDA) is een mogelijkheid voor studenten voor extra bijles. Zij kunnen één uur per week terecht voor extra begeleiding bij de generieke vakken (Nederlands, Engels en rekenen). De studenten kunnen hier terecht met specifieke leervragen. Deze interventie is niet specifiek gericht op taal, maar er wordt wel vaak gebruik van gemaakt om hulp te vragen bij Nederlands.

## 4.1 Taalklas

Frederieke is mede coördinator van de taalklas. Zij heeft verteld over de invulling en hoe deze verschilt voor studenten van niveau 2 en studenten van niveau 3 en 4. De achtergrond van de studenten is ongeveer gelijk voor beide groepen. De meeste studenten zijn tussen de 18 en 25 jaar. Bijna alle studenten hebben een vluchtelingenachtergrond, waarvan de meeste uit Syrië of Eritrea komen. De studenten met een Syrische achtergrond zijn vaak islamitisch en de studenten met een Eritrese achtergrond zijn vaak christelijk. Ook zijn er een aantal studenten met een Afghaanse of Somalische achtergrond. De verdeling tussen mannen en vrouwen is ongeveer gelijk in de klassen. Hieronder staat de taalklas per niveau beschreven. Er zijn een aantal verschillen tussen de twee klassen maar er is ook veel overlap in aanpak en succes- en belemmerende factoren. De beschrijving van de taalklas voor niveau 3 en 4 is daarom iets korter, veel ervan komt overeen met wat er in de beschrijving voor de taalklas van niveau 2 is gezegd.

### 4.1.1 Taalklas niveau 2

#### *Context*

De taalklas is gericht op studenten die ongeveer 4 tot 6 jaar in Nederland zijn. Zij hebben hier geen basisonderwijs gehad en missen daardoor belangrijke basiskennis over de Nederlandse taal. De studenten zitten niet op niveau 2F, wat het vereiste niveau is om een niveau 2 opleiding te halen.. Er is ongeveer een gelijke verdeling tussen studenten die bij hun ouders wonen (vaak uit Syrië), studenten die alleen wonen (vaak uit Eritrea) en studenten die al een eigen gezin hebben. De lessen voor niveau 2 worden gegeven door Frederieke en haar collega Manon.

#### *Interventie*

De taalklas wordt ingezet als een soort verlenging van de entreeopleiding. Er zijn twee instroommomenten voor de taalklas: in september en in februari. Na instroom volgen de studenten een programma van een half jaar, waarin zij vier dagen per week taallessen krijgen. Er is gekozen voor vier lesdagen omdat ze de studenten zo veel mogelijk onder willen dompelen in taal zonder dat het te veel wordt. Met vier lesdagen hebben de studenten ook nog een dag voor andere vakken, stage, werk of tijd met hun gezin. Voor sommige opleidingen zoals logistiek kunnen studenten met een speciaal programma de opleiding en de taalklas volgen, voor andere opleidingen kan maatwerk geboden worden om de taalklas samen met de opleiding te volgen. In de lessen wordt taal op een brede manier aangepakt. Er is ruimte voor lezen, schrijven, spreken, gesprekken, kijken en luisteren. Dit wordt zowel binnen als buiten het klaslokaal gedaan.

“Buiten corona gaan we ook vaak op excursie, krijgen de studenten opdrachten om buiten uit te voeren. Ze moeten dan bijvoorbeeld foto's maken of mensen die ze tegenkomen vragen stellen.”

Er wordt gebruik gemaakt van de methodes ‘Nu Nederlands’ en ‘Nieuwsbegrip’. De docenten maken soms ook gebruik van een basisschoolmethode om spellingregeltjes te oefenen. Naast de materialen uit deze methoden, zoeken de docenten ook zelf teksten en kijken- en luistermateriaal. Wanneer er klassikaal teksten behandeld worden, is hierbij vooral aandacht voor ‘schooltaal’ en specifieke vaktaal die voor bepaalde studenten relevant kan zijn voor hun opleiding. Sommige opleidingen leveren zelf ook woordenlijsten aan voor de studenten. De focus ligt zo sterk op het verwerven van woordenschat omdat daar bij studenten van niveau 2 vaak het grootste probleem ligt. Hun algemene taalontwikkeling ligt nog te laag om hun diploma te kunnen halen. Daarom is er in de lessen ook een focus op het leren leren en verschillende strategieën om dingen op te zoeken. Het is ook belangrijk om veel te praten in de lessen. Voor veel van de studenten is dit nog lastig, ze zijn erg stil en reageren in het begin niet veel uit zichzelf. Ook tijdens het behandelen van teksten wordt er ook gepraat. Er wordt bijvoorbeeld gevraagd hoe de studenten over het onderwerp denken of dat ze zich herkennen in de tekst. Naast de klassikale onderdelen is er iedere middag ook een uur gereserveerd waarin de studenten aan individuele leerdoelen of specifieke vaktaal kunnen werken. Het grootste deel van het programma is echter klassikaal omdat de studenten nog niet echt aan kunnen geven waar zij persoonlijk moeite mee hebben. Met een klassikaal algemeen programma zijn deze studenten meer geholpen.

“Er wordt de hele dag door gepraat. Geen vinger opsteken en ze praten ook met elkaar. Ze moeten echt losgemaakt worden. Waar andere MBO docenten misschien zeggen: ‘oh wat zijn ze druk, ze praten de heel tijd’ moeten wij ze juist los maken en laten praten.”

De docenten van de taalklas zien de studenten 4 dagen in de week, daardoor leren zij de studenten goed kennen en durven de studenten hun docent ook wat meer in vertrouwen te nemen. Ze durven eerder te vertellen over hun persoonlijke omstandigheden die het leren mogelijk in de weg zitten. Er ontstaat niet alleen een goede band tussen studenten en docenten, ook de studenten onderling vormen een band. Ze hebben het leuk samen. Een andere manier waarop de taalklas verschilt van reguliere taallessen is dat niet alleen de schoolse kant van taal aan bod komt. Er is juist ook heel veel ruimte voor gebruik van taal in de praktijk, bijvoorbeeld in het benaderen van of kennismaken met een bedrijf of het leren samenwerken in groepjes.

*Belemmeringen*

Er zijn ook een aantal factoren die mogelijk het succes van de interventie kunnen belemmeren. Zo zorgen de vaste instroommomenten voor een wachttijd. In deze wachttijd kunnen studenten niet echt ergens heen en kan hun Nederlands nog verslechteren omdat zij er minder mee bezig zijn. Verder kan ook de studievertraging die deelname aan de taalklas veroorzaakt een drempel zijn voor studenten. Zij willen graag zo snel mogelijk een diploma halen en een half jaar investeren in de taalklas zien zij niet altijd zitten. In totaal kan deelname aan de taalklas echter juist voor sneller studiesucces zorgen. Wanneer studenten eenmaal deelnemen aan de taalklas, valt er soms nog iemand uit door persoonlijke omstandigheden of problematiek. Studenten moeten werken om rond te komen en hebben daardoor geen tijd voor school. Andere worden ziek of zwanger en hebben daarna veel moeite om terug te komen, of blijven liever thuis voor het gezin. Het komt ook voor dat er te veel bij de studenten speelt, ze kunnen niet goed leren of zijn zo onrustig dat het leren niet gaat. Een enkeling valt uit omdat die echt niet mee wil doen. De meerderheid is wel enthousiast en ziet het belang van de taalklas ook in.

“Door deelname aan de taalklas hebben studenten wel studievertraging, maar ze zijn ook sterker in taal. Hierdoor kunnen zij hun opleiding na de taalklas sneller afronden dan wanneer zij niet deel hadden genomen.”

#### *Opbrengsten*

De taalklas heeft voor ogen om de studenten hun taalniveau te laten verhogen, waardoor zij makkelijker door de rest van hun studie heen komen. Ook is het een doel om de woordenschat van deelnemende studenten te vergroten, waardoor zij onder andere hun andere vakken, zoals rekenen of praktijkvakken, beter kunnen begrijpen. Verder is het een algemeen doel om studenten taal meer toe te laten passen in de praktijk. Buiten de taalvaardigheid, verwacht de taalklas ook de digitale vaardigheden van de studenten te kunnen verbeteren. Qua niveau is het doel meer individuele verbetering ten opzichte van het startniveau. Uit de praktijk van de taalklas is al gebleken dat docenten een verandering in het zelfvertrouwen in de taalvaardigheid van de studenten opmerken. Ze merken dat studenten meer vragen durven te stellen, op elkaar durven te reageren en voor de klas durven te staan.

“Voorheen voelden de studenten veel schaamte, ze wilden hun papier liever wegstoppen en niet laten zien wat ze konden. De taalklas kan er voor zorgen dat ze zich minder schamen, dat ze fouten durven te maken en de tijd durven te nemen om de taal te leren.”

#### 4.1.2 Taalklas niveau 3 en 4

##### *Context*

Voor de studenten van niveau 3 en 4 worden de lessen gegeven door Frederiekes collega Melvin. Ook deze deelnemers zijn vaak pas rond de 6 jaar in Nederland, al zijn er daar ook wel deelnemers die al langer in Nederland zijn. Dit zijn vaak studenten die zelf merken dat ze op taalvaardigheid vastlopen in hun opleiding en graag wat willen doen om verder te komen.

##### *Interventie*

Ook voor deze groep wordt vier dagen per week taalles gegeven, met het verschil dat studenten ervoor kunnen kiezen om maar twee dagen te komen, zodat de studenten meer ruimte hebben voor stage of hun andere vakken. De studenten gaan tijdens hun deelname aan de taalklas namelijk ook verder met hun reguliere opleiding. Er is ook hier een vast programma gericht op taal in de breedste zin van het woord en dit komt ook grotendeels overeen met het programma van de taalklas voor niveau 2. Hier wordt ook gebruik gemaakt van de methode ‘Nieuwsbegrip’, maar een stuk minder. Ook worden er eigen teksten gezocht en heeft docent Melvin nog een

eigen kast materiaal tot zijn beschikking/ Een belangrijk verschil is dat de stof ook voor een groot deel aangevuld wordt met de leervragen waar de deelnemers zelf mee komen in de lessen. Deze vragen kunnen nog steeds klassikaal behandeld worden, maar studenten kunnen veel meer zelf bepalen wat voor hen relevant is om mee te doen. De studenten krijgen net als de studenten van niveau 2 iedere middag een uur de tijd om aan individuele leerdoelen en opdrachten te werken.

#### *Belemmeringen en successen*

De factoren die de instroom zouden kunnen belemmeren zijn gelijk aan de factoren voor de niveau 2 taalklas. De extra tijd die de taalklas kost en de wachttijd die ontstaat door de vaste instroommomenten kunnen een drempel vormen voor deelname. Door de soortgelijke aanpak van beide taalklassen, zijn ook de succesfactoren van de twee taalklassen gelijk. Ook hier zorgt het intensieve contact tussen docent en studenten, ervoor dat studenten hun docent eerder in vertrouwen durven te nemen met problemen die hun studie mogelijk belemmeren of beïnvloeden. De praktijkgerichte kijk op taal komt ook in de taalklas voor niveau 3 en 4 terug, wat ook hier een aanvulling is op het reguliere taalaanbod binnen de opleidingen.

#### *Opbrengsten*

Het belangrijkste doel van de taalklas is het vooruit helpen van studenten in hun studie, om hun taalvaardigheden gericht bij te spijkeren zodat zij weer verder kunnen in hun studie. De studenten krijgen in de taalklas ook de aandacht die waar in de reguliere lessen geen tijd voor is. Dit helpt de studenten erg vooruit in hun zelfvertrouwen. Ook door docenten van de vakopleidingen wordt het effect van de taalklas op de studenten opgemerkt. Een belangrijk verschil met de niveau 2 klas, is dat de opbrengsten van de taalklas voor niveau 3 en 4 vooral gezien worden bij andere vakken in plaats van binnen de taalklas.

“We krijgen veel terug vanuit de opleidingen over de verbetering van de studenten. De studenten geven zelf ook aan dat ze complimenten krijgen van hun andere docenten.”

De tevredenheid over de beide taalklassen blijkt ook uit het aantal studenten dat dit jaar heeft besloten om nog een half jaar deel te nemen. Waar dit eerst meer de uitzondering was, heeft ongeveer de helft van de deelnemers nu besloten ook de tweede helft van schooljaar 2021-2022 bij de taalklas te blijven. Hoewel de docenten hier de precieze reden niet voor weten, hebben ze wel ideeën. De taalklas wil de studenten inzicht geven of ze het Nederlands voldoende beheersen om verder te gaan naar een reguliere opleiding. Het kan door dit verkregen inzicht komen dat studenten nog willen blijven. Studenten geven ook aan dat het door de coronacrisis komt, dat is vooral wat er is veranderd ten opzichte van vorige jaren. Met een scholensluiting mag de taalklas doorgaan. Na de eerste sluiting een poging om online les te geven, hebben de docenten zich er hard voor gemaakt om deze kwetsbare groep studenten toch naar school te laten komen.

## 4.2 Taalmaatjes

### *Algemeen*

Het idee van de taalmaatjes is ontstaan vanuit Pauline. Vanuit Deltion wordt er een prijs uitgereikt voor veelbelovende ideeën. Met het prijzengeld kan dat idee ook echt uitgevoerd worden. Inmiddels vier jaar geleden heeft Pauline met haar idee voor taalmaatjes deze prijs gewonnen. Daarmee is de opzet voor het project van start gegaan. Het basisidee is dat er een student van een niveau 3 of 4 opleiding als taalmaatje gekoppeld wordt aan een statushouder van de entreeopleiding om die te ondersteunen.

De statushouders die meededen aan het project waren voornamelijk afkomstig uit Eritrea en Syrië en een enkeling uit Irak, en waren qua leeftijd vaak begin twintig. De man/vrouw verhouding was ongeveer 60/40. Studenten uit Syrië spreken Arabisch en hebben in hun moederland over het algemeen basisonderwijs gevolgd en soms ook het middelbaar onderwijs. Ze zijn meestal praktiserend moslim. Studenten uit Eritrea spreken Tygrinya en komen vaak van het platteland. Ze hebben vaak slechts een paar jaar basisonderwijs gevolgd. Ze zijn meestal praktiserend orthodox-christelijk.

De opzet van het taalmaatjes-project kent twee vormen. Ten eerste is er de originele opzet, waarin studenten van opleidingen niveau 3 en 4 gekoppeld worden aan NT2-studenten van de entreeopleiding. Daarnaast is er de tijdelijke opzet die op dit moment (eerste helft schooljaar 2021-2022) loopt. Hier was een koppeling tijdelijk niet mogelijk door drukte bij de opleidingen waar de taalmaatjes vandaan komen. Daarom geeft coördinator Pauline nu zelf een alternatieve vorm van begeleiding. Onderstaand zullen beide invulling toegelicht worden.

### 4.2.1 Taalmaatjes model 1

#### *Context*

Het idee voor de taalmaatjes begon met de docenten van de entreeopleiding die merkten dat de statushouders op de opleiding meer begeleiding nodig hadden bij hun hulpvragen dan de docenten zelf konden bieden. Dit kwam vooral door de vragen rondom onder andere het portfolio, dat statushouders voor hun inburgering moeten maken. Daarnaast waren er ook veel vragen over ontvangen brieven in het Nederlands. Naast deze praktische vragen, merkten de docenten dat er bij de statushouders behoefte was aan contact met Nederlandstalige leeftijdsgenoten. Hieruit volgde het idee van taalmaatjes: individuele begeleiding door studenten om de statushouders de ondersteuning te bieden die zij nodig hebben. Aan deze interventie deden twee entreeklassen mee, wat neerkomt op zo'n 30 tot 35 deelnemers. De docenten zijn wel beschikbaar om de taalmaatjes te ondersteunen in de begeleiding en om ervoor te zorgen dat de taalmaatjes een vast aanspreekpunt hebben voor hun vragen.

#### *Interventie*

De eerste groep studenten die ingezet werden als taalmaatjes kwamen van de opleiding Social work. In de opleiding Social work zit het verplichte onderdeel 'peer mentoring'. Voorheen werd dit ingevuld door een derdejaars student een eerstejaars student van de eigen opleiding te laten begeleiden. Dit bleek voor beide partijen weinig toegevoegde waarde te hebben en was ook een mindere oefening in beroepsvaardigheden. Door een koppeling te maken tussen de studenten Social work en statushouders op de entreeopleiding, werd aan beide kanten aan een behoefte voldaan. De Social work-student deed meer zinvol werk en kon echt iets bijdragen. Ook was het bieden van hulp bij het lezen van ingewikkelde brieven of het opzoeken van informatie een goede oefening voor hun beroepsvaardigheden. De studenten Social work zijn er om vragen te beantwoorden naar aanleiding van brieven, eventueel andere praktische hulpvragen en vragen

over het ONA portfolio voor de inburgering. Hiervoor maken zij gebruik van werkbladen op papier, afkomstig uit het werkboek ONA voor inburgeraars. Daarna wordt dit digitaal ingevuld.

Andere taalmaatjes kwamen van de opleiding Onderwijsassistent. Ook voor deze studenten geeft het begeleiden van statushouders een mooie oefening in beroepsvaardigheden. Hun rol ziet er wel anders uit dan die van de studenten Social work. De studenten Onderwijsassistent zijn alleen bezig met taalondersteuning door middel van individuele taalbegeleiding. Dit doen zij aan de hand van wekelijkse opdrachten, zoals leesteksten, dictees, etc. Deze komen uit werkboeken voor NT2-onderwijs. De laatste les mogen de studenten zelf een werkblad bedenken.

### *Successen*

Het koppelen van studenten heeft voordelen die begeleiding door docenten niet op zou kunnen leveren. Zo maakt de koppeling van studenten onderling informele gesprekken makkelijker mogelijk. Ook kunnen de statushouders door de één op één begeleiding bij een vast persoon terecht met hun vragen over correspondentie. In het ontwikkelen van het taalmaatjes-project, is naar voren gekomen dat wel aan een paar voorwaarde moet worden voldaan. Zo moet er een vast ontmoetingsmoment zijn voor de taalmaatjes; dit moet op een vaste locatie zijn en er is goede begeleiding nodig. Kortom, er moet een klassikale opzet zijn voor het project. Als het hieraan ontbreekt, blijkt uit de praktijk dat de taalmaatjes niet bij elkaar komen. Daarnaast moeten beide groepen, zowel statushouders als taalmaatjes, iets uit het project kunnen halen.

“Het moet een win-win situatie zijn, anders is er ongelijke verhouding tussen taalmaatje en statushouder.”

### *Belemmeringen*

Er is ook nog winst te behalen in de werking van het taalmaatjes project. Wanneer het project een meer structurele plek zou krijgen in het onderwijsprogramma en het rooster van de studenten, zou de werking van de interventie kunnen verbeteren. Ook zijn de contacten tussen de opleidingen van belang. Zonder een vast aanspreekpunt of iemand die in zijn of haar functie heeft opgenomen de verantwoordelijkheid te dragen voor het project, kunnen de lijntjes heel snel breken. Dit kan gebeuren bij uitstroom van collega's of juist instroom van veel nieuwe collega's, die opnieuw overtuigd moeten worden van de zin van het project. Naast de contacten zijn ook financiering en vaste uren van belang voor het slagen van de interventie. Het taalmaatjes project zou een stuk stabielere draaien wanneer er vaste organiserende contacten, vaste beschikbare uren en vaste financiering voor het project zouden zijn.

### *Opbrengsten*

De interventie heeft een aantal doelen beoogd. Een eerste doel is dat de taalmaatjes vanuit Social wok en Onderwijsassistenten ervaringen opdoen die voor hun latere loopbaan nuttig kunnen zijn. Dit is lastig te monitoren en daarom voor nu nog een beoogd doel. Daarnaast is ook het doel van informele communicatie wat lastiger te monitoren en daarom nog slechts een beoogd doel. Het idee van de interventie is dat er ook gewoon onderling gekletst wordt en volgens de studenten wordt er in de tijd die de taalmaatjes samen hebben ook informeel gekletst. Dit doel is dus al mogelijk behaald, maar zoals gezegd lastig te meten. Een doel wat minder goed behaald is, is het doel dat de statushouders ook met lesinhoudelijke vragen bij hun taalmaatje komen. In de praktijk blijkt dat zij hier toch vaker de hulp van een docent voor vragen.

“In het dagelijks leven is er weinig contact tussen statushouders en studenten met een Nederlandse achtergrond. Wanneer je ze samen brengt, is dit contact er wel. Er ontstaat niet echt een vriendschap maar er is wel contact buiten het lokaal.”

Er zijn ook doelen wel duidelijker behaald. Ook zonder de ideale omstandigheden heeft de interventie taalmaatjes al veel opgeleverd. Vanuit zowel de statushouders als de taalmaatjes ontstaat meer begrip voor de andere cultuur. De statushouders kunnen van leeftijdsgenoten leren over de Nederlandse cultuur en de Nederlandse studenten leren de cultuur van hun taalmaatje beter kennen. In de praktijk is ook gebleken dat de statushouders met al hun praktische vragen bij hen taalmaatje (vooral van Social work) terecht kunnen en deze vragen ook echt stellen. Dit kan variëren van vragen over hun opleiding of mogelijk vervolgoeding tot vragen over woonruimte. Naast deze al in praktijk uitgewezen opbrengsten, zijn er nog andere opbrengsten beoogd voor deze interventie.

#### 4.2.2 Taalmaatjes model 2

##### *Alternatieve oplossing*

De noodzaak voor een alternatief is ontstaan door grote toestroom aan studenten bij de opleidingen Social work en Onderwijsassistent en een grote wisseling in personeel bij die opleidingen. Hierdoor zijn de contacten die Pauline eerst had, wat verloren gegaan. Voor de eerste helft van het jaar was het niet haalbaar om in de drukte ook nog nieuwe lijntjes voor het taalmaatjes-project te leggen. Het is wel de doelstelling om dit later weer op te zetten.

##### *Interventie*

In de huidige opzet is er dus geen koppeling met studenten, maar heeft coördinator Pauline de persoonlijke begeleiding op zich genomen. Zij ondersteunt de eerste helft van het schooljaar 2021-2022 ongeveer 10 statushouders van de entreeopleiding. Na de Nederlands les die zij daar geeft, krijgen de studneten de mogelijkheid om met praktische vragen over documenten en brieven bij Pauline te komen. Zij krijgen hier iedere vrijdagochtend tijdens een ‘spreekuur’ de tijd voor. De invulling komt in deze opzet volledig vanuit de studenten. Er worden geen extra opdrachten aangeboden, omdat hier simpelweg de tijd niet voor is met slechts één begeleidend docent. Er kan wel gebruik gemaakt worden van laptops om in te loggen bij organisaties als DUO.

“Wanneer de studenten en ik allebei meer tijd hebben kunnen we ook nog wel een praatje maken, maar de meerwaarde van het contact zit er echt in dat studenten het doen, dat er contact is tussen leeftijdsgenoten.”

##### *Belemmeringen*

Deze invulling van het project taalmaatjes heeft helaas ook belemmerende factoren. Zo is deze vorm van het taalmaatjes-project heel erg afhankelijk van Pauline persoonlijk. Mocht zij uitvallen, dan zal de interventie ook uitvallen. Dit maakt de interventie vrij kwetsbaar. Ook het type docent dat deze vorm van begeleiding geeft, heeft veel invloed op het succes. Zo moet een begeleidend docent veel verstand hebben van het inburgeringsproces en alle brieven waar de statushouders mee kunnen komen. Daarbij is affiniteit met de doelgroep uiteraard ook zeer belangrijk. Een laatste vereiste aan een begeleidend docent die belemmerend kan zijn voor het project is dat de docent erg flexibel moet zijn om de begeleiding te kunnen bieden. Pauline heeft hier momenteel zelf een extra uur voor ingericht. Wanneer een docent al te druk is, zal deze geen ruimte in zijn/haar dag hebben om goede begeleiding te bieden.

“Nu is de invulling alleen gericht op praktijkvragen, door de beperkte tijd willen we gericht een probleem oplossen.”

### *Successen*

Ook zijn er succesfactoren aan deze invulling. Zo is er nog steeds sprake van één op één begeleiding. Hierdoor kunnen de studenten hun vragen stellen over persoonlijke brieven en documenten en blijft dit toch privé, bij slechts één persoon. Daarbij is Pauline al een bekend persoon voor de statushouders als een van hun docenten. Hierdoor is de stap naar haar toe om hulp te vragen kleiner dan om bijvoorbeeld naar een buurthuis of bibliotheek te gaan om hulp te vragen. Een andere succesfactor in de toegankelijkheid, is dat het spreekuur van Pauline in het rooster aansluit op lessen van de statushouders. Hierdoor zijn zij al op school en is de stap weer kleiner om nog iets langer te blijven om praktische vragen te kunnen stellen dan wanneer zij hiervoor op een ander moment terug naar school zouden moeten komen. De opzet is zoals gezegd echt vraag en aanbod. De vragen van de studenten zijn bepalend en die opzet is ook cruciaal voor het succes van de interventie. Hierdoor is het belang voor de studenten meteen duidelijk en zijn de verwachtingen ook duidelijk.

### *Opbrengsten*

Omdat deze vorm van het taalmaatjes-project nog niet heel lang loopt, is er nog weinig kans en tijd geweest om doelen te behalen. Wel zijn er beoogde doelen. Het eerste doel is om statushouders in de entreeopleiding een vast aanspreekpunt te geven voor hun vragen. Het tweede doel is de stress van die vragen verlichten door er ondersteuning bij te geven. Zo kunnen de studenten zich meer focussen op hun studie, met zo min mogelijk afleiding door stress van documenten.

“Door de stress van moeilijke brieven komen ze niet aan leren toe.”

### 4.3 Extra lessen Nederlands

#### *Context*

Twee uur per week geeft docent Hetty het vak ‘Taal en Beroep’ aan twee klassen eerstejaars studenten van de niveau 2 opleiding Autotechniek. Dit vak is ontwikkeld omdat de docenten merkten dat de studenten achter liepen in hun Nederlands. Veel studenten zaten niet op een niveau Nederlands waar ze hun diploma mee kunnen halen. Door dit gebrek aan taalvaardigheid, ontstaat een groter risico op vroegtijdig schoolverlaters. Dit wordt waar mogelijk graag voorkomen vanwege de negatieve gevolgen voor de studenten zoals in het theoretisch kader beschreven. De docenten merkten dat de stap van de intense aandacht voor taal op de entreeopleiding naar de twee uur Nederlands per week op niveau 2, voor veel studenten een te grote stap is. De interventie is bewust als eerste ingezet bij een technische opleiding, omdat taal daar makkelijker ondersneeuwt. De keuze voor de opleiding autotechniek is meer toevallig door lijntjes; dit had ook een andere technische niveau 2 opleiding kunnen zijn.

De lessen ‘Taal en Beroep’ lopen van periode 2 tot en met periode 4 en zijn gericht op de hele klas. De twee klassen die de lessen krijgen, bestaan allebei uit ongeveer 20 studenten. Al blijkt in de praktijk dat per les zo’n 12 tot 15 studenten aanwezig zijn, de rest is afwezig door ziekte, quarantaine, overige redenen of door onbekende redenen. In de klas zitten studenten vanuit de entreeopleiding, maar ook vanuit het vmbo. Er zitten studenten in de klas met een NT2-achtergrond, een vluchtelingen achtergrond en ook studenten met een Nederlandse achtergrond. Het zijn dus best diverse klassen. De verwachting was dat niet alleen studenten vanuit de entreeopleiding of NT2-studenten zouden profiteren van extra aandacht voor taal, maar dat alle studenten hiervan kunnen profiteren. In eerdere lessen was docenten namelijk opgevallen dat meerdere leerlingen moeite hebben om mee te komen op het gevraagde niveau Nederlands en dat zij daardoor het risico lopen om uit te vallen.

#### *Interventie*

‘Taal en Beroep’ is echt een ander vak dan Nederlands en staat ook op zichzelf. Er wordt niet zoals in de reguliere lessen Nederlands toegewerkt naar een toets of bepaalde vereisten voor een diploma. Hetty probeert in deze lessen op een meer praktische manier om te gaan met taal. De lessen hebben iedere week dezelfde structuur, om de studenten wat houvast te geven. Ze weten hierdoor wat ze kunnen verwachten van iedere les. De les begint met het introduceren van een tekst. Dit kan met een filmpje of naar aanleiding van iets uit de actualiteit. Het onderwerp sluit zoveel mogelijk aan bij de interesses van de studenten, Hetty probeert dus te kijken naar teksten over auto’s, racen, of onderwerpen die populair zijn in de media of onder jongeren. Tijdens de introductie is er ook tijd om het onderwerp in de klas te bespreken. Na de introductie wordt de tekst integraal doorgenomen. De teksten komen uit verschillende bronnen, waaronder (online) kranten en tijdschriften. Hetty leest de tekst per alinea voor. Na iedere alinea worden de moeilijke woorden en uitdrukkingen besproken. Als de studenten dit willen, is er ook ruimte om zelf stukjes van de tekst voor te lezen. De eerste tekst was relatief kort en makkelijk. In latere lessen wil Hetty steeds iets langere en moeilijkere teksten gaan behandelen. Naar aanleiding van de tekst krijgen de studenten een schrijfofdracht. Dit begon met een opdracht om 300 woorden te schrijven over het onderwerp. Ook voor de schrijfofdrachten is het de bedoeling dat deze steeds iets langer en moeilijker worden. De studenten krijgen in de les tijd om aan hun schrijfofdracht te werken en de mogelijkheid om deze in hun eigen tijd af te maken. Bij iedere ingeleverde opdracht krijgen de studenten van Hetty feedback met één

concrete tip waar ze de volgende keer op kunnen letten. De les wordt afgesloten met een dictee met woorden uit de tekst. De les heeft dus steeds een tekst als basis en vandaaruit verschillende opdrachten.

“Soms snappen de studenten de opdracht wel, maar weten ze niet wat ze moeten schrijven. In deze opdrachten wil ik de fantasie van de studenten prikkelen en ze laten durven schrijven, zodat ze makkelijker gaan schrijven en er minder over na hoeven te denken.”

De lessen hebben het lezen en schrijven van teksten als basis omdat veel studenten met deze aspecten van taal nog de meeste moeite hebben. Ze lezen en schrijven vaak alleen korte berichtjes zoals appjes. Mondeling zijn de studenten vaak sterk, daarom is er voor gekozen om daar minder aandacht aan te geven in de lessen ‘Taal en Beroep’.

“Lezen blijft heel erg achter bij deze leerlingen. Ze lezen alleen kleine tekstjes zoals snapchats of appjes. Lezen is de sleutel tot taalverwerving en de basis voor woordenschat.”

### *Belemmeringen*

Er zijn ook factoren die het succes van de interventie in de weg kunnen zitten. De eerste les viel docent Hetty al meteen op dat de ene klas een stuk drukker is dan de andere. Dit komt waarschijnlijk door de samenstelling. Studenten die zich tegelijkertijd opgeven, komen ook in dezelfde klas. Zo is een wat drukker, minder gemotiveerd vriendengroepje in dezelfde klas terecht gekomen, wat lesgeven in die klas soms wat lastiger maakt dan in de rustigere klas. Het is lastiger de drukker groep aan het werk te zetten en de drukke studenten houden de studenten die wel willen werk soms ook van hun werk door hun invloed op de werksfeer in de klas. Daarnaast kan ook de coronapandemie een rol spelen. Studenten zijn vaak afwezig; ze zijn zelf ziek of zitten in quarantaine. Beide factoren kunnen de vooruitgang van studenten in de lessen in de weg zitten.

“De drukte in de klas zorgt voor een slechte werksfeer. Door uitval onder de studenten, kan de balans in de klas veranderen.”

### *Successen*

De interventie heeft ook een aantal succesfactoren. Doordat de les voor iedereen verplicht is en klassikaal wordt gegeven aan beide klassen van de opleiding, zijn er mogelijk minder motivatieproblemen dan wanneer studenten individueel taalondersteuning zouden zoeken. Ook sluit de lesinhoud aan op de opleiding en de interesses van de studenten. Het staat ver van extra oefenen voor examens. De lesinhoud is veel meer gericht op de praktijk.

### *Opbrengsten*

‘Taal en Beroep’ heeft een aantal beoogde doelen voor de studenten. Ten eerste zijn er een aantal doelen omtrent taal. Hetty hoopt in haar lessen de houding van studenten ten opzichte van langere teksten positiever te maken. Ook wil ze dat de studenten makkelijker wat gaan schrijven, ook langere teksten en ook wanneer het onderwerp hen wat minder aanspreekt. Het laatste taalgerichte doel is om de woordenschat van de studenten uit te breiden. Een doel dat sowieso gerealiseerd is in de lessen, is om de studenten kilometers te laten maken met lezen. Ten tweede zijn er doelen geformuleerd op persoonlijk niveau. Studenten zijn op verschillende punten sterker en een doel is dat zij elkaar in hun zwakkere punten kunnen ondersteunen. Ook wordt verwacht dat de lessen kunnen zorgen voor meer vertrouwen in de eigen vaardigheden van de studenten.

Om te kijken wat de interventie aan het einde van het jaar heeft opgeleverd, zijn in het begin van de interventie toetsen afgenomen om het beginniveau van de studenten vast te leggen. Aan het eind van het jaar zal er nog een toetsmoment zijn. Door de resultaten van beide toetsen te vergelijken kan vastgesteld worden of de studenten vooruit zijn gegaan. Hieruit kan nog niet geconcludeerd worden dat dit puur het effect is van de lessen 'Taal en Beroep'. Overige lessen of factoren kunnen ook een rol hebben gespeeld. Ook kan de docent letten op verschillen in houdingen, als de houdingen ten opzichte van teksten echt veranderd is, zal dit andere docenten mogelijk ook opvallen.

#### 4.4 Doorstroom(half)jaar

In deze paragraaf zal eerst de originele inhoud van het doorstroom(half)jaar beschreven worden. Door verschillende omstandigheden is dit programma stilgevallen. In de verdere beschrijving van deze interventie zal gekeken worden naar de redenen waardoor deze interventie niet werkte zoals gehoopt. De docenten zijn na het stilvallen van het doorstroom(half)jaar meteen verder gaan denken over alternatieven. De nieuwe invullingen en manieren van aanpakken zullen ook terugkomen in de beschrijving van deze interventie.

Het doorstroom(half)jaar was een interventie bij de opleiding Logistiek. Het bestond voor 4 dagen uit de taalklas voor niveau 2, die eerder in dit rapport al is beschreven (zie 4.1). De laatste dag van de schoolweek, werd door het doorstroom(half)jaar ook vormgegeven. Deze dag werden vooral lessen gegeven die voor de opleiding Logistiek gebruikt konden worden. De studenten konden op deze dag alvast een aantal profiellessen volgen van de Logistiek opleiding niveau 2. Ook was er de mogelijkheid om het heftruckcertificaat te behalen. Verder was er op de vrijdag ook tijd voor een vorm van het taalmaatjes-project (ook al eerder beschreven in dit rapport, zie 4.2).

##### *Uitvalproblemen*

Van de tien tot vijftien doorstromers van de entreeopleiding hebben er ongeveer vier een niveau 2 diploma gehaald. De rest is deels door taal en deels door omstandigheden uitgevallen. De problemen waar het originele doorstroom(half)jaar tegenaan liep, zijn grofweg in te delen in twee onderdelen. Het eerste deel is dat studenten veel stressfactoren buiten school hebben. Studenten hebben stressfactoren op sociaal, cultureel of financieel gebied. Veel studenten hebben een vluchtelingenachtergrond en hebben trauma's uit hun thuisland. Verder hebben zij vaak ook een klein of zelfs geen sociaal netwerk in Nederland om op terug te vallen wanneer ze problemen hebben. Voor de inburgering moeten de studenten vaak ook van alles regelen wat zij niet altijd helemaal snappen: dit levert extra stress op. Het komt ook voor dat studenten voor hun inburgering veel moeten reizen, waardoor zij grote delen van het programma missen. Studenten kunnen ook lessen missen doordat zij met familie mee moeten naar afspraken voor inburgering of gezondheid. Hun financiële situatie kan ook stress geven. Studenten hebben graag wat geld om handen en de bijbaan wint het dan vaak van naar school gaan. Wanneer zij wel op school zijn, kunnen de zorgen om hun financiële situatie er voor zorgen dat zij zich minder goed kunnen concentreren. Studenten missen dus lessen door omstandigheden en wanneer zij wel aanwezig zijn, is het voor hen vaak lastig om zich op school te richten door alle andere zaken waar zij stress over hebben.

“Ze liggen door van alles wakker en zijn daardoor niet leerbaar.”

Het tweede onderdeel van het probleem is dat studenten hun motivatie voor school verliezen. Een entreeopleiding duurt normaal maar één jaar, maar voor NT2-studenten kan deze uitgebreid worden naar twee of zelfs drie jaar, zodat zij meer tijd hebben om de taal te leren. Bij het doorstroom(half)jaar komen zij dan weer dezelfde docenten tegen als bij de entreeopleiding, hierdoor hebben studenten niet het idee dat zij vooruit komen en verliezen zij hun motivatie om nog door te gaan met school. Ook zijn zij dan vaak al rond de 20, zij willen graag gaan werken en nadenken over een gezin. Ze willen dus vooral vooruit, en het doorstroom(half)jaar gaf hen niet dat gevoel. Een uniek probleem bij deze groep wat meespeelde in de langzamere vooruitgang in de klas, is dat dit een homogene groep jongeren was. De klas bestond uit zo'n vijftien Eritreeërs. Zij spraken dus allemaal dezelfde taal en konden elkaar gemakkelijk verstaan, waardoor ze samen niet echt Nederlands gingen oefenen.

“Als ik 15 Eritreeërs in de klas heb, dan weet je wel wat de voertaal wordt. Dan kan ik als docent er vol op gaan zitten dat ze Nederlands moeten spreken. Maar van huis uit ben ik een Fries, stop mij met 15 Friesen in een lokaal en dan wordt er ook geen Nederlands meer gesproken. Dus dat snap ik.”

Er zijn nog twee aspecten van de achtergrond van de klas die meespelen in wat voor hen werkt. De studenten zijn vaak begin twintig. Zij moeten alles nog leren. De achterstand die ze hebben is moeilijk in te halen. Wanneer de statushouders de beginselen onder de knie hebben, zijn hun leeftijdsgenoten volleerd. Voor werkgevers zijn ze dan minder aantrekkelijk omdat de werkgever ze vanwege hun leeftijd volledig uit moet betalen, terwijl zij nog niet alle kennis en vaardigheden hebben die Nederlandse werknemers van die leeftijd wel hebben.

“Op de leeftijd dat een ander volleerd heftruckchauffeur zou moeten zijn, zien zij voor het eerst in hun leven een heftruck. Die achterstand is heel lastig in te halen.”

Studenten uit Eritrea hebben vaak ook weinig tot geen opleiding genoten in hun thuisland. Zij hebben geen ervaring in een schoolsysteem. Dit kan ook een reden zijn dat het voor hen te lang duurt. Dit is een groot verschil met studenten uit Syrië. Zij hebben vaak wel al veel ervaring in een schoolsysteem. Qua werkbereidheid is er ook een verschil. Een student uit Eritrea zou dan weer niet snel werk afwijzen. Zij pakken alles aan en hebben ook de motivatie om het werk dan te gaan doen. Dit verschil kan er ook in meespelen dat voor studenten uit Eritrea een andere aanpak nodig is dan meer tijd op school om de taal beter te leren.

#### *Nieuwe visie*

In een aangepaste vorm van een doorstroomjaar of een vergelijkbare interventie willen de initiatiefnemers daarom kijken wat voor traject ze kunnen opzetten om meer studenten op te vangen en een juiste plek te vinden. Er zijn twee belangrijke veranderingen ten opzichte van de oude opzet. Ten eerste is het doel om dit traject niet te laten volgen op de entreeopleiding maar het traject in de entreeopleiding te integreren. Ten tweede zal het hoofddoel verschuiven van doorstroom naar niveau 2, naar een goede plek vinden voor een student. Dit kan nog steeds op niveau 2 zijn, maar eventueel ook op de arbeidsmarkt.

De basis voor de opzet is nog steeds gelijkaardig. De studenten volgen binnen hun entreeopleiding extra taallessen in een vorm van een taalklas. Dit doen studenten voor een jaar of een half jaar, daarna wordt er gekeken naar de vooruitgang. Wanneer een student stappen maakt in zijn of haar taalniveau, kan deze student nog steeds door gaan naar een niveau 2 opleiding of doorgaan met het oefenen in taal. Wanneer een student maar weinig of geen vooruitgang lijkt te boeken in zijn of haar taalniveau kan er gekeken worden naar doorstroom naar de arbeidsmarkt. Deze opzet kan er voor zorgen dat de studenten zelf meer vooruitgang ervaren.

De studenten moeten niet losgelaten worden richting de arbeidsmarkt, zo vindt docent Riemer. Hij vindt dat er ook nog een stukje verantwoordelijkheid voor de student ligt bij Deltion. Deltion zou de studenten ook in hun werk nog een stukje begeleiding kunnen bieden. Statushouders hebben als groot nadeel op de arbeidsmarkt dat zij een beperkt of geen netwerk hebben, waardoor ze eerder vanuit een uitzendbureau bij korte baantjes terecht komen. Na een paar jaar werkt dit niet meer en komen de jongeren in de bijstand terecht. Dat is voor de jongeren zelf niet goed en kost de gemeente ook veel geld. Daarom is uitval uit de arbeidsmarkt iets wat iedereen zou moeten willen voorkomen.

Er zijn wel een aantal belemmeringen waar die opzet mee te maken zou kunnen krijgen. Al zijn deze nog niet echt in de praktijk ondervonden omdat er nu pas aan de nieuwe vorm gewerkt wordt. Een blijvend probleem is dat de studenten moeilijk te peilen zijn zolang zij geen Nederlands spreken. Het is dan moeilijk vast te stellen waar een student mee zit en ook zijn of haar niveau is lastig in te schatten. Daarnaast kan het ook lastig zijn om de studenten door te laten stromen naar de arbeidsmarkt. Hiervoor zijn veel goede contacten nodig. Aan deze contacten wordt nu al wel gewerkt.

## 4.5 Taalplusklas

### *Context*

De taalplusklas is, net als de extra lessen Nederlands, specifiek gericht op één opleiding. In dit geval dienstverlening niveau 2. Docent Vera geeft deze extra ondersteunende lessen Nederlands. Sommige studenten van de opleiding merken dat ze vastlopen op Nederlands en willen hier extra ondersteuning in, zonder dat dit studievertraging oplevert. De studenten van de taalplusklas zijn NT2-studenten. Wederom veelal uit Syrië en Eritrea. Een aantal van deze studenten hebben ook al kinderen of raken zwanger. Vaak zijn dit meiden uit Eritrea. Volgens docent Vera heeft ongeveer 15 tot 20 procent van de studenten binnen de taalplusklas een gezin. Zij heeft er geen zicht op of zij betrokken partners hebben of alleenstaand zijn. Wanneer er partners in beeld zijn, hebben zij vaak een erg traditionele rolverdeling.

Alle deelnemers hebben een vluchtelingenachtergrond. Soms zijn zij met hun gezin meegekomen (veelal studenten uit Syrië), soms ook alleen (veelal uit Eritrea). Naast deze grootste groep in het taalplustraject, zijn er ook enkele deelnemers uit Afghanistan, de Antillen en Irak. NT2-studenten zijn vaak wat ouder, de meeste wel boven de 20. Ondanks dat er soms omstandigheden spelen waardoor zij minder aanwezig zijn, voornamelijk zorg voor gezin of familie, zijn zij wel erg gemotiveerd om hogerop te komen. Hoewel de taalplusklas ook beschikbaar is voor studenten met een Nederlandse achtergrond, valt op dat vooral NT2-studenten uit eigen motivatie met taal willen oefenen en er dan ook eigenlijk alleen maar NT2-studenten deelnemen aan de taalplusklas.

Er zijn echter wel NT1-studenten met een ondersteuningsbehoefte in taal. Zoals de taalplusklas op dit moment is ingericht, voelen zij zich daar blijkbaar nog niet tot aangesproken. Komend jaar wordt er door de docenten wel gekeken wat voor mogelijkheden er zouden kunnen zijn om ook te voorzien in de behoefte voor taalondersteuning bij NT1-studenten.

### *Interventie*

Voor de interventie is 0,2 FTE beschikbaar, wat neerkomt op twee halve schooldagen. Studenten moeten uit eigen motivatie naar de taalplusklas komen. Ze kunnen wel doorverwezen worden, maar er wordt een zekere mate van eigen motivatie gevraagd om mee te doen. Tijdens het volgen van de taalplusklas, blijven studenten ook hun reguliere opleiding volgen, waardoor ze geen studievertraging op hoeven te lopen. Er is geen vast instroommoment omdat de interventie vooral gericht is op maatwerk.

Er is een verschil in invulling voor eerstejaars- en tweedejaarsstudenten. Voor de eerstejaarsstudenten is er een programma opgesteld met een woordenlijst uit de profielvakken. Deze woordenlijsten worden door de taalplusklasdocenten zelf samengesteld door de methodes van de profielvakken door te spitten en de woorden hieruit te halen. Verder wordt er ook gebruik gemaakt van ingekochte methodes en zelfontwikkelde methodes. Omdat de taalplusklas nu een keuzeonderdeel is van de opleiding, kunnen methodes en toetsen ingekocht worden op het teambudget. Voor de tweedejaars studenten is de taalplusklas meer vraag gestuurd. Zij kunnen hun eigen lesstof meenemen waar ze nog vragen over hebben. De tweedejaars studenten gebruiken de taalplusklas vooral voor examentraining.

Er wordt op meerdere manieren aan taal gewerkt. Zoals gezegd wordt er veel gewerkt aan woordenschat, door middel van bijvoorbeeld de woordenlijsten op basis van de profielvakken. De docenten werken in het programma met veel actieve werkvormen. Ze spelen spelletjes als kwartet met de studenten en oefenen met standaardzinnen, waar de studenten ook in hun schrijven veel aan kunnen hebben. Er wordt ook veel geoefend met het schrijven van teksten. Daarnaast is dit ook een doelgroep waar oefenen met spreken belangrijk is.

“Verder zijn we veel bezig met spreken, dit is vooral lastig voor leerlingen uit Eritrea, zij praten vaak erg zachtjes en vonden het niet prettig om hardop te spreken.”

Iedere week wordt er aan andere vaardigheden gewerkt: spreken, schrijven, lezen en luisteren komen dus allemaal aan bod. Omdat het programma 3 uur achter elkaar duurt, is er ook de tijd om veel te doen en te oefenen. Binnen deze tijd is er ook ruimte voor differentiatie en maatwerk. Ook krijgen de studenten direct feedback op hun opdrachten. Dit is mogelijk doordat er relatief veel tijd is en er in een kleine groep gewerkt wordt.

“Binnen de klas heerst een veilig klimaat, waardoor de studenten ook de ruimte durven te nemen om te spreken.”

### *Belemmeringen*

Er zijn een aantal factoren die het effect van de taalplusklas kunnen versterken of juist in de weg kunnen zitten. Met goede NT2-toetsen en -materialen zouden de studenten erg gebaat zijn. Deze zijn echter vaak kostbaar. De interventie moet dus niet afhankelijk zijn van tijdelijke financiering, waardoor de aanwezigheid van materialen onzeker kan zijn. Verder moet de les ook goed geïntegreerd zijn in het rooster. Wanneer een les van de taalplusklas het enige uur op de dag is voor de studenten, is de reistijd een te groot obstakel om te komen. Ook moet een aantal studenten opvang regelen voor de kinderen wanneer zij naar school gaan en voor één uurtje, is dit bijna niet te regelen.

### *Successen*

Een succesfactor waar de interventie op in kan spelen is dat je anders les kunt geven aan een NT2-klas, dan aan een reguliere klas. Zij werken anders, zijn vaak wat ouder, hebben soms al een eigen gezin en hebben meer en een ander taalaanbod nodig dan een reguliere klas. Ook zijn er heel veel mogelijkheden om met goede NT2-materialen de voortgang van de studenten te monitoren. Dat wordt nu ook al deels gedaan. De kleine groep waar nu in gewerkt wordt, maakt de interventie ook succesvol. Het valt docenten op dat studenten zich meer op hun gemak voelen om te durven spreken en de taal te leren. Voor de studenten is het ook een voordeel dat zij door deelname aan de taalplusklas geen studievertraging oplopen.

### *Opbrengsten*

In het jaar dat deze interventie al gedraaid heeft, zijn er al een aantal doelen bereikt. De docenten hebben al kunnen meten wat het verschil in taalvaardigheid is voor hun studenten. Hieruit bleek dat studenten die minstens 8 lessen aanwezig zijn geweest, gemiddeld een half niveau omhoog zijn gegaan in hun taalvaardigheid. Ook valt door het tegelijkertijd volgen van de taalplusklas en de reguliere opleiding op, dat studenten door het behandelen van de woordenlijsten beter mee kunnen komen in hun reguliere vakken.

Ook zijn er nog een aantal beoogde doelen die in de komende tijd bereikt hopen te worden. Ondanks dat de eerste signalen uit de pilot positief waren (de gemiddelde verbetering van een half niveau) is het nog te vroeg om harde conclusies te trekken. De instaptoets die later nog besproken gaat worden kan hierbij helpen. Deze geeft namelijk in harde cijfers een startniveau. Een belangrijk ander doel is het creëren van een veilige omgeving en om de studenten extra aandacht te geven. Hierdoor hopen de docenten dat zij vragen durven te stellen. Een laatste doel waar de docenten graag aan willen werken is om de ondersteuning door te kunnen zetten wanneer de studenten doorstromen naar niveau 3 of 4. Ook studenten zelf zouden dit heel erg fijn vinden.

“We willen een veilige omgeving creëren om te groeien en te ontwikkelen.”

## 4.6 Alternatieve Taalklas BBL

### *Context*

Docente Carla geeft in de avonduren een extra taalklas voor de BBL-studenten van Installeren niveau 2. Zij merkte dat veel studenten die het BBL-traject volgen, geen tijd hebben om taalondersteuning te zoeken bij de initiatieven die overdag plaatsvinden. Zij werken vier dagen per week en hun ene schooldag is meestal overvol gepland. Zij hebben wel behoefte aan taalondersteuning, maar hier waren voorheen nog geen geschikte uren voor.

“We merken dat BBL-studenten tussen wal en schip in vallen.”

Sommige van de studenten bij Installeren niveau 2, lopen zo ver achter met hun Nederlands dat zij hier problemen mee ondervinden op hun werkplek. Daarom is het belangrijk dat er een mogelijkheid voor taalondersteuning is gecreëerd voor deze groep. De klas bestaat uitsluitend uit jongens. Zij zijn ongeveer tussen de 20 en 40 jaar en hebben verschillende culturele achtergronden. Een aantal komt uit het Midden-Oosten, maar ook een deel uit Afrika en een deel uit het Oostblok. Ook hebben ze allemaal wat anders meegemaakt en zijn ze om verschillende redenen naar Nederland gekomen. Er is gekozen om deze interventie uit te voeren bij de opleiding Installeren omdat docent Carla hier stage liep en het probleem zag.

### *Interventie*

Het grootste verschil met deze taalklas en andere initiatieven is het tijdstip. Carla biedt de extra begeleiding aan op woensdagavond van 18:30 uur tot 19:30 uur. De lessen zijn online begonnen door de coronamaatregelen en er is gebleken dat dit voor deze groep redelijk goed werkt. Docenten kunnen hun studenten het hele jaar doorverwijzen naar de alternatieve taalklas; er is geen vast in- of uitstroommoment. Carla is op dit moment nog stagiaire bij de opleiding en heeft geen officiële uren voor de alternatieve taalklas en zij begeleidt deze dus in haar vrije tijd. Wanneer zij een vaste aanstelling krijgt, wil ze wel inzetten op vaste officiële uren vanuit Deltion.

De inhoud van de les bestaat vooral uit oefenen met taal. Er wordt gewerkt aan vaktaal door middel van woordenlijsten. Dit zijn woordenlijsten van niveau 1F en lijsten die samengesteld zijn door de werkgevers met woorden die zij belangrijk vinden voor het werk dat de studenten uitvoeren. Studenten geven in de lessen aan dat zij het leuk vinden om nieuwe woorden te leren. De readers die de studenten bij hun theorielessen of van vakdocenten krijgen, zijn ook bekend bij de docent van de alternatieve taalklas en hier kan dus ook mee gewerkt worden. Er is wel een planning voor iedere bijeenkomst om bijvoorbeeld teksten te lezen en te behandelen en daarnaast hangt de invulling ook af van wat de studenten zelf willen. Ook is er voldoende ruimte voor de studenten om te kletsen en ervaringen uit te wisselen. Er staan ongeveer 15 deelnemers op de lijst, maar er komen er vaak 4 of 5 per les. Het is een vast clubje dat steeds komt. Hierdoor wennen zij aan elkaar en ontstaat groepsvorming.

“Studenten stellen vragen over woorden voor materialen die ze voor het eerst gebruiken op hun werk of over woordenschat die hun leidinggevende op de bouw gebruikt die ze niet begrijpen.”

### *Belemmeringen*

Er zijn een paar struikelblokken waar de alternatieve taalklas nu nog mee te kampen krijgt. Zo is er ook mogelijkheid voor de studenten om vragen te stellen via de mail, maar in praktijk

maken studenten daar eigenlijk geen gebruik van. Ze lezen hun schoolmail vaak amper en sturen hun vragen ook niet via dit kanaal. De online lessen hebben als struikelblok dat deze wat minder impact hebben dan lessen op locatie. Helaas blijft de aanwezigheid ook online een lastig punt. Vaak zijn studenten afwezig door bijvoorbeeld overwerk. Hun werkgevers zien het belang van verbetering van het Nederlands van hun werknemers nog niet genoeg in. Dit heeft er ook voor gezorgd dat een aantal deelnemende studenten zich niet echt afmeldt, maar gewoon niet meer naar de bijeenkomsten komt. De interventie is in principe ook beschikbaar voor studenten van het BOL-traject, maar zij maken hier nagenoeg geen gebruik van. Dit komt volgens docent Carla vooral omdat zij het belang van de extra ondersteuning niet inzien. Zij zien vaak niet in dat ze hun opleiding zonder extra ondersteuning waarschijnlijk niet halen.

“Werkgevers geven aan dat de studenten zo weinig Nederlands spreken dat het gevaarlijk kan worden op de werkvloer, maar ondanks dat, sturen ze de studenten niet echt naar de extra les.”

### *Successen*

Er zijn ook al een aantal succesfactoren gevonden bij de alternatieve taalklas. Zo geven de avonduren (ondanks de blijvende problemen met opkomst) al meer mogelijkheden voor de BBL-studenten om te komen, dan de reguliere uren van bijvoorbeeld de JDA overdag. Ook hebben de online lessen voor deze groep een voordeel. Doordat de studenten hiervoor geen reistijd hebben, is het voor hen makkelijker om te komen dan wanneer zij naast hun stage en lessen ook nog naar school zouden moeten reizen. Zeker in de avonduren. De studenten werken ook in een vast klein groepje waardoor zij met elkaar vertrouwd kunnen raken. Dit zorgt voor een veilige leeromgeving waarin zij makkelijker hun vragen durven te stellen en durven te praten. Daar sluit op aan dat de studenten zelf vaak ook redelijk mondig zijn. Zij kunnen zelf aangeven wat ze willen leren waardoor een deel van de stof ook vanuit hen komt. Al is er soms veel geduld voor nodig om de studenten dit initiatief te laten nemen, zij komen wel met input.

“In de lessen zelf komen ze wel meer met initiatief. Ze zijn mondig genoeg om te zeggen wat ze willen. Er is wel veel geduld voor nodig om het initiatief voor de inhoud veel bij de jongens te laten.”

### *Opbrengsten*

De interventie heeft als uiteindelijk doel om alle deelnemende studenten naar Nederlands niveau 2F te krijgen, het vereiste niveau Nederlands voor een niveau 2 opleiding. Dit is helaas voor bijna alle studenten nog te hoog gegrepen. Het lukt wel om 1F te realiseren. Naast dit algemene beoogde doel van 2F, heeft de interventie ook al een aantal doelen met meer zekerheid kunnen realiseren. De interventie vergroot de algemene en vakspecifieke woordenschat. Ter afsluiting krijgen de studenten een woordenboekje mee met de woorden die ze in de lessen geleerd hebben. Zo hebben zij iets om op terug te vallen in hun stage wanneer ze een woord even niet meer weten. Verder zijn er ook nog opbrengsten op persoonlijk niveau. Studenten leren over hun werkervaringen praten met andere studenten. Dit is een persoonlijk doel omdat zij hier ervaringen leren delen, maar ook een doel in taalvaardigheid omdat er best wel wat spreekvaardigheid voor nodig is. Er is niet alleen een band onderling ontstaan, de docent merkt dat er ook een band ontstaat tussen student en docent. De studenten vertrouwen haar voldoende om wat diepgaandere gesprekken te voeren over hun persoonlijke leven. Dit versterkt de relatie tussen student en docent.

“Na iedere les ben ik wel tevreden wanneer ze wat nieuws geleerd hebben. Dat is iedere keer wanneer ze wat leren dus ik heb meer een korte termijn tevredenheid bij de interventie.”

“Zonder een gevoel van veiligheid en vertrouwen kan er ook niet goed geleerd worden.”

## 4.7 Intake toets

### *Context*

Bij de opleiding Ondernemen niveau 2, merkten ze dat er aan het eind van het jaar vaak veel frustratie ontstond. Dit kwam doordat bleek dat bepaalde studenten het echt niet gingen halen, terwijl dit eigenlijk vanaf het begin van het jaar al duidelijk was. Om dit probleem aan te pakken, zijn initiatiefnemers Ruben en Kea gekomen met een plan om de taalzwakke studenten al voor aanvang van het schooljaar te filteren door middel van een instaptoets.

### *Interventie*

Studenten die zich aanmelden voor de opleiding moeten een intakegesprek voeren. Tijdens dit gesprek wordt gekeken of een student mogelijk problemen zou kunnen hebben met taal. Een docent kan dit op ervaring inschatten. Ze merken in het gesprek vaak al of iemands taalniveau mogelijk onvoldoende is om aan een niveau 2 opleiding te beginnen. Wanneer de betrokken docent van de intake signalen krijgt dat een student mogelijk moeite heeft met taal, wordt deze student uitgenodigd om de instaptoets te maken. Deze toets geeft een beeld van het taalniveau van een student en geeft een basis om een student zo nodig eerst te verwijzen naar de taalklas.

De studenten die ingeschat worden als mogelijk taalzwak krijgen per brief en email een uitnodiging voor de instaptoets. Voor het schooljaar begint, komen de doorverwezen studenten een dag naar Deltion om de toets te maken. Zij krijgen hiervoor geen opdracht om iets voor te bereiden. De studenten zijn ongeveer drie uur op school voor het maken van de toets. De toets zelf bestaat uit drie verschillende onderdelen. Het eerste onderdeel is een presentatie geven over jezelf. Er is gekozen om de studenten over zichzelf te laten presenteren, omdat hier geen voorbereiding voor nodig is. Met dit onderdeel worden de mondelinge vaardigheden van de studenten getoetst. Het tweede onderdeel is een leestekst. Het onderwerp van deze tekst past bij de opleiding die de student gekozen heeft. Het derde en laatste onderdeel van de toets is een dictee. Het niveau van dit dictee zit tussen de 1F en 2F. De helft van de woorden zijn algemeen en de andere helft is vakspecifiek. Luistervaardigheid wordt niet apart getoetst, omdat docenten hier bij het intakegesprek vaak al een goed beeld van hebben gekregen.

De resultaten van deze toets leveren een advies op aan de student. De student kan het advies krijgen de niveau 2 opleiding gewoon te kunnen gaan volgen, maar zij kunnen ook het advies krijgen eerst een (half) jaar de taalklas te volgen om hun taalniveau te verbeteren. De resultaten worden door 2 docenten met de student besproken. Dit geeft enig gewicht aan het adviesmoment. Door eerlijk te zijn tegen de student en hier een moment van te maken, wordt het advies om naar de taalklas te gaan door veel studenten opgevolgd.

“Sommige leerlingen zijn heel verlegen, sommige durven meer fouten te maken en leren sneller. Lef is belangrijk om sneller de taal te leren.”

### *Belemmeringen*

Er zijn factoren die de werking en effectiviteit van de interventie in de weg kunnen zitten. Zo konden door de coronamaatregelen de nieuwe studenten niet fysiek naar Deltion komen voor de intake. Online is het taalniveau van de studenten lastiger in te schatten. Waar fysiek vaak één docent voldoende is, worden er voor de online intake vaker meteen twee docenten ingezet om een beter beeld te krijgen. Een andere mogelijke belemmering is dat niet alle opleidingen een instroom moment hebben na een half jaar. Daardoor lopen studenten die een half jaar

taalklas willen volgen, meteen een heel jaar studievertraging op. Dit zou een drempel kunnen zijn voor de studenten om deel te nemen aan de taalklas.

### *Successen*

Er zijn ook een aantal veelbelovende succesfactoren bij deze interventie. Zo zorgen de docenten ervoor dat zij een moment maken van het advies, zodat dit eerder serieus genomen zal worden. Er zijn twee docenten aanwezig bij het adviesgesprek. Zij nemen de tijd voor het advies en overleggen ook van tevoren. In hun gesprek met de student zijn ze eerlijk over de resultaten en de verwachtingen. Ook presenteren zij de taalklas als een mooi alternatief en niet iets verplichts. In het advies moet de taalklas een aantrekkelijke optie zijn voor de studenten. Verder heeft de samenwerking tussen twee docenten in het geven van het advies als voordeel dat de docenten samen kunnen sparren over wat het juiste advies zal zijn. Het advies heeft door de toets ook een goede onderbouwing. De docenten kunnen dus een goed beargumenteerd advies geven door de instaptoets. Een voordeel van de toets zelf is dat deze makkelijk door te ontwikkelen en aan te passen is per opleiding. Een laatste succesfactor in deze manier van het opzetten van de instaptoets is om zo vroeg mogelijk in het proces een docent van de intake en van de taalklas te betrekken. Daardoor lopen de verwijzingen van intake naar instaptoets en van instaptoets naar taalklas soepeler. Vanuit de taalklas komt ook terug dat de doorverwijzing soepel verloopt door de samenwerking.

” We zeggen dat ze mogen beginnen met de opleiding als ze willen, maar dat wij denken dat ze gaan struikelen. Daarom bieden we ze de taalklas aan als een mooi alternatief. Het is ook belangrijk om ze te laten weten dat ze na de taalklas van harte welkom zijn.”

### *Opbrengsten*

De instaptoets heeft al een aantal van zijn doelen kunnen realiseren. Het klinkt misschien simpel maar een eerste doel was dat de uitgenodigde studenten ook echt naar de toetsdag zouden komen. Dit is tot nu toe steeds zo geweest. Slechts één student is niet gekomen. Verder is ook al bereikt dat studenten met een eerlijker beeld aan hun opleiding of de taalklas beginnen.

Naast deze al gerealiseerde doelen, heeft de interventie nog een aantal beoogde doelen. Zo moet de instaptoets de frustratie aan het eind van het jaar weghalen (wanneer blijkt dat een student waarvan al niet verwacht werd dat deze het jaar ging halen, het ook daadwerkelijk niet haalt). Omdat het hier gaat om het verdwijnen van een gevoel is dit lastig te meten. Wat wel te meten is op een later moment, is een afname van het aantal studenten dat vastloopt en een verbetering in taalniveau (zie ook 4.1.1). Een belangrijke beoogde opbrengst is een positievere houding bij studenten wanneer zij aan de taalklas beginnen door het eerlijke advies en de presentatie van de taalklas. Het laatste beoogde doel is dat studenten die terugkomen bij de opleiding na het volgen van de taalklas, makkelijker door hun opleiding komen en daarmee een grotere kans hebben om hun startkwalificatie te behalen.

“Het is de bedoeling om een hoop frustratie aan het eind van het jaar te voorkomen. Het is zonde van de tijd voor iedereen als iemand het niet haalt. Wanneer we aan het begin van het jaar eerlijk zijn en een advies geven, kunnen studenten nog steeds aan de opleiding beginnen, maar met een waarschuwing.”

## 4.8 Dubbele inzet docenten

### *Context*

Door de gevolgen van de coronamaatregelen op het onderwijs, wordt verwacht dat de studenten die in het jaar 2021-2022 nieuw instromen op niveau 2 achterstanden hebben opgebouwd in Nederlands en rekenen. In een grote klas is het lastig om de studenten met extra problemen de aandacht en ondersteuning te geven die zij nodig hebben. Voor Handel en Ondernemen niveau 2 is daarom besloten om een extra docent in te zetten in de lessen Nederlands en rekenen. De extra docent kan de klas mee in de gaten houden waardoor de originele docent meer tijd heeft om de studenten met meer ondersteuningsbehoefte te begeleiden.

### *Interventie*

In het intake gesprek voorafgaand aan de opleiding wordt gelet op studenten die mogelijk moeite zouden kunnen hebben met de generieke vakken. Zo weten de docenten wie zij extra aandacht zouden moeten geven in de lessen. De originele vakdocent heeft nog steeds de leiding in de les. De tweede docent die aanwezig is, is idealiter ook een vakdocent voor Nederlands respectievelijk rekenen, maar qua roostering is dat niet altijd mogelijk. De inzet van deze extra docent kan betaald worden uit de NPO-gelden die beschikbaar zijn om de achterstanden die opgelopen zijn door corona aan te pakken.

De inzet van de extra docent geeft ruimte om de studenten die meer moeite hebben met het vak extra begeleiding te geven. In de kleinere groepjes waar mee gewerkt kan worden door de tweede docent, vallen de zwakkere studenten meer op en kunnen zij meer gericht oefenen. De interventie is gericht op de hele klas. De extra aandacht en ruimte die er is, kan voor iedereen voordelen hebben. Qua inhoud en materiaal verlopen de lessen zoals gewoonlijk.

### *Belemmeringen*

De interventie heeft mogelijke struikelblokken. Zo is het te doen om vanuit de intake te bepalen wie moeite heeft met Nederlands, maar het is veel lastiger om in te schatten wie moeite heeft met rekenen. Ook is aanwezigheid vaak een probleem. Algemeen valt docenten op dat studenten van niveau 2 relatief vaak afwezig zijn. Dit is nog meer nu ze weer opnieuw moeten wennen aan het schoolritme na een periode met veel thuis les en uitval door corona. Wanneer een deel van het ondersteuningsgroepje steeds niet aanwezig is, of de aanwezigheid wisselt, zullen de studenten niet het maximale uit de extra begeleiding kunnen halen. Er zal namelijk veel herhaald moeten worden om iedereen weer bij te praten. Ook is er nog het praktische aspect dat een extra docent ook wel beschikbaar moet zijn. De docenten moeten genoeg uren beschikbaar hebben om de extra begeleidingsuren te kunnen vullen.

“In een kleiner groepje kun je ze meer aandacht geven, maar wanneer delen van het groepje steeds afwezig zijn, is het lastig om die aandacht af te stellen.”

### *Successen*

De inzet van een extra docent in de lessen Nederlands en rekenen kent ook een aantal succesfactoren. Hoewel rekenen lastig in te schatten is in een intakegesprek, is dit voor Nederlands wel succesvol. In het intakegesprek is een goede inschatting te maken van het taalniveau van een student. Door specifieke aandacht, uitleg en ondersteuning te bieden aan bepaalde leerlingen, kunnen zij meer halen uit de lessen. In een grote groep met maar één docent verdwijnen zij eerder naar de achtergrond, waardoor zij niet de ondersteuning krijgen waar ze eigenlijk behoefte aan hebben. Verder is het ook een succesfactor dat deze interventie onder de

reguliere uren van de studenten valt. Hierdoor hebben de studenten geen extra studiebelasting en is er geen drempel om deel te nemen.

“We wilden de studielast voor de student zo laag mogelijk houden door de interventie te verwerken in de geroosterde uren.”

#### *Opbrengsten*

De interventie heeft al wat opgeleverd. Er wordt op individueel niveau gekeken naar de vooruitgang van de student. Daarnaast is er nog een belangrijke opbrengst wat de interventie hoopt te bereiken. Het algemene doel van de lessen Nederlands en rekenen is om de studenten hun examens te laten halen en deze interventie moet er voor zorgen dat een grotere groep hun diploma haalt.

## 4.9 Junior Deltion Academy

### *Context*

De Junior Deltion Academy (JDA) is een mogelijkheid voor alle studenten van Deltion om extra bijles te vragen. De bijles is gericht op de generieke vakken; dus Nederlands, Engels en rekenen. Soms blijven studenten zitten met bepaalde vragen waar in de les geen tijd meer voor is. Deze kunnen zij dan stellen in de extra uren van de JDA. Studenten komen met brede vragen. Voor Nederlands komen er vooral NT2-studenten naar de JDA. Voor rekenen zijn dit zowel NT1- als NT2-studenten. Het is erg afhankelijk van de opleiding die een student volgt hoe makkelijk zij de JDA kunnen vinden. De ene docent verwijst makkelijker door dan de andere. Studenten kunnen zowel op doorverwijzing van een docent als op eigen initiatief terecht bij de JDA. Algemeen valt op dat vooral BOL-studenten gebruik maken van de extra uren, BBL-studenten veel minder.

“Het hangt heel erg af van de opleiding hoeveel studenten naar de JDA komen. Niet alle opleidingen weten het goed te vinden en soms wordt er juist te veel doorgestuurd.”

### *Interventie*

De JDA bestaat sinds schooljaar 2011-2012. Het idee is dat studenten zich aan kunnen melden voor één uur per week gratis bijles in een generiek vak. Zij kunnen dan terecht met hun specifieke leervraag. Dit is genoeg begeleiding voor studenten die net dat extra steuntje in de rug of dat beetje extra zelfvertrouwen kunnen gebruiken. De JDA is bijna fulltime beschikbaar en studenten kunnen zelf aangeven welk uur in de week zij willen komen. De bijlessen werden in eerste instantie alleen op de campus gegeven. Met de scholensluiting door de coronamaatregelen is er ook een online mogelijkheid gekomen. Ook nu de scholen weer open zijn, is deze online mogelijkheid behouden.

De opzet van de bijles is in kleine groepjes of individueel. De groepjes worden gemaakt op basis van overeenkomende leervragen. Studenten met soortgelijke leervragen die op hetzelfde moment kunnen komen, werken samen in een groepje. Wanneer deze koppeling niet gaat, kan een student individueel begeleid worden. Studenten kunnen net zo lang gebruik maken van het uur bijles per week tot hun vraag is beantwoord. Dat kan twee weken zijn, maar ook een paar maanden. Er staan zoveel mogelijk docenten beschikbaar voor een breed aanbod in tijdsloten. Studenten nemen vaak hun eigen materiaal mee om te oefenen. Daarnaast is er ook extra materiaal beschikbaar in kasten in het lokaal van de JDA, waar docenten gebruik van kunnen maken.

### *Belemmeringen*

Er zijn ook bij deze interventie een aantal factoren die de effectiviteit kunnen belemmeren. Ten eerste is de locatie van de JDA erg van belang. Sinds dit schooljaar is de JDA verhuisd van een centrale plek op de campus naar een plek wat meer aan de rand. Het is opgevallen dat er sindsdien minder studenten deelnemen. Een meer afgelegen locatie is dus een drempel. Ten tweede moet de aanmelding ook niet te ingewikkeld zijn, anders vormt dit ook een drempel. Meer dan een simpel mailtje of een druk op de knop in de schoolapp moet het niet vragen. Ten derde is er soms een probleem met de behoefte van de studenten die bij de JDA komen. Vaak hebben zij veel grotere leervragen dan waar de JDA voor bedoeld is. De JDA kan hen niet bieden wat ze nodig hebben. Ten vierde zijn niet alle opleidingen even bekend met de JDA en waarvoor studenten er terecht kunnen. Soms wordt de JDA juist ook te veel ingezet door docenten. Zij sturen bijvoorbeeld ongeveer de hele klas voor een soort examentraining. Dat is niet wat de JDA de studenten kan bieden. Dit kan ook weer tot gevolg hebben dat de uren van

de JDA snel vol zitten met hele klassen en er voor individuele leerlingen minder ruimte is. De laatste belemmering is een belemmering in het aantonen van het succes. Omdat het gaat om individuele begeleiding, is de vooruitgang erg lastig aan te tonen.

“De aanmelding moet zo simpel mogelijk zijn. Soms sturen studenten alleen een mail met ‘Ik wil bijles’. Dit moet voldoende zijn om hulp te krijgen.”

### *Successen*

Ondanks een aantal belemmeringen, zijn er ook een aantal belangrijke factoren die bij kunnen dragen aan het succes van de interventie. De eerste factor hierin is een centrale locatie. Hierboven is al beschreven dat een afgelegen locatie voor minder deelnemers zorgt; een centrale locatie kan deelname dus stimuleren of op z'n minst de drempel van deelname verlagen. De tweede belangrijke factor is dat de bijles van de JDA gratis aangeboden worden. Dit zorgt voor gelijke kansen onder de studenten. Begeleiding en individuele begeleiding zijn vaak erg duur, waardoor lang niet iedereen zich die kan veroorloven. De JDA staat voor alle studenten klaar en heeft geen financiële drempel. De derde factor die bijdraagt aan het succes is het grote aanbod aan docenten en ook de flexibiliteit die zij bieden. Doordat er veel docenten meewerken aan de JDA, is er voor studenten bijna altijd wel een tijdslot wat voor hen uitkomt. Ook kunnen studenten hierdoor kiezen voor een docent die bij hen past. Het karakter en de manier van uitleggen van een docent past beter bij de ene student dan bij de andere. Doordat er keuze is, kunnen studenten veel vaker terecht bij een docent die bij hen past.

“Door de verschillende docenten en de hoeveelheid mogelijkheden om aan te sluiten, past deze interventie bij een brede groep studenten.”

### *Opbrengsten*

De opbrengst die de JDA nog op het oog heeft, is om het gebruik ervan tussen de opleidingen meer gelijk te krijgen. De JDA is voor iedereen beschikbaar, maar studenten van sommige opleidingen maken er bijna geen gebruik van, terwijl er vanuit andere opleidingen bijna hele klassen naar de JDA gestuurd worden voor examentraining. Het is een doel om hier meer balans in te krijgen en de studenten van de JDA gebruik te laten maken zoals bedoeld.

Verder zijn er ook al een aantal gerealiseerde opbrengsten. De eerste daarvan is de kanselijkheid in bijles. Omdat de JDA gratis is, is deze voor alle studenten beschikbaar, ongeacht hun achtergrond of financiële omstandigheden. Een tweede behaalde doel is dat studenten in de evaluatie aangeven dat zij echt geholpen zijn met de begeleiding. Het laatste doel is dat studenten echt gezien en geholpen worden bij de JDA. Zij worden geholpen met individuele vragen en verdwijnen niet in de klas. Ze kunnen altijd ergens terecht met hun vragen.

“We willen iedereen de kans bieden om hun studiesucces te vergroten, we willen gelijke kansen bieden.”

## 5. Conclusie en Discussie

### 5.1 Conclusie

Nu er een beter beeld is geschetst van de interventies op Deltion, zal in dit laatste hoofdstuk gekeken worden naar de manieren waarop de interventies van elkaar verschillen en wat veel voorkomende overeenkomsten zijn. Daarna zal teruggegaan worden naar de hoofdvraag en nagegaan worden welke interventies het best bij een paalde doelgroep met eigen behoeften past. Volgens worden een aantal geleerde lessen opgesteld uit de tot nu toe uitgevoerde interventies. Als laatste zal in een discussie nog gekeken worden wat de sterke en zwakke punten van dit rapport zijn en waar in vervolgonderzoek nog naar gekeken kan worden.

#### *Verschillen*

Het eerste verschil in de interventies is het verschil in doelgroep. Een aantal van de interventies, zoals de taalklas en de JDA, worden Deltion-breed ingezet. Andere interventies zoals de extra lessen Nederlands en de alternatieve taalklas BBL, worden tot nu toe alleen bij een specifieke opleiding aangeboden. Het zijn vaak de nieuwere interventies die nog niet bij alle opleidingen aangeboden worden.

Een ander belangrijk verschil zit in de intensiviteit van de interventies. Zo zorgen de taalklas en het doorstroom(half)jaar gegarandeerd voor een langere studietijd omdat deze interventies bijna fulltime zijn voor de deelnemers. De andere interventies kosten vaak maar een extra dag, wat extra uren of zelfs helemaal geen extra tijd voor de student. Dit maakt dat een student misschien eerder zou kiezen voor een interventie die minder tijd kost, terwijl deze student mogelijk meer baat heeft bij een intensiever traject.

Er zijn ook verschillen in de manier van werken tijdens de interventies. Ten eerste is er het verschil in werken met een programma of op basis van specifieke leervragen. De taalklas en de extra lessen Nederlands werken met een veel meer gestructureerd programma dan bijvoorbeeld de alternatieve taalklas BBL, de taalmaatjes en de JDA. Uit de gesprekken blijkt dat hebben van een programma nodig is voor het aanleren van de basis van taal. Studenten weten in die fase namelijk nog niet goed wat ze kunnen en willen leren. Daarom werken interventies als de taalklas met een vaster programma. Wanneer studenten al verder zijn, hebben zij meer gerichte vragen, en kan een les vandaaruit opgezet worden. Ten tweede is er het verschil in klassikaal of individueel werken. Dit heeft ook te maken met het programma. Met een vast programma wordt meestal meer klassikaal gewerkt en wanneer een les invulling krijgt met leervragen, is de begeleiding vaker individueel of in kleine groepjes.

#### *Overeenkomsten*

Naast deze verschillen tussen de interventies zijn er ook wat aspecten die bij (bijna) iedere interventie terug te vinden zijn. Zo heeft bijna iedere interventie een deel wat vakgericht is voor de opleiding van de studenten. Het gaat dan om vakspecifieke woordenschat die behandeld wordt of het werken aan opdrachten voor de vakopleiding. Alleen bij de taalmaatjes is hier minder aandacht voor, omdat de begeleidende taalmaatjes niet in hetzelfde vakgebied zitten als de studenten die zij begeleiden.

Vooraf in de opbrengsten die de interventies voor ogen hebben zijn veel overeenkomsten te zien. Zoals te verwachten hebben alle negen interventies taal als opbrengst voor ogen. Zij hopen het taalniveau van de deelnemers te verbeteren. Dit is niet verrassend omdat de interventies ook met dat doel zijn opgericht. Daarnaast hebben zeven van de negen interventies ook een opbrengst op persoonlijke niveau op het oog. Zij willen de persoonlijke ontwikkeling van een student stimuleren en deze ook op hun eigen niveau laten werken. Bij ongeveer de helft

van de interventies kwamen ook sociale opbrengsten naar voren. Zo ging het om leren samenwerken en bijdragen aan het vergroten van het zelfvertrouwen van studenten. De meest overeenkomende factor is dat alle interventies een veilige leeromgeving willen creëren voor hun studenten.

Algemeen is ook te zeggen dat de docenten erg gemotiveerd zijn om hun studenten naar een hoger taalniveau te krijgen. Zij zetten zich hier flexibel voor in en doen hun best om interventies zo aan te passen dat ze beter bij de studenten passen.

In bijlage C is een tabel te zien waarde verschillen in de interventies samengevat zijn weergegeven.

De hoofdvraag voor dit rapport was of en hoe deze interventies bij kunnen dragen aan de doorstroom van de entreeopleiding naar een niveau 2 opleiding. Alle interventies hebben hun eigen sterke punten die aansluiten bij een bepaalde groep en bepaalde behoefte. Er zijn grofweg drie typen studenten te onderscheiden die de doelgroep kunnen vormen voor verschillen soorten interventies.

#### *De taalzwakke studenten*

Het eerste type student is de zeer taalzwakke student. Dit zijn NT2-studenten die nog niet heel lang in Nederland zijn. Zij hebben nog veel moeite met de basis van de Nederlandse taal. Voor hen lijken de meer intensieve interventies het best te werken. Dit zijn vooral de taalklas en het doorstroom(half)jaar. Door de intensieve interventies krijgt deze groep de tijd om de taal te leren. Mooie aanvullingen voor deze groep zijn de instaptoets voor mogelijk taalzwakke studenten en de taalmaatjes. De instaptoets kan helpen om de taalzwakke studenten op tijd te vinden en door te verwijzen naar passende ondersteuning. De taalmaatjes kunnen deze groep helpen met praktische zaken. De taalmaatjes zijn vooral nuttig voor wat oudere NT2-studenten (18+) omdat zij meer praktische zaken zelf moeten regelen. Het doel voor deze groep is om een taalbasis te verwerven en ondersteuning te krijgen bij praktische zaken. De erg taalzwakke studenten zijn hier zelf vaak van bewust en ze zijn bereid te leren en daar energie en tijd in te steken. Daarom passen de meer intensieve trajecten bij deze groep.

#### *De redelijk taalzwakke studenten die geen vertraging willen*

Het tweede type student is de taalzwakke student die geen studievertraging wil. Deze studievertraging is vaak onvermijdelijk wanneer iemand taalzwak is, maar deze studenten willen geen studiejaar investeren in een taalklas. Voor deze studenten zou de taalplusklas een passende interventie zijn. Ook de alternatieve taalklas BBL zou bij dit type student passen. Dit zijn interventies gericht op NT2-studenten en nog steeds vrij intensief bezig met taal. Deze twee interventies passen wel binnen een reguliere opleiding en leveren dus geen studievertraging op. Het doel voor deze groep is om hun basis in taalvaardigheid te verstevigen. Het is voor deze groep goed om veel met taal bezig te zijn, maar zij moeten ook door kunnen. Een intensief traject als bij de eerste groep, schrikt hen af.

#### *De studenten die een zetje kunnen gebruiken*

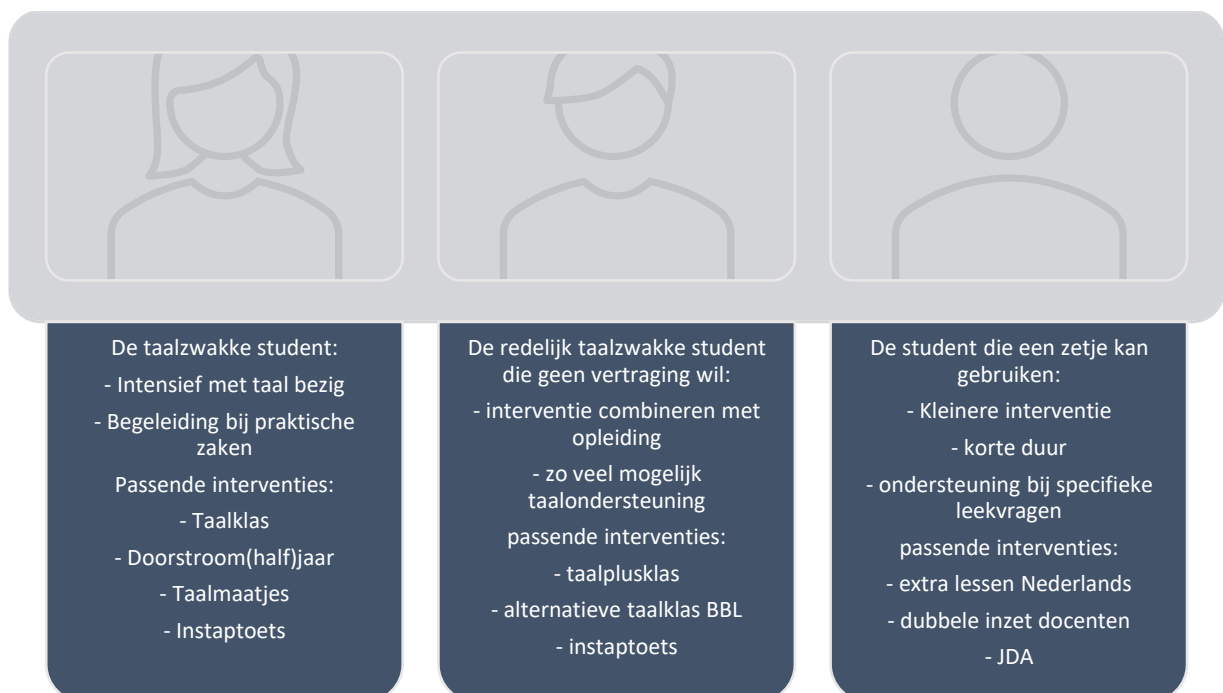
Het laatste type student is de student die redelijk meekomt qua taalniveau, maar toch wel wat extra ondersteuning kan gebruiken. Voor dit type student zouden de extra lessen Nederlands, de dubbele inzet docenten en de JDA passende interventies kunnen zijn. Dit zijn kleinere interventies die net dat steuntje in de rug kunnen geven. De studenten kunnen een NT1- of NT2-

achtergrond hebben, zij beheersen de basis, maar blijven soms zitten met specifieke leervragen. Bij deze kleinere interventies kunnen zij terecht met deze leervragen. Het doel voor deze studenten is dan ook om hulp te krijgen bij hun laatste vragen, zodat zij niet vastlopen in hun opleiding door deze vragen en door kunnen.

### *Samenwerkingen*

Naast het implementeren van losse interventies, zouden combinaties ook mogelijk zijn. Dit gebeurt bij sommige interventies ook al, zoals de samenwerking tussen de instaptoets en de taalklas en het taalmaatjes-project dat verwerkt zat in het doorstroom(half)jaar. Er zijn zeker meerdere samenwerkingen mogelijk. Ten eerste zouden de huidige samenwerkingen uitgebreid kunnen worden. De instaptoets zou breder ingezet kunnen worden zodat studenten niet alleen doorverwezen kunnen worden naar de taalklas, maar ook naar de taalplusklas. De samenwerking met taalmaatjes kan ook uitgebreid worden. Deze kunnen ingezet worden voor een brede groep NT2-studenten, die vaak kennis over de Nederlandse systemen missen en mogelijk baat kunnen hebben bij de praktische ondersteuning. Ten tweede zijn er ook nog opties voor nieuwe samenwerkingen. Zo kan de dubbele inzet van docenten met de andere kleine interventie gecombineerd worden. Hetzelfde geldt voor de JDA. Dit zijn mooie aanvullende interventies.

*Figuur 1: Typen studenten, hun behoeften en passende interventies*



### *Geleerde lessen*

De ervaringen van de docenten hebben ook een aantal algemene lessen opgeleverd voor het opzetten van een taalinterventie. Deze kunnen meegenomen worden in het opzetten van een interventie. Ze kunnen gezien worden als een soort randvoorwaarden voor een geslaagde interventie.

1. *Een interventie moet goed verwerkt zijn in het rooster*

Uit de praktijk is gebleken dat het lastig is voor studenten om naar een les te komen als deze slecht in hun rooster past. Wanneer het bijvoorbeeld de enige les van de dag is en een student moet daarvoor naar Deltion reizen, blijkt dat veel studenten afhaken. Dit kan bijvoorbeeld zijn omdat zij liever die dag werken of omdat zij een gezin hebben en niet voor korte tijd oppas kunnen of willen regelen. Studenten komen veel makkelijker naar een interventie als deze goed in hun rooster past of ingebed wordt in bestaande uren.

2. *Zorg voor zo min mogelijk drempels wanneer studenten zich aan moeten melden*

Door de aanmelding zo simpel mogelijk te houden en de locatie waar de interventie plaatsvindt makkelijker bereikbaar te maken, houdt je de drempel voor studenten om deel te nemen laag. Hierbij kan het ook helpen om de extra studielast die de interventie oplevert zo laag mogelijk te houden zodat studenten meer gemotiveerd zijn deel te nemen.

3. *Zorg dat studenten zelf inzien hoe een extra taalinterventie hen vooruit kan helpen*

Studenten zien soms niet in dat zij hun opleiding niet gaan halen met hun huidige taalniveau en kunnen daardoor weerstand bieden tegen extra taallessen of studievertraging door een taalklas traject. Ook is er hierbij het risico dat studenten simpelweg niet op komen dagen. Daarom is het belangrijk dat studenten weten wat de interventie hen kan opleveren en hoe deze hen vooruit helpt.

4. *Werk in kleine groepjes en geef studenten persoonlijke aandacht*

Wanneer er gewerkt wordt in kleine groepjes of zelfs individueel, kan een docent veel beter inschatten wie het echt begrepen heeft. Ook is het voor studenten makkelijker extra hulp te vragen. Docenten merken ook dat de meer individuele aandacht erg goed is voor het zelfvertrouwen van studenten.

5. *Houdt rekening met de persoonlijke omstandigheden van studenten*

Voornamelijk NT2-studenten met een vluchtelingen achtergrond hebben vaak veel persoonlijke omstandigheden die van invloed zijn op hun opleiding. Zij moeten soms voor familie zorgen of werken. Sommigen hebben ook trauma's die hen het leren in de weg zitten. Daarom is het belangrijk rekening te houden met deze omstandigheden wanneer men studenten met een vluchtelingen achtergrond een extra taaltraject aan wil bieden. Ook voor andere studenten kunnen persoonlijke omstandigheden en eerdere slechte leerervaringen van invloed zijn op hoe zij leren.

Figuur 2: randvoorwaarden voor het opzetten van een succesvolle interventie



## 5.2 Discussie

Hoewel dit rapport al veel vragen heeft kunnen beantwoorden, staan er ook nog een aantal vragen open voor de toekomst. Dit rapport kan gezien worden als een soort nulmeting van de interventies. Er zijn al wel eerste aanwijzingen voor welke aanpak voor wie werkt, maar hier kunnen nog geen definitieve conclusies over getrokken worden. Dit komt onder andere door het feit dat interventies nog niet lang genoeg draaien om conclusies te kunnen trekken. Er zal dus ook op de langere termijn gekeken moeten worden wat de effecten van de interventies zijn.

In vervolgmonitoring van de interventies zou het ook goed zijn om andere meetmethoden toe te kunnen passen. Door de maatregelen rondom het coronavirus was voor dit rapport geen observatie mogelijk. De online interviews waren de beste optie die er op dit moment was. Er moet wel rekening mee gehouden worden dat deze data dus nog completer gemaakt kunnen worden. In de toekomst zouden bezoeken aan Deltion een mooie toevoeging kunnen bieden en het beeld van de interventies nog helderder kunnen krijgen. Ook kan het interessant zijn om het perspectief van de studenten mee te nemen in later onderzoek.

Een verder aanvulling voor de toekomst zou kunnen zijn om de interventies van het Deltion College te vergelijken met interventies van andere MBO instellingen. Hiermee kunnen de instellingen van elkaar leren en tot nog effectievere interventies komen om hun studenten vooruit te helpen.

In het MBO is veel veranderd in de laatste jaren. Van de grotere instroom van NT2-studenten tot de beperkingen in mogelijkheden door de coronapandemie. Dit levert ook kansen op voor nieuwe mogelijkheden. Zo is er door de coronapandemie nieuwe financiering vrijgekomen, de NPO-gelden. Deze kunnen ingezet worden voor de verbetering van taalniveau. De toestroom van een nieuw type student, de NT2-student die nog niet heel lang in Nederland is, vraagt ook om aanpassingen. Zoals in dit rapport te lezen was, wordt hier al veel over nagedacht en waarschijnlijk blijft het een bewogen veld de komende jaren met veel interessante ontwikkelingen om op te volgen.

## Bijlagen

### Bijlage A: Literatuur lijst

- BijstandsBleus (2019). Wat is een startkwalificatie en waarom moet je die hebben?. Geraadpleegd op 9-11-2021, via: <https://www.bijstandsblues.nl/startkwalificatie/>
- Harchaoui, S., Janssens, R., & van der Meer, J. (2013). Klaar voor de start: overwegingen bij de startkwalificatie. *Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling*. Geraadpleegd op 9-11, via: <https://www.bvekennis.nl/wp-content/uploads/documents/13-0415.pdf>
- Hartgers, M., & van Zeijl, J. (2007). Een op de twintig leerlingen vroegtijdig van school. *Centraal Bureau voor Statistiek*. Geraadpleegd op 8-11-2021, via: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2007/12/een-op-de-twintig-leerlingen-voortijdig-van-school>
- Houkes-Hommes, A., Kuijpers, S., van der Wiel, K., Deelen, A., van der Ven, K., & Folmer, K. (2017). Waarde van een startkwalificatie op de arbeidsmarkt. *Centraal Planbureau*. Geraadpleegd op 9-11-2021, via: <https://www.cpb.nl/sites/default/files/omnidownload/CPB-Notitie-8feb2018-Waarde-van-een-startkwalificatie-op-de-arbeidsmarkt.pdf>
- Maslowski, R. (2020). De sociale staat van Nederland 2020, onderwijs. *Sociaal en Cultureel Planbureau*. Geraadpleegd via: <https://digitaal.scp.nl/ssn2020/onderwijs/> op 2-11-2021
- Riemersma, R. & Hovenga, I. (2020). Aansluiting entree en niv 2. *Deltion college*. (Document vanuit de school geleverd aan Annemarie)
- Rijksoverheid (n.d.a). Leerplicht en kwalificatieplicht. Geraadpleegd op 4-11-2021, via: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/leerplicht/leerplicht-en-kwalificatieplicht>
- Rijksoverheid (n.d.b) Waarom moet ik een startkwalificatie hebben? Geraadpleegd op 8-11-2021, via: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/leerplicht/vraag-en-antwoord/waarom-moet-ik-een-startkwalificatie-hebben>
- De Winter-Koçak, S., Yohannes, R., & Razenberg, I. (2021). Statushouders in het MBO: Onderwijsroutes, struikelblokken en goede voorbeelden van ondersteuning. *Kennisplatform Integratie & Samenleving*.

Bijlage B: CIMO-modellen

Bijlage C: tabel kwalitatieve analyse interventies

Interventie →	taalklas	Taalmaatjes	Extra NL lessen	Doorstroom- (half)jaar	Taalplusklas	Alternatieve taalklas BBL	Instaptoets	Dubbele inzet leraren	JDA	Totaal
kenmerk	1	1	0	1	0	0	0	0	1	4
<i>Delton breed</i>	1	1	0	1	1	1	1	0	1	7
<i>Extra tijd voor student</i>	0/1	0	0	1	1	1	0	0	1	5
<i>Initiatief vanuit student</i>	1	1	0	1	1	1	1	0	0	6
<i>NT2 gericht</i>	1	0	1	1	Eerste jaar	1	0	1	0	6
<i>Klassikaal</i>	1	1	1	1	Tweede jaar	1	1	0	1	8
<i>Individueel</i>	1	1	1	1	1	1	0	0	-	6
<i>Woordenschat verbeteren</i>	1	0	1	1	1	1	1	1	1	8
<i>Vakgericht</i>	1	1	1	1	1	0	1	1	-	7
<i>Leesvaardigheden</i>	1	0	0	1	0	0	0	1	-	3
<i>Digitale/ rekenvaardigheden</i>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
<i>Zorgen voorvertrouwen/veilige leeromgeving</i>	0	0	1	0	0	0	0	0	1	2
<i>Studenten zien belang niet</i>	1	0	0	1	0	0	0	0	0	2
<i>Langere duur opleiding is drempel</i>	?	0	0	1	1	1	0	0	1	4
<i>Studenten komen niet, reden niet</i>	?	0	1	0	0	1	0	1	0	3
<i>Studenten komen niet, reden onbekend</i>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
<i>Opbrengst taal</i>	1	1	1	1	1	0	1	0	1	7
<i>Opbrengst persoonlijk niveau</i>	1	1	0	1	0	1	0	0	1	5
<i>Opbrengst zelfvertrouwen</i>	1	1	0	1	0	1	0	0	0	4
<i>Opbrengst sociale vaardigheden</i>	1	0	1	1	1	0	1	0	1	6
<i>Leerervaring veranderen/houding lezen en schrijven</i>										

# **Bijlage 5.**

Op weg naar effectief  
onderwijs Nederlands,  
rekenen en Engels in de  
mbo-context

# Op weg naar effectief onderwijs

## Nederlands, rekenen en Engels in mbo context

Visie op Nederlands, rekenen en Engels  
vanuit het Deltion-onderwijsconcept

*Frank Schaafsma*

*Met medewerking van  
Hans Voskamp (Hoofdstuk 4)  
Annette Thijs (Hoofdstuk 5)  
Ellen Oosterwechel (Hoofdstuk 5)  
Angelique Plagis (Hoofdstuk 5)  
juli 2017*



## Inhoudsopgave

A Samenvatting visie op Nederlands, rekenen en Engels vanuit het Deltion-onderwijsconcept.....	5
1 Inleiding: naar een visie op Nederlands, rekenen en Engels .....	7
2 Onderwijsconcept Deltion College.....	8
3 Nederlands, rekenen, Engels en burgerschap in de mbo-context.....	9
4 Nederlands.....	12
4.1 Een te laag taalniveau .....	12
4.2 Taal: een geïsoleerd vak? .....	13
4.3 Het effect van taalmethodes .....	13
4.4 Betekenisvolle omgeving .....	14
4.5 Ervarings- en taalbasis .....	14
4.6 Het belang van taal en taalonderwijs .....	15
4.7 Ambitie onderwijs in de Nederlandse taal Deltion .....	16
4.8 Visie op Nederlands als Tweede Taal.....	16
4.9 Nederlands samenvattend.....	19
5 Rekenen .....	20
5.1 Passend per opleiding .....	20
5.2 Rekenfundament en motivatie .....	20
5.3 Ervarings- en taalbasis: invloed op rendement rekenonderwijs .....	21
5.5 Het belang van rekenen en rekenonderwijs.....	22
5.6 Rekenvisie .....	23
5.6.1 Doel rekenonderwijs Deltion College .....	23
5.6.2 Ambities rekenonderwijs Deltion College.....	23
5.7 Regiegroep rekenen.....	24
5.8 Rekenen samenvattend .....	26
6 Engels .....	27
6.1 Onderscheid Engels – Nederlands/rekenen/burgerschap.....	27
6.2 Overeenkomsten Engels – Nederlands/rekenen .....	27
6.3 Ervarings- en taalbasis en betekenisvolle omgeving Engels .....	28
6.4 Differentiëren/ klassenmanagement.....	28
6.5 Engels samenvattend .....	29
7 De betekenis van een gezamenlijke visie voor de opleidingen .....	30
8 Examinering .....	30
9 Structuur en organisatie .....	31
9.1 Organisatie .....	31
9.2 Taken regiegroep .....	32

Herziening onderwijsconcept .....	33
Literatuur en Bronnen.....	34
Bijlage 1 Profielschets expert rekenen .....	36

## A Samenvatting visie op Nederlands, rekenen en Engels vanuit het Deltion-onderwijsconcept

### A.1 Aanleiding

Deltion College kiest voor een, in tijd en op inhoud, overlappend strategisch programma dat doorloopt tot 2020 om de doelstellingen uit de strategische visie én het Bestuursakkoord en de visiebrief van de minister (<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2014/07/11/bestuursakkoord-mbo-2014>) bij elkaar te brengen. 'Flankerend onderwijs' is een van de zeven inhoudelijke speerpunten van het programmaplan van Deltion College. Tot nu toe heeft Deltion zich voornamelijk beperkt tot de harde kant van 'flankerend onderwijs', zoals methodes, toetsen en examinering. Er was minder aandacht voor visieontwikkeling en nadenken over aantrekkelijk en effectief onderwijs bij deze vakken.

### A.2 Uitdaging

Deltion zoekt mogelijkheden om het taal- en rekenniveau van studenten te verhogen. Dit vraagt van de opleidingen dat zij met een onderzoekende houding kijken naar hun onderwijs en daarbinnen vragen stellen over de positionering van de vakken Nederlands, rekenen, Engels en burgerschap:

- Wat is er nodig om ervoor te zorgen dat Nederlands, rekenen, Engels en burgerschap een voor studenten betekenisvolle bijdrage leveren aan hun opleiding?
- Wat is de essentie van Nederlands, rekenen, Engels en burgerschap binnen het mbo?
- Hoe verhouden Nederlands, rekenen, Engels en burgerschap zich tot elkaar en tot het beroep waarvoor studenten worden opgeleid?

### A.3 Geïsoleerde vakken

Deltion College heeft enkele jaren geleden gekozen voor een onderwijsconcept, waarbij in eerste instantie de keuze is gemaakt de vakken Nederlands, rekenen Engels en burgerschap als 'flankerende vakken' aan de zijlijn van ons onderwijs te positioneren. De vakken zouden daarbij geïsoleerd aangeboden worden, los van beroepsgerichte vaktheorie en vaardigheden en beroepspraktijk. Door deze vakken een afgescheiden plaats in het curriculum te geven, dreigt het gevaar dat leraren van de beroepsgerichte vakken ervan uitgaan dat het taal- en rekenonderwijs wel tijdens die lessen geleerd wordt en dat zij er in hun theorie- en praktijklessen (dus) geen aandacht meer aan hoeven te besteden. Knippenberg (2012) spreekt van 'de valkuil van de herintroductie van het vak Nederlands op het lesrooster.' Het is de vraag of het op een geïsoleerde manier aanbieden van deze vakken effectief en voor de student aantrekkelijk is en of we onze onderwijsdoelen hiermee optimaal verwezenlijken.

### A.4 Nederlands, rekenen, Engels en burgerschap in de mbo-context

Aantrekkelijk en effectief taal- en rekenonderwijs betekent dat er, naast werken aan vaardigheden, aandacht is voor deze vakken in betekenisvolle contexten, zowel binnen de vakken zelf, als in samenhang met andere vakken. Het is dan ook vanzelfsprekender het te hebben over *funderend onderwijs* in plaats van 'flankerend onderwijs'. Omdat werken in de context (van het beroep) bij rekenen en Engels niet bij elke opleiding even logisch is, is het uitgangspunt daar 'beroepsgericht waar het kan, generiek waar het moet.'

Tegelijkertijd zal binnen elk team de vraag gesteld dienen te worden op welke wijze er aandacht besteed wordt aan de (taalbagage) van studenten, zeker voor hen die dreigen uit te vallen vanwege hun taalniveau. Ook voor het succesvol zijn van onze studenten op het gebied van rekenvaardigheid en Engels is het hebben van een voldoende ervaring- en kennisbasis een voorwaarde. Het lezen van boeken, aanbieden van rijke teksten en het kijken van nieuws door de student zijn essentiële onderdelen. In alle opzichten is de leraar rolmodel voor de student.

Op basis van bovenstaande hanteert Deltion het volgend overkoepelend visiemodel voor de vakken Nederlands, rekenen en Engels en burgerschap:



## 1 Inleiding: naar een visie op Nederlands, rekenen en Engels

*Deltion streeft naar het beste voor onze studenten. En als uit onderzoek blijkt dat Nederlandse jongeren minder goed scoren op talen en rekenen dan jongeren uit onze buurlanden, dan doen we daar iets mee. Hoe? Door ons onderwijs in Nederlands, Engels, rekenen en burgerschap te verbeteren. Binnen Deltion 2020 gaan we aan de slag met een plan om onze studenten te laten slagen voor deze vakken, op het hoogst mogelijke niveau. Want daar hebben onze studenten recht op! Wat onze studenten hiervan merken? Die zullen nog aan ons denken na het eerste jaar op het hbo of bij een tweede sollicitatieronde!*

*Bron: Deltion 2020*

Dit document betreft een werkdocument. Het beschrijft een zoektocht naar hoe vanuit het bestaande onderwijsconcept van Deltion College, een verbeterslag gemaakt kan worden op het gebied van Nederlands, rekenen, Engels en burgerschap. Een eerste stap is het onderzoeken van raakvlakken tussen de zogenaamde ‘flankerende vakken’ Nederlands, rekenen en Engels en of het vandaaruit mogelijk is te komen tot gemeenschappelijke uitgangspunten. Het vak burgerschap is dusdanig verschillend in uitgangspunten dan die van taal- en rekenonderwijs, dat dit vak om een aparte benadering vraagt. In het hoofdstuk *Nederlands, rekenen, Engels en burgerschap in mbo-context wordt dit nader toegelicht.*

Een visie geeft richting aan onderwijsontwikkeling. Alleen vanuit een erkende en gedragen visie is het mogelijk te komen tot een onderwijsconcept en uiteindelijk tot curriculumkaders. Elk team en iedere opleiding (en daarbij vanzelfsprekend elke leraar) wordt erdoor uitgedaagd zich uit te spreken over eigen standpunten en opvattingen en dus met een onderzoekende houding te kijken naar zijn onderwijs. Het uitgangspunt van onderwijsontwikkeling is dat onderwijsactiviteiten altijd gekoppeld zijn aan onderwijsdoelen, die weer verbonden zijn met de gezamenlijke visie. Dit leidt tot een beredeneerd onderwijsaanbod met een gemeenschappelijke uitstraling en herkenbaarheid. Steeds opnieuw moeten er keuzes worden gemaakt en gemotiveerd, zonder dat daarbij de ruimte voor eigen identiteit en kleuring verloren gaat.

De gemeenschappelijke uitstraling en herkenbaarheid heeft als basis de Deltionmissie en Deltionambitie, met daaraan gekoppeld het Deltion DNA (zie ook: Portal Deltion College).

### Deltion Missie

Deltion wil een uitdagende omgeving zijn voor studenten, medewerkers en onze partners. We willen goed onderwijs verzorgen, mensen continu kennis en vaardigheden bijbrengen die bij beroepen horen. Hierdoor ontwikkelt elk individu zich optimaal, om zo klaar te zijn en klaar te blijven voor de maatschappij.

### Deltion ambitie

We willen het opleidingscentrum zijn waar werkgevers hun toekomstige werknemers vandaan halen en hun zittende werknemers bij- of omscholen. Dat leidt ertoe dat studenten graag bij ons komen studeren, mensen bij ons willen werken en dat regionale stakeholders met ons willen samenwerken

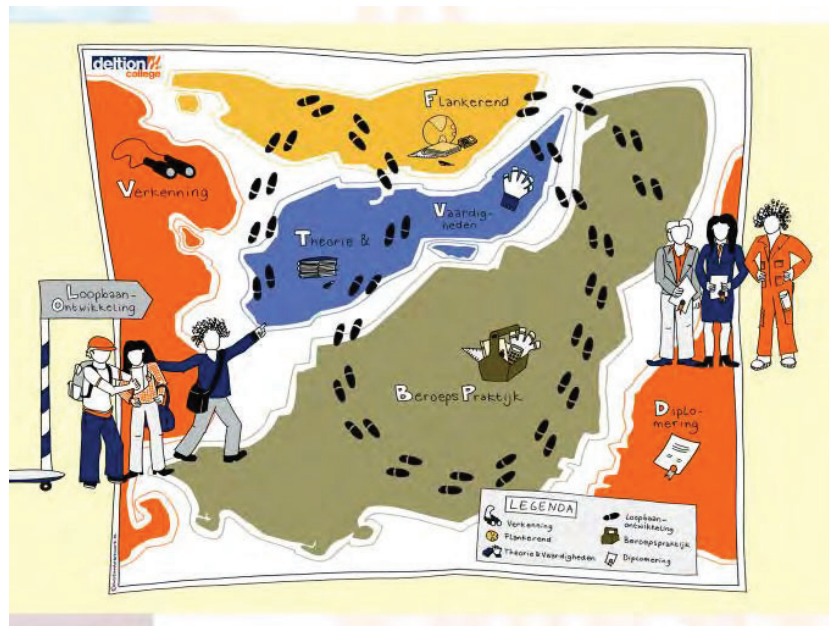
Deltion DNA: 5 richtlijnen die ons dagelijks handelen bepalen:

1. Groots in kwaliteit
2. De student staat centraal
3. Studenten en docenten worden herkend aan meesterlijk vakmanschap
4. Onze deuren staan wijd open; onze blik is gericht naar buiten en iedereen is welkom.
5. Wij zijn een uitstekende plek om te werken, waar mensen zich ontwikkelen.

*(Bron: Deltion DNA – 2016/2017)*

## 2 Onderwijsconcept Deltion College

Deltion College heeft gekozen voor onderstaand onderwijsconcept:

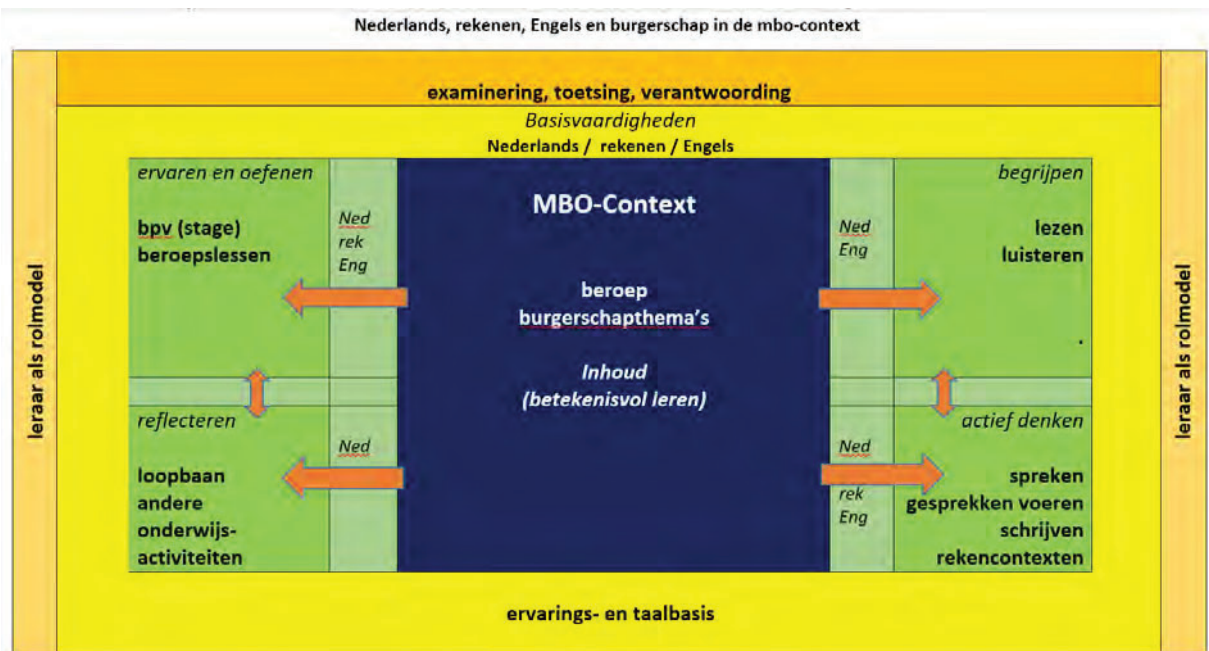


In eerste instantie is op basis van dit concept de keuze gemaakt om het zogenoemde 'flankerend onderwijs' gescheiden aan te bieden, los van vaktheorie, vakvaardigheden en beroepspraktijk. De vraag is of dit de meest effectieve manier is en of we de doelen van ons onderwijs in Nederlands, rekenen, Engels en burgerschap hiermee optimaal verwezenlijken.

In dit document zullen Nederlands, rekenen, Engels en burgerschap eerst in de mbo-context geplaatst worden. Vervolgens wordt nagegaan in hoeverre de keuze die Deltion gemaakt heeft om de genoemde vakken te positioneren, te organiseren en vorm te geven wenselijk is voor het vak Nederlands. Vervolgens zal geschetst worden hoe respectievelijk de vakken rekenen en Engels zich hiertoe verhouden. Tot slot volgt een samenvatting, waarin een vereenvoudigde, algemene visie op de vakken Nederlands, rekenen en Engels in een model wordt weergegeven, met daaraan gekoppeld de speerpunten voor het vormgeven van het onderwijs in deze disciplines.

### 3 Nederlands, rekenen, Engels en burgerschap in de mbo-context

Voor het vormen van een visie op de vakken Nederlands, rekenen Engels en burgerschap is het noodzakelijk om ze eerst in de context van het mbo-onderwijs te plaatsen:



Bron: Deltion College

Leren vindt volgens Didau (2015) plaats als er sprake is van duurzaamheid, transfer en rijke verbindingen. Alleen dan kunnen er wezenlijke veranderingen plaatsvinden bij de leerder. In de mbo-context staat het beroep dat de student wil leren centraal. Daarnaast is het van belang dat hij dat beroep gaat uitoefenen in een maatschappij die hij begrijpt en waarin hij kan functioneren. Daarvoor biedt het onderwijs burgerschapshoudens aan. De beroepshoudens ervaart en oefent de student tijdens de stage en in beroepslessen. Hij reflecteert tijdens de opleiding op zijn functioneren als professional, eigen handelen en zijn rol in de maatschappij. Bij Nederlands en in bepaalde opleidingen bij Engels leert hij teksten over het beroep begrijpen door te lezen en te luisteren. Actief denken over vakinhoud leert hij bij Nederlands, rekenen en Engels door middel van spreken en gesprekken voeren, schrijven en door na te denken over rekencontexten, waar het kan gerelateerd aan het beroep.

Om te kunnen deelnemen aan het mbo-onderwijs heeft elke student een ervarings- en taalbasis nodig. Dit om de informatie die hij krijgt te kunnen begrijpen. Deze basis is voor iedere student anders. Een student die niveau één doet heeft bijvoorbeeld bij instroom een andere bagage dan een student die wil doorstromen naar het hbo. Vanzelfsprekend zal door het mbo hier ook anders op ingezet moeten worden. Werken aan de eigen ervarings- en taalbasis doet een student onder andere door het lezen van rijke teksten en boeken (vrij lezen), door te oefenen met creatief schrijven en door het nieuws te volgen. Daarnaast heeft de student een aantal basisvaardigheden nodig op het gebied van Nederlands, rekenen en Engels. Bij Nederlands en Engels gaat het dan om het leren van taalconventies, bij rekenen om het leren uitvoeren van rekenopgaven. Zowel waar het gaat over het beroepsaanbod, basisvaardigheden als de ervarings- en taalbasis is de leraar een belangrijk rolmodel. Dit geldt voor zowel de leraar Nederlands, rekenen, Engels en Burgerschap als die van de vakopleidingen en de studieloopbaanbegeleider.

Om de toetsing en examinering voldoende af te kunnen ronden en om succesvol door te kunnen in het gekozen beroep of vervolgopleiding en de maatschappij zijn alle genoemde aspecten van belang en met elkaar verweven. Effectief onderwijs is oefenen van aangeboden leerstof in de context. Het mbo biedt deze context vanzelfsprekend.



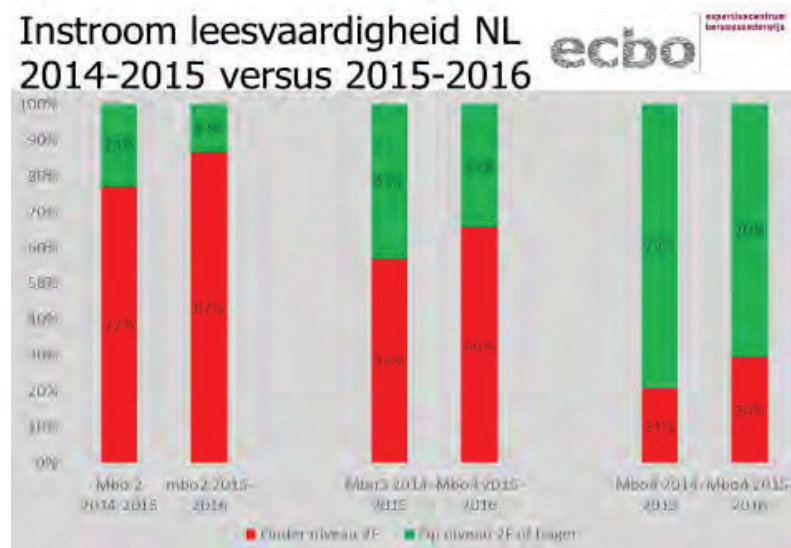
#### 4 Nederlands

In dit hoofdstuk wordt beschreven voor welke opdracht het mbo staat voor wat betreft het vak Nederlands. Het louter generiek benaderen van het onderwijs in de Nederlandse taal wordt ter discussie gesteld, evenals de effecten van taalmethodes. Vervolgens wordt een aanzet gegeven voor een taalvisie.

##### 4.1 Een te laag taalniveau

Het taalniveau van studenten in het mbo is verontrustend. Uit onderzoek, gedaan in 2011, komt naar voren dat instromende mbo-studenten op niveau 1 en 2 ver verwijderd zijn van 2F (Broos, 2012, Raaphorst, 2013), het niveau waaraan ze verwacht worden te voldoen. Uit onderzoek onder mbo-studenten in 2008 blijkt dat 46% van de studenten van de onderzochte opleidingen op niveau 1 en 2 lager dan referentieniveau A2 (1F) scoort (Heij, Haitjema & Lam, 2008). Dat heeft ertoe geleid dat de eisen die het ministerie van OCW (OCW, 2011) aan het taalniveau van de studenten stelt, zijn verscherpt. Voor taal en rekenen worden landelijk vastgestelde referentieniveaus gehanteerd en studenten worden voor de onderdelen lezen en luisteren centraal geëxamineerd en voor schrijven, spreken en gesprekken voeren door middel van verplichte instellingsexamens. Veel mbo-opleidingen hebben, net als het Deltion College, als reactie hierop de neiging om te investeren in methodes voor het vak Nederlands die voorbereiden op de examens. De studenten die al een behoorlijk taalniveau hebben, zullen ongetwijfeld van die voorbereiding profiteren. Maar hoe zit het met de studenten die op een laag niveau lezen en schrijven? Profiteren zij voldoende van deze aanpak?

Het ECBO heeft in opdracht van Deltion College, onder andere de instroomniveaus van Deltion 2014/2015 en 2015/2016 in kaart gebracht. Voor lezen geeft dit het volgende beeld:



(Bron: Ecbo, 2017)

Uit het onderzoek blijkt dat juist studenten op de laagste niveaus vooral bij de receptieve domeinen, en dan met name *lezen*, niet genoeg baat hebben bij het onderwijsaanbod op Deltion College. Niet vreemd, als we ons realiseren dat 25% van de mbo-studenten de teksten in studieboeken niet begrijpt (Fouarge, Houtkoop, Van der Velden, 2011; Gille et al., 2010, OECD, 2011; Buisman et al., 2013). Dit heeft niet alleen invloed op de resultaten van de studenten bij het vak Nederlands. Prenger (2006) heeft in haar onderzoek laten zien dat dit bijvoorbeeld direct gevolgen heeft voor het vak rekenen. Ze concludeert dat woordenschat een voorspellende factor is voor tekstbegrip van wiskunde. Het wiskundeboek bevat veel voor studenten onbekende woorden en leerlingen komen daadwerkelijk in

de problemen bij het oplossen van wiskundeopgaven. Dat een laag taalniveau niet alleen gevolgen heeft voor de resultaten bij Nederlands en rekenen, maar ook voor alle andere vakken en activiteiten van de student ligt voor de hand.

#### 4.2 Taal: een geïsoleerd vak?

Biesta (2011) noemt *kwalficatie*, *socialisatie* en *subjectificatie* (persoonsvorming) als drie basisdoeldomeinen van onderwijs en onderwijzen. In de *strategische visie 2012-2017 van Deltion College* vinden we deze driedeling terug:

*‘Wij bieden uitdagend vakgericht onderwijs en aandachtige persoonlijke begeleiding in een veilige omgeving zodat elke student:*  
*- zijn of haar mogelijkheden ten volle kan ontwikkelen en zich uitstekend (verder) kwalificeert voor de arbeidsmarkt;*  
*- in het eigen levensonderhoud kan gaan voorzien en een zinvolle, persoonlijke bijdrage kan leveren aan het welzijn en de welvaart van de samenleving.*  
*Deltion College heeft daarmee een geweldige maatschappelijke opdracht te vervullen. Het is onze primaire opdracht, onze eerste kernopgave.’*

Taal is verweven met alle facetten van het leven en is daarom automatisch een belangrijk onderdeel van het onderwijs. Het is van cruciaal belang voor het functioneren van studenten in alle vakken, in de stage en voor hun deelname aan de samenleving. Het is daarom de vraag of taal kan worden gezien als geïsoleerd onderdeel van de opleiding dat voornamelijk gericht is op het goed kunnen presteren op toetsen. Juist op een beroepsgerichte instelling als Deltion College, dat een vanzelfsprekende betekenisvolle context biedt waarin óók taal kan worden geleerd, liggen kansen om taal te integreren in het onderwijs als geheel. (Vak-)docenten zijn daarin rolmodel voor het vak dat studenten leren én de taal die ze daarin gebruiken. Het is belangrijk dat een opleidingsteam en daarbij zeker ook de docenten van de beroepsgerichte vakken beseffen dat in die vakken belangrijke mogelijkheden liggen om de problematiek van taalvaardigheid en schoolsucces positief te beïnvloeden (Hajer en Meestringa, 2013). Deltion lijkt deze visie te onderschrijven. In de missie (Strategische visie 2012-2017, versie 2011) wordt gesteld dat in 2017 (!) de algemene vakken zoals Nederlands, Engels, rekenen en ondernemerschap geïntegreerd in het vakonderwijs worden aangeboden.

In het huidige onderwijsconcept wordt Nederlands (als ook rekenen, Engels en burgerschap) net als op veel ROC's echter 'weggezet' als generiek vak. Raaphorst en Steehouder (2011) zien dat de wettelijke verankering van de referentieniveaus en de invoering van centrale examinering zorgt voor de aanname bij ROC's dat het apart aanbieden van taalonderwijs de kortste en makkelijkste weg is naar het bereiken van de vereiste taalniveaus' (p.20). En ze stellen daarbij de vraag of dat werkelijk zo is.

Door het vak Nederlands een afgescheiden plaats in het curriculum te geven, dreigt het gevaar dat leraren van de beroepsgerichte vakken ervan uitgaan dat Nederlands bij het vak Nederlands geleerd wordt en dat zij er in hun theorie- en praktijklessen (dus) geen aandacht meer aan hoeven te besteden. Knippenberg (2012) spreekt van 'de valkuil van de herintroductie van het vak Nederlands op het lesrooster.' Er is veelal voornamelijk aandacht voor methodische oefeningen en toetsing en examinering, terwijl het de vraag is of mbo-studenten wel voldoende ervarings- en taalbasis hebben om zich ook werkelijk te ontwikkelen.

#### 4.3 Het effect van taalmethodes

Met een taalmethode leren de studenten de begrippen uit de referentieniveaus kennen en oefenen. Er is aandacht voor spreken, gesprekken voeren en schrijven ter voorbereiding op de examinering. De vraag is nu of we onze studenten, zeker degenen die met een laag taalniveau instromen, met het uitsluitend aanbieden van geïsoleerde lessen Nederlands uit taalmethodes, werkelijk helpen om hun taalvaardigheid voldoende te ontwikkelen. Van de aanpak in de methodes Nederlands zoals die voor het mbo zijn ontwikkeld, is nooit aangetoond dat ze effectief zijn. Volgens Smits en Van Koeven

(2014) is het discutabel of Nederlands echt het vaardigheidsvak is dat er in methodes van gemaakt is. Ze stellen dat we intuïtief denken dat het werkt om met studenten, dat wat in de referentieniveaus wordt genoemd, letterlijk te trainen. Volgens hen is tekstbegrip, woordenschat, schrijfvaardigheid een kwestie van frequent werken aan de ervarings- en taalbasis, lees- en schrijfkilometers maken en niet van aangeleerde trucjes. Bij veel studenten is daarbij de taalontwikkeling 'eenvoudig niet toereikend om de teksten en oefeningen in de methode te kunnen begrijpen.' Hier is een belangrijke taak voor de opleidingen weggelegd.

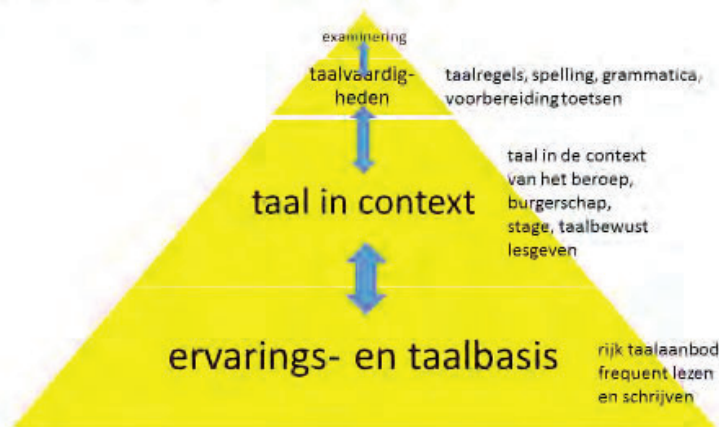
#### 4.4 Betekenisvolle omgeving

Het is bekend dat de woordenschat groeit en dat het leesbegrip wordt ontwikkeld wanneer de ervarings- en taalbasis van studenten wordt verrijkt. Het werkelijk begrijpen van teksten leer je niet door het oefenen van strategieën, maar door rond betekenisvolle thema's te handelen, strategieën toe te passen, te lezen, te schrijven, gebruik te maken van rijke teksten, van digitale informatie, films te bekijken etc. (Moelands et al, 2007). De kracht van middelbaar beroepsonderwijs is dat de betekenisvolle contexten voor het oprapen liggen. Studenten worden er immers opgeleid voor een vak, ze lopen stage en bovendien is burgerschapsvorming een vast onderdeel van het curriculum. Het is dan ook een gemiste kans wanneer het vak Nederlands en de andere vakken niet zorgen voor vormen van constructieve samenwerking. Uit onderzoek blijkt overigens dat dit niet eenvoudig is te verwezenlijken (Elders, 2012). Het is een grote uitdaging voor opleidingen om naar mogelijkheden te zoeken om spreken, gesprekken voeren, luisteren, lezen en schrijven in de opleidingscontext te oefenen.

#### 4.5 Ervarings- en taalbasis

Steeds duidelijker wordt dat lezen een belangrijke plaats in het onderwijs moet innemen. Elke 'leeskilometer' zal bijdragen aan de ervarings- en taalbasis van de student. Een uitdaging voor de opleidingen is het dan ook (vrij) lezen te faciliteren. Uit onderzoek naar Vrij Lezen bij START.Deltion (Van Koeven, 2015) blijkt dat het vormgeven van een leesroutine, een aantrekkelijke collectie, het modelgedrag van (beroepsgerichte vak-) docenten (zelf meelesen, praten over boeken, actuele rijke teksten) en een leidinggevende die het belang van lezen onderkent, belangrijke voorwaarden zijn. Dit alles betekent niet dat de taalmethode dan maar moet worden afgeschaft. Studenten moeten worden voorbereid op de vraagstelling in toetsen. Ze moeten de gelegenheid krijgen te oefenen. En soms bieden methodes ook mogelijkheden voor het bouwen van een context waarbij studenten betrokken zijn. Bij het werken met taalmethodes zou bij leraren steeds de overtuiging een rol moeten spelen dat werkelijke taalbagage niet wordt verworven door een methode, maar door te spreken, te luisteren, te lezen en te schrijven in betekenisvolle contexten. Actuele teksten waarin die aansluiten bij de interesse van de student kunnen worden verrijkt met filmpjes, boeken en krantenberichten. De gewenste situatie binnen het taalonderwijs (Nederlands) ziet er dan uit als in onderstaand visie-model:

## visie op taal Deltion College



Bron: Deltion College Zwolle, 2016

### 4.6 Het belang van taal en taalonderwijs

Uit bovenstaande kan worden geconcludeerd dat het de vraag is of taalonderwijs uitsluitend kan worden gepositioneerd als 'flankerend onderwijs'. Taalontwikkeling omvat de opleiding van studenten, maar reikt daarnaast veel verder. In het onderstaande kader wordt die gedachte uitgewerkt. Het mbo-onderwijs kan dit beschouwen als opdracht.

#### Het belang van taal en taalonderwijs

Taal is leren (samen-)leven.

Je hebt taal nodig om jezelf, anderen en de wereld te leren kennen. Met taal bereik je de mensen om je heen. Taal stuurt je denken en geeft je handvatten om de wereld te ordenen. Taal kan je helpen om je gevoelens te uiten.

In taal word je getoetst en moet je examen doen.

Om je toetsen en examens goed te kunnen maken, moet je ook taalregels leren kennen en de taal die bij de toetsen en in examens worden gebruikt.

Taal heb je nodig als je verder wilt.

Je hebt taal nodig om goed te functioneren op je opleiding, in je beroep en in de maatschappij. Dat betekent dat je gesprekken kunt voeren en anderen kunt begrijpen, dat je teksten kunt lezen en begrijpen, dat je kunt schrijven.

Taal is gemotiveerd leren.

Dat leer je door te oefenen in situaties die betekenis voor je hebben, omdat ze te maken hebben met wat jij interessant of belangrijk vindt. Alleen als je betrokken bent bij wat je doet, ga je iets leren.

Taal gaat over jou.

Het is belangrijk om over jezelf te leren denken en praten, over wat je wilt leren, op school en in je stage. Je leert jouw gedachten, ideeën en gevoelens onder woorden brengen. Om te lezen in of te luisteren naar boeken die je gewoon leuk vindt, of waar je iets van opsteekt, bijvoorbeeld over je vak. Om te schrijven over je eigen leven, over wat je leert tijdens je opleiding, over je beroep en de samenleving.

Taal gaat over je vak en de wereld om je heen.

Het is ook belangrijk om die gesprekken te leren voeren, die teksten te leren lezen en schrijven die je nodig hebt in je beroep en om te kunnen functioneren in de samenleving.

Taal leren stopt nooit.

Taal leren houdt nooit op. Als je hebt leren fietsen en je doet het daarna nooit meer, raak je de vaardigheid kwijt. Zo is het ook met taal. Taal moet je *onderhouden* en je moet *taalbagage* blijven opdoen.

#### 4.7 Ambitie onderwijs in de Nederlandse taal Deltion

In februari/maart 2016 zijn er, in het kader van een professionaliseringstraject, gesprekken geweest met leraren Nederlands van het Deltion. De uitkomsten van deze gesprekken, in combinatie met de onderbouwing van de visiegedachte op effectief taalonderwijs, zoals boven beschreven, vindt zijn weerslag in de volgende ambitie voor 2020 wat betreft het taalonderwijs van Deltion College:

- De student ervaart dat het vak Nederlands wordt gegeven door bevoegen en betrokken leraren, die expertise hebben op het gebied van het geven van taalonderwijs aan de specifieke mbo-student
- De leraar Nederlands is op de hoogte van de laatste ontwikkelingen van en de nieuwste inzichten op zijn vakgebied
- De leraar Nederlands geeft functioneel en inspirerend onderwijs, waarbij hij ernaar streeft zijn lessen zoveel mogelijk te integreren met een context en/of de beroepsopleiding van de student (beroepsgericht taalonderwijs)
- De leraar Nederlands geeft zijn lessen met taaldoelen vanuit een gemeenschappelijk uitgangspunt (visie op Nederlands) en heeft daarbinnen een grote mate van keuze en eigen verantwoordelijkheid, zonder dat het taalonderwijs afhangt van individuele toevalligheden
- De leraar Nederlands heeft een onderzoekende houding naar zijn onderwijs. Hij kijkt kritisch naar het nut en de bruikbaarheid van de methode en maakt hieruit zijn keuzes
- De leraar Nederlands denkt erover na of zijn opleiding de taalbasis (activiteiten die de ervarings- en taalbasis vergroten) biedt die nodig is om het taalniveau van de student te verhogen en kan aangeven of en op welke manier de opleiding het leesonderwijs vormgeeft.
- De student ervaart dat de lessen Nederlands afgestemd zijn op zijn opleiding en de daarbij horende type student
- De leraar Nederlands is aangesloten bij een *netwerk-leraren Nederlands* binnen Deltion, waar hij zijn expertise/onderzoekservaring deelt met andere leraren Nederlands
- Voor studenten met een taalachterstand zorgt de opleiding voor passend onderwijs (differentiatie) en ondersteuning (Junior Deltion Academie/NT2-ondersteuning, Taalklas)
- Elke opleiding heeft het programma van het vak Nederlands, met daarbij de taaltaken in de beroepscontext, beschreven in haar curriculum

#### 4.8 Visie op Nederlands als Tweede Taal

De basis van goed NT2-onderwijs goed taalonderwijs. De beschreven visie op taalonderwijs geldt dus ook voor de visie op het lesgeven aan tweedetaal-leerders. Een rijk, begrijpelijk en gevarieerd taalaanbod dat uitgaat van inhoud (context), frequent oefenen en herhalen, communicatie en interactie tussen leraar en student en studenten onderling en feedback zijn de ingrediënten van goed en effectief taalonderwijs. Daarbij is de leraar essentieel als rolmodel. Deze onderwijsbenadering is een functioneel-communicatieve, waarin taal vooral gezien wordt 'als communicatiemiddel om een bepaalde betekenis over te brengen, om kennis te construeren of tot je te nemen' (Kootstra, 2017). Dit betekent impliciete taalverwerving die zoveel mogelijk plaatsvindt in betekenisvolle en authentieke taalcontexten. Studenten vergroten hun woordenschat door rond rijke contexten te werken, te lezen, te praten, te schrijven en te denken (Smits & Van Koeven, 2015). Koppelen van taaltaken aan burgerschapsthema's en het lezen van boeken is binnen het mbo een goede mogelijkheid.

##### 4.8.1 Taalrijk

Het werken met rijke teksten, langdurige thema's, doorlezen in eenzelfde boek en praten over boeken zijn effectief voor de taalverwerving (Moelands et al, 2007, Van Koeven et al, 2015). Lezen verrijkt de taalvaardigheid omdat geschreven taal (mits niet kunstmatig verarmd voor onderwijsdoeleinden) een rijke bron van nieuwe woordenschat en ervaringen vormt. Ook voorlezen en luisterlezen zijn volwaardige varianten die bijdragen aan het begrip van mondelinge taal en daarmee ook aan leesbegrip'. Inzetten van middelen als tv, internet, radio, gedichten, taalriedels en

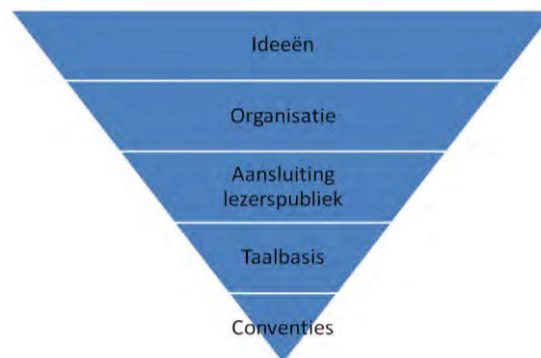
rijmpjes rondom thema's dienen als 'scaffolding' (Ritchhart, 2015, Bossers et al, 2014) en ondersteunen de student met het begrijpen van rijk taalaanbod. Daarnaast is ook de interactie tussen NT2- studenten en autochtone mede-studenten effectief (Kootstra, 2017). De studenten oefenen met leeftijdgenoten vanzelfsprekend in dagelijks algemene taalvaardigheden (DAT).

#### 4.8.2 Moedertaal

Een belangrijk verschil tussen eerstetaal-leerders en tweedetaal-leerders is dat de laatste groep een andere taal spreken, waarin al taal- en begripsontwikkeling heeft plaatsgevonden. Gebruik maken van de moedertaal om een ervarings- en taalbasis in het Nederlands op te bouwen blijkt zeer effectief voor schoolsucces (Kerkhoff & Hajer, 2016). Bossers (2015) geeft aan dat een adequate oplossing voor startproblemen is om in de lessen aanvankelijk de eigen taal van de student te gebruiken, het zij als instructietaal, hetzij ter ondersteuning, dus als vorm van scaffolding. En ook later als 'er hogere-ordeprocessen plaatsvinden als denkprocessen over bijvoorbeeld de opzet van een tekst, tekststructuur en uit te werken ideeën' is ondersteuning vanuit de moedertaal gewenst.

#### 4.8.3 Feedback

Het geven van feedback is essentieel voor leren. Over het algemeen is goed om impliciet feedback te geven. Dit kan door modeling (het geven van het correcte model) en recasting (een fout verbeterd teruggeven.) (Ritchhart, 2015, Bossers et al, 2017). Bij het geven van feedback is functionaliteit het uitgangspunt. Voor schrijven bijvoorbeeld stellen Smits en Van Koeven (2016) dat feedback eerst gericht moet zijn 'op de ideeën in de tekst, de structuur van de tekst en de manier waarop de schrijver een persoonlijke stijl heeft ontwikkeld. Pas in de laatste plaats zou aandacht moeten zijn voor spelling en interpunctie'. Onderstaande feedback-piramide ondersteunt dit:



Bron: Van Koeven (2016), naar '6 + 1 traits of writing', Ruth Culham

#### 4.8.4 Alfabetisering

Er zijn een aantal verschillende didactische benaderingswijzen van alfabetisering. Het gaat er daarbij vooral om op welke manier de student het doel bereikt om geschreven taal te kunnen begrijpen en gebruiken. Ervaringsleren, waarbij de positie van de student en diens ervaring als uitgangspunt van de didactiek genomen worden, is in onze benadering logisch. Bossers (2017) geeft een aantal factoren die bij kunnen dragen aan leersucces. Deze sluiten aan bij onze visie op taalonderwijs: contextualisering, contact met Nederlandstaligen, stapsgewijze opbouw, kilometers maken, variatie in oefenvormen en gebruik van multimedia (blz. 280/281).

#### 4.8.5 Toetsing

Het gevaar van toetsing is dat onderwijs zich voegt naar de toets. Toetsen bepalen in hoge mate wat er gebeurt in de klas (Bossers et al, 2015). De kernvraag is wat het doel is wat we met toetsen willen bereiken. Summatieve toetsing op taalconventies, bedoeld om te selecteren, is niet erg voor de hand liggend voor NT2 studenten. Juist deze toetsen maken vaak gebruik van minder authentieke toetstaken waardoor ze sneller tot ‘teaching to the test’ leiden. Als er toch getoetst moet worden, lijkt aanbieden van formatieve toetsen, bedoeld om te sturen, meer voor de hand liggend. Dit kan door het geven van presentatieopdrachten (spreekvaardigheid), laten reageren op taaluitingen (luisteren) en schrijfopdrachten bij een thema. Naarmate de student meer gevorderd raakt zal summatieve toetsing meer aan de orde zijn. Zeker als de student toe is aan doorstroom naar een hoger niveau of afstuderen.

#### 4.8.5 De rol van de leraar

Net als in elke vorm van onderwijs is een betrokken en professionele NT2-leraar, een veilige leeromgeving, structuur en persoonlijke aandacht juist ook in het NT2-onderwijs essentieel. Weinig van de bovenstaande uitgangspunten zullen hun uitwerking hebben in de praktijk, als de leraar niet achter de benadering van onderwijs staat en/of capabel is ze uit te voeren.

#### 4.8.6 Belangrijkste uitgangspunten NT2-onderwijs

In ‘Ruimte voor nieuwe talenten’ (Kootstra, 2017) zijn de belangrijkste uitgangspunten van NT2-onderwijs op een rij gezet:

Zet taalmaatjes in. Laat nieuwkomers en Nederlandstalige leerlingen van meet af aan met elkaar samenwerken en praten.

- Bouw een meerjarig model: eerste opvang, instap en doorgroei. Onderscheid de ontwikkeling van de dagelijkse taal (DAT) en schooltaal (CAT).
- Prikkel de nieuwsgierigheid als motor voor leren. Benut mogelijkheden voor natuurlijke taalverwerving via thematisch werken; verbind dit met cursorisch werken vanuit leerlijnen.
- Proef het verschil tussen de functie van taal (communicatie) en de vorm van taal (klanken, woorden, zinnen, teksten). Zoek een balans in aandacht tussen het een en het ander.
- Laat taal- en kennisontwikkeling hand in hand gaan. Werk taalgericht binnen alle vakken en weef overal taalgroeimiddelen in: bied betekenisvol taalaanbod, stimuleer de taalproductie van de leerlingen en geef leerzame feedback.
- Observeer en speel vervolgens adaptief in op wat het kind laat zien. Geef veel taalsteun (‘scaffolding’) richting steeds zelfstandiger taalgebruik op een steeds hoger niveau.
- Realiseer je dat (ook oudere) kinderen nog ongeletterd of anders geletterd kunnen zijn. Geef ondersteuning die past bij de geletterdheid, leeftijd en belangstelling.
- Benut de veeltaligheid van klas en school. Maak alle talen zichtbaar en hoorbaar. Zet moedertalen in bij alfabetisering en binnen de schoolvakken. Gebruik vertaalapps, ‘google translate’ en andere internetfaciliteiten

*Bron: Kootstra (2017)*

#### 4.9 Nederlands samenvattend

Omdat de niveau-eisen van Nederlands (en rekenen) door het Ministerie van Onderwijs door middel van het referentiekader zijn vastgesteld en omdat de opdracht van het (mbo-) onderwijs verder gaat dan het 'klaarstomen' van studenten voor het examen, is het noodzakelijk dat de mbo-instelling mogelijkheden zoekt om het taalniveau van studenten te verhogen. In de praktijk zien we, dat door de veranderde exameneisen de neiging bestaat taal als geïsoleerd vak te zien. In deze tekst wordt beschreven dat het werken met taalmethodes er vooral op gericht is studenten de kans te geven zich voor te bereiden op de begrippen en vraagstelling in toetsen. Voor het daadwerkelijk vergroten van de woordenschat, leesbegrip, schrijfvaardigheid is het nodig dat er aandacht is voor taal in betekenisvolle contexten, zowel binnen het vak Nederlands, als in de vorm van samenwerking tussen de beroepsgerichte vakken, burgerschapsvorming en Nederlands. Daarnaast moet voor de noodzakelijke ervarings- en taalbasis (taalbagage) tegelijkertijd worden nagedacht over de vraag op welke wijze lezen een plaats in het curriculum krijgt.

## 5 Rekenen

In hoofdstuk 3 is het bestaande onderwijsconcept van Deltion College beschreven. In hoofdstuk 4 is aangegeven hoe er een verbeterslag gemaakt kan worden op het gebied van onderwijs in de Nederlandse taal. In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe het vak rekenen zich hiertoe verhoudt.

### 5.1 Passend per opleiding

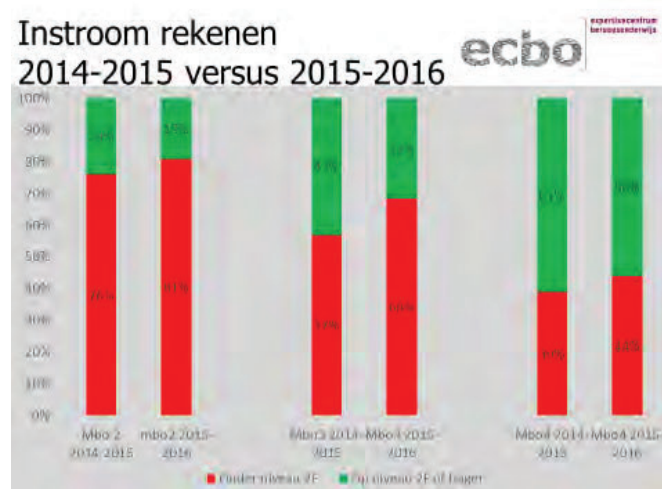
Zoals in de inleiding (hoofdstuk 1) is aangegeven, worden binnen Deltion College alle teams uitgedaagd om vanuit een gemeenschappelijk gedragen onderwijsconcept na te denken over hoe zij hun onderwijs willen inrichten en om deze keuzes te motiveren, waarbij de vraag ‘waarom doen we wat we doen’ centraal staat. Zeker bij rekenen is er ruimte voor eigen inbreng en kleuring per opleiding en team. Opleidingen die veel beroepsgericht rekenen en daarmee de CE-eisen binnen het beroepsgerichte aanbod kunnen dekken, zullen wellicht andere keuzes maken dan opleidingen waarin nauwelijks of niet beroepsgericht gerekend wordt.

Het rekenonderwijs wordt per opleiding passend gemaakt. Het team stelt bewust de verhouding en samenhang tussen generiek en beroepsgericht rekenonderwijs vast: *generiek waar het moet, beroepsgericht waar het kan*. Dit betekent dat er binnen het kwalificatiedossier gekeken wordt waar het mogelijk en gewenst is koppelingen te leggen met het generieke rekendeel. De inhoud van het kwalificatiedossier bepaalt welke CE- onderdelen binnen het KD aangeboden kunnen worden in beroepsgerichte (reken-)lessen en welke in de generieke lessen. Zorgvuldig kijken naar het programma is noodzakelijk om dubbelingen in het aanbod te voorkomen, maar ook om examenonderdelen niet te vergeten. Bij dit laatste is het referentiekader (Meijerink et al, 2009) leidend.

### 5.2 Rekenfundament en motivatie

Het mbo heeft met de invoering van het verplichte rekenexamen (2008-2014), dat gelijk op loopt met het voortgezet onderwijs, de taak gekregen om funderend onderwijs te geven (Vos, 2014). Lesprogramma's zijn er veelal op ingericht om bij de student het rekenfundament te leggen om aan de toekomstige diploma-eis te kunnen voldoen.

Het ECBO heeft, net als voor Nederlands voor rekenen onder andere de instroomniveaus 2014/2015 en 2015/2016 van Deltion in beeld gebracht:



(Bron: Ecbo, 2017)

Bij een grote groep studenten ontbreekt het rekenfundament, ofwel zijn de rekenvaardigheden weggezaakt. Studenten met ernstige rekenproblemen en dyscalculie (ERWD) worden in de rekenlessen hard geconfronteerd met hun 'handicap'. Uit een vragenronde onder rekendocenten van de (toen nog) sector GW&S is eind schooljaar 2014-2015 onderstaand beeld gedestilleerd. Dit beeld is gebaseerd op lesklassen die niet meer diplomeerden in de pilotfase, maar binnen het zakslaag-besluit vielen.

De instromers van schooljaar 2014-2015 in niveau 3 en 4 en 2013-2014 niveau 4 laten een driedeling zien als we kijken naar de onderwijsbehoefte voor rekenen binnen deze klassen:

- Fundament is aanwezig.  
Onderhouden van rekenprocedures in combinatie met voorbereiding op vraagstellingstype examen is hoogstwaarschijnlijk voldoende voor het behalen van de diploma-eis.
- Opfrissen en soms reparatie van het rekenfundament is nodig.  
Automatiseren van de rekenprocedures en voorbereiden op vraagstellingstype examen. Fundament verstevigen waar nodig. Veel verschil in tempo en niveau. Verschil in tempo wordt vaak veroorzaakt door het niveau van begrijpend lezen.
- ERWD-groep.  
Ernstige gebreken in rekenfundament om basisbewerkingen te kunnen uitvoeren.

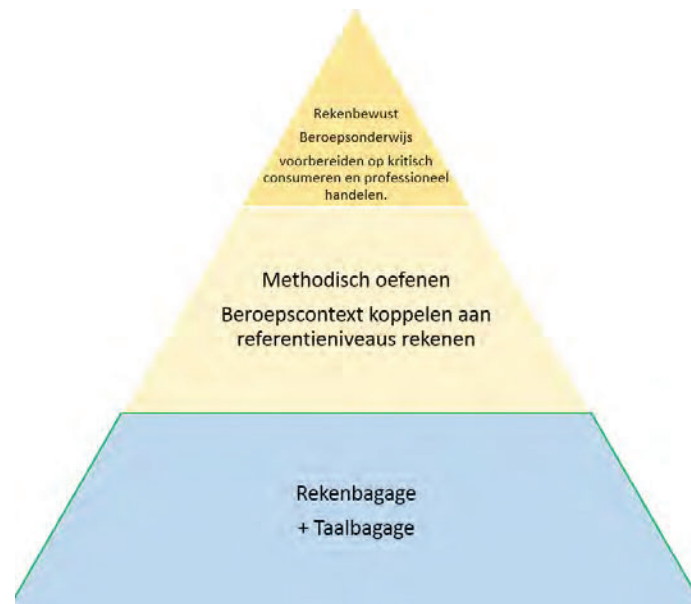
Hoewel aangenomen mag worden dat deze indeling voor het gehele mbo toegepast kan worden, blijkt dat er verschillen in CE-rekenscores zijn per verschillende mbo-segmenten. Studenten van mbo-opleidingen met een hoge beroepsrelevantie voor rekenen scoren beter op het CE-rekenen dan studenten die een opleiding volgen bij een mbo-segment waar rekenen minder belangrijk is voor de beroepspraktijk. Mbo-studenten blijken vooral extrinsiek gemotiveerd te zijn voor rekenen. De vooropleiding en het geslacht blijken eveneens een rol te spelen bij de CE-scores. Jongens scoren hoger dan meisjes (Hanreats, 2014).

Deltion College neemt al enkele jaren TOA-instaptoetsen af aan het begin van de opleiding. Onder studenten die zeer laag scoren op alle domeinen (ERWD-groep) zijn drie groepen te onderscheiden:

- A) Score < 1F Gebreken in het rekenfundament.
- B) Score < 1F Moeite met de realistische contexten (cijferend 1F: goed).
- C) Score < 1F Moeite met de contexten en het rekenfundament.

### 5.3 Ervarings- en taalbasis: invloed op rendement rekenonderwijs

Binnen de groep zwak scorende studenten uit de TOA-instaptoets struikelen groep B en C niet alleen over de rekenvaardigheden, maar ook over het taalgebruik en de complexiteit in de opgaven. Het vak rekenen wordt geëxamineerd middels realistische burgerschap-rekencontexten met daarin een groot aandeel taal. Ook de rekenmethodes vragen van de student veel op het gebied van de Nederlandse taal. Het vinden van de som in contextopgaven is voor veel studenten lastig. Het gebrek aan lees- en studievervaardigheden om de complexiteit van de som te kunnen duiden lijkt hier een grote rol in te spelen (Hirsch, 2003). Het aanbieden van een vast stappenplan voor het sommanagement om op enige wijze structuur voor de student aan te brengen, is één van de mogelijke oplossingen voor deze groep. In de praktijk blijkt dat deze studenten vervolgens struikelen over taalbegrip en woordenschat. Hier is het werken aan ervarings- en taalbasis (taalbagage) van de student ('leeskilometers maken') en het uitbreiden van de (reken-)woordenschat een effectievere oplossing dan het herhalen van rekeninstructie. De (reken-)bagage is dan een voorwaarde om contextsommen zelfstandig te kunnen maken. In dit licht bezien is het onderwijsmodel, in vergelijking met het model zoals voor Nederlands vervaardigd, voor rekenen als volgt weer te geven:



Bron: Deltion College, 2017

Binnen het rekenonderwijs is het niet vanzelfsprekend om structureel aandacht te schenken aan taalbagage. Bij de referentieniveaus neemt van 2F naar 3F echter de complexiteit van de rekenopgaven toe. Er komen weinig nieuwe bewerkingen en vaardigheden voor op niveau 3F, ten opzichte van 2F. Er moeten op 3F-niveau wel meerdere rekenconcepten toegepast worden binnen een vraagstuk. Het aandeel lezen en decoderen binnen de opgaven wordt groter. Hieruit volgt dat als studenten 2F beheersen, het niveau begrijpend lezen en woordenschat van de student medebepalend is voor de sterkte en het tempo van groei richting beheersing 3F.

### 5.5 Het belang van rekenen en rekenonderwijs

Uit bovenstaande kan ook voor rekenonderwijs worden geconcludeerd dat de term 'flankerend onderwijs' niet passend is. Net als voor taalonderwijs kan gesteld worden dat het belang van voldoende beheersing van rekenvaardigheden verder gaat dan het aanleren van sommen die bij de examinering een rol zullen spelen. Ook het rekenonderwijs heeft een belangrijk aandeel in het verwezenlijken van de onderwijsdoelen *kwalificatie*, *socialisatie* en *subjectificatie* (Biesta, 2011). Het kan daarom moeilijk los gezien worden van de beroepsgerichte vakken, beroepspraktijkvorming, studieloopbaanbegeleiding, ondernemerschap en Nederlands, Engels en burgerschap. In het onderstaande kader wordt deze gedachte uitgewerkt.

### Het belang van rekenen en rekenonderwijs

In rekenen word je getoetst en moet je examen doen.

Om je toetsen en examens goed te kunnen maken, moet je een rekenfundament hebben en de vaardigheden ontwikkelen om rekenen toe te kunnen passen in functionele situaties. Deze functionele situaties worden getoetst middels context-opgaven in centrale examens.

Rekenen heb je nodig als je verder wilt.

Je hebt rekenen nodig om goed te functioneren binnen het vak rekenen en in je beroep. Dat betekent dat je berekeningen kunt uitvoeren die in je beroep van belang zijn.

Rekenen gaat over jou.

Het is belangrijk om over jezelf te leren denken en praten, over wat je wilt leren, op school en in je stage. Rekenen gebruik je daarbij om te kunnen beoordelen of iets haalbaar is en welke gevolgen het heeft.

Rekenen gaat over de wereld om je heen en soms komt het terug in onderdelen van je beroep. Beroepscontexten zijn belangrijk om een stevige gesprekspartner te kunnen zijn voor collega's, om te kunnen analyseren en plannen te maken.

Rekenen toepassen in burgerschapscontexten houdt nooit op. Als je hebt leren fietsen en je doet het daarna nooit meer, raak je de vaardigheid kwijt. Zo is het ook met rekenen.

Rekenen moet je *onderhouden* en je moet *rekenbagage* blijven opbouwen om te kunnen beoordelen welk telefoonabonnement bij jouw financiële situatie past, wat de gevolgen zijn voor je bestedingspatroon als je zelfstandig wil wonen, of de zorgverzekering passend is bij jouw situatie. In de toekomst wil je misschien een eigen auto of huis gaan kopen, dan is het van belang dat je financiële situatie in balans is. Een stevig rekenfundament is essentieel om functioneel en kritisch te kunnen consumeren.

## 5.6 Rekenvisie

Vanuit de professionalisering rekendocenten is door de regiegroep rekenen een gezamenlijke visie ontwikkeld. De kernwaarden van het rekenonderwijs zijn beschreven conform de vijf hoofdpunten van het Deltion DNA, zoals in de inleiding beschreven.

### 5.6.1 Doel rekenonderwijs Deltion College

Het doel van ons rekenonderwijs is groeiende gecijferdheid van de student gedurende de opleidingsduur resulterend in een slagingspercentage tussen de 85% en 100% voor het centraal examen en een solide basis om rekenbewerkingen in de beroepscontext en in de maatschappij uit te kunnen voeren.

### 5.6.2 Ambities rekenonderwijs Deltion College

De kernwaarden van het rekenonderwijs vindt zijn neerslag in de ambitie voor het rekenonderwijs van Deltion College:

- Elke rekendocent kan gedifferentieerd lesgeven
- Rekendocent formuleert hulpvraag en vraagt bij experts collegiale consultatie aan
- Iedere docent kan een klassenmanagement uitvoeren passend bij de onderwijsbehoefte van de klas
- Beroepsgericht waar het kan, generiek waar het moet in ons aanbod

Conform de kernwaarden van het Deltion College resulteert dit in de volgende beschrijving:

-Groots in kwaliteit

Met goed onderwijs willen we bij alle studenten groeiende gecijferdheid gedurende de opleidingsduur realiseren. Het onderwijsaanbod moet resulteren in een slagingspercentage tussen de 85% en 100% voor het centraal examen en bovenal een solide basis geven om rekenbewerkingen in de beroepscontext en in de maatschappij uit te kunnen voeren.

-De student staat centraal

Op het Deltion College richten we het rekenonderwijs passend in;

Passend bij het instroomniveau

Passend bij de beroepscontext

Passend bij de burgerschapscontexten

Passend bij de snelheid van leerstofverwerving

Passend bij de eventuele specifieke onderwijsbehoeftes

-Studenten en docenten worden herkend aan meesterlijk vakmanschap

Beroepsgericht rekenonderwijs waar het kan, generiek rekenonderwijs waar het moet, is het uitgangspunt van ons didactisch handelen. Rekenen is geïntegreerd in het professionele, culturele, maatschappelijke, persoonlijke en emotionele handelen van de student.

Het professionaliseren van de rekendocenten is een voortdurend cyclisch proces.

-Onze deuren staan wijd open; onze blik is gericht naar buiten en iedereen is welkom.

Deltion kan voor het werkveld (BPV-plekken) veel betekenen om het personeel van de BPV-instellingen ook bij te scholen om het beroepsgerichte- of burgerschapsrekenen op niveau te krijgen. Maatwerk is dan het vertrekpunt voor het samenstellen van de nascholing.

-Wij zijn een uitstekende plek om te werken, waar mensen zich ontwikkelen.

Deltion biedt studenten een goed georganiseerde zorgstructuur voor studenten die naast de reguliere lessen extra aandacht verdienen. Bij studenten met ernstige rekenproblemen en dyscalculie is de specifieke onderwijsbehoefte het uitgangspunt van het pedagogisch en (ortho-) didactisch handelen.

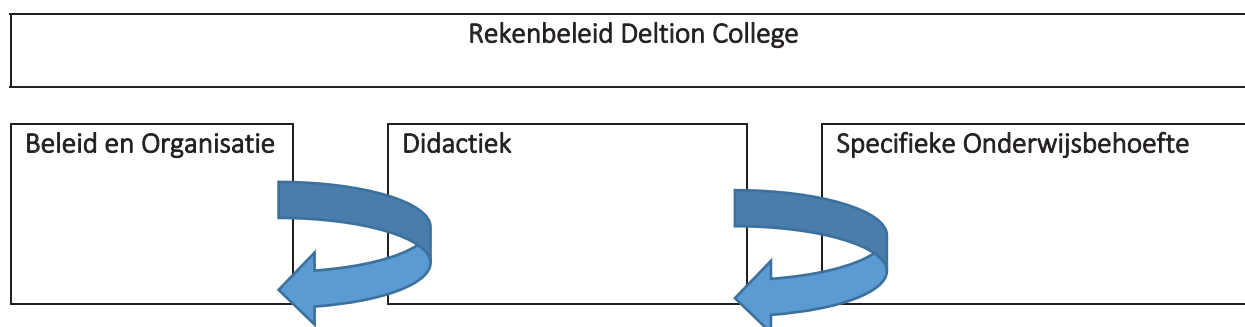
## 5.7 Regiegroep rekenen

Deltion heeft een regiegroep rekenen ingesteld (Zie Hoofdstuk 9: Structuur en organisatie). Deze heeft samen met de projectleider flankerend onderwijs, de Deltion Academie en docenten Hogeschool Windesheim de regie over de inhoud van het rekenonderwijs en de organisatie van de vakgroep rekenen.

### 4.7.1 Opzet regiegroep rekenen

De regiegroep rekenen werkt onder auspiciën van de projectleider flankerend onderwijs. Ze fungeert als projectgroep binnen drie hoofdonderwerpen van het rekenbeleid. De leden van de regiegroep worden op expertise en ervaring ingezet binnen deelprojecten van het Deltion. De groep werkt vraag gestuurd en formuleert zelf deelprojecten. De leden van de regiegroep zijn als contactpersonen verdeeld over de colleges.

De regiegroep rekenen deelt het vakgebied rekenen in volgens onderstaand schema:



Beleid en organisatie heeft invloed op de didactiek en omgekeerd. De aanwezigheid van studenten met specifieke onderwijsbehoeftes hebben invloed op de didactiek. Kortom de zuilen beïnvloeden elkaar volledig!

De regiegroep is ingedeeld in deelgebieden n.a.v. de eerdergenoemde beleidszuilen. Aan elk deelgebied zijn minimaal twee Regiegroep leden gekoppeld:

Beleid en organisatie		Didactiek		Specifieke onderwijsbehoefte	
Deltion beleid missie, visie, strategie, nascholing.		Collegiale consultatie: Klassenmanagement differentiëren (eerste lijn zorg)		Bijles JDA didactische verwaarlozing wegwerken. (tweede lijn zorg)	
Collegebeleid (methodisch werken, toetsing, roostering)		Fijn curriculum afstemmen op kenmerken van de doelgroep. (opleidings- afhankelijk)		Bijles JDA (ERWD) (derde lijn zorg) orthodidactische hulp en dossiervorming richting ER examen.	
Examinering Regelgeving Organisatie		Beroepsgerichte invulling van de referentieniveaus ontwikkelen en borgen.			
Grof curriculum					
Analyse opbrengsten vertalen naar interventies					

Opzet van het rekenbeleid op het Deltion College past bij de adviezen die worden gegeven in het protocol ernstige rekenproblemen en dyscalculie en in het advies document *Over rekenen gesproken* (Vos, 2014).

### 5.8 Rekenen samenvattend

Deltion kiest ervoor dat rekenen per opleiding passend wordt onderwezen. Het team maakt vanuit een gezamenlijk onderwijsconcept een bewuste keuze in de verhouding en samenhang tussen generiek rekenen en beroepsgericht rekenen. De opdrachten in rekenmethodes en examens bevatten een groot aandeel taal om een rekenopgave een realistische context te geven. Binnen het rekenonderwijs is het echter niet vanzelfsprekend om structureel aandacht te besteden aan de ervarings- en taalbasis van studenten. Hier valt voor het rekenonderwijs winst te behalen. Het aandeel lezen en decoderen binnen de rekenopgaven neemt per niveau toe. Net als het taalonderwijs kan het rekenonderwijs moeilijk los gezien worden van de beroepsgerichte vakken, beroepspraktijkvorming, studieloopbaanbegeleiding, ondernemerschap en vakken als Nederlands en burgerschap.

## 6 Engels

In hoofdstuk 3, 4 en 5 is beschreven hoe vanuit het bestaande onderwijsconcept een verbeteringslag gemaakt kan worden op het gebied van Nederlands en rekenen. In dit hoofdstuk wordt generiek Engels voor niveau 4 studenten als onderdeel van de algemene visie op Nederlands, rekenen en Engels onder de loep genomen en er wordt een advies te geven voor mogelijke verbeterpunten.

### 6.1 Onderscheid Engels – Nederlands/rekenen/burgerschap

Er is een duidelijk onderscheid tussen de vakken Nederlands/rekenen/burgerschap, waarin de lessen in het Nederlands zijn, en Engels met lessen waarin bij voorkeur Engels wordt gesproken.

1. Engels wordt niet (alleen) als generiek vak met de daarbij behorende generieke eisen aangeboden:
  - Naast de generieke eisen Engels voor uitsluitend niveau 4 zijn er in veel van onze opleidingen, met uitzondering van de colleges W&G en SOM&V, deels ook voor niveau 2 en 3 beroepspecifieke eisen Engels
  - De beroepsgerichte eisen voor Engels liggen veelal op een hoger niveau dan de generieke eisen
  - De generieke eisen voor Engels zijn te laag om zonder problemen door te stromen naar het hbo
2. Vo-studenten hebben bij de start van de opleiding een gelijk of hoger niveau Engels dan het vereiste eindniveau generiek Engels niveau 4; de colleges W&G en SOM&V zijn hierop een uitzondering. Daar ligt het gemiddelde instroomniveau een stuk lager
3. De lessen Engels worden bij voorkeur in het Engels gegeven terwijl dat bij de andere vakken Nederlands is; rijk taalaanbod vanuit andere vakken is niet aan de orde
4. Van rijk taalaanbod in het Engels is evenmin sprake binnen het onvermijdelijk beperkt aantal uren dat voor Engels in het curriculum beschikbaar is, zelfs als docenten het principe doeltaal = voertaal toepassen.

Deze verschillen maken dat de problematiek zoals beschreven bij Nederlands en deels bij rekenen niet vergelijkbaar is. Engels wordt vooral beroep specifiek aangeboden in tegenstelling tot de andere vakken. Dit is zelfs het geval in opleidingen die geen beroep specifieke eisen hebben, met name vanwege de doorstroom naar het hbo. Hier is niet zo veel winst te behalen. De generieke eisen vormen geen struikelblok, tenminste voor de meeste studenten. Voor bepaalde groepen studenten (zoals die in de W&G en SOM&V) is dat echter wel het geval en is er een vergelijkbare situatie met de andere vakken.

### 6.2 Overeenkomsten Engels – Nederlands/rekenen.

Tussen Engels en Nederlands/rekenen zijn de volgende overeenkomsten aan te geven:

- Bij Nederlands wordt aangegeven dat er in het curriculum vooral aandacht is voor methodisch oefenen (examentraining). Ook bij Engels is dat voor bepaalde groepen binnen Deltion het geval. In de BBL en voor de groepen zij-instromers is er tijd te kort om echt Engels te leren, zeker nu ook taal- (en reken) eisen gelden voor diplomering.
- Het ontbreken van fundament maar ook motivatie bij de genoemde groepen is vergelijkbaar met rekenen, hoewel een vergelijkbare oplossing voor deze knelpunten niet in alle opzichten voor de hand ligt.
- Ook bij Engels is er, zoals bij rekenen, passend onderwijs per opleiding met name vanwege het beroep specifieke eisen en/of de doorstroomeisen die per opleiding verschillend zijn.

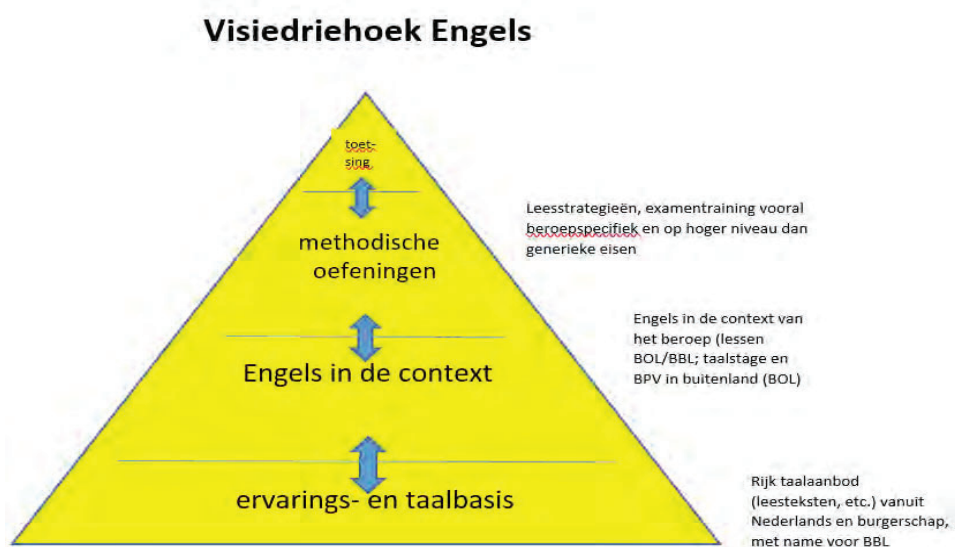
- Het opbouwen van ervarings- en taalbasis en het bieden van een betekenisvolle omgeving zijn zeker ook voor Engels van belang, maar zullen op een andere manier in het onderwijs aangeboden moeten worden. Deels gebeurt dit al maar, er kunnen nog stappen gezet worden.

### 6.3 Ervarings- en taalbasis en betekenisvolle omgeving Engels

Hoe krijgt de student meer en rijker gevulde koffers Engels en hoe bieden wij een betekenisvolle omgeving Engels? Een goede ervarings- en taalbasis in het Nederlands vergroot de basis in het Engels. Wanneer je in Nederlandse leesteksten kennis hebt opgedaan, lees je ook gemakkelijker teksten in het Engels over dit onderwerp. Hetzelfde geldt voor leesstrategieën. Pas je de juiste leesstrategieën bij Nederlands toe, dan heb je daar profijt van bij Engels. Dit betekent niet dat daarmee de woordenschat Engels automatisch voldoende opgepakt wordt. Het lezen van Engelse teksten in de context en het leren van woorden is en blijft essentieel.

Een contextrijke omgeving Engels is binnen de schoolmuren nauwelijks of niet aanwezig. Zelfs in de tweetalige opleidingen is dit beperkt. Verwerving van woordenschat vindt onvoldoende plaats. Taalstages en buitenlandstages in een Engelstalig land zijn echt contextrijk en de beste oplossingen om het taalniveau te vergroten. Dit zal voor BOL-opleidingen de beste keuze zijn, maar vooralsnog niet altijd mogelijk, bijvoorbeeld niet bij opleidingen met lintstages. Voor de andere doelgroepen is de ondersteunende werking van het boven beschreven aanbod Nederlands wellicht een oplossing.

Een andere oplossing is om, naast beroepsgericht Engels in de lessen, generieke examens te ontwikkelen met beroepstaaltaken. Niet alleen voor de BBL en zij-instromers maar ook voor de BOL-studenten. Examens over een bekend onderwerp, zoals uit je vakgebied zijn makkelijker te volgen dan examens over onderwerpen waar je niets vanaf weet. Daar komt nog bij dat de motivatie van studenten om opdrachten en examens te maken die bij hun studiekeuze passen groter is. Het taalonderwijsmodel voor Engels ziet er als volgt uit:



Bron: Deltion College, 2016

### 6.4 Differentiëren/ klassenmanagement

Speciale aandacht binnen het mbo vraagt de groep studenten met ontwikkelingsproblematiek in taal en rekenen. Deze studenten krijgen ondersteuning via het programma passend onderwijs. De route hiervoor is dat Deltion via het Studenten Succescentrum (SSC) een plan/profiel opstelt en op basis van de geconstateerde ontwikkelingsproblematiek bepalen de leraar en de student de

ondersteuningsbehoefte en de daarbij in te zetten ondersteuningsmiddelen. De afstemming in wederzijdse verwachtingen tussen leraar/opleiding en student zijn hierbij essentieel.

Leren in een zo optimaal mogelijk leerklimaat is voor deze studenten een voorwaarde en dit vraagt om een betrokken en deskundige leraar op het gebied van klassenmanagement, didactiek en differentiatie in een uitdagende leeromgeving.

Aan de hand van een nulmeting (bijv. de Oxford placement test) wordt het startniveau van de student vastgesteld en wordt bepaald op welke niveau de student zich verder gaat ontwikkelen. De kennis van de meest voorkomende woorden in teksten zijn belangrijk bij deze differentiatie. Daarbij kunnen we denken aan NAWL (New Academic Word List) en NGSL (New General Service List) (*Browne, Culligan & Phillips, 2014*)).

### 6.5 Engels samenvattend

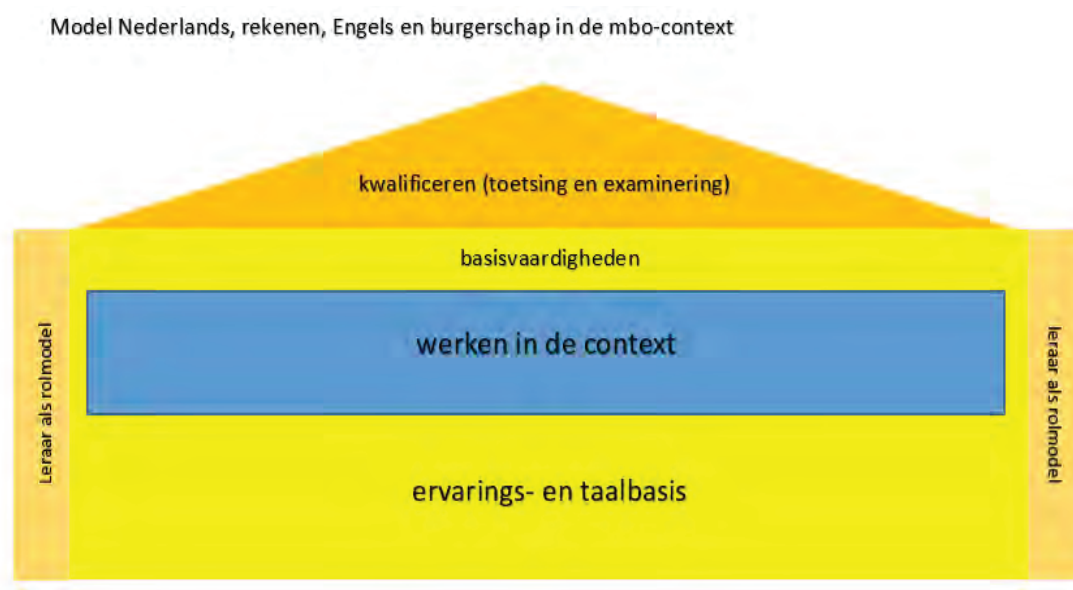
Engels is nog meer dan Nederlands en rekenen in veel opleidingen geen flankerend vak te noemen. Dit komt deels vanwege de beroepseisen Engels en deels vanwege de generieke eisen die onvoldoende zijn om doorstroom naar het hbo (goed) mogelijk te maken.

De in dit document voorgestelde onderwijsmodellen van Nederlands en rekenen gaan niet in alle opzichten op voor Engels. Engels wordt structureel in de context van het beroep gegeven, in tegenstelling tot Nederlands en rekenen. Verder is het lastig om een rijk taalaanbod in het Engels te realiseren zoals bij Nederlands.

Toch lijkt het taalonderwijsmodel Engels op dat van de andere vakken. Rijk taalaanbod is ook voor Engels van belang. Ervarings- en taalbasis in het Nederlands zal zoals eerder beschreven indirect deels de basis Engels vergroten. Voor BOL- opleidingen zijn taalstages en BPV in Engelstalige landen de meest effectieve manier voor taalontwikkeling, maar dit aanbod kan wel consequenties hebben voor de huidige structuur van opleidingen. Een andere overeenkomst met Nederlands en rekenen is het belang van onderwijsaanbod in de beroepscontext. Onderwijs dat dicht bij de belevingswereld van de student staat, is betekenisvol en motiveert de student tot leren.

## 7 De betekenis van een gezamenlijke visie voor de opleidingen

Een gemeenschappelijke visie op taal, rekenen en Engels betekent niet dat alle opleidingen op deze disciplines hetzelfde moeten gaan werken volgens een van bovenaf oplegde visie. Eigenheid in cultuur en afstemming op de doelgroep ('de student centraal') is een groot goed. Het hebben van een gemeenschappelijke visie betekent wel dat dat er door elk opleidingsteam onderbouwde keuzes gemaakt worden vanuit een gezamenlijke basisgedachte over de invulling van het onderwijs. Lesinhouden, (vakoverstijgende)projecten en activiteiten met en door studenten worden vanuit de visie verantwoord. Hierdoor zijn lesactiviteiten in principe geen individuele acties van docenten, maar beleid van de opleiding, terug te vinden in het curriculum van het vak en verbonden met de visie van Deltion. Met alle reeds beschreven eigenheden van de verschillende disciplines in acht genomen, hanteren we onderstaand visiemodel voor de vakken Nederlands, rekenen, Engels:



*Bron: Deltion College, 2017*

## 8 Examinering

Uitgaande van bovenstaande visie op het taal- en rekenonderwijs zijn er consequenties voor de manier van examinering binnen deze vakken. Ook binnen de examinering is het logischerwijs wenselijk om samenhang te zoeken met het beroep.

Vanuit de leraren en onderwijsteams blijkt tevens een dringende behoefte om de hoeveelheid tijd die besteed moet worden aan examinering van de instellingsexamens Nederlands (voor alle niveaus) en Engels (niveua 4) te beperken. Dit geldt zeker voor de BBL-opleidingen, bij versnelde opleidingen en bij opleidingen waar beroepsgerichte taaleisen zijn geformuleerd. Niet alleen voor de student, maar ook voor taaldocenten die, naast het afnemen, ook examens moeten beoordelen is deze tijdsinvestering niet in verhouding met waar het eigenlijk om gaat: onderwijs. Bij Nederlands en Engels blijken er veel dubbelingen te zijn met de examinering van de kerntaken/werkprocessen.

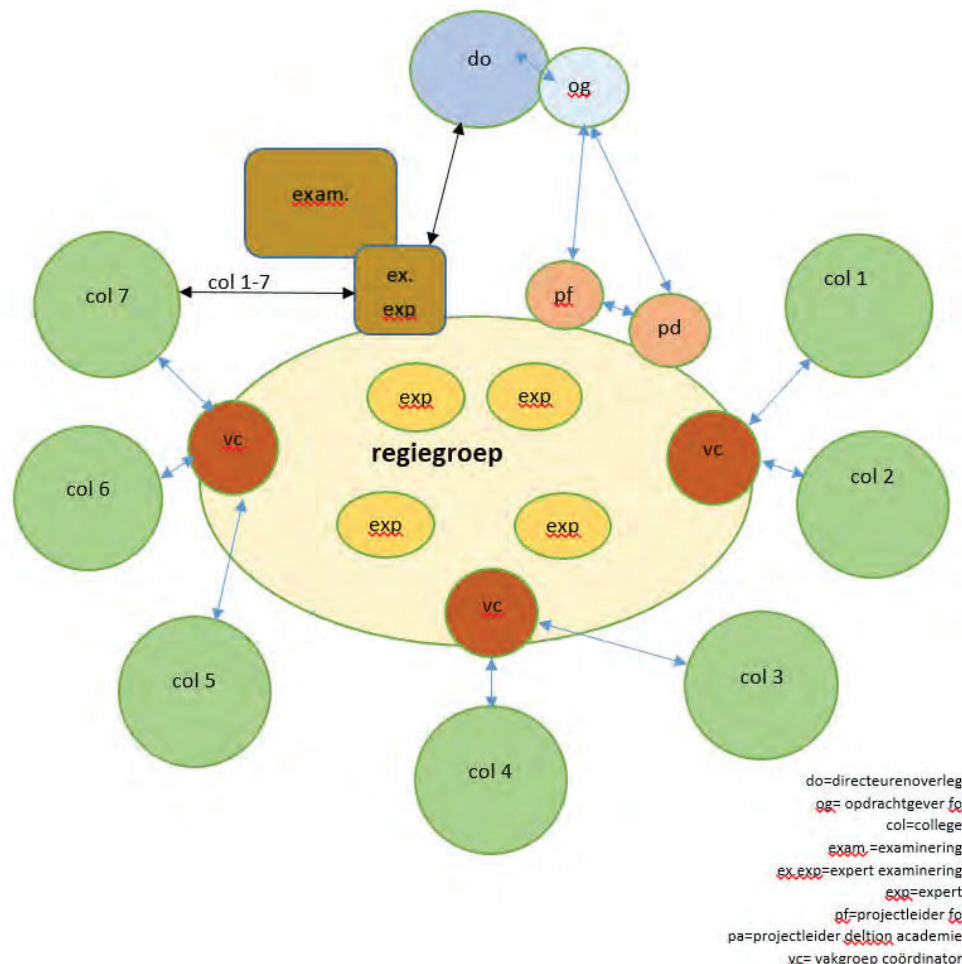
Ontwikkelen van generieke examens volgens een eenduidige structuur en vast beoordelingsmodel is aan te bevelen. Dit vaste format biedt de mogelijkheid voor opleidingen om de inhoud van de examens aan te passen aan de exameneisen van de verschillende KD's, combinatie-examens te realiseren van generieke en beroepsexamens of verschillende vaardigheden in één examensessie te examineren.

## 9 Structuur en organisatie

### 9.1 Organisatie

Omdat Deltion zoekt naar gerichte mogelijkheden om het taal- en rekenniveau van studenten te verhogen kiest het ervoor om regiegroepen Nederlands en rekenen (en vooralsnog vakgroepvoorzittersoverleggen Engels en burgerschap) duurzaam in stelling te brengen. Drie leden hebben een speciale positie in de regiegroep (vakgroepcoördinator). Zij zijn de kartrekkers van de regiegroep en contactpersonen voor de leraren in de colleges en hierdoor het gezicht van de regiegroep. Hun extra taken zijn, evenals de taken van het regiegroep lid, beschreven in paragraaf 9.2. De regiegroep komt wekelijks in zijn geheel bij elkaar om de onderlinge cohesie te bevorderen, onderwerpen in te brengen en te verdelen en per groep terug te koppelen hoe de voortgang is van de deelprojecten. De leden van de regiegroep zijn hiervoor gefaciliteerd en zijn op eenzelfde moment uitgeroosterd, zodat overleg mogelijk is. De vakgroepcoördinatoren zijn speciaal gefaciliteerd voor hun extra taken.

De regiegroepen zijn ondersteunend aan de verschillende colleges, opleidingsteams en leraren, waarbij de eigenheid en cultuur van deze teams/colleges gewaarborgd blijven. (Voor de profielschets 'lid regiegroep' zie bijlage). Schematisch ziet de organisatie en *structuur Nederlands en rekenen* er als volgt uit:



Bron: Deltion College, 2016

## 9.2 Taken regiegroep

De regiegroep bestaat uit vakgroepcoördinatoren en expertleden.

De taken van de vakgroep coördinator zijn als volgt omschreven:

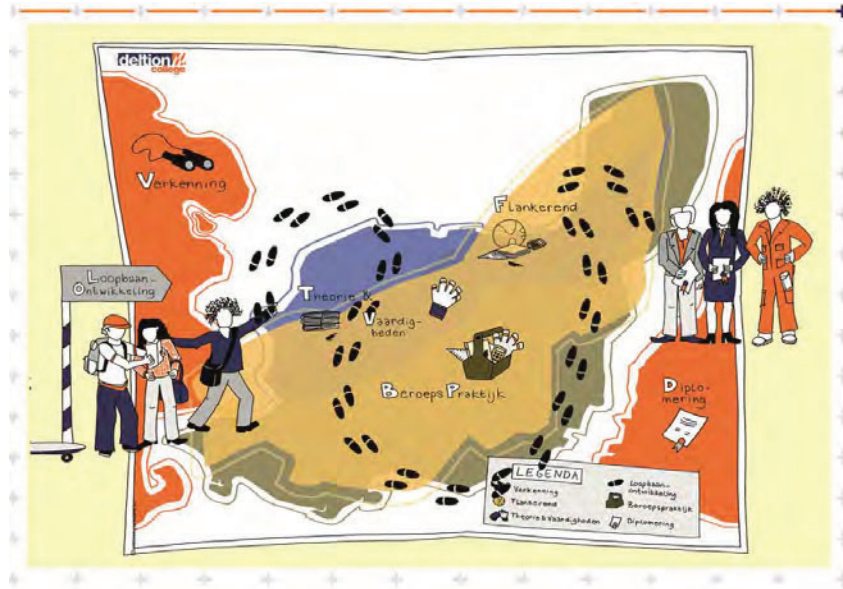
- Leraren/opleidingsteams van het vak informeren over actuele zaken
- 3x per jaar organiseren vakgroep bijeenkomsten leraren rekenen colleges
- Inventarisatie ondersteuningsvragen en scholingsbehoefte leraren en opleidingsteams
- Ondersteuning opleidingsteams (curriculum/leerlijnen)
- Nieuwe leraren vakgericht introduceren
- Contact onderhouden met management
- Contacten onderhouden met JDA
- Rol in werving en selectie nieuwe vakdocenten rekenen
- Structureel overleg onderwijsadviseurs, kwaliteitsadviseurs, examenbureau
- Opzetten en bijhouden Portal op gebied van rekenen
- Landelijke ontwikkelingen/examinering volgen en communiceren met opleidingsteams
- Contacten onderhouden met andere Roc's en instellingen
- Vakliteratuur bijhouden en contacten met uitgeverijen

De taken van de expert zijn als volgt omschreven

- Uitdragen visie naar opleidingsteams
- Vertaalslag maken visie naar praktijk op vakproblematiek/specifiek thema
- Actief ondersteunen leraren (en lerarenteams) bij vakproblematiek/specifiek thema
- Professionalisering op het gebied van vakonderwijs en teamondersteuning op specifiek thema
- Constructieve samenwerking met andere leden regiegroep
- Organiseren van bijeenkomsten op specifiek thema voor alle leraren rekenen
- Literatuur bijhouden

## Herziening onderwijsconcept

Dit document is een eerste stap om te komen tot een gemeenschappelijke visie voor de zogenaamde 'flankerende vakken', als basis om een verbeterslag te kunnen maken op het gebied van Nederlands, rekenen, Engels en burgerschap. De visie, zoals deze is beschreven, zet vraagtekens bij de term 'flankerend onderwijs'. Het voorstel is om deze term te vervangen door 'funderend onderwijs'. Tevens vraagt het om herziening van het onderwijsconcept, zoals het Deltion College deze uitdraagt (en zoals in paragraaf 2 is afgebeeld). Een voorstel is om het onderwijsconcept als volgt af te beelden, met de kanttekening dat de term *flankerend* hier nog gehanteerd wordt:



### Literatuur en Bronnen

- Bossers, B., Kuiken, F. & Vermeer, A. (red) (2017). *Handboek Nederlands als Tweede Taal in het volwassenenonderwijs*. Uitgeverij Coutinho.
- Broos, S. (2012). Twee jaar meten met de referentieniveaus. Welke inzichten levert het ons op? *Les*, 30 (177), 6.
- Browne, C., Culligan, B. and Phillips, J. (2013). *The New General Service List*. Retrieved 26 April 2016, from <http://www.newgeneralservicelist.org/about/>
- Browne, C., Culligan, B. and Phillips, J. (2013). *The New Academic Word List*. Retrieved 26 April 2016, from <http://www.newgeneralservicelist.org/about/>
- Buisman, M, Allen, J., Fourage, D, Houtkoop, W. & Van der Velden, R. (2013). *Kernvaardigheden voor werk en leven. Resultaten van de Nederlandse survey 2012, PIAAC*.
- Deltion College. *Groots in kwaliteit, dat is Deltion College! Strategische visie 2012 – 2017* (Versie 26 september 2011).
- Didau, D. (2015). *What if everything you knew about education was wrong?* Crown House Publishing Limited, Wellington.
- Elbers, E. (2012). Iedere les een Nederlandse taalles? *Taal- en vakonderwijs in het Beroepsonderwijs. LTT*, jaargang 14, 4.
- Fouarge, D, Houtkoop, W & Van der Velden, R. (2011). *Laaggeletterdheid in Nederlands. Resultaten van de Adult Literacy and Life Skills Survey (ALL)*. Expertisecentrum Beroepsonderwijs.
- Gille, E., Loijens C., Noijons, J., & Zwitser, R. (2010). *Resultaten PISA-2009, Praktische kennis en vaardigheden van 15-jarigen*. Arnhem: Cito.
- Hajer, M. & Meestringa, T. (2013). *Handboek taalgericht vakonderwijs*. Bussum: Coutinho. Orthographic learning during oral and silent reading.
- Hanreets, G.C.S. (2014). *Een verkenning van het nieuwe rekenen in het mbo "Een vergelijkend onderzoek naar de relatie en verschillen van motivatie, beroepsrelevantie van rekenen, geslacht en vooropleiding op het COE-rekenen*. Utrecht University. Utrecht.
- Heij, K., Haitjema, T. & Lam, J. F. (2008). *Taalniveau in het mbo*. Lienden: Bureau ICE, 2008.
- Hirsch, B.D. (2003). *Reading Comprehension Requires Knowledge—of Words and the World*. American Educator, Spring.
- Kerkhoff, A. & Hajer, M. (2016). *Taalonderwijs aan vluchtelingen en hun kinderen. Opdracht voor opleiding en professionalisering*. Tilburg/Utrecht.
- Koeven, van, B.H., Schaafsma, F.J.M. & Vierhuizen, G. (2015) *Je vak moet je doen, niet lezen. Vrij Lezen in het entree-onderwijs*. Stichting Lezen.
- Knippenberg, M. van (2012). Nederlands in het MBO. In Hendrix, T., Hovens, T. en Kappers, A. (ed.) *Taalonderwijs in het MBO. Levende Talen Magazine*. Amsterdam: VLLT.
- Kootstra G.J. (2017). *Ruimte voor nieuwe talenten. Keuzes rond nieuwkomers op de basisschool. Schrijfgroep LPTN. PO-raad (pag. 20-28)*.

- Meijerink, H.P, Letschert, J.F, Rijlaarsdam, G.C.W., Bergh, H.H van den & Streun, A. van (2009) *Referentiekader taal en rekenen*. Referentieniveaus. Enschede: SLO.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2009). *Regeling intensivering taal en rekenen*. Den Haag: Auteur.
- Moelands, F, Jongen, J. School, van der, F, Henken, B. (2007). Balans over leesstrategieën in het primair onderwijs. *Primair Onderwijs Peiling van het Onderwijsniveau*, reeks nummer 35. Cito, Arnhem.
- OECD (2011), *Education at a Glance 2011: OECD Indicators*, OECD Publishing.
- Prenger, J. (2006). *Taal telt! Een onderzoek naar de rol van taalvaardigheid en tekstbegrip in het realistisch wiskundeonderwijs*. Proefschrift Rijksuniversiteit Groningen. Beschikbaar via: <http://www.let.rug.nl/prenger>.
- Raaphorst, E. & Steehouder, P. (2011). *Taal terug in het MBO. Beleid en praktijk van (nieuw) taalonderwijs in het middelbaar beroepsonderwijs*. Expertisecentrum beroepsonderwijs ECBO.
- Ritchhart, R. (2015). *Creating cultures of thinking*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Schaafsma, F.J.M. (2015). *Taalbewust lesgeven in het mbo*. Centrum voor Nascholing, Amsterdam.
- Smits, A. & Koeven Van, B.H. (2014). *Een methode kiezen voor het MBO*.  
<http://geletterdheidschoolsucces.blogspot.nl/>
- Smits, A. & Koeven Van. (2015). *Schrijfonderwijs: de 'six and one traits' en meer*.  
<http://geletterdheidschoolsucces.blogspot.nl/>
- Smits, A. & Koeven Van, B.H. (2015). *Woordenschatonderwijs bestaat niet*.  
<http://geletterdheidschoolsucces.blogspot.nl/>
- Vos, A. (2014). *Over rekenen gesproken*. Steunpunt taal er rekenen, MBO. Verkregen door <http://www.steunpuntaalenrekenenmbo.nl/steunpuntmbo/download/downloads/20140120-start rapportage-mbo-over-rekenen-gesproken.pdf>.

<b>ZELFINSCHATTING COMPETENTIES REKENDOCENT EXPERT</b>	-	+/-	+
<b>COMPETENTIES REKENDOCENT EXPERT (kennis en vaardigheden)</b>			
<b>1. Interpersoonlijke competent</b>			
<b>2. Pedagogisch competent</b>			
<b>3. Vakinhoudelijke- en vakdidactische kennis en vaardigheden</b>			
3.1 De docent beschikt over een rekenniveau van minimaal referentieniveau 3F.			
<i>Opmerking: dit is iets waar u zelf verantwoordelijk voor bent. We geven aan dat dit niveau van belang is voor een rekendocent.</i>			
3.2 De docent heeft overzicht over de totale onderwijshoud en leerstof van rekenen-wiskunde			
De docent:			
- kent de verschillende doelen van het rekenonderwijs (voor het mbo)			
- heeft kennis van de referentieniveaus			
- heeft kennis van de achtergronden, inhoud en didactiek van het rekenwiskundeonderwijs op de basisschool/vo/vooropleiding			
- kent de doorlopende leerlijnen (weet 'wat al behandeld is' en 'waar het naar toe gaat')			
- ziet de interne samenhang en legt verbanden tussen de rekendomeinen			
- heeft actuele kennis van de beroepen in de branche(s) waarvoor wordt opgeleid en legt verband tussen rekenleerstof en benodigde kennis/vaardigheden (kwalificatiedossiers) van die branche(s)			
3.3. De docent is vakdidactisch onderlegd			
De docent:			
- is op de hoogte van didactische visies op rekenonderwijs			
- stelt relevante leerdoelen voor de studenten			
- kan de leerstof analyseren (leerlijnen, voorkennis, kernopgaven, strategieën, knelpunten)			
- kent het aanbod van leermiddelen			
- kent en maakt gebruik van vakdidactische hulpmiddelen (zoals passend concreet materiaal, visuele ondersteuning)			
- kiest realistische voorbeelden en vraagstukken die passen bij de leefwereld van de studenten			
- stimuleert interactie tussen deelnemers			
- kiest passende onderwijsvormen met een gevarieerd lesaanbod			
- kan in lesmateriaal de onderliggende didactische en leertheoretische benadering herkennen			
- evalueert het (les)programma en stelt waar nodig bij			
- beoordeelt niet alleen kwantitatief maar ook op proces of werkwijze (zoals fouten analyseren en adequate feedback geven, studenten helpen reflecteren)			
3.4 De docent kan rekenlessen uitvoeren met behulp van methode –programma dat gebruikt worden (en de daarbij veronderstelde kennis over leerstofopbouw, strategieën en modellen hanteren)			
De docent:			
- weet hoe een rekenles effectief en gedifferentieerd opgebouwd kan worden			
- kent veelvoorkomende oplossingsstrategieën voor rekenkundige vraagstukken			



# **Bijlage 6.**

## Visie op burgerschaps- onderwijs

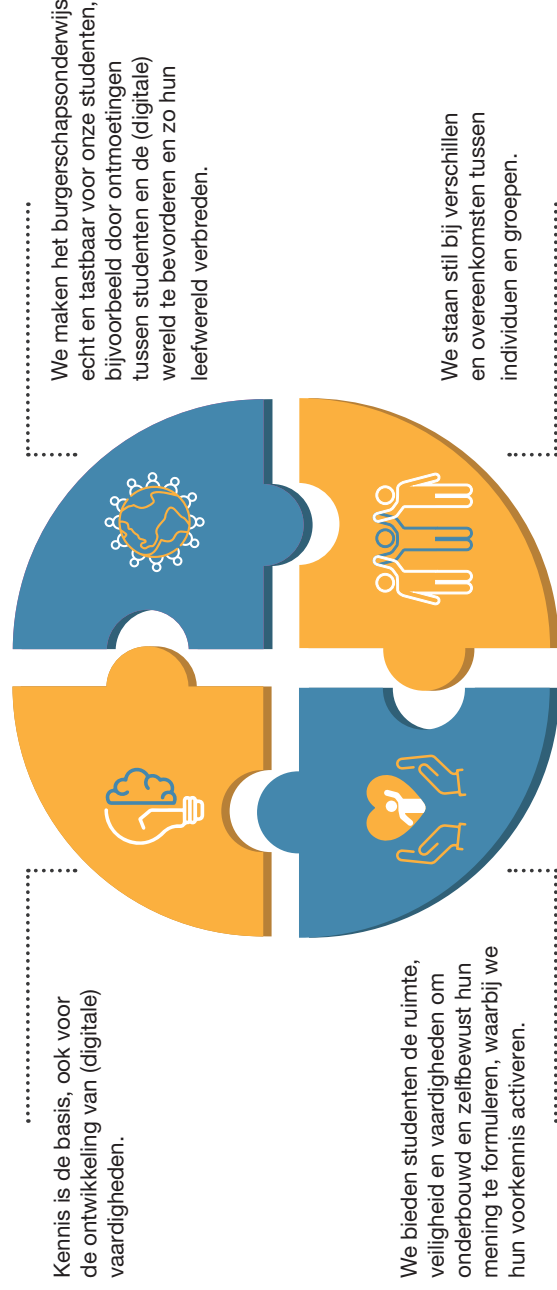
# Deltion visie op Burgerschap

*We leiden onze student op voor een vak, vervolgonderwijs en bereiden ze voor op hun rol in de samenleving. Het Deltion College schreeft de komende jaren de ambities voor burgerschaps (-onderwijs) stapsgewijs omhoog. Deze visie biedt daarin richting voor de organisatie en praktijk. Het DNA van Deltion staat aan de basis van ons onderwijs en en we houden rekening met de grote diversiteit aan opleidingen, studenten en niveaus binnen Deltion.*

## Uitgangspunten

- De onderwijsgevende maakt het verschil
- Samen kom je verder dan alleen, zeker als het om onderwijs ontwerpen en geven gaat
- Maatwerk per opleiding en kwalitatief hoogstaand onderwijs gaan hand in hand.

## Ontwerpprincipes



## Leerdoelen

Onderstaande leerdoelen kunnen en moeten in de context van verschillende opleidingen en verschillende niveaus worden vertaald. En ze zijn zeker niet uitputtend.

	Zelf	Zelf & de ander	Zelf & de samenleving
<p><b>Algemeen</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eigenwaarde en zelfvertrouwen</li> <li>Ken je talenten</li> <li>Is wie je bent wie je wilt zijn?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hoe ga je om met groepsdruk?</li> <li>Je in een ander kunnen verplaatsen, leren dat er verschillen zijn</li> <li>Kritisch leren denken, eigen mening vormen en onderbouwen met feiten</li> <li>Dialogoog aan kunnen gaan, luisteren naar elkaar, respect</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kennis over samenleven, inclusief de kaders gesteld door het recht, de democratie en de rechtsstaat</li> <li>Hoe kun je de samenleving mede vormgeven?</li> <li>Wisselende maatschappelijke thema's</li> </ul>

Vitale dimensie

- Verslaving (o.a. drugs, alcohol, gamen, gokken)
- Voedsel & dieten en sporten
- Mentale gezondheid (o.a. stress, prestatiedruk)

Economische dimensie

- Arbeidsrecht (ondernemen, loondienst, discriminatie en sociale zekerheid)
- Macht en invloed op de arbeidsmarkt: wie bepaalt de regels?
- Visies op economie en economische principes
- Duurzaamheid en Sustainable Development Goals

Social-maatschappelijke dimensie

- Diversiteit & inclusie (o.a. culturen, seksualiteit, religie, racisme)
- De betrouwbaarheid van het nieuws en social media
- Spanningen tussen bevolkingsgroepen

Politiek-juridische dimensie

- Kennis van de democratie & rechtsstaat (basiswaarden, grondwet, mensenrechten, scheiding der machten)
- Hoe heb je invloed, hoe maak je verschil?
- Welke politieke overtuigingen zijn er?

## Docentvaardigheden

### Basisvaardigheden

- Gebrek aan kennis herkennen en studenten daarop aan het werk zetten
- Een veilige sfeer waarborgen met heldere regels, waardoor studenten zich vrij voelen om hun perspectief te delen
- Reageren op heftige of ongenuanceerde opmerkingen van studenten, door:
  - waar nodig een grens te stellen
  - open te bevragen.

### Gevorderde vaardigheden

Zelf gespreken initiëren over controverse actualiteiten, waarbij je:

- Verschillende perspectieven laat horen
- Dialogoog en debat tussen studenten kunt faciliteren
- Diepgang kunt brengen in gesprekken
- Werkvormen en projecten kunt ontwikkelen
- Inbreng van studenten vraagt en daarin flexibel kunt zijn
- Vraagstukken toepast die passen bij de opleiding of beroepsgroep.

# **Bijlage 7.**

## **Introductieprogramma startende medewerkers**

## Welkom!

Hierbij informeren we je graag over ons introductieprogramma dat jij als nieuwe medewerker krijgt aangeboden.

In de mail heb je al enige informatie ontvangen, maar in dit overzicht vind je een overzicht van de diverse onderdelen binnen ons introductieprogramma. We ondersteunen je graag om het persoonlijk introductieplan op maat samen te stellen.

Om alle informatie omtrent introductie nog eens na te lezen verwijzen wij je naar [jij@Deltion](mailto:jij@Deltion).

De verschillende onderdelen van het introductieprogramma voor nieuwe medewerkers		
Onderdeel	Wanneer	Planning & organisatie
<b>Kennismakingsbijeenkomst</b> College van Bestuur, Schoolopleiders, SSC, MICT, ASP, Deltion Academie.		Éénmalig
<b>jij@deltion</b> De online omgeving om je wegwijs te maken binnen Deltion (onboarding). Via de portal – Deltion thema’s – <a href="mailto:jij@deltion">jij@deltion</a> .	Vanaf 25 augustus 2022	HRD
<b>Maatje/werkplekbegeleider</b> Je wordt voorgesteld aan jouw maatje / werkbegeleider uit jouw team die jou in gaat werken. Hij / zij zal jou wegwijs maken binnen het team.	Frequentie samen afstemmen	Maatje / werkplekbegeleider en startende medewerker
<b>Gesprek opleidingsmanager</b> Inplannen gesprekken met jouw opleidingsmanager.	In afstemming	Opleidingsmanager
<b>Kennismaken met schoolopleider</b> Keuzes maken omtrent leren en ontwikkelen in samenspraak met werkplekbegeleider/maatje.	In de eerste weken van het nieuwe schooljaar	Schoolopleider
<b>Themabijeenkomsten</b> Er worden verschillende themabijeenkomsten georganiseerd. Namelijk: <ul style="list-style-type: none"> <li>- ICT en leren</li> <li>- SSC</li> <li>- LOB</li> <li>- Beeldcoaching</li> <li>- Activerende werkvormen</li> </ul> De schoolopleider zal je hiervoor uitnodigen.	Vijf keer per schooljaar	Zie bijlage

<p><b>Intervisie</b> Tijdens intervisie sta je stil bij je werk, is er ruimte om je ervaringen te delen en van elkaar te leren. Je ontmoet gelijkgestemden, nieuwe leraren/ instructeurs. Intervisie zorgt niet alleen voor betere kwaliteit van je werk, maar ook voor meer werkplezier.</p> <p>De schoolopleider nodigt je voor deze bijeenkomsten uit</p>	Vijf keer per schooljaar	Zie bijlage
<p><b>Training de 6 rollen van de leraar</b> <i>Deze training wordt aangeboden door de Deltion Academie.</i> Het doel van de training is dat je aan de hand van de 6 rollen van de leraar zicht krijgt op gedrag dat positief bijdraagt bij effectief onderwijs.</p>	<p>De training bestaat uit vier bijeenkomsten. 20 feb 6 maart 20 maart 3 april De bijeenkomsten beginnen om 17.00 en de afsluiting is rond 19.30.</p>	Medewerker schrijft zich in via Insite
<p><b>Evaluatie inwerkprogramma</b> Na het eerste jaar horen we graag jouw ervaringen terug. De evaluatie vindt digitaal en/of tijdens een bijeenkomst plaats.</p>	Één keer	Schoolopleider

Christien Loodewijk <cloodewijk@deltion.nl>

# **Bijlage 8.**

**Implementatieplan voor  
versnelde kwalitatieve  
en kwantitatieve  
doorstroom**



# Senior Leraar bij Deltion

**Informatiebijeenkomsten management van  
colleges**

Deltion

colleges

# 'Agenda'

- Vooraf over aanleiding en uitgangspunten
- Inhoudelijke doorstroommogelijkheden leraar
- Gewijzigde uitgangspunten doorstroom naar senior leraar functie
- De overgangssituatie
- Vragen en ...



# AANLEIDING

- Behoeftte aan grotere doorstroom van leraar naar senior leraar, dan alleen de huidige mogelijkheid: instroom op basis van (maatwerk) OLS-traject;
- Behoeftte aan verkenning meerdere inhoudelijke doorstroomprofielen, dan alleen de huidige senior variant (= de focus op onderwijsontwikkelaar /veranderleraar)



# Uitgangspunten introductie senior leraar: nog steeds van toepassing

- We willen bekend staan als kwaliteitsschool;
- Meesterlijk vakmanschap van studenten en medewerkers is onze kritische succesfactor;
- Professionalisering van al ons personeel is van essentieel belang, we hebben een voorbeeldfunctie t.a.v. een leven lang leren;



# Elke leraar van Deltion zien we als professional, die:

- Blijk geeft het principe “leven lang ontwikkelen” te omarmen;
- Er dus op uit is zijn talenten en capaciteiten te ontdekken en te ontwikkelen;
- Laat zien wat de impact hiervan is op de kwaliteit van het onderwijsproces;
- En zich als professional ontwikkelt op basis van continue feedback en feedforward

Bijdrage  
kwaliteit  
onderwijs!

# Uitgangspunten introductie senior leraar: nog steeds van toepassing

- **Voorwaardelijk toetsingskader**
  - **Harde criteria** waaraan voldaan moet worden voordat een leraar aan het groeipad naar senior leraar kan beginnen (zie volgende sheet);
- **En voorwaardelijke criteria** (pijler kwaliteit inhoud te geven) die duidelijk maakt waar leraar aan moet voldoen om zich op eigen initiatief te kunnen kwalificeren voor volgend niveau;
  - **Basis criteria;**
  - **Inhoudelijke criteria** gekoppeld aan doorstroomprofiel.



# Harde criteria doorstroom senior leraar:

- a) Voldoen aan de wettelijke opleidings- en bekwaamheidsvereisten voor leraar;
- b) Aanstelling voor onbepaalde tijd bij Deltion;
- c) Minimaal 2 jaar ervaring als leraar in het MBO, VO en/of HBO;
- d) Minimaal 50% van de betrekkingssomvang: direct studentgebonden onderwijstaken blijven verzorgen;
- e) Minimaal een 'voldoende' beoordeling als leraar.



# Deel 1

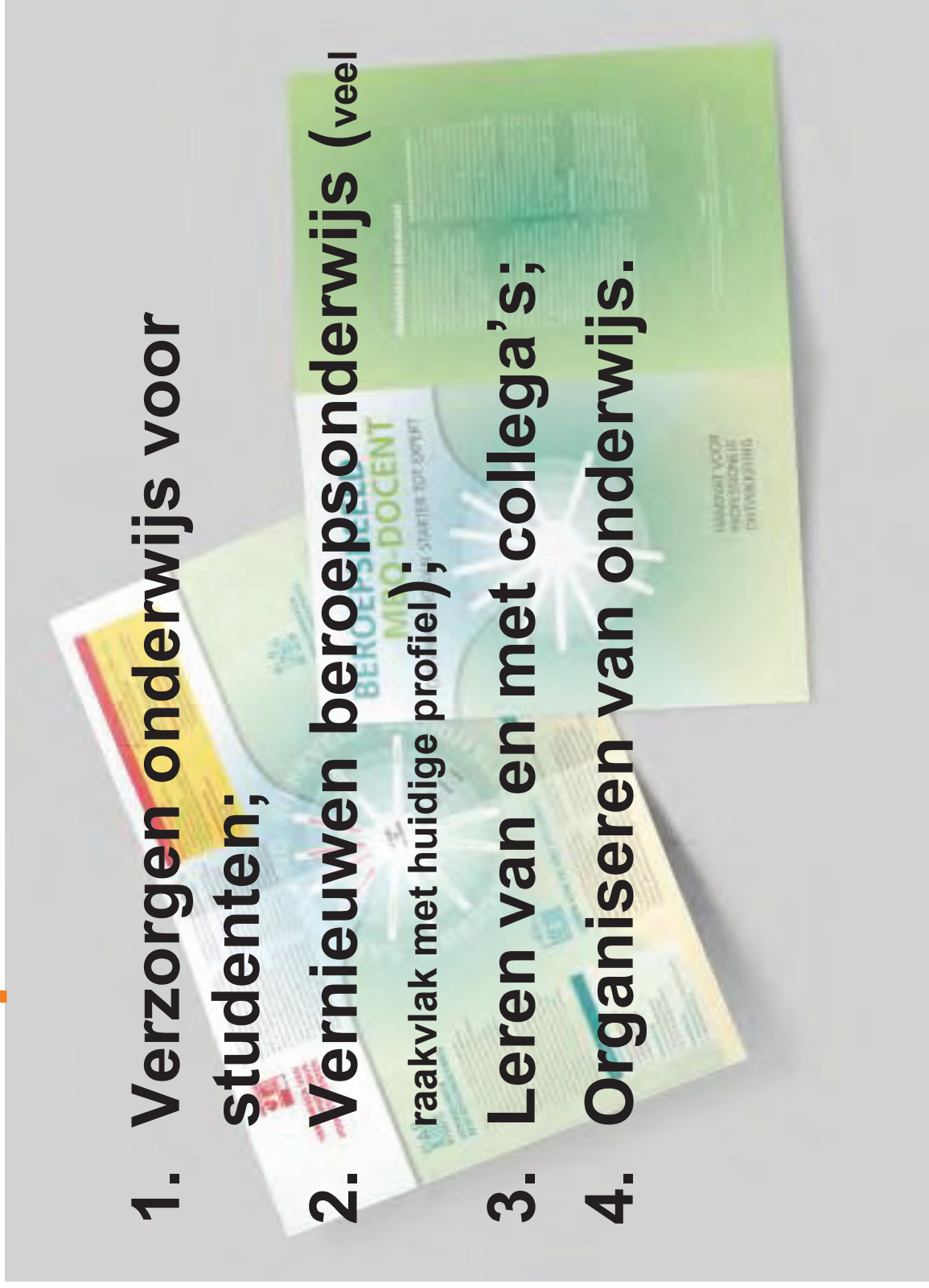
## **April 2020: verkenning inhoudelijke alternatieve doorstroommogelijkheden senior leraar**

- Behoeftte aan verkenning meerdere inhoudelijke doorstroomprofielen, dan alleen de huidige senior variant met de focus op onderwijsontwikkelaar/veranderleraar;

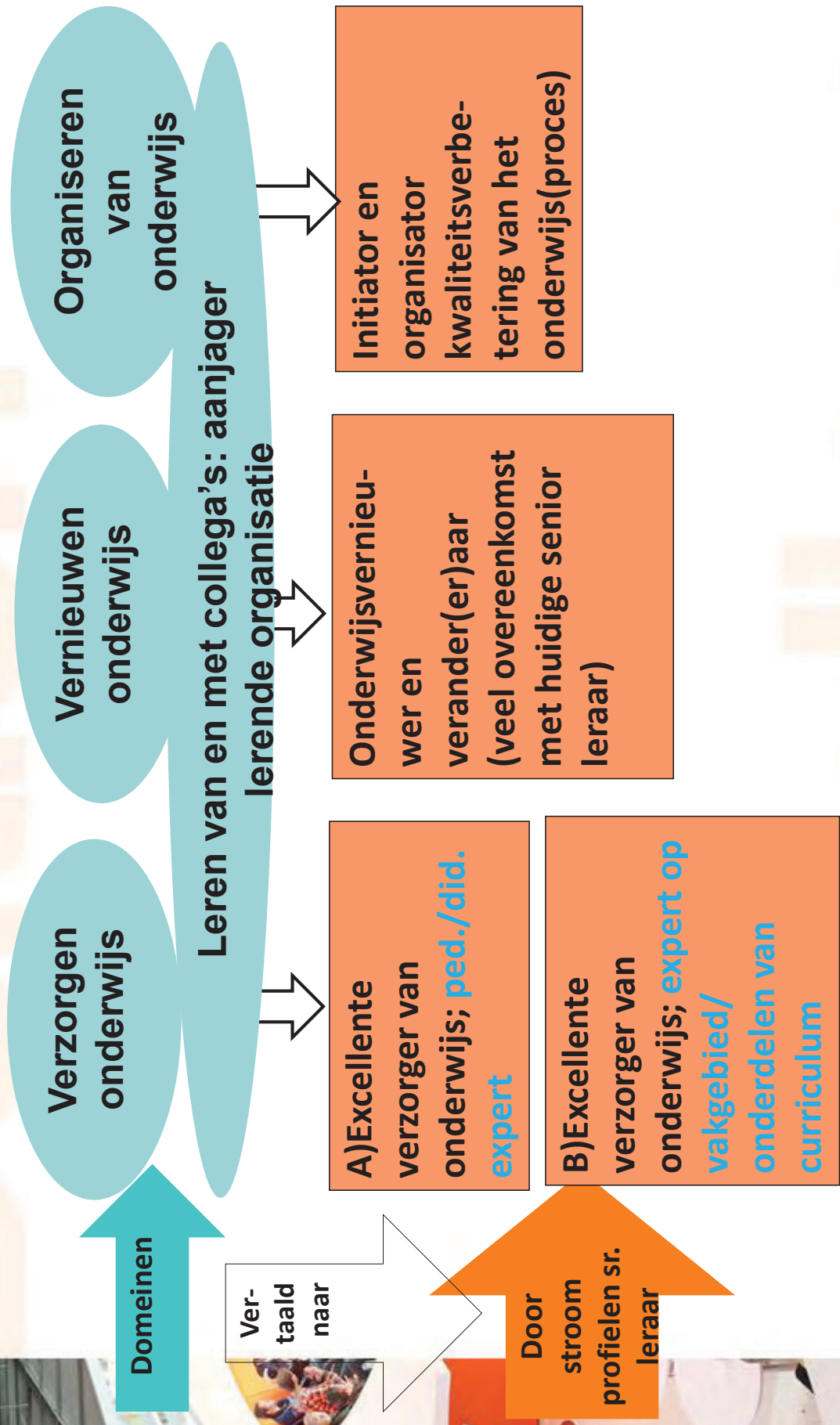


# Verkenning op basis van de 4 domeinen uit het beroepsbeeld MBO

1. Verzorgen onderwijs voor studenten;
2. Vernieuwen beroepsonderwijs (veel raakvlak met huidige profiel);
3. Leren van en met collega's;
4. Organiseren van onderwijs.



# Doorstroomprofielen senior leraar



# Vertaalslag opgehaalde input per beroepsdomein naar doorstroomprofielen senior leraar

- drie van de vier domeinen vertaald naar drie doorstroomprofielen;
- vierde domein, “leren van en met elkaar” is geïntegreerd in “aanjager lerende organisatie”
- van toepassing op alle domeinen (de basiscriteria):
  - heliopterview,
  - onderzoekende houding en
  - aanjager lerende organisatie



Daarnaast is er binnen elk doorstroomprofiel sprake van:

**Een helicopterview:** is in staat te werken vanuit een brede context: heeft kennis en inzicht in relevant intern en extern krachtenveld en weet op basis hiervan impactvol te acteren (Deltion organisatie, werkveld, onderwijsinspectie, MBO-raad, VO-HBO ect.);



## Leren van en met elkaar voor de senior leraar vertaald in:

### **Aanjager lerende organisatie:**

- Professionaliteit: ontwikkelt zichzelf continue, zowel persoonlijk als op gebied van vakmanschap, inspelend op de veranderende context;
- Creëert en deelt kennis binnen en buiten team (deelname leergroepen communities e.d.);
- Geeft en vraagt feedforward en is daarbij een inspirator voor collega's;
- Is rolmodel en daarbij klankbord, vraagbaak en/of coach voor (minder ervaren) leraren, het team /college;
- Betrekt collega's bij team- en onderwijsontwikkeling op basis van hun kwaliteiten;
- Is in staat weerstand positief om te buigen, in samspraak met andere senior leraren en de opleidingsmanager;
- Toont zich eigenaar van zijn eigen professionalisering en stimuleert anderen hierin.



# én

## Een onderzoekende houding:

- Vergaart op systematische wijze kennis en inzichten door het raadplegen van in- en externe bronnen (onderzoeks)literatuur, notities, beleidsstukken, reviews;
- Kan op basis van deze informatie, een onderbouwd besluit nemen, een interventie implementeren of advies formuleren binnen het team/ vakgroep ect..
- Neemt deel aan (deel)onderzoeken vertaalt dat in visievorming en onderwijsontwikkeling of-verbetering voor het eigen team dan wel meerdere teams.





# Inhoudelijke criteria doorstroomprofiel senior leraar<sup>1</sup>

Excellente verzorger van onderwijs: pedagogisch/ didactisch expert

Het wat	Output
<p>Excellent in verzorgen van onderwijs door uit te blinken in ped/ did vaardigheden en collega's hierbij te inspireren, coachen;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Bv. vanuit rol van teamdeskundige passend onderwijzen/ LOB ect.;</li><li>▪ Rolmodel in het team en in andere werkverbanden, op pedagogisch en didactisch vlak, adviseert en ondersteunt nieuwe en ervaren leraren en opleidingsmanagers over de korte en lange termijn aanpak;</li><li>▪ Is aanjager/projectleider bij onderwijsvernieuwing of verbetering op pedagogisch didactisch vlak, of neemt deel aan onderzoek en vertaalt dat in visievorming en onderwijsontwikkeling voor de eigen opleidingen/ het eigen vak;</li><li>▪ Kan de impact van pedagogisch didactische aanpak in beeld brengen (effect op leren van de student) en overbrengen op collega's.</li></ul>	<p>Zichtbare rol van coach/ inspirator/ teamdeskundige (bv. passend onderwijzen, LOB ect) in team t.a.v. ped./ did. vaardigheden;</p> <p>Zichtbaar ped./did. excellent in verzorgen van onderwijs blijkend uit feedback van collega's, studenten en werkveld;</p> <p>Zichtbare inbrenger van relevante, actuele ped./ did. expertise in het curriculum (denk bv. aan differentiëren, diversiteit &amp; inclusie), dit delen met collega's en weten te verbinden met curriculum ontwikkeling/ vernieuwing;</p> <p>Zichtbare verbetering/aanpassing van onderwijs op basis van toetsen van de impact van de ped./did. aanpak bij studenten/ werkveld.</p>

<sup>1</sup>)Uiteindelijk te gebruiken als toetsingskader bij de doorstroom. Bestaande functieprofiel senior leraar blijft het functiewaarderingsstechnische kader



# Inhoudelijke criteria doorstroomprofiel senior leraar

Excellente verzorger van onderwijs: expert op vakgebied/ thema

Het wat	Output
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Excellent in verzorgen van onderwijs door uit te blinken in expertise op een vakgebied/ onderdeel van het curriculum/ thema in combinatie met ped./ did. bekwaamheid;</li><li>▪ Organiseert en regelt bijeenkomsten, dialogen rond deze expertise, bereidt het voor in de vorm van presentaties, dialoogsessies om tot visievorming/ standpuntbepaling te komen. Dit resulteert in bv. notities, verbetervoorstellen;</li><li>▪ Is trekker bij besluitvorming rondom beleidsontwikkeling en implementatie op het gebied van de expertise in het team dan wel college, waarbij sprake is van integratie/ aansluiting bij het totale curriculum;</li><li>▪ Is daarbij het aanspreekpunt voor de collega's in het team/college;</li></ul>	<p>Zichtbare rol van expert, bv, teamdeskundige (bv. BPV), vakgroep coördinator, Zichtbaar specialistisch en ped./did bekwaam in verzorgen van onderwijs t.a.v. specialistisch onderdeel van curriculum, blijkend uit feedback van collega's en studenten.</p> <p>Zichtbare inbrenger van relevante, actuele specialistische expertise in het curriculum in combinatie met ped./did. expertise (denk bv, aan differentiëren, diversiteit en inclusie) dit delen met collega's en weten te verbinden met curriculum ontwikkeling/ vernieuwing.</p> <p>Zichtbare verbetering/ aanpassing van onderwijs op basis van inbreng van de meest recente ontwikkelingen binnen het expertisegebied, m.b.v. expertise opgehaald bij (externe) deskundigen, vanuit de literatuur ect. .</p>



# Inhoudelijke criteria doorstroomprofiel senior leraar

Onderwijsvernieuwer en verander(ler)aar	
Het wat	Output
<p>Voortrekker, initiatief nemer in onderwijsontwikkeling in het team en/of college, vakgroepen, werkgroepen. Speelt daarbij in op ped./did., werkveld, (V)MBO/HBO ontwikkelingen, ect.,</p>	<p>De output van de huidige senior leraar wordt hier herkend:</p> <p>Weet onderwijsontwikkelingen -zowel pedagogisch als didactisch- en ontwikkelingen binnen het werkveld zichtbaar te INITIEREN en VERTALEN naar toepasbare concepten*/projecten binnen het team/ de teams/ het college.</p>
<p>Weet mede het beleid van Deltion te vertalen naar concrete plannen in het team. Spart hierbij met o.a. opleidingsmanager, andere senioren binnen en buiten het team, adviseurs e.d..</p>	<p>Weet zichtbaar verschillende groepen mensen te INSPIREREN en VERBINDEN bij het realiseren van projecten (intern/extern) en weet hierbij belangentegstellingen te overbruggen.</p>
<p>Ziet kansen weet deze te benutten en implementeren in het team.</p> <p>Zoekt pro-actief ruimte in het KD en de regels en sorteert voor op verwachte ontwikkelingen waar het KD nog niet in voorziet.</p>	<p>Voert zichtbaar de regie bij verworven onderscheiden projecten/ samenwerkingsverbanden en ontwikkelingen van het curriculum.</p>
<p>Ontwikkelt flexibele trajecten, ook voor de buitenwereld, in samenwerking met Deltion Business, en draagt mede zorg voor de uitvoering;</p>	
<p>Aanjager in teamontwikkeling: weet weerstand in een team mede, in samenspraak met de opleidingsmanager, om te buigen, kent kwaliteiten van collega's en weet hen daarop in te zetten.</p>	



# Inhoudelijke criteria doorstroomprofiel senior leraar

## Initiator en organisator kwaliteitsverbetering van het onderwijs(proces)

### Het wat

Initieert mede, in samenspraak met de opleidingsmanager, de totstandkoming van teamplannen, plan van inzet, professionaliseringsplannen t/m evaluatie proces op basis van o.a. uitkomsten van diverse evaluaties onder stakeholders (student, werkveld, medewerkers) en weet hier prioriteiten uit te halen in relatie tot de teamvisie, rekening houdend met het inspectiekader (afgeleid van de Deltion visie). Verwerkt dit in samenwerking met de opleidingsmanager in het teamplan.

Draagt zorg voor de borging van bovenstaande.

Heeft een voortrekkersrol bij de voorbereiding van inspectiebezoeken en weet het “teamverhaal” goed voor het voetlicht te brengen.

Neemt initiatief in het verder ontwikkelen van een leerklimaat bv. als aanjager van LeerKracht, organiseren team(ontwikkel)dagen, pro-actieve rol bij plan van inzet, interview.

### Output

Borgt (mede in samenspraak met de opleidingsmanager de integrale kwaliteitsverbetering van het onderwijs; Levert een zichtbare pro-actieve rol bij het uitvoeren van de PDCA-cirkel en in de totstandkoming van de gedragen teamplannen, Pvl, scholingsplannen waarin een focus is aangebracht, onderbouwt vanuit de teamvisie en rekening houdend met talenten van collega's. Heeft mede een zichtbare rol in de verantwoording naar derden (inspectie/werkveld).



### Gewijzigde uitgangspunten doorstroom naar senior leraar :

- Behoeft **aan andere routes** voor doorstroom dan (alleen) via (OLS) traject;
- Komende 2 jaar (= verlengd) **extra ruimte voor doorstroom** van leraar naar senior leraar (feitelijk omzetting van leraar formatie in senior leraar formatie);  
150 FTE



# Nieuwe doorstroom mogelijkheden

## ➤ Drie doorstroomopties:

**1. Directe plaatsing: de (potentiële) senior leraar voldoet aan:**

a) de harde criteria;

b) de basis-criteria: ÉN

c) de inhoudelijke criteria van minimaal één van de drie profielen van de senior leraar

**2. Voorlopige plaatsing; de (potentiële) senior leraar voldoet aan a en b maar levert nog niet geheel de output conform de criteria genoemd bij 1c, maar verwachting is dat hij/zij daar binnen een jaar aan kan voldoen, middels het volgen van een persoonlijke leerroute.**



# Nieuwe doorstroommogelijkheden

## 3. De ingroei variant:

- de (potentiële) senior voldoet aan de criteria genoemd onder 1a en in enige mate aan de criteria genoemd bij 1b en 1c, maar verwachting is dat hij/zij daar binnen twee jaar aan kan voldoen.
- Na doorlopen gepersonaliseerde leerroute kan leraar opteren voor een aangeboden senior leraar functie.



# Bouwstenen Ontwikkelroutes

Uitgangspunt is een **persoonlijke leerroute**; **modulair en gepersonaliseerd opgebouwd**, de deelnemer overlegt op welke manier hij ontwikkeling naar senioriteit kan realiseren.

Onderstaande inhoud zijn **mogelijke bouwstenen**, geen route.

Gericht op het ondersteunen van de performance als senior leraar binnen de domeinen en/of de basis criteria

Basis op orde	onderwijskunde	veranderkunde	kwaliteitszorg	overig	reflectielijn
Keuze uit de verschillende onderdelen, afhankelijk wat past bij gekozen doorstroom profiel	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kennis van goed onderwijs</li><li>• Leerstrategieën en -interventies</li><li>• Impact op leren</li><li>• Innovatief onderwijs</li><li>• Toekomstgericht onderwijs</li><li>• Teacher leadership</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Veranderstrategieën</li><li>• Persoonlijke effectiviteit</li><li>• Draagvlak, commitment, weerstand en conflicten</li><li>• Krachtenveld</li><li>• Invloed zonder macht</li><li>• Actiefase IPO en onderbouwning daarvan</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cyclische onderwijsverbetering</li><li>• Kaders, regel en wetgeving</li><li>• Krachtenveld</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Passend bij de ontwikkelvraag van de deelnemer</li><li>• Bv.DD, sociocratie</li><li>• Onderzoeksvaardigheden: Verkennende fase IPO</li><li>• Hoeden van de Bono,</li><li>• .....</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reflectie, intervisie, critical friend, leergroep</li></ul>

# Borging rechtvaardigheid en transparantie

- Vanuit HR-faciliteren proces: in dialoog over voorkomende dilemma's, zowel op MT als op Deltion breed niveau;
- Plaatsingsgesprek met eigen opmng, opleidingsmng/snr. leraar uit ander college en HR-adviseur;
- Ervaringsdocument/portfolio belangrijk instrument bij doorstroom: ervaringen/performances in de werkcontext, gevolgde prof. activiteiten en 360° feedback staan hierin centraal;
- Geleidelijke openstelling van senior functies om tussentijds proces desgewenst bij te kunnen stellen.



# **Bijlage 9.**

## **Strategisch plan M&O.**

## Strategisch plan Mens & Organisatie 2023-2027



## Inhoud

<b>Managementsamenvatting</b> .....	3
<b>1. Inleiding</b> .....	7
1.1 Totstandkoming.....	7
1.2 Leeswijzer .....	8
<b>2 Ambitie Mens &amp; Organisatie</b> .....	9
<b>3 De M&amp;O uitdagingen</b> .....	11
<b>4 De M&amp;O thema 's en speerpunten</b> .....	15
4.1 Toekomstig bestendig inrichten van de organisatie .....	15
4.2 Optimaal benutten van talent .....	16
4.3 Strategische sturing op de samenstelling van het personeelsbestand .....	17
4.4 Van vrijblijvend naar vanzelfsprekend leren (soms via verplichting).....	19
4.5 Bevorderen duurzame inzetbaarheid .....	20
<b>5 De impact op M&amp;O</b> .....	22
<b>6 Roadmap: van strategisch plan naar activiteiten</b> .....	25

## Managementsamenvatting

Het strategisch plan Mens en Organisatie (M&O) maakt duidelijk waar de dienst M&O de komende periode (2023-2027) op in moet zetten en biedt de dienst richting bij verder uitwerken en vormgeven van het strategische M&O beleid voor de komende jaren. In november 2022 is een start gemaakt met het verzamelen van input voor het strategisch plan M&O en in april 2023 is het strategisch plan opgeleverd.

### Ambitie en visie Mens en Organisatie

Het is de missie van de dienst Mens & Organisatie (M&O) om de juiste talentvolle medewerkers aan te trekken, te ontwikkelen, te laten floreren op de juiste plek en op het juiste moment en duurzaam inzetbaar te houden. De dienst M&O levert haar bijdrage vanuit de overtuiging dat mensen de organisatie maken. Ons mensbeeld is positief: mensen zijn intrinsiek gemotiveerd om bij ons te werken en hiermee van toegevoegde waarde te zijn voor studenten en voor onze organisatie. Dit is de basis van hun verantwoordelijkheid, bevlogenheid en betrokkenheid. We hanteren een waarderende benadering: we gaan uit van wat er al is en bouwen daarop verder. Wij geloven in ieders talent. Iedereen heeft unieke kwaliteiten die van toegevoegde waarde kunnen zijn voor de student, het team en de organisatie. We gaan uit van het eigenaarschap dat mensen nemen over hun eigen ontwikkeling en inzetbaarheid en professionele zelfsturing. Dit vraagt een beleid dat ruimte biedt aan ieders talent.

De Deltion sturing, systemen en processen ondersteunen dit uitgangspunt en dragen bij aan het herkennen, waarderen, ontwikkelen en inzetten van talent op de juiste plek en op het juiste moment. Wij geloven dat dit bijdraagt aan de duurzame inzetbaarheid en werkplezier. We verbinden hiermee de mens met de organisatie.

### De M&O uitdagingen

Om onze ambities waar te maken, is het de uitdaging de sterke punten van Deltion te continueren en een antwoord te vinden op de verbeterpunten en ontwikkelingen die op Deltion afkomen.

We zien de volgende ontwikkelingen op Deltion afkomen waar M&O een antwoord op moet geven:

- **Krappe arbeidsmarkt** - Deltion heeft te maken met een krappe arbeidsmarkt voor een aantal functies: functies op I&A, docenten algemene vakken, enkele technische beroepsgerichte vakken en onderwijsmanagers.
- **Minder instroom studenten** – Deltion moet zich voorbereiden op een krimp aan instroom van studenten op onderdelen maar daardoor ook Deltionbreed.
- **Vraag naar toekomstbestendig onderwijs** - Het is van belang om onszelf continu de vraag te stellen of ons onderwijs nog optimaal aansluit op de behoeftes van de student, de maatschappij en het beroepenveld.
- **Voortdurend optimale aansluiting bij studenten en werkveld** - Het is voor onderwijsteams een uitdaging om de juiste balans qua kennis en expertise in het team te hebben.
- **Wet- en regelgeving** - Bevoegdheden in de avo vakken. Nederlands, Engels en rekenen en voor burgerschap komen er bevoegdheidsregelingen, dat doet veel met de inzetbaarheid en uitvoerbaarheid.
- **Ontwikkeling personeelsbestand** - Tussen 2023 en 2027 verwachten we een uitstroom van 25% van het huidige personeelsbestand (personeelsbestand november 2022). Of dit ook daadwerkelijk een wervingsbehoefte is van fte betekent, is niet bekend.
- **Behouden van mensen, duurzame inzetbaarheid** - Tussen 2017-2021 was 28,8% (103 fte) van de uitstroom korter dan 2 jaar in dienst toen zij uitstroomden. We zien hier dus het belang om in te

zetten op behoud van onze medewerkers. Ook inzet op een leven lang ontwikkelen en duurzame inzetbaarheid is van belang, om ervoor te zorgen dat iedere medewerker goed inzetbaar blijft.

Uit het Medewerkersonderzoek 2022 blijken de volgende positieve resultaten:

- **Deltion is nog steeds een WCWP<sup>1</sup>** en daarmee mogen we het bijbehorende keurmerk dragen.
- **De betrokkenheid van onze medewerkers scoort nog altijd goed.** Medewerkers zijn tevreden en trots op de organisatie.
- **Ook zijn onze medewerkers nog steeds bevlogen.**
- **Collega's en samenwerking** staan in de top 3 van trojspunten van Deltion.
- **Medewerkers ervaren verbeterde arbeidsomstandigheden**, zowel thuis als op kantoor.
- In het kader van sociale veiligheid ervaren collega's dat er sprake is van **gelijke behandeling en acceptatie** door collega's binnen Deltion.
- Medewerkers hebben **behoefte aan duidelijkheid over, en keuzes in informatiestromen**, om ervoor te zorgen dat ze belangrijke informatie niet missen.
- Voor wat betreft **werk & energie**, ervaart 59,1% van de medewerkers dat de werkdruk goed is. 34,4% van de medewerkers ervaart deze als te hoog.

#### **De M&O thema's en speerpunten**

Om de opgaven waar M&O voor staat te realiseren, richt M&O zich de komende jaren op een vijftal speerpunten. Door ons te richten op deze thema's met bijbehorende speerpunten dragen we eraan bij dat:

- Deltion beschikt over voldoende, competente medewerkers op de juiste plek, nu en in de toekomst.
- Deltion een ideale werkomgeving kan bieden waarin iedere medewerker zijn talenten optimaal in kan zetten om samen het beste waar te kunnen maken voor onze studenten.
- Deltion een moderne en aantrekkelijke werkgever is waar men graag werkt.

---

<sup>1</sup> Het World-class Workplace keurmerk: Deltion medewerkers waarderen het werkgeverschap hoger dan de Nederlandse benchmark en daarmee mogen wij deze titel dragen.

Het is de missie van de dienst Mens & Organisatie (M&O) om de juiste talentvolle medewerkers aan te trekken, te ontwikkelen, te laten floreren op de juiste plek en op het juiste moment en duurzaam inzetbaar te houden. Vanuit de visie dat mensen de organisatie maken. Iedereen heeft unieke kwaliteiten die van toegevoegde waarde kunnen zijn voor de student, het team en de organisatie. De Deltion sturing, systemen en processen ondersteunen dit uitgangspunt en dragen bij aan het herkennen, waarderen, ontwikkelen en inzetten van talent op de juiste plek en op het juiste moment. We verbinden hiermee de mens met de organisatie.

**M&O focust zich op de volgende thema's**

<p><b>Toekomstbestendig inrichten van de organisatie</b></p> <p>Slim, efficiënt en flexibel kunnen organiseren, zodat we goed in kunnen spelen op ontwikkelingen en onze ambities waar kunnen maken.</p>	<p><b>Optimaal benutten van talent</b></p> <p>Duurzame en flexibele match tussen talenten, ambities en skills medewerkers en de behoefte van de organisatie.</p>	<p><b>Strategische sturing op de samenstelling van het personeelsbestand</b></p> <p>Deltion beschikt over een personeelsbestand dat de doelen van de organisatie waar kan maken en is een werkgever waar men graag werkt.</p>	<p><b>Van vrijblijvend naar vanzelfsprekend leren (soms via verplichting)</b></p> <p>Iedere medewerker en elk team heeft nu én in de toekomst de juiste kennis, vaardigheden en grondhouding om te kunnen bieden waar behoefte aan is.</p>	<p><b>Bevorderen duurzame inzetbaarheid</b></p> <p>Medewerkers voelen zich vitaal, veilig en hebben plezier in het werk.</p>
--	--	---	--	--

**Binnen de thema's hebben we de volgende speerpunten**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Passende organisatie inrichting, Volgend op de nieuwe Deltion meerjarenstrategie</li> <li>• Eenduidige sturing, vanuit Deltion-breed perspectief</li> <li>• Cultuur waarin samenwerken en gedeelde resultaatverantwoordelijkheid vanzelfsprekend is</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimaal gebruik van generiek functiegebouwen de ruimte hierbinnen</li> <li>• Loopbaanbeleid nader vormgeven</li> <li>• Gesprekkencyclus gericht op match ambities organisatie en talent medewerker</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategische personeelsplanning</li> <li>• Arbeidsmarktcommunicatie en werkgeverspositionering</li> <li>• Bewust inzetten op continue instroom (PDG, opleidingsschool etc.)</li> <li>• Diversiteit</li> <li>• Leidinggevenden denken en handelen vanuit Deltion-breed belang</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inrichten en faciliteren leerklimaat continu leren</li> <li>• In co-creatie leer- en ontwikkelinterventies aansluitend op strategische Deltion brede thema's</li> <li>• Leiderschapsontwikkeling met een talentpool voor opleidingsmanagers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effectief onboardingprogramma</li> <li>• Inclusie</li> <li>• Vitaliteit: verzuimpreventie en verzuimbegeleiding</li> <li>• Vergroten werkgeeluk en verlagen werkdruk</li> </ul>
---	---	--	---	--

**Als resultaat van inzet op de thema's en speerpunten, draagt M&O eraan bij dat:**

- Deltion beschikt over voldoende, competente medewerkers op de juiste plek, nu en in de toekomst.
- Deltion een ideale werkomgeving kan bieden waarin iedere medewerker zijn talenten optimaal in kan zetten om samen het beste waar te kunnen maken voor onze studenten.
- Deltion een moderne en aantrekkelijke werkgever is waar men graag werkt

## Impact op M&O

Om de opgaven voor M&O te kunnen realiseren is het een randvoorwaarde dat de dienst M&O ook blijft werken aan haar eigen toekomstige dienstverlening en organisatie.

De punten waarin M&O zich nog verder gaat ontwikkelen:

- **Sturing op focus en resultaat** - Het is van belang dat de dienst steeds scherp voor ogen heeft welke toegevoegde waarde de dienst kan leveren en hoe zij dit kan doen, met het strategisch plan als kompas en anker. Dit vraagt sterke sturing, van bovenaf, maar juist ook sturing met en op elkaar.
- **Werken vanuit onze eigen missie, visie en waarden** - Binnen M&O blijft de beheersmatige kant een belangrijk aspect. Data ondersteunt ons in ons werk. We zien hierin echter wel een verschuiving van controle naar meer vernieuwing en innovatie. Dit vraagt in sommige situaties om los te laten en erop te vertrouwen. Dit sluit aan bij onze missie, visie en waarden.
- **M&O als strategische businesspartner** - M&O is gesprekspartner van het management door expertise te leveren op het brede beleidsterrein van mens en organisatievraagstukken. Dit vraagt op onderdelen ook een ontwikkeling van de vaardigheden van medewerkers. Om deze rol maximaal waar te kunnen maken wordt tevens een andere benadering verwacht van de organisatie en haar management.
- **Beleidsadvisering** - De snel gaande veranderingen in de maatschappij en het onderwijs vragen om innovatie, veranderkracht en strategisch vermogen.
- **Expertise op organisatieontwikkeling** - Binnen de dienst M&O is een versterking nodig op organisatievraagstukken rondom inrichting, structuur en sturing.

- **Beter benutten van data** - Binnen de dienst M&O is data aanwezig, er kan echter meer fact based gewerkt worden. Er liggen nog mogelijkheden in het vastleggen, gebruiken en analyseren van data op het gebied van vaardigheden, talenten en expertise, om zo medewerkers nog slimmer, efficiënter en productief in te zetten zodat het talent op het juiste manier wordt benut.
- **Professionaliseren Werving & Selectie** - Het recruitmentproces proces inrichten volgens het 6 p's model: predictieve werving, proactieve werving, persoonlijke benadering, procesondersteunend, plaats en procesbewaking.
- **Vraag gestuurd werken vanuit de Deltion Academie** - De Deltion Academie wordt nog zichtbaarder in de colleges en diensten. Er vindt aansluiting plaats op de college-, dienst- en teamplannen en de ontwikkelbehoefte die daaruit voortkomt. We anticiperen vraag gestuurd op de (leer) behoefte en helpen focus aan te brengen in de professionaliseringsvraagstukken.

## 1. Inleiding

Het strategisch plan M&O maakt duidelijk waar de dienst M&O de komende periode (2023-2027) op in moet zetten en biedt de dienst richting bij verder uitwerken en vormgeven van het strategische M&O beleid voor de komende jaren.

Bij het inrichten van een integraal en strategisch plan M&O hebben we de volgende uitgangspunten gehanteerd:

### **Het plan houdt rekening met de omgeving van de organisatie**

Het M&O-beleid is afgestemd op de omgeving van de school (arbeidsmarkt, leerling populatie, specifieke relevante ontwikkelingen).

### **Het plan is afgeleid van de organisatiestrategie**

De strategische prioriteiten van Deltion College zijn vertaald naar wat dit betekent op gebied van personeel. Het M&O-beleid is er niet enkel om medewerkers te binden en boeien, maar speelt ook een belangrijke rol in het behalen van de strategische doelstellingen uit het strategisch plan van Deltion.

### **Het plan is afgestemd op de eigenschappen van de organisatie**

Effectief M&O-beleid respecteert de kenmerken en ontwikkelingen binnen de organisatie. Zo houdt het beleid bijvoorbeeld rekening met de cultuur en geschiedenis van de organisatie, met uiteraard wel de blik op de toekomst. En het beleid houdt rekening met de verschillen tussen de verschillende colleges en diensten, zodat het centrale M&O-beleid goed aansluit bij de praktijk van de verschillende organisatieonderdelen.

### **Het plan bestaat uit onderling geïntegreerde instrumenten**

Het instrumentarium moet zijn geïntegreerd, zodat de processen op elkaar aansluiten. De instrumenten mogen geen tegenstellingen bevatten. Daarnaast is de wijze waarop de instrumenten zijn vastgelegd en gepresenteerd consistent.

#### 1.1 Totstandkoming

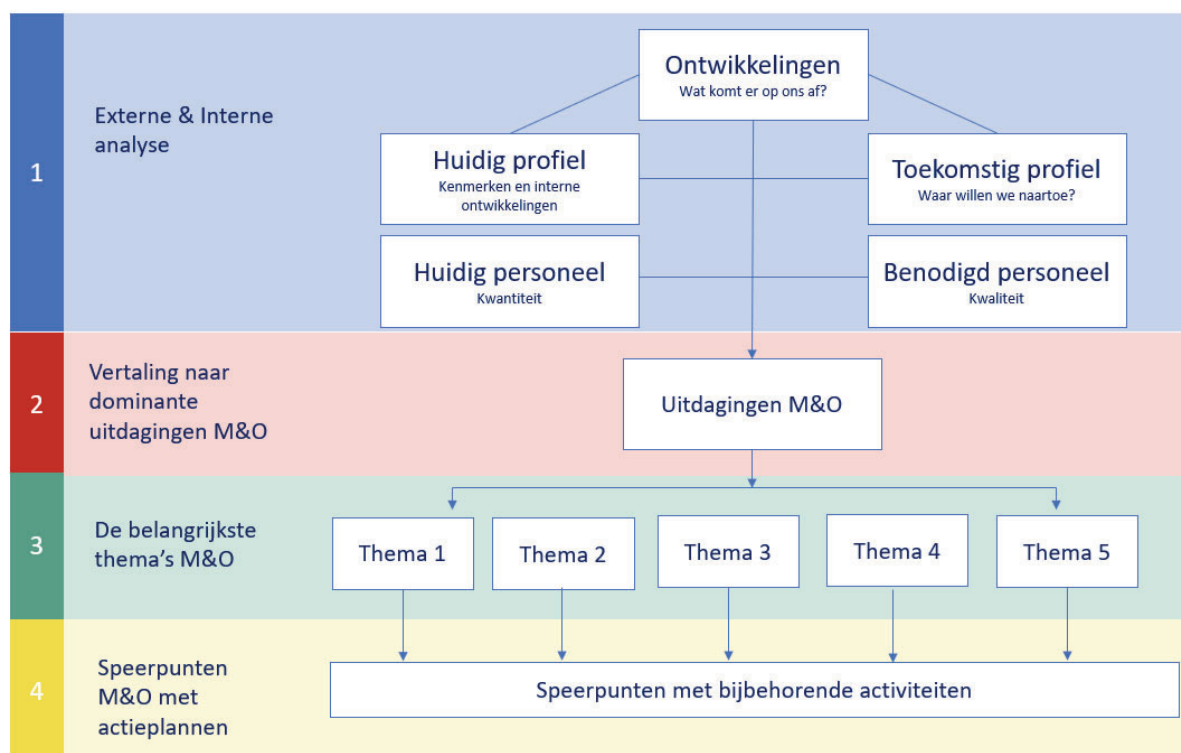
In november 2022 is een start gemaakt met het verzamelen van input voor het strategisch plan M&O en in april 2023 is het strategisch plan opgeleverd. M&O werd hierbij ondersteund door organisatieadviesbureau Berenschot. Onderstaand model diende als kapstok voor het invullen van het strategisch plan. De volgende stappen zijn doorlopen.

**Input ophalen.** Voor de externe en interne analyse en zicht op de dominante uitdagingen voor M&O zijn relevante documenten bestudeerd en is tussen november 2022 en januari 2023 gesproken met: alle MT's van de colleges en diensten (of een afvaardiging van de mt's), afvaardiging van de projectleiders, Rick Nijhof ten aanzien van de nieuwe werkagenda, Maartje van der Wal ten aanzien van Leven Lang Ontwikkelen, Jeroen Huisman ten aanzien van de rode draad uit de audits, Hester Smulders ten aanzien van speerpunt Onderzoek uit de nieuwe werkagenda, Studentenraad, kernteam schoolopleiders, OR commissie personeel en verschillende collega's uit de dienst M&O. De strategische koers Deltion 2021-2026 en de werkagenda 2023 diende als uitgangspunt in deze gesprekken. Tevens is op specifiek het thema werkgeverspositionering een tweetal werksessies georganiseerd met medewerkers. Ook zijn op het huidige personeelsbestand en de uitstroomcijfers tussen 2017-2021 analyses gepleegd om trends en toekomstige ontwikkelingen ten aanzien van het personeelsbestand in kaart te brengen.

**Thema's M&O opstellen.** Op basis van deze input heeft de werkgroep (M&O en Berenschot) de thema's M&O bepaald en een eerste uitwerking van deze thema's in speerpunten opgesteld.

**Afstemming thema's en plan.** De thema's en speerpunten waar M&O zich de komende jaren op moet focussen is afgestemd met de volgende stakeholders: collega's M&O, de klankbordgroep, de bestuurder (Thea Koster), de OR, medewerkers (middels een inlooplunch), College van Bestuur en Directeuren.

**Uitwerken definitief plan en oplevering.** Na de afstemmomenten is de werkgroep verdergegaan met de uitwerking van het strategisch plan. Het definitieve strategisch plan M&O is opgeleverd in april 2023.



## 1.2 Leeswijzer

Dit document beschrijft het strategisch plan M&O 2023-2027. In hoofdstuk twee staat vanuit welke uitgangspunten de dienst Mens en Organisatie haar diensten aan de organisatie verleent. Hoofdstuk drie beschrijft wat de komende jaren de uitdagingen zijn waar M&O een antwoord op dient te geven met haar dienstverlening. Welke sterke punten moeten we houden en benutten en wat zijn de verbeterpunten en op welke ontwikkelingen die op Deltion afkomen moet de dienst een antwoord weten te vinden? Hoofdstuk vier geeft weer wat deze antwoorden van M&O zijn: op welke thema's en speerpunten focust de dienst de komende jaren. Hoofdstuk vijf laat zien wat inzet op deze thema's en speerpunten vraagt van de dienst zelf. Tenslotte geven we in hoofdstuk zes weer hoe het strategisch plan omgezet kan worden naar concrete acties.

## 2 Ambitie Mens & Organisatie

### Missie

Deltionners werken iedere dag aan onze maatschappelijke opgave hoogwaardig MBO-onderwijs in de regio Zwolle te bieden. De student staat hierin centraal. Het is de missie van de dienst Mens & Organisatie (M&O) om de juiste talentvolle medewerkers aan te trekken, te ontwikkelen, te laten floreren op de juiste plek en op het juiste moment en duurzaam inzetbaar te houden. Zodat we als dienst M&O samen met alle betrokkenen het beste kunnen waarmaken voor onze studenten, nu en in de toekomst.

### Visie

De dienst M&O levert haar bijdrage vanuit de overtuiging dat mensen de organisatie maken. Ons mensbeeld is positief: mensen zijn intrinsiek gemotiveerd om bij ons te werken en hiermee van toegevoegde waarde te zijn voor studenten en voor onze organisatie. Dit is de basis van hun verantwoordelijkheid, bevoegenheid en betrokkenheid. We hanteren een waarderende benadering: we gaan uit van wat er al is en bouwen daarop verder. Wij geloven in ieders talent. Iedereen heeft unieke kwaliteiten die van toegevoegde waarde kunnen zijn voor de student, het team en de organisatie. We gaan uit van het eigenaarschap dat mensen nemen over hun eigen ontwikkeling en inzetbaarheid en professionele zelfsturing. Dit vraagt een beleid dat ruimte biedt aan ieders talent.

In ons werk stellen we de mens centraal. De Deltion sturing, systemen en processen ondersteunen dit uitgangspunt en dragen bij aan het herkennen, waarderen, ontwikkelen en inzetten van talent op de juiste plek en op het juiste moment. Wij geloven dat dit bijdraagt aan de duurzame inzetbaarheid en werkplezier. We verbinden hiermee de mens met de organisatie.

### Waarden

De Deltion-waarden betrouwbaarheid, transparantie en maatschappelijke verantwoordelijkheid zijn tijdloos. Evenzeer in het Deltion DNA verankerd is de voortdurende investering in sociale innovatie. Deltion richt zich daarbij op het laten meedoen en excelleren van eenieder, vanuit de volgende principes. Deze principes zijn leidend voor iedereen die bij en voor Deltion werkt; in het dagelijkse handelen en op het moment dat we keuzes maken voor de lange termijn.

- Wij sluiten allen in, wij sluiten niemand uit.
- Wij verbinden ons met de organisatiedoelen en dragen die actief uit.
- Wij staan open voor andere meningen, tips en suggesties.
- Wij tonen eigenaarschap in ons werk.
- Wij zijn aanspreekbaar op ons gedrag en handelen.
- Wij zijn betrokken en toegewijd.

### Hoe geven we invulling aan onze missie, visie en waarden

Als dienst dragen wij bij aan een toekomstbestendige organisatie, waarbij we onderscheid maken in het individuele perspectief (mens) en het organisatieperspectief en deze twee perspectieven aan elkaar verbinden. Voor ons als dienst staat centraal dat de organisatie toekomstbestendig wordt door het stimuleren van pro-activiteit bij de Deltion medewerkers. Door het stimuleren van professionele zelfsturing voor de medewerkers zorgen we ervoor dat Deltionners hun talenten kunnen inzetten ten behoeve van een organisatie die klaar is voor de toekomst.



Vanuit de dienst M&O zijn wij verantwoordelijk voor het ondersteunen, adviseren en faciliteren van medewerkers, managers en teams in het optimaal ontwikkelen en inzetten van de mens in de organisatie. Daarbij hebben wij een initiërende rol in het vertalen van interne en externe ontwikkelingen en Deltion-ambities naar het M&O beleid en kaders en bewaken wij de kaders die zijn vastgesteld.

We hebben een proactieve rol in het begeleiden van de veranderingen op het gebied van mens en organisatie. We werken vanuit de visie en strategie van Deltion en zien een (signalerende) rol vanuit de dienst M&O om vast te houden aan de koers.

### 3 De M&O uitdagingen

Om onze ambities waar te maken, is het de uitdaging de sterke punten van Deltion te continueren en een antwoord te vinden op de verbeterpunten en ontwikkelingen die op Deltion afkomen.

We zien de volgende ontwikkelingen op Deltion afkomen waar M&O een antwoord op moet geven:

#### **Krappe arbeidsmarkt**

De afgelopen jaren is in Nederland de werkgelegenheid flink gestegen. Er zijn steeds meer banen voor de werkzame beroepsbevolking. In het tweede kwartaal van 2022 waren er in totaal 479,8 duizend openstaande vacatures in Nederland. In de arbeidsmarktregio Zwolle is het aantal openstaande vacatures van 2019 tot 2021 met 2,5 vermenigvuldigd. Gevolg is dat het aantal openstaande vacatures blijft groeien en daardoor is de arbeidsmarkt is erg krap.

In het Mbo is er de afgelopen jaren met name meer krapte ontstaan op de ondersteunende functies. Specifiek voor Deltion geldt dat de grootste spanning zit op de functies op I&A (beroepen gerelateerd aan ICT, kraptecijfer 16,00<sup>2</sup>) waar functies erg lastig zijn om te vullen.

Daarnaast is het ook lastig om leraren aan te trekken. Voor de lerarenberoepen geldt dat met name voor de algemene vakken (Nederlands, Wiskunde, Aardrijkskunde, Biologie en Geschiedenis), die met een kraptecijfer van 9,28 in Zwolle lastig te vervullen zullen zijn. Voor docent beroepsgerichte vakken is er in mindere mate krapte (kraptecijfer 3,30). Verder is er op het gebied van onderwijsmanagers in Nederland ook krapte te merken (kraptecijfer 4,21).

Voor Deltion betekent dit dat voor een aantal cruciale beroepen het een flinke opgave zal zijn (blijven) om goede medewerkers aan te trekken.

Een andere uitdaging wordt veroorzaakt door de stijgende demografische druk. Die is met name in de arbeidsmarktregio Zwolle al heel hoog. Er zullen minder mensen actief zijn op de arbeidsmarkt in verhouding tot de bevolking. Gevolg van de stijgende demografische druk is dat de werkende bevolking meer lasten zal moeten gaan dragen voor jongeren en ouderen. Dit wijst op nog meer krapte. Daarbij zal de instroom vanuit de schoolbanken steeds lager worden, aangezien het aantal HBO-studenten van 2022 tot 2028 met 5,5% zal dalen. Hierdoor komen er minder potentiële medewerkers de arbeidsmarkt op.

Samenvattend kan gesteld worden dat er op dit moment voor enkele cruciale functies veel krapte is en dat er nog geen uitzicht is op verandering.

#### **Minder instroom studenten**

Van belang is dat we ons binnen de organisatie voorbereiden op een krimp aan instroom van studenten op onderdelen maar daardoor ook Deltionbreed (gezien de demografische ontwikkelingen, maar ook zien we ontwikkelingen/verschuivingen binnen verschillende

---

<sup>2</sup> De waarde van Spanningsindicator Arbeidsmarkt wordt berekend door het aantal openstaande vacatures te delen door het aantal personen met een WW-uitkering met een verstreken WW-duur van minder dan een half jaar. De Spanningsindicator Arbeidsmarkt kan een getal geven tussen 0 en oneindig. Hoe hoger het getal, hoe hoger de spanning op de arbeidsmarkt voor werkgevers. Bij een indicator van 0 is de arbeidsmarkt zeer ruim, want er zijn geen openstaande vacatures en wel kortdurend werklozen. Bij veel openstaande vacatures ten opzichte van het aantal kortdurend werklozen is de arbeidsmarkt zeer krap.

opleidings(groepen) (veranderende behoeftes)). Deze krimp gaat impact hebben op opleidingen, de grootte van teams, op de inkomsten en op de omvang van de colleges en diensten. Om goed met deze impact om te gaan vraagt dit flexibiliteit en wendbaarheid van de medewerkers en van de organisatie(inrichting). Dé opgave is dat we als organisatie de kansen benutten op het gebied van een leven lang ontwikkelen (LLO). Dit biedt namelijk een nieuwe doelgroep aan studenten. Deze nieuwe doelgroep van oude(re) studenten vraagt bijvoorbeeld ook om andere vormen van onderwijs, op andere momenten en om andere vaardigheden van onze medewerkers.

### **Vraag naar toekomstbestendig onderwijs**

Het is van belang om onszelf continu de vraag te stellen of ons onderwijs nog optimaal aansluit op de behoeftes van de student, de maatschappij en het beroepenveld. Veranderingen hierin gaan steeds sneller en dit betekent ook dat er steeds meer wordt gekeken naar andere vormen van onderwijs, zoals de flexibilisering van het onderwijs.

### **Voortdurend optimale aansluiting bij studenten en werkveld**

Het is voor onderwijsteams een uitdaging om de juiste balans qua kennis en expertise in het team te hebben. Het gaat dan om de balans tussen kennis en kunde in onderwijs(vernieuwing), kennis en kunde in de beroepspraktijk en aansluiting bij belevingswereld van de diverse studentendoelgroep ('wij sluiten allen in').

### **Wet- en regelgeving**

Er zijn veranderingen in de bevoegdheidseisen in de avo vakken. Voor Nederlands, Engels en rekenen en voor burgerschap komen er bevoegdheidsregelingen, dat doet veel met de inzetbaarheid en uitvoerbaarheid.

### **Ontwikkeling personeelsbestand**

Tussen 2023 en 2027 verwachten we een uitstroom van 25% van het huidige personeelsbestand (personeelsbestand november 2022). De uitstroom bestaat uit 123,7 fte vanwege pensioen en 244,5 fte autonoom<sup>3</sup>. Dit betekent dat indien Deltion hetzelfde aantal fte wil behouden in 2027, de wervingsbehoefte de komende jaren 368,2 fte is. Of dit ook daadwerkelijk de wervingsbehoefte is, is niet bekend. Strategische personeelsplanning dient dit inzicht te geven en is daarom essentieel. Er is een beweging gaande om vanwege werkdruk het takenpakket van docenten te verlichten en onder te brengen bij onderwijsondersteunend personeel. Dat zet de verhouding 70-30 onder druk. Naast de gewenste verhouding onderwijzend (OP,OOP) – OBP zal hierbij ook de omvang van een flexibele schil, de verhouding LB-LC, de docent-studentratio moeten worden betrokken.

### **Behouden van mensen, duurzame inzetbaarheid**

Tussen 2017-2021 was 28,8% (103 fte) van de uitstroom korter dan 2 jaar in dienst toen zij uitstroomden. 47% was vanwege einde contract, maar 43% van deze uitstroom betrof vrijwillige beëindiging. We zien hier dus het belang om in te zetten op behoud van onze medewerkers. Een goede onboarding is hierin cruciaal. Ook het bieden van uitdaging passend bij de medewerker is van belang. We zien dat voor een aantal medewerkers de reden van vertrek was: 'ik zoek een anderen en/of meer uitdaging'.

Tussen 2017-2021 stroomde 30,4 fte uit op initiatief van de werkgever. De groep van 60-69 jarigen was hier het grootst (goed voor 41%). Inzet op een leven lang ontwikkelen en duurzame inzetbaarheid is dus van belang, om ervoor te zorgen dat iedere medewerker goed inzetbaar blijft.

---

<sup>3</sup> Autonome uitstroom is gebaseerd op 3,4% autonome uitstroom per jaar gebaseerd op gemiddelde uitstroom tussen 2017-2021.

### Uit het Medewerkersonderzoek 2022 blijken de volgende positieve resultaten:

**Deltion is nog steeds een WCWP<sup>4</sup>** en daarmee mogen we het bijbehorende keurmerk dragen. We kennen ook een grote groep promotors binnen Deltion, dat zich uit in een hoge “eNPS” (Employer Net Promotor Score). Dit toont de mate waarin medewerkers Deltion aan anderen aanraden als werkgever.

**De betrokkenheid van onze medewerkers scoort nog altijd goed.** Medewerkers zijn tevreden en trots op de organisatie. We zien wel een licht dalende tendens t.o.v. de vorige meting in 2020. T.o.v. de landelijk benchmark doen we het nog steeds heel goed. Hier ligt een sterke correlatie met waardering (zoals beoordeling/beloning) en vertrouwen in de organisatie/CvB. De daling op vertrouwen in organisatie/ CvB laat ook een landelijke tendens zien. Voor wat betreft ontwikkelingsmogelijkheden scoren we nog steeds ruim boven de landelijk benchmark en voor medewerkers staat dit ook in de top 3 van trojspunten t.a.v. Deltion. Voor wat betreft beoordeling en beloning zien we een behoefte aan meer individuele doorgroeimogelijkheden en daarbij passende beloningen.

**Ook zijn onze medewerkers nog steeds bevlogen.** Medewerkers worden in staat gesteld om optimaal te presteren, zijn intrinsiek gemotiveerd en in staat om flexibel te reageren op veranderingen. Wat specifiek voor Deltion opvallend is, is dat innovatie van onderop aanzienlijk hoger scoort in vergelijking met de benchmark. In het verlengde hiervan scoort het nemen van initiatieven om de kwaliteit te verhogen ook ruim boven de benchmark.

**Collega's en samenwerking** staan in de top 3 van trojspunten van Deltion. De onderliggende vragen t.a.v. samenwerking met directe collega's scoren relatief goed. Uit de open antwoorden komt wel naar voren dat er qua elkaar aanspreken en feedback/-feedforward geven nog zeker winst te behalen is. Ook de tevredenheid over de direct leidinggevende scoren relatief goed. Het doorvertalen van organisatiedoelstellingen naar teamdoelstellingen vraagt wel specifiek aandacht. Ook het aanbrengen van focus/ prioriteiten vraagt aandacht. Het opstarten van een veelheid aan nieuwe initiatieven binnen Deltion, na corona, maakt dat medewerkers behoefte hebben aan meer focus.

**Medewerkers ervaren verbeterde arbeidsomstandigheden**, zowel thuis als op kantoor. Wel verschil zichtbaar tussen OP/OOP/OBP. OP/OOP scoort relatief lager op zowel thuiswerkplek als werkplek op Deltion, wat invloed kan hebben op werkdrukbeleving van OP/OOP. Klimaatbeheersing blijft een aandachtspunt.

In het kader van sociale veiligheid ervaren collega's dat er sprake is van **gelijke behandeling en acceptatie** door collega's binnen Deltion. De veiligheid om collega's dan wel leidinggevenden aan te spreken dan wel openlijk je mening te uiten scoort relatief gezien wat lager.

Medewerkers hebben **behoefte aan duidelijkheid over, en keuzes in informatiestromen**, om ervoor te zorgen dat ze belangrijke informatie niet missen. Momenteel is er te veel informatie, waardoor belangrijke info soms gemist wordt. OP medewerkers geven meer dan gemiddeld aan dat de voor hen benodigde informatie niet goed vindbaar is.

---

<sup>4</sup> Het World-class Workplace keurmerk: Deltion medewerkers waarderen het werkgeverschap hoger dan de Nederlandse benchmark en daarmee mogen wij deze titel dragen.

Voor wat betreft **werk & energie**, ervaart 59,1% van de medewerkers dat de werkdruk goed is. 34,4% van de medewerkers ervaart deze als te hoog. Dit is vergelijkbaar met de landelijke benchmark. Onvoldoende tijd voor taken en de balans werk-privé scoren hierbij relatief laag, echter nog wel hoger dan de benchmark. Waarbij opvalt dat het OP hierbij lager scoort dan het OBP/OOP.

### **Mens & Organisatie**

Kortom, het is nodig dat we als Deltion wendbaar kunnen organiseren, zodat we flexibel in kunnen spelen op de ontwikkelingen die op ons afkomen. Wat er van Deltion gevraagd wordt, is aan continue verandering onderhevig. Ontwikkelingen zoals hierboven beschreven (op het gebied van onderwijs, de arbeidsmarkt, het beroepenveld, wensen vanuit personeel etc.) hebben betekenis voor de medewerkers (wendbaar zijn, breder inzetbaar zijn, onderwijs van morgen kunnen vormgeven, leiderschap tonen) en vraagt iets van de organisatie (toekomstbestendige inrichting, procesoptimalisatie, flexibeler kunnen werken). Ook vraagt het wat van Deltion als werkgever: hoe blijven we een aantrekkelijke en moderne werkgever waar mensen graag komen en blijven werken?

## 4 De M&O thema 's en speerpunten

Om de opgaven waar M&O voor staat te realiseren, richt M&O zich de komende jaren op een vijftal speerpunten. Deze speerpunten bevatten de activiteiten en projecten waar M&O zich de komende vijf jaar (2023 – 2027) op zal focussen. De vijf speerpunten zijn:

1. Toekomstbestendig inrichten van de organisatie
2. Optimaal benutten van talent
3. Strategische sturing op de samenstelling van het personeelsbestand
4. Van vrijblijvend naar vanzelfsprekend leren (soms via verplichting)
5. Bevorderen duurzame inzetbaarheid

Door ons te richten op deze thema's met bijbehorende speerpunten dragen we eraan bij dat:

- Deltion beschikt over voldoende, competente medewerkers op de juiste plek, nu en in de toekomst.
- Deltion een ideale werkomgeving kan bieden waarin iedere medewerker zijn of haar talenten optimaal in kan zetten om samen het beste waar te kunnen maken voor onze studenten.
- Deltion een moderne en aantrekkelijke werkgever is waar men graag werkt

### 4.1 Toekomstig bestendig inrichten van de organisatie

*Slim, efficiënt en flexibel kunnen organiseren, zodat we goed inspelen op ontwikkelingen en onze ambities waarmaken.*

Een snel veranderende wereld vraagt om een toekomstbestendige organisatie. Innovatief vermogen en veranderkracht zijn nodig om te anticiperen op ontwikkelingen. Hoe we werken en organiseren wordt steeds complexer: we dragen bijvoorbeeld steeds meer bij aan de regio, we detacheren medewerkers over en weer, onderwijsvernieuwing vraagt om college overstijgend samenwerken, etc.. We moeten als organisatie flexibel zijn in deze toenemende complexiteit. Thema's die hierin een rol spelen zijn de wijze waarop we als organisatie zijn ingericht, de wijze van sturing, maar ook de cultuur binnen Deltion.

#### **Ambities:**

Deltion komt tot een organisatieontwerp passend bij de nieuwe strategische koers, wat ons in staat stelt om nog slimmer, efficiënter en flexibeler te kunnen organiseren, zodat we goed in kunnen spelen op ontwikkelingen en onze ambities waar kunnen maken. Strategie, systemen, besturing, interactiepatronen en organisatiecultuur zijn bepalende factoren hierin. We komen tot dit organisatieontwerp door een koppeling te maken tussen de nieuwe meerjarenstrategie, de huidige organisatie inrichting en het M&O-beleid. Het CvB – DO is aan zet voor het organisatieontwerp, M&O heeft een proactieve, adviserende rol in visieontwikkeling en uitwerking. M&O is ook de aanjager van de juiste cultuur binnen Deltion; wat is de gewenste Deltion cultuur en hoe kan deze gestimuleerd en gefaciliteerd worden? M&O bewaakt hierin de koppeling tussen mens en organisatie: inzicht bieden hoe de organisatiecultuur en organisatieontwerp elkaar kunnen versterken.

#### **Speerpunten:**

- Organisatie inrichting volgend op de nieuwe Deltion meerjarenstrategie, zodat Deltion slim, efficiënt en flexibel georganiseerd is.
- Eenduidige sturing vanuit Deltion-breed perspectief. Behoud van autonomie, maar wel binnen heldere kaders.
- Cultuur die aansluit bij de nieuwe strategische koers en waarin samenwerken en gedeelde resultaatverantwoordelijkheid vanzelfsprekend is.

Uit de vele gesprekken die we in de organisatie hebben gevoerd, hebben we met betrekking tot deze speerpunten enkele uitgangspunten gedestilleerd waarin M&O een rol heeft:

- De inrichting bevordert de samenwerking binnen en tussen colleges en binnen en tussen diensten en colleges.
- Centraal organiseren wat moet, decentraal wat kan als het de kwaliteit ten goede komt.
- Eenduidigheid en duidelijkheid over wat een team is (omvang, complexiteit).
- Eenduidige sturing van bovenaf (nu te diffuus en decentraal), met behoud van autonomie.
- Duidelijke en eenduidige Deltion cultuur: waarden en gedragsnormen die passen bij de strategische koers en ervoor zorgt dat eenieder zich thuisvoelt bij Deltion en een bijdrage kan leveren aan het realiseren van de strategische ambities.
- Continueren van de aandacht voor leiderschapontwikkeling.

**Lopende acties:**

- Er lopen gesprekken binnen Deltion omtrent de (meerjaren) strategische koers en vanuit hier te komen tot een organisatieontwerp en inrichting (verantwoordelijke is CvB-DO).
- Aanvullen van expertise (vacature) binnen de dienst M&O op het gebied van organisatievraagstukken rondom inrichting, structuur en sturing.
- Er ligt een opdracht voor een onderzoek naar 'synergie integrale administratie'.

**Nieuwe actieplannen:**

1. M&O /de organisatieadviseur heeft een proactieve, adviserende rol in de visieontwikkeling en uitwerking van de meerjarenstrategie en bijpassende organisatie inrichting.
2. De besturingsfilosofie wordt nader bekeken, geëvalueerd en aangescherpt als gevolg van de organisatie inrichting en meerjarenstrategie.
3. Gewenste Deltion-cultuur opstellen vanuit de meerjarenstrategie en hier acties op in zetten. Bestaande acties stroomlijnen, zodat deze de juiste cultuur faciliteren en bevorderen.
4. Er volgt een actieplan op het gebied van leiderschapontwikkeling waarin het huidige MD traject wordt geëvalueerd en in het nieuwe actieplan rekening wordt gehouden met de nieuwe Deltion meerjaren strategie en besturingsfilosofie (dit actiepunt wordt uitgewerkt bij 'van vrijblijvend naar vanzelfsprekend leren').

## 4.2 Optimaal benutten van talent

*Duurzame en flexibele match tussen talenten, ambities en skills medewerkers en de behoefte van de organisatie.*

Ontwikkelingen (intern of extern) waarmee Deltion te maken heeft, zijn steeds complexer en volgen elkaar snel op. Dit heeft impact op het werk. Wat er gedaan moet worden, met wie er samengewerkt moet worden en wanneer er gewerkt moet worden: dat is aan continue verandering onderhevig.

Het generieke functiegebouw van Deltion biedt mogelijkheden om flexibel in te spelen op veranderingen in zowel het werk als veranderingen in de medewerker. Het generieke functieprofiel vormt het kader waarbinnen de concrete kernactiviteiten op het eigen vakgebied worden uitgevoerd. Binnen dit kader is vervolgens ruimte om de functie zo in te richten dat deze aansluit bij

de behoefte van de organisatie én de talenten van de medewerker. Uit de gesprekken binnen de organisatie blijkt dat deze ruimte en flexibiliteit onvoldoende ervaren en benut wordt. Zowel vanuit de medewerker als vanuit de leidinggevenden is er onvoldoende zicht en bekendheid met de mogelijkheden. Het werken met loopbaanpaden kan helpen in het beter benutten van het functiegebouw. Dit kan mede de mobiliteit bevorderen binnen Deltion. De logische plek voor het gesprek tussen medewerker en leidinggevende is de jaarlijkse gesprekkencyclus.

#### **Ambities:**

Binnen Deltion is sprake van een duurzame en flexibele match tussen talenten, ambities en skills van medewerkers en de behoefte van de organisatie. We beschikken binnen het functiegebouw over heldere loopbaanpaden binnen de hele organisatie (horizontaal, verticaal en diagonaal).

#### **Speerpunten:**

- Optimaal gebruik van het generieke functiegebouw en de ruimte hierbinnen om continu aan te sluiten bij de eisen die het werk stelt en het kunnen en willen vanuit de medewerker.
- Het loopbaanbeleid binnen Deltion wordt nader vormgegeven.
- Juiste inzet van de gesprekkencyclus op elke plek in de organisatie, waarbij we het uitgangspunt hanteren dat medewerkers het grootste verschil maken. Niet de processen of de systemen. Dit sluit aan bij ons mensbeeld en M&O-visie.

#### **Lopende acties:**

- Het functiegebouw van de ondersteunende functies is geactualiseerd (fase 1 van het project 'actualisatie functiegebouw').
- Fase 2 van het project, de leidinggevende functies, loopt op dit moment (april 2023) nog.
- Ontwikkelingen volgen op CAO niveau m.b.t. onderzoek naar modernisering van fuwa BVE.
- Interne gesprekken met OR en CvB omtrent regeling gesprekkencyclus.

#### **Nieuwe actieplannen:**

1. Er wordt een actieplan opgesteld dat betrekking heeft op het zo optimaal gebruik maken van de ruimte binnen het functiegebouw en de mogelijkheid om hierbinnen te differentiëren. Er is hierbinnen aandacht voor het creëren van een gedeelde visie, het uitdragen en meenemen van leidinggevenden hierin.
2. Het loopbaanbeleid binnen Deltion wordt nader vormgegeven. Er worden materialen ontwikkeld die horizontale, verticale en diagonale carrièrepaden verduidelijken, gericht op wat medewerkers kunnen doen om zich in deze richting te ontwikkelen. Hierin wordt naast de pedagogische functies ook specifieke aandacht gevraagd voor functies bij de diensten en de leidinggevenden.
3. Er wordt vervolgd gegeven aan het implementeren van een vernieuwde gesprekkencyclus binnen de organisatie.

### **4.3 Strategische sturing op de samenstelling van het personeelsbestand**

*Deltion beschikt over een personeelsbestand dat de doelen van de organisatie waar kan maken en is een werkgever waar men graag werkt.*

Deltion heeft te maken met dalende studentenaantallen (op onderdelen), verdere inzet op LLO en opereert in een krappe arbeidsmarkt. Ook zal 9% van het personeelsbestand de komende jaren uitstromen vanwege pensioen en kunnen we gemiddeld 3,4% autonome uitstroom per jaar verwachten. Onder het management is deze autonome uitstroom gemiddeld 6,3% per jaar. Bovendien zien we dat er relatief hoge uitstroom plaatsvindt onder medewerkers die korter dan 2 jaar in dienst zijn. Om te waarborgen dat Deltion ook in de toekomst beschikt over kwantitatief en kwalitatief voldoende personeel op de juiste plek, moet er (pro)-actiever gestuurd worden op de samenstelling van het personeelsbestand, vanuit een strategische en Deltion-brede blik. En ook een

blik naar buiten is gewenst: er liggen kansen in het gericht benutten van regionale samenwerking vanuit de nog te vormen Regio's voor de Arbeidsmarkt van de Toekomst.

Ook is het van belang dat het personeelsbestand goed aansluit bij de verschillende doelgroepen die we opleiden, dus inzet op meer diversiteit is gewenst. Juist alle verschillen samen maken het verschil. Dit vraagt om hier aandacht voor te hebben bij het huidige personeel, maar ook bij toekomstige medewerkers. Het is essentieel om aantrekkelijk te zijn en blijven als werkgever, zeker ook met het oog op de moeilijk vervulbare vacatures.

#### **Ambities:**

Diensten en colleges sturen strategisch en met een Deltion-brede focus op voldoende kwantitatief en kwalitatief personeel, zodat de juiste mens op het juiste moment op de juiste plek werkt. De output van alle SPP's van de colleges en diensten geeft richting aan het M&O beleid. Deltion beschikt over een personeelsbestand passend bij de taak waar Deltion voor staat en passend bij de studentendoelgroep (bekostigd en LLO) en kan bij veranderingen hierin meebewegen. Deltion staat te boek als een moderne en goede werkgever waar men graag voor komt en blijft werken. We leveren maatwerk in het opleiden en bevoegd maken van medewerkers (o.a. docent en instructeur).

#### **Speerpunten:**

- Om gericht te sturen op een optimale kwantitatieve en kwalitatieve personeelsbezetting, werken alle colleges en diensten met een cyclische, eenduidige, volwaardige strategische personeelsplanning (SPP).
- Deltion positioneert zich als een werkgever waar men graag werkt. Ons totale arbeidsvoorwaardenpakket is aantrekkelijk en onderscheidend. We maken werk van arbeidsmarktcommunicatie, employer branding, een employee journey die hier goed op aansluit (startend met een goed onboardingproces).
- We zetten bewust in op zij instroom routes (opleidingsschool Windesheim- Deltion, PDG, I-MBO).
- De diversiteit in het personeelsbestand colleges sluit aan bij studentenpopulatie en we voldoen aan onze maatschappelijke verantwoordelijkheid (op het gebied van diversiteit en participatie).
- Leidinggevend in de organisatie denken en handelen vanuit Deltion-breed belang en hebben een strategische en lange-termijn focus.

#### **Lopende acties:**

- Er is in 2022-2023 op een nieuwe manier invulling gegeven aan het MD traject.
- Beleid inhuur tijdelijk personeel, inclusief de bijbehorende juridische/cao en fiscale toets.
- WW eigen risicodragerschap en mobiliteitsrol.

#### **Nieuwe actieplannen:**

1. Er wordt een actieplan SPP opgesteld waarin is opgenomen dat elk college en elke dienst een SPP uitvoert op een eenduidige manier. De inzichten per college en dienst worden Deltion-breed bij elkaar gebracht. Binnen dit project wordt een visie gevormd op de toekomstig benodigde kwaliteiten (en hierin de overeenkomsten en verschillen tussen verschillende organisatieonderdelen). Er is zicht op aanwezige kwaliteiten en waar welk ontwikkelpotentieel aanwezig is, zodat het M&O aanbod daar op afgestemd wordt.
2. Beleid vastgesteld op gewenste vormen van de arbeidsrelatie (vast in dienst, flexibele krachten, hybride banen etc.).
3. Beleid vastgesteld op gewenste samenstelling personeelsbestand voor wat betreft diversiteit. De dienst M&O pakt een actieve rol in het samenstellen van een divers personeelsbestand. We zetten wervingskanalen in die hierop aansluiten, we werven en selecteren op een manier die diversiteit bevordert.
4. Er wordt vervolg gegeven aan arbeidsmarktcommunicatie en werkgeverspositionering.

5. Er wordt bewust ingezet op zij-instroom routes. Bestaande routes worden gecontinueerd maar er wordt ook ingespeeld op de behoefte aan maatwerk voor nieuwe docenten en instructeurs. In het actieplan wordt ingezet op heldere beleidskeuzes om te bepalen op welke variant er in welke situatie wordt ingezet.
6. Er volgt een actieplan op het gebied van leiderschapsontwikkeling waarin het huidige MD traject wordt geëvalueerd en in het nieuwe actieplan rekening wordt gehouden met de nieuwe Deltion meerjaren strategie en besturingsfilosofie (dit actiepunt wordt uitgewerkt bij 'van vrijblijvend naar vanzelfsprekend leren').

#### 4.4 Van vrijblijvend naar vanzelfsprekend leren (soms via verplichting)

*Iedere medewerker en elk team heeft nu én in de toekomst de juiste kennis, vaardigheden en grondhouding om te kunnen bieden waar behoefte aan is.*

Practice what you preach: leven lang ontwikkelen is waar we richting de buitenwereld op inzetten. Dan is dat ook wat we van onze medewerkers vragen en aan onze medewerkers gunnen. Onze ambities zijn hoog en veranderingen gaan snel: blijven met de juiste kennis, vaardigheden en grondhouding is dus een uitdaging. Het is belangrijker dan ooit dat onze medewerkers zich gedurende de hele loopbaan blijven ontwikkelen. Een groei mindset, nieuwsgierigheid als competentie en zelfsturing op het leren zijn hierin belangrijke sleutelementen. We vragen van onze medewerkers het vermogen en de bereidheid om snel van ervaringen tot nieuw gedrag te komen. Hierbij is eigenaarschap op continu leren en ontwikkelen voor elk individu, voor de teams en voor de organisatie een vereiste. Leren is niet vrijblijvend, maar vanzelfsprekend en kan soms ook verplicht zijn als het organisatiebelang dat vraagt (als de vak-eisen veranderen, een basiscursus of MD training voor managers of bij de onboarding van nieuwe medewerkers).

We bieden hiertoe via de Deltion Academie een rijke leeromgeving en veilig leerklimaat (fouten maken mag, we leren met elkaar van de fouten die we maken) waarin medewerkers op verschillende manieren kunnen leren. Het leeraanbod wordt vraaggericht en in samenspraak met de klanten opgesteld en actueel gehouden. Medewerkers worden actief gestimuleerd gebruik te maken van het leeraanbod, om zo de eigen ontwikkeldoelen te behalen en de juiste bijdrage te kunnen leveren aan het behalen van de ambities van Deltion.

##### **Ambities:**

De teams binnen Deltion kennen hun opdracht en individuele medewerkers in het team zorgen voor een blijvende ontwikkeling van de noodzakelijke kennis en professionele vaardigheden om aan die opdracht te voldoen. We sluiten met het aanbod van de Deltion Academie aan op de college-, diensten- en teamplannen en de ontwikkelbehoefte die daaruit voortkomt. Leren en ontwikkelen is binnen Deltion vanzelfsprekend en soms verplicht als het organisatiebelang dat vraagt. De strategische doelstellingen van Deltion College en de speerpunten uit de Werkagenda in het bijzonder worden ondersteund met passende leer- en ontwikkelinterventies.

##### **Speerpunten:**

- Medewerkers en teams worden actief gestimuleerd gebruik te maken van het leeraanbod van de Deltion Academie, om zo de eigen ontwikkeldoelen te behalen en de juiste bijdrage te kunnen leveren aan het behalen van de ambities van Deltion. We borgen een heldere organisatie en voorwaarden voor leren en ontwikkelen. We stimuleren dat leren en ontwikkelen een integraal onderdeel wordt van ieders werk door:

- Borging van het onderwerp “professionalisering” in de gesprekkencyclus met eigenaarschap voor de medewerker en een coachende en faciliterende rol voor de leidinggevende.
  - De mogelijkheid dat individueel leren kan worden bijgehouden (portfolio).
  - In kaart te brengen welke trainingen voorwaardelijk zijn voor het uitoefenen van de functie.
  - Heldere spelregels te hanteren over aan- en afmelding en aan- en afwezigheid van medewerkers tijdens trainingen.
- Er worden in co-creatie leer- en ontwikkelinterventies ontwikkeld die aansluiten op strategische Deltion brede thema’s zoals het MD (leiderschaps)traject, D.O.E.N, L.L.O, programma leerKRACHT en blended leren. We borgen de kwaliteit en impact van het leeraanbod middels evaluaties, impactmetingen, bijstelling en borging (PDCA). We anticiperen vraag gestuurd op de (leer) behoefte vanuit de colleges en diensten en helpen focus aan te brengen in de professionaliseringsvraagstukken.
  - Er is een gericht en volledig opleidingsaanbod (met maatwerk) voor zij-instromers om zich te bekwamen als docent in het MBO onderwijs via het Pedagogisch Didactisch Getuigschrift. Voor instructeurs is er de MBO opleiding tot instructeur op niveau 4 (een opleiding die niet alleen binnen Deltion, maar ook binnen de regio succesvol aangeboden wordt). De Aspirant opleidingschool Windesheim-Deltion leiden we gezamenlijk studenten op tot docent (wat vaak leidt tot een arbeidscontract).
  - Via een talentpool leiden we opleidingsmanagers tijdig op.

**Lopende acties:**

- Er is in 2022-2023 op een nieuwe manier invulling gegeven aan het MD traject.
- De Deltion Academie is bezig met het opstellen van een visiedocument t.a.v. hun dienstverlening en positionering.
- Ontwikkelen van scholingsbeleid, o.a. vergoeding i.r.t. cao.

**Nieuwe actieplannen:**

1. Er wordt een actieplan opgesteld voor het uitvoering geven aan het faciliteren van een leerklimaat continu leren in lijn met de M&O strategie en visiedocument van de Deltion Academie.
2. Er volgt een actieplan op het gebied van leiderschapsontwikkeling waarin het huidige MD traject wordt geëvalueerd en in het nieuwe actieplan rekening wordt gehouden met de nieuwe Deltion meerjaren strategie, besturingsfilosofie en het realiseren van een ontwikkelcultuur. Ook wordt opnieuw gekeken naar het opstarten van een talentpool voor potentieel opleidingsmanagers.
3. Er wordt in co-creatie een leiderschapsmanifest opgesteld.

## 4.5 Bevorderen duurzame inzetbaarheid

*Medewerkers voelen zich vitaal, veilig en hebben plezier in het werk*

Gezien de krappe arbeidsmarkt, de hoge ambities van Deltion én de (vaak) drukke privélevens is het extra belangrijk om te bewerkstelligen dat medewerkers in verschillende levensfasen optimaal inzetbaar blijven voor Deltion en op de arbeidsmarkt. We geloven dat onze medewerkers aantrekkelijk, toekomstbestendig en kwalitatief hoogwaardig mbo-onderwijs kunnen verzorgen of (indirect) mogelijk maken, als zij plezier hebben in hun werk en daar energie uithalen en voldoende energie hebben om ook in hun privéleven optimaal te kunnen functioneren. We willen dat werken bij Deltion een positief effect heeft op de mentale en fysieke vitaliteit van onze medewerkers. We kijken steeds met elkaar naar wat wel kan, naar de mogelijkheden van mens en organisatie.

### Ambities:

Medewerkers halen energie uit hun werk. Ze weten hoe zij hun eigen werkgeluk kunnen beïnvloeden en een optimale werk-privé balans kunnen bereiken. Medewerkers geven proactief hun wensen en grenzen aan als het gaat om vitaliteit en werkgeluk. Leidinggevendenden faciliteren een omgeving waarin dit mogelijk is.

### Speerpunten:

- Deltion heeft een onboarding programma voor alle nieuwe medewerkers en biedt daarmee een warm welkom zodat nieuwe medewerkers snel hun weg kunnen vinden in de organisatie. Dit programma kent onder meer een buddy systeem en een verplicht en optioneel aanbod.
- Deltion streeft naar een diverser samengesteld personeelsbestand. Dit kan alleen worden bereikt als er een inclusieve cultuur is: op een gelijkwaardige manier omgaan met die onderlinge verschillen, waarbij iedereen naar vermogen kan participeren. De afgelopen tijd heeft Deltion ingezet op bewustwording over voorkomen van uitsluiting, nu is het zaak dit om te zetten naar gedrag en een inclusieve cultuur.
- We maken werk van verzuimpreventie (middels inzet op vitaliteit, zoals De Gezonde School) en in geval van verzuim van een goede verzuimbegeleiding.
- We richten ons op het vergroten van het werkgeluk, om zo de ervaren werkdruk terug te dringen. We hebben aandacht voor de punten die uit het medewerkersonderzoek zijn gekomen en voor maatregelen op organisatie-, team- en individueel niveau.

#### Lopende acties:

- Er wordt opvolging gegeven aan de verbeterpunten uit het Project optimaliseren verzuimproces.
- Er vinden Pensioen in zicht gesprekken plaats als onderdeel van levensfasebewust personeelsbeleid.
- Er wordt beleid geschreven op het gebied van ondersteuning van medewerkers met (dreigende) schuldenproblematiek.
- Er vindt een evaluatie plaats van de regeling thuiswerken (als stap op weg naar hybride werken).
- Er ligt een plan Duurzame inzetbaarheid.
- Inzet op vitaliteit via De gezonde school.

#### Nieuwe actieplannen:

1. Er komt een actieplan om te komen tot een effectief onboardingsprogramma op maat voor alle nieuwe medewerkers (leidinggevendenden, docenten en ondersteunend personeel) met een online programma, een buddy systeem en verplicht en optioneel leeraanbod.
2. De dienst M&O pakt een actieve rol in het bevorderen van een inclusieve cultuur.
3. Er komt een actieplan dat gericht is op verzuimpreventie en verzuimbegeleiding.
4. We geven invulling en opvolging aan het vergroten van het werkgeluk door o.a. opvolging te geven aan het plan duurzame inzetbaarheid.

## 5 De impact op M&O

Om de opgaven voor M&O te kunnen realiseren is het een randvoorwaarde dat de dienst M&O ook blijft werken aan haar eigen toekomstige dienstverlening en organisatie.

Een optimaal effectieve M&O-functie voldoet aan drie randvoorwaarden:

- Strategische aanhaking – het plan M&O is volledig in lijn met de belangrijkste opgaven van Deltion College en de gevoerde strategie.
- Effectieve en efficiënte inrichting - de M&O-organisatie en besturing, de M&O-processen, IT-systemen, de bezetting en competenties van de M&O-ers zijn op alle niveaus operationeel excellent.
- Excellente uitvoering - de dienst M&O wordt gekenmerkt door 'executiekraft' binnen M&O én in de lijn.

De strategische aanhaking is geborgd in dit strategisch plan M&O. Het is uiteraard van belang dat deze strategische aanhaking ook geborgd *blijft*, zeker nu de koers van Deltion opnieuw wordt vormgegeven. En het is van belang dat het strategisch plan wordt uitgewerkt in concrete producten en diensten (concrete actieplannen). In het volgende hoofdstuk geven we hier een voorzet toe.

Voor een effectieve en efficiënte inrichting en excellente uitvoering is het van belang de volgende drie elementen in ogenschouw te nemen:

- Dienstverleningsmodel
  - Hoe biedt M&O haar diensten aan. Wijze waarop en via welke kanalen M&O de processen organiseert en haar diensten aanbiedt aan managers en medewerkers (huidig en gewenst).
  - In kaart brengen factoren die de keuze voor dienstverleningsmodel bepalen: schaal, doelgroep, ambitieniveau en aard van de M&O-processen.
  - Doelmatigheid M&O.
- Structuur en inrichting
  - Processen: IT-processen en systemen, gestandaardiseerd vs maatwerk, overlegstructuur
  - Functies en taken: verdeling verantwoordelijkheden en taken binnen M&O.
  - Coördinatie en ophanging.
  - Positie en samenwerking van HR met andere stafafdelingen.
- Bemensing
  - Benodigde rollen en competenties van de volgende actoren: medewerker, leidinggevende, managementondersteuner en de verschillende afdelingen en functies binnen M&O.
  - Kwantiteit (formatie).
  - Cultuur: samenwerking, kennisdeling, communicatie, resultaatgerichtheid.

Een aantal zaken die hierboven staan genoemd, zijn reeds opgepakt:

- De naam van de dienst HRD is gewijzigd in Mens & Organisatie. Die benaming is eigentijdser en doet recht aan de breedte van de HR-diensten. Daarnaast verbindt het de mens met de organisatie.
- Er is een MT ingericht: directeur M&O, manager M&O en manager PSA.
- Er is gewerkt aan dat iedereen een duidelijke plek heeft en zich onderdeel voelt van de dienst M&O. Hiertoe is de interne overlegstructuur opnieuw ingericht zodat er voldoende ruimte is voor

beleidsoverleg, verdieping sessies, kennisdeling, inspiratie sessies, etc.. In 2023 evalueren we of deze overlegstructuur voldoende bijdraagt aan dat alle M&O-ers zich onderdeel voelen van de dienst M&O.

- Knelpunten in de functiewaardering zijn aangepakt.
- Meer focus in de HR-agenda van de dienst M&O door het (voorjaar 2023) door CvB DO vaststellen van een breed gedragen nieuw strategisch plan van M&O voor de periode 2023-2027.

De punten waarin M&O zich nog verder gaat ontwikkelen:

### **Sturing op focus en resultaat**

Waar is M&O van? En vooral ook waar niet van? Hoe kan M&O de organisatie optimaal en efficiënt ondersteunen? Het is van belang dat de dienst dit steeds scherp voor ogen heeft, met het strategisch plan als kompas en anker. Dit vraagt sterke sturing, van bovenaf, maar juist ook sturing met en op elkaar. Dit vraagt dat de dienst een duidelijk doel voor ogen heeft en met elkaar op dat doel afkoerst. Elkaar scherp houden, feedback geven, hulp vragen moet hiervoor een vanzelfsprekende gewoonte zijn. Het werken met heldere doelen en KPI's helpt hierin. Dit is nu nog niet altijd gebruikelijk, dus dat vraagt een andere manier van plannen maken, uitvoeren en bijstellen. Ook de organisatie actief bevragen op de ervaren dienstverlening van M&O, kan aanknopingspunten geven om de dienstverlening daar waar nodig te optimaliseren of verbeteren.

### **Werken vanuit onze eigen missie, visie en waarden**

Binnen M&O blijft de beheersmatige kant een belangrijk aspect. Data ondersteunt ons in ons werk. We zien hierin echter wel een verschuiving van controle naar meer vernieuwing en innovatie. Het voeren van het juiste gesprek blijft overeind staan, waarbij we de mens en de organisatie centraal stellen. Dit vraagt in sommige situaties om los te laten en uit te gaan van vertrouwen. Dit sluit aan bij onze missie, visie en waarden. De uitdaging ligt erin om de juiste balans te vinden tussen de beheersmatige kant en uitgaan van vertrouwen en vernieuwing.

### **M&O als strategische businesspartner**

M&O is gesprekspartner van het management door expertise te leveren op het brede beleidsterrein van mens en organisatievraagstukken. Stimuleert hierin het strategische gesprek over menselijk kapitaal voor zowel nu als in de toekomst en draagt hiermee proactief bij aan de realisatie van de strategische koers van Deltion en de college en dienstplannen. M&O tools en data zijn ondersteunend en helpend bij het pro-actief adviseren, opvolgen en borgen van afspraken. Het is van belang dat M&O adequaat functioneert. Dit vraagt op onderdelen ook een ontwikkeling van de vaardigheden van medewerkers. Om deze rol maximaal waar te kunnen maken wordt tevens een andere benadering verwacht van de organisatie en haar management. Het vraagt om het proactief betrekken van M&O bij managementbesluiten en thema's op het gebied van mens en organisatievraagstukken, (indien nodig) aansluiting in de MT's en bij de (voor)bespreking van kwartaal of jaarrapportages waarbij wordt teruggeblikt en vooruit wordt gekeken (PDCA-cyclus).

### **Beleidsadviesing**

De beleidsadviseurs zijn verantwoordelijk voor beleidsvorming op het gebied van mens en organisatievraagstukken, waarbij de focus specifiek ligt op de ontwikkeling, implementatie en borging van het beleid en de M&O instrumenten. De snel gaande veranderingen in de maatschappij en het onderwijs vragen om innovatie, veranderkracht en strategisch vermogen.

### **Expertise op organisatieontwikkeling**

Een toekomstbestendige organisatie, vraagt om een daarbij passende inrichting. Binnen de dienst M&O is een versterking nodig op organisatievraagstukken rondom inrichting, structuur en sturing. Een organisatieadviseur kan hierin een uitkomst bieden door het begeleiden en ondersteunen bij complexe verandertrajecten. Er is inmiddels een vacature gesteld voor organisatieadviseur, die verantwoordelijk wordt voor het vorm en inhoud geven aan organisatie brede M&O-thema's vanuit het strategisch beleidsplan, het begeleiden van organisatievraagstukken en bijdragen aan procesoptimalisatie.

#### **Beter benutten van data**

Binnen de dienst M&O is data aanwezig, er kan echter meer fact based gewerkt worden. Er liggen nog mogelijkheden in het vastleggen, gebruiken en analyseren van data op het gebied van vaardigheden, talenten en expertise, om zo medewerkers nog slimmer, efficiënter en productief in te zetten zodat het talent op het juiste manier wordt benut. Van belang is om te beschikken over kwantitatieve én kwalitatieve data en deze te benutten in de sturing, beleidsontwikkeling en advisering.

#### **Professionaliseren Werving & Selectie**

Langs de lijnen van de *employee journey* oftewel: door de ogen van de medewerker werving & selectie inrichten. Het recruitmentproces proces inrichten volgens het 6 p's model: predictieve werving, proactieve werving, persoonlijke benadering, procesondersteunend, plaats en procesbewaking.

#### **Vraag gestuurd werken vanuit de Deltion Academie**

De Deltion Academie wordt nog zichtbaarder in de colleges en diensten. Er vindt aansluiting plaats op de college-, dienst- en teamplannen en de ontwikkelbehoefte die daaruit voortkomt. We anticiperen vraag gestuurd op de (leer) behoefte en helpen focus aan te brengen in de professionaliseringsvraagstukken.

## 6 Roadmap: van strategisch plan naar activiteiten

Het strategisch plan M&O dient als een anker en kompas voor de activiteiten en dienstverlening van de dienst M&O. De speerpunten dienen op basis van dit plan verder uitgewerkt te worden tot een concreet actieplan. Voor een aantal speerpunten is dit al gaande, en voor een aantal speerpunten zal dit in gang moeten worden gezet. In hoofdstuk vier hebben we dit op hoofdlijnen geschetst. Het is van belang dat de dienst met elkaar bepaalt waar de prioriteiten de komende periode. Belangrijk is om in de uitwerking aandacht te hebben voor de KPI's, zodat er gericht gestuurd en bijgesteld kan worden. Hieronder geven we een **eerste schets** hoe de speerpunten in 2023 en begin 2024 ingevuld kunnen worden.

	Q2	2023 Q3	Q4	2024 Q1
<b>Toekomstbestendig inrichten van de organisatie</b>		Adviserende rol in visievorming en organisatie inrichting en cultuur		
<b>Optimaal benutten van talent</b>		Visie op ruimte in functiegebouw	Vervolg op gesprekkencyclus	
<b>Strategische sturing op de samenstelling van het personeelsbestand</b>		Vorbereiden SPP	Uitvoeren SPP	
<b>Eigenaarschap op leren en ontwikkelen: van vrijblijvend naar vanzelfsprekend</b>		Faciliteren van een leerklimaat continu leren		
		Evaluatie MD en vervolgaanpak	Leiderschapsmanifest	
<b>Bevorderen duurzame inzetbaarheid</b>		Verzuimpreventie en begeleiding		
		Inclusie: verantwoordelijke vanuit M&O benoemen		

# **Bijlage 10.**

**Koers 2028: Ontmoet  
je toekomst bij Deltion**

# ONTMOET JE TOEKOMST BIJ DELTION

---

Strategische koers richting 2028

*september 2023*



## Ontmoet je toekomst bij Deltion

Welkom bij Deltion waar je je toekomst ontmoet. We kunnen je toekomst niet voorspellen, maar we kunnen je wel beloven dat je bij Deltion je reisgenoten leert kennen. We beloven je inspiratie, nieuwe ontdekkingen en een uitdagende omgeving waar je wordt omringd door experts in hun vakgebied en waar je nieuwe vriendschappen kunt sluiten die een leven lang meegaan. Ontdek samen bij Deltion een wereld van mogelijkheden.

In deze Koers richting 2028 bouwen we door op de kracht van Deltion: Je herkent Deltion studenten aan hun open houding, vakmanschap en sociale vaardigheden.

Dat komt onder andere omdat op de Deltion campus de ontmoeting centraal staat. Wij geloven dat je toekomst niet alleen wordt bepaald door wat je studeert, maar ook door wie je ontmoet. Bij Deltion maak je waardevolle connecties, met medestudenten vanuit verschillende achtergronden en verschillende opleidingen en met professionals uit het werkveld. Onze campus biedt een inspirerende en uitdagende omgeving waarin je aangemoedigd wordt je grenzen te verleggen en nieuwe ideeën te verkennen. Bij ons heb je de vrijheid om te ontdekken en te groeien. Met een breed scala aan mogelijkheden in opleidingen, keuzedelen en activiteiten op de campus zorgen we ervoor dat je jouw eigen pad kunt uitstippelen, zodat je kunt worden wie je wilt zijn.

We verwachten van ons onderwijs dat het je helpt te groeien, een stap te maken in een vak en op persoonlijk gebied. Dat staat niet los van de wereld om ons heen. We willen dat ons onderwijs studenten helpt om bij te kunnen dragen aan de maatschappij. En dat terwijl de maatschappij volop in beweging is. Het werkveld waar we voor opleiden blijft voortdurend in beweging en daar bereiden we je op voor.

Bij ons hoor je erbij. Je komt bij ons in een leergemeenschap waarin je jezelf kunt zijn en waar je wordt gewaardeerd om wie je bent. Bij Deltion werken we vanuit ieders talent. We zorgen ervoor dat we samen uitvinden wat werkt om jou aan het roer te laten staan van je eigen persoonlijke ontwikkeling én hoe je zelf anderen kan helpen daarin stappen te zetten. Dat doe je niet alleen. Wij geloven in teams en leergemeenschappen waar je van en met elkaar leert. Bovendien leer je dan direct goed samen te werken, een belangrijke vaardigheid voor je toekomstige loopbaan. Wij vinden het belangrijk dat je weet wat je komt brengen in een groep, maar ook wat je van anderen nodig hebt om optimaal te kunnen leren en bijdragen aan de maatschappij.

Deltion leidt je op voor een mooie (vervolg)plek op de arbeidsmarkt of voor een vervolgopleiding en bied je de mogelijkheid te werken aan de competenties die je nodig hebt om je loopbaan verder vorm te geven. Deltion is van oudsher stevig verbonden met de regio en het beroepenveld. Dat zie je aan de interessante leeromgevingen die er al zijn en die we volop blijven ontwikkelen. De Deltion campus biedt je modeme faciliteiten en een dynamische leeromgeving. Daarom is de campus voor jou maar ook voor bedrijven en andere werkgevers een logische plek om samen te komen, te experimenteren en onderzoeken.

## Beloftes en ambities

### *Bij Deltion leer je meer*

Deltion biedt je een wereld vol mogelijkheden. We openen nieuwe deuren naar de buitenwereld; Deltion is er voor iedereen, iedereen die via het beroepsonderwijs een stap wil zetten in de eigen ontwikkeling. Of je nu aan het begin staat van je loopbaan, of een ervaren professional bent die toe is aan verdieping, verbreding of mooie nieuwe inzichten. Dat geldt natuurlijk ook voor de Deltion professionals zelf. Vanuit dit perspectief zorgen we voor een aantrekkelijk aanbod, passend bij het werkveld. Deltion heeft de blik op de wereld, maar is ook nauw verweven met de regio en kan daardoor snel anticiperen om het aanbod van opleidingen en modules samen met het werkveld voor iedereen relevant te houden.

Bij Deltion werk je aan je eigen leerloopbaan op je eigen niveau en je eigen tempo. Je kan bij Deltion je opleiding versnellen, vertragen, verdiepen en verbreden, passend bij jouw ambitie, je competenties en je persoonlijke omstandigheden. Dat betekent dat we streven naar het zoveel mogelijk modulair opbouwen van het onderwijs zodat je gedifferentieerd en gefaseerd in (wisselende) groepen je leerloopbaan kan vormgeven. Je hebt daarbij zelf de regie, en worden uitgedaagd het beste uit jezelf te halen.

Bij Deltion werken we samen aan de opbouw van een bij jou passend portfolio. We bouwen samen voort op de competenties die je al hebt: dat betekent dat ons onderwijsproces zo is ingericht dat je als student makkelijk kan switchen van opleiding, (extra) vakken kan volgen bij andere opleidingen of op basis van toetsing op je portfolio (elders verworven competenties) een diploma kan behalen. We waarderen de kennis en kunde die je hebt. Wij zijn ook helder en transparant in onze begeleiding en eerlijk over de je mogelijkheden: Uitdagend en realistisch.

We zetten een stap extra als je dat nodig hebt. Bij Deltion ben je altijd welkom. Wanneer het nodig is zetten wij we een stap extra zodat je goed kan meedoen in je opleiding en in de maatschappij. Je kan bij Deltion bijvoorbeeld extra les krijgen op je basisvaardigheden als dat je verder helpt. Hiemee zorgen we dat iedereen binnen Deltion gelijke kansen heeft. Deltion laat je niet zomaar los als het even niet lukt.

In je opleiding ben je in contact met de praktijk. Onze opleidingen hebben een sterke binding met het werkveld, het werkveld is tenslotte mede vormgever van ons onderwijs. Bij Deltion kan je op verschillende manieren praktijkleren, passend bij je eigen leerproces. Je kan in ieder leerjaar bij Deltion op meerdere momenten proeven aan de praktijk, zodat je continu geïnspireerd wordt om verder te ontwikkelen. Dat kan in de vorm van een stage, samen leren in een moderne praktijkomgeving, les krijgen van docenten die werken in de beroepspraktijk en werken aan concrete praktijkopdrachten zodat je je opgedane kennis en vaardigheden direct kan laten zien.

Inzicht in je eigen leerproces. Om de Deltion ambities waar te maken zetten we ook in op het voortdurend door ontwikkelen van onze eigen organisatie. Het gaat dan bijvoorbeeld om een gezamenlijke aanpak in onderwijssystemen en onderwijslogistiek achter de schermen. Dat wordt voor jou merkbaar in een goed georganiseerd en samenhangend onderwijsprogramma. Informatie over roosters, waar je staat in je leerproces en welke stappen je vervolgens kan zetten maken we goed inzichtelijk voor je, zoveel mogelijk op één plek.

---

*Jij staat aan het roer  
van je eigen  
ontwikkeling*

---

Veranderingen in de wereld en in de eigen omgeving horen erbij. Iedereen gaat daar anders mee om. Bij Deltion werken we vanuit ieders eigen kracht. Deltion is een veilige leergemeenschap waar je kan leren, waar je lef kan tonen om dingen uit te proberen en fouten mag maken. In ons onderwijs leren we je naast een vak ook hoe je wendbaar en weerbaar bent in je loopbaan. We zorgen ervoor dat we samen uitvinden wat werkt om jou aan het roer te laten staan van je eigen persoonlijke ontwikkeling én hoe je zelf anderen kan helpen daarin stappen te zetten. Deltion heeft een open cultuur waarbij nieuwsgierigheid en je uitspreken wordt

aangemoedigd. Je herkent Deltion studenten en medewerkers aan een open houding naar elkaar en naar anderen. Deltion heeft een echte campuscultuur en de campus is een plek waar je graag komt. Het is een vaste thuisbasis, maar ook een plek waar je geïnspireerd kan worden door ontmoetingen buiten je eigen 'bubbel'.

Je leert bij Deltion regie te nemen op je eigen ontwikkeling. Jij staat aan het roer van je eigen ontwikkeling. En je staat er niet alleen voor. Uiteraard kun je je bij ons (verder) bekwamen in een vak, tegelijkertijd zorgen we er ook voor dat je als persoon wendbaar bent voor je loopbaan. Wij helpen je om je eigen talent te ontdekken en deze ook in te zetten voor de maatschappij. Daarnaast vergroten we samen met jou je probleemoplossend- en kritisch denkvermogen. Dat betekent dat je leert omgaan met tegenslagen en dat je bij ons de sociale vaardigheden meekrijgt zodat je kan meedoen in de maatschappij. Binnen een veilige leergemeenschap, helpen we je om zelf regie te nemen in keuzes die je maakt in je loopbaan. We maken je bewust van je talenten en hoe je die kan inzetten, niet alleen in je beroep, maar ook in het leven.

Je krijgt bij ons beter zicht op je talenten en hoe je die kan inzetten in de maatschappij. Wij helpen jou hierbij. Dit doen we zowel binnen als buiten de context van een beroep. Dit betekent dat je leert een vertaling te maken van je specifieke talenten naar loopbaankeuzes en tegelijkertijd leert je eigen talenten toe te passen in een beroep. Deltion heeft een breed repertoire in huis om jou hierbij te helpen, bijvoorbeeld op het gebied van Loopbaan oriëntatie en begeleiding (LOB).

Leren doe je bij Deltion niet alleen. We zijn ervan overtuigd dat je het meest leert in een groep: in een groep kan je van en met elkaar leren, heel effectief. Bovendien leer je dan direct goed samen te werken, een belangrijke vaardigheid voor je toekomstige loopbaan. Wij vinden het belangrijk dat je weet wat je komt brengen in een groep en ook wat je van andere nodig hebt om optimaal te kunnen leren en bijdragen.

Bij Deltion hebben we een veilige leeromgeving waar er voldoende uitdaging is en je ook fouten mag maken. Veilig leren betekent bij Deltion ook dat we de lat gedoseerd hoog leggen. Uitdagend maar realistisch. Onze docenten vinden een goede balans tussen sturen en loslaten in de lessen. We maken voor jou het perspectief zichtbaar. We maken transparant waar je staat in je leerproces, wat je al bereikt hebt en bepalen vervolgens samen wat een volgende stap kan zijn.

---

*Deltion is de plek  
voor ontmoeting,  
inspiratie en  
innovatie*

---

De Deltion campus biedt je modeme faciliteiten en een dynamische leeromgeving. Daarom is de campus voor jou en ook voor bedrijven en andere werkgevers een logische plek om samen te komen, te experimenteren en onderzoeken. Deltion heeft daarmee alles in huis om ervoor te zorgen dat je in verbinding met bedrijven uit de regio kan blijven ontwikkelen als student en professional, belangrijk voor jou én voor de regio.

**Dynamische leer- en ontwikkelomgeving voor studenten en bedrijven.** Deltion vergroot de komende jaren het aantal duurzame strategische samenwerkingen met sectoren en branches en met bedrijven die zich met ons en onze studenten willen verbinden. Dat kan om grote toonaangevende bedrijven gaan en ook om aansprekende en innovatieve start-ups. Uit ervaring weten we dat dit type samenwerking zorgt voor een interessante leeromgeving waar jij als student met professionals uit de praktijk, docenten en studenten van andere opleidingen samen kan werken aan opdrachten uit de beroepspraktijk en maatschappelijke opgaven zoals de energietransitie en duurzaamheid. Deze samenwerking zorgt ervoor dat je altijd up to date bent, je netwerk vergroot en in je opleiding ook op verschillende momenten direct bij kan dragen aan versnelling van innovatie in de beroepspraktijk. Dit biedt voor Deltion ook de basis voor het ontwikkelen van meer actuele cross-over opleidingen, aansprekend voor jou als student en voor ons werkveld.

**We bieden je een rijk studentenleven.** Natuurlijk bieden wij jou een goede opleiding aan. Daarnaast vinden wij het ook belangrijk om te zorgen dat je een onvergetelijke studententijd bij ons hebt. Het echte studentenleven maak je natuurlijk grotendeels zelf, bij Deltion begint dit bij de ontmoeting met medestudenten uit je eigen opleiding. Daarnaast kan je, als je dat wil, bij Deltion heel makkelijk studenten ontmoeten buiten je eigen opleiding, via de Social hub op de campus, deelname aan de studentenraad, via de gratis sportfaciliteiten of via tal van initiatieven die bij Deltion worden ontwikkeld door jou en je medestudenten. Je Zwolse studentenleven begint bij Deltion.

## Practice what we preach!

Ook wij leggen de lat hoog voor onszelf. Deltion kenmerkt zich als een fijne werkplek voor de medewerkers, waarin op een prettige en professionele manier met elkaar wordt samengewerkt aan het vormgeven van onderwijs. Medewerkers hebben veel professionele ruimte, maar werken bij Deltion is niet vrijblijvend. Deltion medewerkers kenmerken zich door een 'practice what you preach' mentaliteit. Voortdurend in ontwikkeling en wendbaar. We hebben een visie en beleid op wat we van ons zelf vragen op het gebied van professionalisering. De verantwoordelijkheid voor het wendbaar en weerbaar maken van studenten dragen de onderwijsteams met elkaar, iedereen voelt zich hier verantwoordelijk voor, en heeft handelingsrepertoire om hier (binnen de context van zijn/haar vak) de student in te helpen. Ook het creëren van een veilig leerklimaat, met een goede balans tussen uitdagend en realistisch, vraagt wat van de mensen die dagelijks met de studenten werken.

**Slim samen organiseren.** Om de Deltion ambities waar te maken wordt er de komende jaren gewerkt aan het slimmer organiseren van onze onderwijsprocessen én aan het intensiveren van de samenwerking binnen en tussen onderwijsteams. Het kunnen versnellen, vertragen, verdiepen, verbreden, het makkelijker kunnen switchen tussen opleidingen en het waarderen van competenties vergt nauwere samenwerking tussen onderwijsteams. Een gezamenlijke aanpak in onderwijssystemen en onderwijslogistiek is daartoe faciliterend.

**Deltion innovatie-hub** waar denkkraft en organisatiekracht samen komt. De campus is ook voor werkgevers en medewerkers een logische plek om samen te komen, te experimenteren en innoveren. Dat faciliteren we extra door denkkraft te bundelen in een fysieke Deltion innovatie – hub, waar we de opgebouwde kennis en ervaring met verschillende samenwerkingsvormen tussen onderwijs, sectoren en bedrijven die de regio Zwolle rijk is bundelen en delen. Dit geeft voor nieuwe initiatiefnemers en bestaande samenwerkingsarrangementen de mogelijkheid om effectiever te ontwikkelen en uit te bouwen. Wij ondersteunen daarmee de kennisontwikkeling en verspreiding op inspirerende wijze voor professionals binnen en buiten Deltion. Vanuit de innovatie-hub stellen we tot slot organisatiekracht beschikbaar om duurzame strategische samenwerking in de regio samen met de partners op te starten en verder uit te bouwen.

# **Bijlage 11.**

**Praktijkgericht  
onderzoek in de lift bij  
Deltion.**

# Praktijkgericht onderzoek in de lift bij Deltion:

## adviezen voor een meer systematische manier van onderzoekend werken



### ONDERWIJS124

Onderwijs124 heeft in het voorjaar van 2021 samen met een kerngroep vanuit Deltion gerealiseerde mijlpalen, toekomstige ambities en dilemma's voor een meer systematische manier van onderzoekend werken verkend. We formuleren conclusies langs drie lijnen.



Vanuit een brede kijk op praktijkgericht onderzoek - het gaat niet alleen om daadwerkelijk onderzoek doen, maar ook om onderzoekend werken - adviseeren we

1.

**Welke (organisatie) vormen van onderzoek passen als we meer aan onderzoek gaan doen, voortbouwend op wat al gebeurt in het huidige Masternetwerk en elders binnen Deltion?**

(zie Hoofdstuk 3)



Werk vanuit het uitgangspunt dat meerdere (organisatie)vormen of onderzoeksgroepen naast elkaar in het huidige Masternetwerk bestaan en leidend op zichzelf bijdragen aan de ambities van Deltion. Denk aan het huidige masternetwerk, een eventueel procozaat, maar ook onderzoekswerkplaatsen, expertisegroepen en kennisnetwerken zijn mogelijk. Per afzonderlijke groep zijn, op basis van hun geformuleerde opgave, afwegingen te maken over beoogde vorm, formatie en samenwerkingspartners.



Werk met met een coördinerende rol per onderzoeksgroep, die gezamenlijk zorgen voor onderlinge verbinding en het grotere geheel binnen Deltion. Een mogelijke behoefte van een lerende aanpak voor het versterken van onderzoekend werken (zie ook Manieren van Werken).



**Samen-maken van onderzoek in relatie tot de onderwijspraktijk**

Samen-maken van en samen-werken aan de verbinding tussen onderzoek en onderwijs vraagt om het ontwikkelen van een repertoire aan manieren van werken dat dat mogelijk maakt. Herkenbare, herhaalbare interventies, die eenvoudig en krachtig zijn en tot meedoen uitnodigen. De lerende aanpak uit het voortrefferat leen als voorbeeld dienen.



**Jaarlijks ritme van zichtbaar maken en kennis delen**

Werk Deltion breed met een jaarlijkse ritmeek voor interactief delen van onderzoek. Het tussenrijds tonen en ophalen van nieuwe onderzoeksideeën. In de vorm van toegedragen en kennisfestivals, versterkt onderlinge uitwisseling en leren over en van (opend) onderzoek. Op zo'n manier tonen wat gebeurt, dat geïnteresseerden zich uitgenodigd en in staat gesteld voelen om zelf met tussentijdse bevindingen aan de slag te gaan.

**2.**

**Welke manieren van werken ondersteunen de ambities rondom samenhang, zichtbaarheid, betrokkenheid, kwaliteit en daarmee doorwerking van onderzoek?**  
*(zie Hoofdstuk 4)*



**Deltion-onderzoek-regiegroep die overziet en samenhang creëert**

De Deltion-onderzoek-regiegroep creëert samenhang tussen de onderliggende (thematische) onderzoeksgroepen binnen Deltion. De groep bestaat uit o.a. 8-10 personen, waaronder de trekkers van onderzoeksgroepen, vertegenwoordigers van management en HR binnen Deltion en enkele externe deskundigen. De groep ontwikkelt onderling inhoudelijke verbinding, manieren van werken op het snijvlak van professionalisering, onderzoek en innovatie, en het bewaakt de strategische onderzoeksagenda voor Deltion. Externe ondersteuning van de regiegroep wordt door de kerngroep aangemoedigd.



**Betrokkenheid in alle lagen creëren: mogelijk maken en meedoen**

Ja zeggen is meedoen: opdrachtgever zijn betekent niet alleen je zeggen of mogelijk maken, maar blijvend betrokken zijn bij het onderzoek. De manieren van betrokkenheid kunnen variëren en op maat ingevuld worden. Maak het gesprek hierover onderdeel van de opdracht.

Vanuit een inventarisatie van inhoudelijke urgentie, energie en kansen binnen Deltion, adviseren we om, aanvullend op de lopende activiteiten van het Mastennetwerk, onderzoeksenergie te richten op drie thema's:

**3.**  
**Welke inhoudelijke thema's verdienen onderzoeks aandacht binnen Deltion?**  
*(zie Hoofdstuk 6)*



**Pedagogiek & Socialisatie**

Dit onderzoekgebied "Meer dan Kwalfitoren" biedt kansen voor landelijke uitstraling en kennisontwikkeling op een actueel en urgent thema.



**Gezondheid & Technologie**

Dit onderzoekgebied biedt kansen om regionaal portfoli en samenwerking een impuls te geven.



**Onderzoekend werken aan Onderwijsontwikkeling**

Door dit ook als inhoudelijk thema op te pakken, versterkt Deltion de verbinding tussen (betrokkenen bij) onderzoek en innovatie.

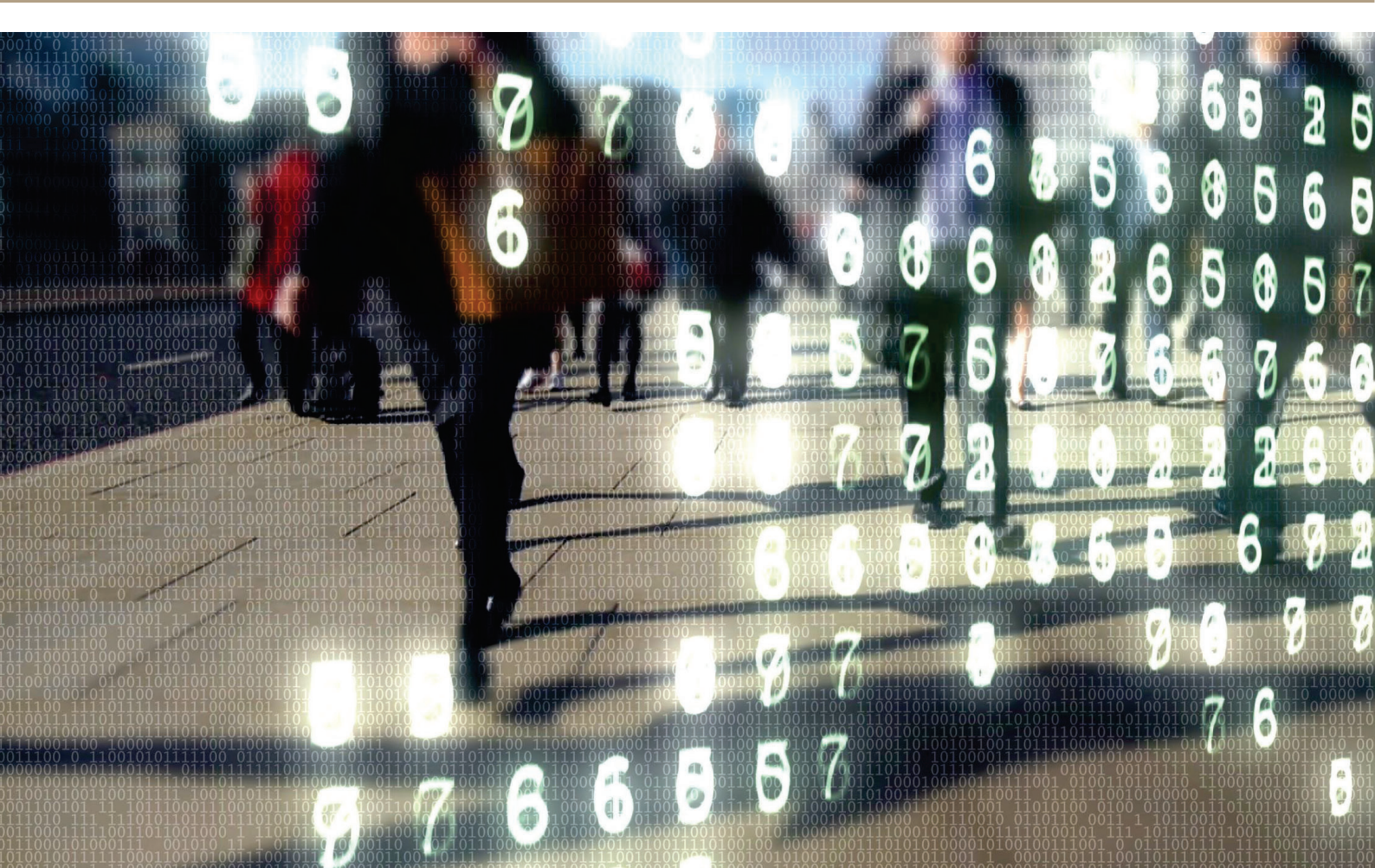
Het rapport schetst nader hoe de organisatievormen, manieren van werken en inhoudelijke thema's op elkaar ingrijpen en welke vervolgstappen gezet kunnen worden om de meer systematische manier van onderzoekend werken binnen Deltion verder te ontwikkelen.

# **Bijlage 12.**

**Datagedreven keuzes  
voor niveau 2 (BMC)**

# Datagedreven keuzes voor niveau 2

Zoektocht naar een duurzaam en organiseerbaar aanbod voor niveau 2-opleidingen in de regio Zwolle op basis van arbeidsmarktdata



# Datagedreven keuzes voor niveau 2

Zoektocht naar een duurzaam en organiseerbaar aanbod voor niveau 2-opleidingen in de regio Zwolle op basis van arbeidsmarktdata

Rapport  
Deltion College Zwolle  
Landstede Groep Zwolle

# Inhoudsopgave

<b>H1   Datagedreven onderzoek</b>	<b>4</b>
1.1 Versterken niveau 2-opleidingen op basis van arbeidsmarktdata	4
1.1.1 Vraag Deltion College en Landstede Groep	4
1.1.2 Deelvragen	5
1.2 Aanpak data-analyse	6
<b>H2   Methodiek: afkaderen &amp; werkwijze</b>	<b>7</b>
2.1 Afbakening van de vacatureset	8
2.2 Afbakening van de onderzoeksregio	8
2.3 Afbakening van de skills	8
2.4 Afbakening van de clusters	8
2.5 Afbakening van de clusterafstanden	9
2.6 Afbakening van het arbeidsmarkt- en loopbaanperspectief en ontwikkeling marktvrage	9
2.7 Afbakening van de relevante skills	10
<b>H3   Clustering en skills</b>	<b>11</b>
3.1 Clusters	11
3.2 Skills	14
<b>H4   Bevindingen betreffende portfolio, clustering opleidingen en wendbaarheid</b>	<b>16</b>
4.1 Passend portfolio	16
4.2 Clustering opleidingen	19
4.3 Vergroten wendbaarheid	21
<b>H5   Conclusies en aanbevelingen</b>	<b>25</b>
<b>Bijlage 1 Methodiek: afkaderen &amp; werkwijze</b>	<b>27</b>
<b>Bijlage 2 Clusterrapportages</b>	<b>35</b>
<b>Colofon</b>	<b>36</b>

*Dit document (inclusief eventuele bijlagen) is opgesteld door BMC en de (auteurs)rechten met betrekking tot de inhoud en het format van dit document berusten bij BMC. Dit document is uitsluitend bedoeld voor gebruik door de opdrachtgever en mag niet worden gepubliceerd of aan anderen ter beschikking worden gesteld zonder uitdrukkelijke voorafgaande toestemming van BMC.*

# H1 | Datagedreven onderzoek

## 1.1 Versterken niveau 2-opleidingen op basis van arbeidsmarktdata

De positie op de arbeidsmarkt van studenten die zijn opgeleid op niveau 2 vraagt al langere tijd de aandacht. Enerzijds ligt er veel nadruk op het behalen van een diploma op niveau 2 als startkwalificatie; de rijksoverheid markeert dit als een belangrijk ijkpunt voor jongeren om een kans te maken op de arbeidsmarkt. Anderzijds is een mbo-diploma op niveau 2 in de praktijk geen garantie meer voor een duurzame plek op de arbeidsmarkt. Voor deze groep is het perspectief op goed en duurzaam werk in toenemende mate onzeker: de werkgelegenheid fluctueert, de banen die aangeboden worden zijn vaak tijdelijk of beperkt van omvang, na een paar jaar volgt regelmatig ontslag vanwege leeftijd (lees: kosten), het aangeboden werk is seizoensgebonden et cetera.

Daarnaast zijn aanstaande werkgevers niet heel specifiek in hun vraag naar kennis en vaardigheden in vacatures op de lagere opleidingsniveaus.

Voor de mbo-scholen betekent dit dat het samenstellen van een goed portfolio op niveau 2 een pittige klus is, enerzijds omdat de markt grillig is, anderzijds omdat soms óf om heel specifieke kennis en vaardigheden gevraagd wordt, óf juist weinig specifiek om bepaalde skills gevraagd wordt.

Ook zijn banen op dit niveau conjunctuurgevoelig, waardoor het antwoord op de vraag of het portfolio passend is voor de regio snel kan wijzigen.

Vertegenwoordigers van Deltion College en de Landstede Groep hebben aangegeven behoefte te hebben aan een datagedreven onderbouwing van de keuzes die gemaakt moeten worden om het portfolio voor de opleidingen op niveau 2 binnen de scholen (en de regio) werkbaar en aantrekkelijk te houden. Zij hebben in een eerder stadium goede ervaringen opgedaan met het koppelen van actuele, regionale data uit de arbeidsmarkt aan het opleidingsaanbod in de scholen.

### 1.1.1 Vraag Deltion College en Landstede Groep

De Commissie Macrodoelmatigheid MBO (CMMBO) heeft in 2020 een projectteam van BMC Advies en Randstad Groep Nederland (RGN) de opdracht heeft gegeven een instrument te ontwikkelen dat mbo-instellingen in staat stelt om hun onderwijs beter te laten aansluiten op de actuele arbeidsmarkt vraag binnen hun regio. In 2020 zijn daarom op enkele plaatsen in Nederland pilots uitgevoerd, waaronder in de regio Zwolle.

De pilot in regio Zwolle en omgeving was gericht op vernieuwing en herontwerp van de opleidingen en het curriculum binnen het economisch domein, aansluitend bij, voor de regionale arbeidsmarkt relevante, clusters van competenties binnen het economisch domein op mbo- en hbo-niveau. Bij deze pilot waren Deltion College, Landstede Groep en Windesheim actief betrokken.

Op basis van de positieve ervaringen in deze pilots is de vervolgvraag betreffende de opleidingen op niveau 2 ontstaan bij Deltion College en Landstede Groep.

In een gesprek met Marieke Gierveld, Anne-Marie Knottnerus (beiden namens Deltion College) en Anne-Jur Borg (namens Landstede Groep) zijn de wensen en mogelijkheden verkend voor een onderzoek naar de (on)mogelijkheden voor de opleidingen op niveau 2 op basis van data uit de actuele vraag naar niveau 2-opgeleiden op de arbeidsmarkt.

### 1.1.2 Deelvragen

De afspraak is gemaakt om op twee hoofdonderwerpen onderzoek te doen, te weten 'portfolio' en 'wendbaarheid'. Het onderwerp portfolio bestaat uit twee deelonderwerpen. Met behulp van data-analyse hebben we gezocht naar antwoorden op basis van de volgende overwegingen.

#### Portfolio

##### *Overwegingen eerste deelvraag*

De eerste vraag is op welke manier een portfolio kan worden samengesteld dat aansluit bij de huidige vragen in de arbeidsmarkt, maar ook wendbaar genoeg is voor toekomstige situaties. Daarvoor is onderzocht welke (clusters van) functies veel of juist weinig kansen bieden op de arbeidsmarkt.

##### *Overwegingen tweede deelvraag*

Een tweede onderzoekselement betreft de vraag welke generieke, cluster- en functiespecifieke skills te signaleren zijn in de regionale marktvraag. Dat onderzoek kan duidelijk maken bij welke opleidingsrichtingen wel of juist geen heldere vraag naar kennis en vaardigheden bestaat. Op basis van de uitkomsten kan in het portfolio een beter onderscheid gemaakt worden tussen bredere en gespecialiseerde opleidingen.

#### Wendbaarheid

##### *Overwegingen derde deelvraag*

Een derde onderzoeksobject is de vraag op welke manier niveau 2-studenten zo wendbaar mogelijk op te leiden zijn voor de grillige arbeidsmarkt. Hiervoor hebben we onderzocht welke skills en vaardigheden binnen niveau 2 (en mogelijk ook niveau 3) in de breedte gevraagd worden. Daarnaast hebben we met data-analyse inzicht gekregen in de (clusters van) functies waar het voor studenten wenselijk en mogelijk is hun positie op de arbeidsmarkt te verbeteren door doorstroom naar niveau 3 of mogelijk zelfs niveau 4.

Samengevat waren de deelvragen waar het onderzoek mee startte:

#### **Deelvragen:**

- Deelvraag 1: wat is een passend portfolio in de regio Zwolle voor niveau 2-opleidingen, gegeven de regionale arbeidsmarktvraag?
- Deelvraag 2: welke mogelijkheden zijn er tot clustering van opleidingen vanwege meer algemene vaardigheden (brede opleiding) en/of waar is specialisatie en herkenbaarheid noodzakelijk vanwege specifieke kennis en vaardigheden (toegespitste of smallere opleiding)?
- Deelvraag 3: hoe vergroten we de wendbaarheid (verbreden of doorstromen) van de niveau 2-populatie op basis van de gegenereerde inzichten in noodzakelijke skills en op basis van zicht op de beroepen waar de doorstroom naar niveau 3 (of mogelijk niveau 4)

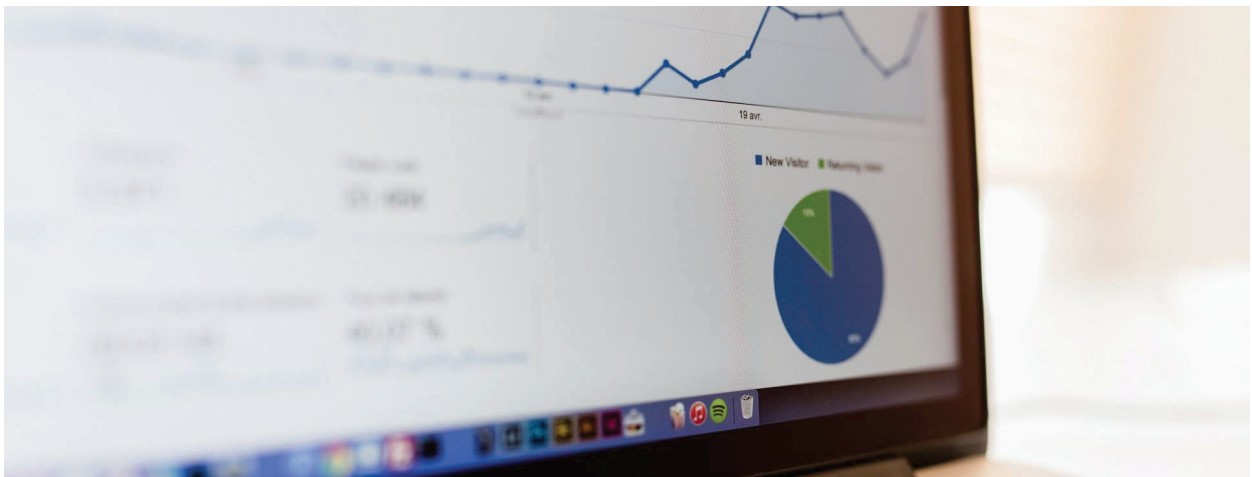
een grotere kans op de arbeidsmarkt biedt?

## 1.2 Aanpak data-analyse

Bij de start van het onderzoek hebben Deltion College, Landstede Groep en de adviseurs van BMC en RGN afgesproken om een onderzoek te doen waarin

- we gezamenlijk het onderzoeksgebied goed afbakenen;
- we op basis van de afbakening op zoek gaan naar onderliggende clusters van functies op de regionale arbeidsmarkt, inclusief bijbehorende skills;
- we de uitkomsten gezamenlijk interpreteren en duiden;
- we naar aanleiding van deze duiding een antwoord proberen te geven op de deelvragen zoals benoemd in de vorige paragraaf.

In hoofdstuk 2 duiden we de gehanteerde onderzoeksmethodiek stap voor stap.



## H2 | Methodiek: afkaderen & werkwijze

Om op een goede manier te kunnen achterhalen welke beroepen en vaardigheden in de regio Zwolle van belang zijn voor het opbouwen van een waardevol portfolio en een passende inrichting van de opleidingen is in meerdere stappen naar een goede afbakening van de beschikbare vacatures toegewerkt. Op basis van deze afgebakende vacatureset kan een juist beeld van de gevraagde vaardigheden (skills) op niveau 2 en 3 worden geduid. In onderstaande afbeelding wordt het zoekproces weergegeven. In de hiernavolgende paragrafen wordt dit proces per stap toegelicht.



Het onderzoek is onder voortdurende wederzijdse afstemming vormgegeven. Om te komen tot een relevante set aan data was het nodig gezamenlijk een aantal keuzes te maken. Deze keuzes worden in dit hoofdstuk in de onderstaande paragrafen kort toegelicht. In bijlage 1 is een uitgebreidere uitleg te vinden.

Het is op voorhand ook goed om een kanttekening te plaatsen bij een onderzoek op basis van beschikbare vacatures. Niet elke sector is even consequent in het werven van personeel via het plaatsen van een vacature. Uit een onderzoek van het UWV<sup>1</sup> blijkt dat werven via vacatureteksten vooral veel voorkomt bij creatieve en taalkundige beroepen (95%), openbaar bestuur, veiligheid en juridische beroepen (95%) en de beroepen binnen zorg en welzijn (91%). Veel van de andere sectoren werven voor 75-85% via vacatures. Voor agrarische beroepen maken werkgevers het minst gebruik van werving via vacatureteksten (50%).

Uit dit onderzoek blijkt ook dat voor de lagere opleidingsniveaus de meeste werving plaatsvindt door een vacaturetekst te plaatsen (78%). Voor hogeropgeleiden ligt dit percentage nog hoger. In 32% van de gevallen wordt dit gedaan door een kandidaat actief te benaderen, soms in combinatie met het plaatsen van een vacature of het inschakelen van een extern bureau. In 24% van de gevallen wordt (eventueel aanvullend op de vacature of de actieve werving) een externe instantie ingeschakeld voor de zoektocht.

Ondanks deze kanttekening willen we benadrukken dat de uitkomsten een goede indicatie geven voor de marktvaart in de regio Zwolle.

<sup>1</sup> 2018 - Hoe werven werkgevers? Inzichten in de zoektocht van bedrijven naar personeel

## 2.1 Afbakening van de vacatureset

De eerste stap in het onderzoek was het maken van een goede afbakening van de vacatures waaruit data worden gegenereerd en het vaststellen van een actuele beroepenlijst. Vanuit alle onlinevacatures in Nederland sinds 1 januari 2020 is een lijst van 3.800 beroepen vastgesteld. Deze zijn gecontroleerd op opleidingsniveau. Het is goed om hier aan te geven dat lang niet in alle vacatures het opleidingsniveau specifiek benoemd wordt. Deze zijn opgenomen in de lijst 'onbekend' en wel meegenomen. We hebben, om te komen tot voldoende omvang, de keuze gemaakt om te kiezen voor de beroepen op niveau 2 en mogelijk niveau 3. Uit de lijst 'onbekend' hebben we handmatig de beroepen geschrapt die aantoonbaar op een hoger opleidingsniveau liggen. Ook is er een check gedaan op het vacaturevolume. Uiteindelijk is, na validatie van de werkgroep, een lijst van 519 beroepen overgebleven. Deze groep aan beroepen is ten slotte geanalyseerd op onderliggende (gevraagde) skills (vaardigheden). Zie voor een preciezere duiding van alle keuzes bijlage 1.

## 2.2 Afbakening van de onderzoeksregio

Er is voor gekozen om de regio te definiëren langs lijnen die in een eerder onderzoek ook zijn gebruikt. Het betreft het bestuurlijke samenwerkingsgebied 'Regio Zwolle'. Regio Zwolle is een licht bestuurlijke samenwerking van ondernemers, onderwijs, maatschappelijke organisaties en overheden (22 gemeenten en 4 provincies).

## 2.3 Afbakening van de skills

Alle gevraagde vaardigheden (vanaf hier vaak skills genoemd) in de vacatures voor de 519 beroepen zijn gedefinieerd en gerubriceerd. Dit betreft ongeveer unieke 10.000 skills.

## 2.4 Afbakening van de clusters

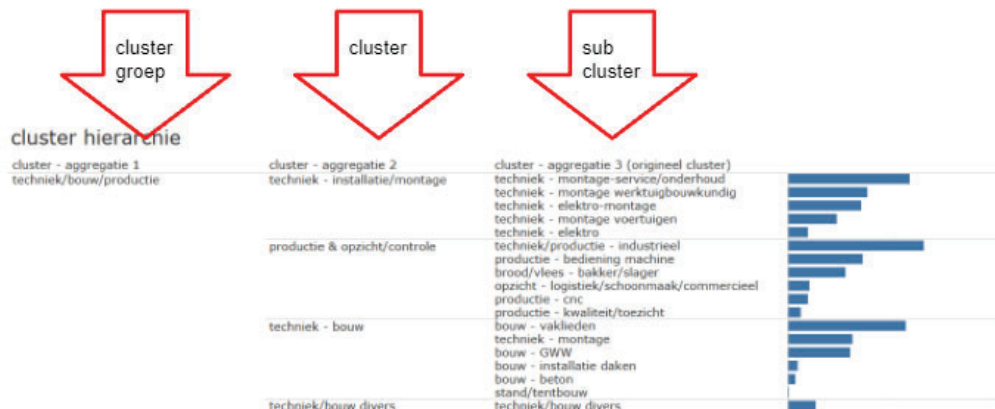
In een vervolgstap zijn al deze skills geanalyseerd om inzicht te krijgen in welke skills onderscheidend zijn (d.w.z. 'uniek' en niet voorkomend in andere beroepen) en welke juist kenmerkend voor samenhang tussen beroepen. Zie bijlage 1 voor de gebruikte methodieken. Uit deze stap is duidelijk geworden welke beroepen geclusterd kunnen worden op basis van sterk samenhangende of overlappende skills. Soms is deze samenhang scherp, en bestaat er een heel helder beroepsbeeld, soms is dit wat meer op afstand, waardoor een vager beroepsbeeld ontstaat. Op basis van deze techniek is uiteindelijk een lijst van 50 clusters van beroepen ontstaan, afgeleid uit de basislijst van 519 beroepen. Deze clustering maakt het mogelijk om de verschillende groepen van samenhangende beroepen met elkaar te vergelijken. De benaming van deze clusters is niet de benaming die binnen de kwalificatiestructuur bekend is.

Vervolgens hebben we de clusters gerubriceerd van 'meest voorkomend tot minst voorkomend in de regio Zwolle'. In bijlage 1 wordt deze stap ook uitgebreid toegelicht. We hebben de 50 clusters ook nog in verschillende fasen verder ingedikt, waardoor we op drie aggregatieniveaus samenhang hebben aangebracht.

Het tweede aggregatieniveau vormt het aangrijpingspunt voor nadere duiding van de uitkomsten; hierdoor blijft het mogelijk om wat meer op hoofdlijnen conclusies te trekken, maar is het tegelijkertijd mogelijk om verdieping aan te brengen.

In de volgende hoofdstukken benoemen we deze verschillende niveaus op de volgende manier:

- aggregatieniveau 1 = clustergroep
- aggregatieniveau 2 = cluster
- aggregatieniveau 3 = subcluster



## 2.5 Afbakening van de clusterafstanden

In een vervolgstap hebben we berekend hoeveel onderlinge samenhang (overlap) er is tussen de clusters op basis van de gevraagde skills in de vacatureteksten. Zie weer bijlage 1 voor een precieze toelichting.

Het onderzoek in deze stap was noodzakelijk om twee onderzoeksthema's beter te kunnen duiden, te weten:

- Welke clustering van opleidingen is logisch op basis van gevraagde skills?
- Binnen welke clustering en tussen welke clusters zien we doorgroeiperspectief?

## 2.6 Afbakening van het arbeidsmarkt- en loopbaanperspectief en ontwikkeling markt vraag

In deze vervolgstap hebben we getracht zicht te krijgen op het loopbaanperspectief voor studenten. We hebben uiteindelijk gekozen voor twee indicatoren:

- arbeidsmarktperspectief in het licht van loonontwikkeling (welk perspectief is er op doorgroeien van brutoloon?);
- perspectief op werk op basis van verwachte knelpunten in de arbeidsmarkt.

Tevens hebben we de historische ontwikkeling (afgelopen 5 jaar) van de markt vraag in kaart gebracht.

## 2.7 Afbakening van de relevante skills

We hebben gezocht naar de meest toepasselijke manier om belangrijke skills per cluster te tonen. In de selectie hebben we gezamenlijk de keuze gemaakt om in te zetten op twee elementen:

- meest gevraagde skills: de skills die het meest voorkomen in de top (percentiel) van de onderliggende beroepen in een cluster, waarbij we ervoor hebben gezorgd dat hier geen sprake is van oververtegenwoordiging van dominante beroepen. Het betreft hier niet per se alleen onderscheidende skills;
- meest onderscheidende skills: welke 'unieke' skills het meest onderscheidend zijn voor het cluster (komen veelal alleen voor bij één of enkele functies binnen de clustergroep en weinig daarbuiten).

Tot slot is het goed om toe te voegen dat we vanwege de wens om inzicht te geven in een grote mate van complexiteit gekozen hebben voor het samenvoegen van data. Het samenvoegen van data biedt ons de mogelijkheid om een aantal goede en nuttige conclusies te trekken, maar wanneer we vanuit die samenvoeging op detailniveau zouden inzoomen worden uitkomsten soms minder begrijpelijk of voorspelbaar, omdat accenten verschuiven door de samenvoegingen. Door erop in te zoomen lijkt het dan soms of beweringen onderuit gehaald worden, wat geen terechte conclusie is.

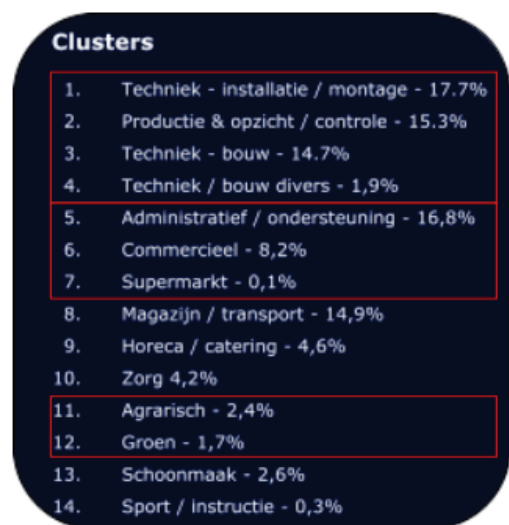
## H3 | Clustering en skills

In dit hoofdstuk duiden we de verschillende uitkomsten van de data-analyses op hoofdlijnen. Allereerst bespreken we de belangrijkste conclusies per clustergroep. Een clustergroep bestaat uit één of meerdere clusters die onderling overlap hebben in de gevraagde skills. In deze bespreking per clustergroep werken we van groot naar klein, ofwel van de clustergroepen met het grootste vacaturevolume in de regio Zwolle naar het kleinste. Daarnaast benoemen we enkele opvallende conclusies ten aanzien van generieke, clusterspecifieke en functiespecifieke skills.

### 3.1 Clusters

Zoals aangegeven in paragraaf 2.4 zijn door clustering van skills groepen van samenhangende beroepen ontstaan, gebaseerd op de marktvraag op niveau 2 en 3. We hebben deze op drie niveaus geclusterd. Voor alle clustergroepen, clusters en subclusters geldt: de samenhang ontstaat op basis van overlappende skills. In subclusters is deze samenhang het sterkst, op het niveau van de clustergroep minder sterk, maar genoeg om het samenvoegen te rechtvaardigen.

In de afbeelding rechts staan de veertien clusters op aggregatieniveau 2 genoemd. In de bijlagen duiden we deze clusters uitgebreid. Wanneer we uitzoomen naar een hoger aggregatieniveau komen we tot acht clustergroepen (zie ook afbeelding 6 in bijlage 1).



Clusters	
1.	Techniek - installatie / montage - 17.7%
2.	Productie & opzicht / controle - 15.3%
3.	Techniek - bouw - 14.7%
4.	Techniek / bouw divers - 1,9%
5.	Administratief / ondersteuning - 16,8%
6.	Commercieel - 8,2%
7.	Supermarkt - 0,1%
8.	Magazijn / transport - 14,9%
9.	Horeca / catering - 4,6%
10.	Zorg 4,2%
11.	Agrarisch - 2,4%
12.	Groen - 1,7%
13.	Schoonmaak - 2,6%
14.	Sport / instructie - 0,3%

Er is dus, op basis van de data-analyse, voldoende inhoudelijke samenhang om de diverse clusters te kunnen samenvoegen in een clustergroep. Dit geldt voor de clusters 1 tot en met 4, voor 5, 6 en 7 en voor 11 plus 12. Er is echter te weinig overlap van bijvoorbeeld cluster 8 (magazijn/transport) met een ander cluster om samen in een clustergroep op te gaan. Dit geldt ook voor 9, 10, 13 en 14. We bespreken hieronder de belangrijkste opvallende aandachtspunten per clustergroep.

We benoemen, onder meer, of de werving via de werkgever zelf plaatsvindt of via een intermediair. In het laatste geval zal er vaker sprake zijn van flexibele contracten, waardoor een vast contract doorgaans langer op zich laat wachten. Ook kan er sprake zijn van lagere lonen en/of verloning via andere partijen. Al met al een onzekerder positie voor de werknemer.

Het is ondersteunend om de clusterrapporten bij de hand te hebben om onderstaande paragrafen goed te kunnen begrijpen.

### *Techniek/bouw/productie*

Gebaseerd op de vacatures in de regio Zwolle ligt het grootste volume aan vragen op niveau 2 en 3 in de markt bij de clustergroep techniek/bouw/productie (49.6%). Het is de groep met het grootste aantal onderscheiden beroepen (264); er is een rijke variatie in functienamen. In deze clustergroep bevinden zich drie grote clusters van beroepen, te weten: vacatures gericht op installatie & montage, vacatures in een productieomgeving en vacatures in de bouwsector.

Opvallend is dat voor alle beroepen de afgelopen 5 jaar een stijgende marktvraag waar te nemen is in de regio Zwolle. Binnen de bouw is het patroon echter het meest grillig: binnen dit cluster fluctueert de vraag enorm. Voor een paar kleinere subclusters (o.a. beton, stand-/tentbouw) geldt dat de vraag constant is, maar dit betreft maar een klein vacaturevolume.

De meeste vacatures worden geplaatst via een intermediair; het subcluster techniek - bouw divers vormt hierop een uitzondering: daar werven werkgevers zelf.

### *Administratief/commercieel/supermarkt*

De volgende grote clustergroep betreft de combinatie van de drie clusters administratief, commercieel en supermarkt; deze groep omvat in omvang 25,1% van de marktvraag. Gezamenlijk betreft dit net iets meer dan honderd onderscheiden beroepen op niveau 2 en 3. De meest gevraagde skills in deze beroepen zijn meer generieke skills, zoals Nederlands, telefoonafhandeling, te woord staan, klanten helpen et cetera.

Vacatures worden binnen deze clustergroep grotendeels door de werkgevers zelf geplaatst, zij het voor het cluster administratief minder sterk dan voor de beide andere. In de afgelopen vier jaar is de marktvraag binnen deze clustergroep over het algemeen gegroeid, maar hier zijn wel verschillen waar te nemen. Binnen het cluster administratie en ondersteuning is een grote fluctuatie waar te nemen, maar wel een stijgende marktvraag. De grootste stijging zien we binnen het subcluster klantcontact - service, het subcluster met de grootste marktvraag. Binnen de beveiliging (het kleinste subcluster) is dan weer een wat fluctuerende, maar over de langere termijn bekeken, constante vraag zichtbaar. De vraag naar werknemers is binnen dit subcluster opvallend geconcentreerd in de gemeente Zwolle.

Ook bij het cluster commercieel zijn fluctuaties waar te nemen, met over een langere periode eveneens een toenemende vraag, vooral bij het subcluster commercieel - verkoop.

Het cluster supermarkt is erg klein, maar past wat betreft gevraagde skills goed bij de twee andere clusters. Dat is de reden waarom we deze noemen, maar het cluster wordt in de rapportage verder niet meegenomen en is ook in de bijlagen niet terug te vinden. NB Let op: dit betekent niet dat er amper vraag is naar supermarktpersoneel op mbo 2- (en 3-)niveau; de veelgevraagde functie vulploegmedewerker is geclusterd onder commercieel - verkoop en de vulploegleider onder 'opzicht - logistiek/schoonmaak/commercieel'.

De volgende drie clustergroepen (aflopend in omvang) bestaan uit slechts één cluster omdat ze te weinig samenhang met andere beroepen vertonen in de skills die gevraagd worden. We gebruiken het woord 'clustergroep' niet, omdat dit samenvalt met cluster.

### *Magazijn/transport*

In dit cluster worden zo'n vijftig verschillende beroepen of functies onderkend op niveau 2 en 3, waarvan de meest dominante functie die van magazijnmedewerker (inclusief de sterk verwante functies als orderpicker en sorteerder) is. Het betreft 14,9% van het totale aantal vacatures.

Ook binnen dit cluster is een sterk groeiende vraag waar te nemen, afgezien van de vraag naar chauffeurs - personenvervoer; deze is relatief stabiel. De vacatures worden grotendeels door intermediairs uitgezet.

### *Horeca/catering*

Dit cluster bestaat op niveau 2 en 3 uit ruim dertig verschillende beroepen of functies en behelst 4,6% van de marktvraag. Deze vraag concentreert zich voor bijna 50% in de gemeente Zwolle en concentreert zich vooral op het subcluster bediening en bereiding. Ondanks een sterke fluctuatie is de trend een lichte stijging.

### *Zorg*

Binnen de regio Zwolle is 4,2% van de marktvraag gericht op beroepen in de zorg. Het is goed om hier te benadrukken dat het de marktvraag op niveau 2 en 3 betreft; op basis van geluiden in de media zou hier een hoger percentage verwacht kunnen worden. In dit cluster worden 25 functies onderscheiden op basis van alle vacatures. Het leeuwendeel van de vraag is gericht op verzorgenden in de individuele gezondheidszorg (IG), een opleiding op niveau 3. De vacatures worden voor het overgrote deel uitgezet door de werkgevers die, meer dan in andere clusters, verspreid zijn over de regio. In de regio Zwolle is een licht stijgende trend zichtbaar.

### *Agrarisch/groen*

Hier is weer sprake van een clustergroep; de skills van deze twee clusters vertonen genoeg overlap in de gevraagde skills. De kleine dertig functies op niveau 2 en 3 binnen de combinatie van de verwante clusters agrarisch en groen maken gezamenlijk 4,1% van de marktvraag uit. Zoals in de inleiding in hoofdstuk 2 genoemd wordt: vooral binnen de agrarische sector minder dan in andere sectoren wordt via vacatures geworven. De omvang van de marktvraag kan daardoor iets anders zijn dan de 4,1% die we hier noemen. De werving via vacatures vindt grotendeels online plaats, via een intermediair. Vacatures worden weinig rechtstreeks door werkgevers geplaatst.

Binnen het cluster agrarisch is de marktvraag schommelend; stijgend voor veeteelt en het meer 'groen' ingestoken subcluster groen/agrarisch-machinisten, min of meer stabiel voor tuinbouw en een dalende trend voor agrarisch algemeen. De vraag ligt in dit geval ook in de agrarische gebieden rondom Zwolle, aan de randen van de regio.

Binnen het cluster groen is over de hele linie een stijgende lijn waar te nemen in de hoeveelheid vacatures. De marktvraag ligt daarbij niet enkel aan de randen van het gebied, maar is ook in de stedelijke gebieden aanwezig. De dominante vraag naar werknemers concentreert zich op de zoektocht naar hoveniers.

### *Schoonmaak*

Dit cluster maakt geen deel uit van een grotere clustergroep. De marktvraag naar medewerkers in de schoonmaak omvat slechts 2,6% van de gehele vacaturevraag en is licht

dalend. De vraag richt zich voornamelijk op de generieke schoonmaker gebouwen/kantoren en de daaraan gerelateerde interieurverzorger in de gemeente Zwolle. Intermediairs zijn de grootste partij in de uitvraag van dit soort functies.

### Sport/instructie

Het kleinste cluster betreft slechts 0,3% van de marktvrage. De skillsrelatie met andere clusters is echter te klein om deze groep functies onder te brengen bij een clustergroep. Het betreft vijf beroepen waarvoor in de afgelopen jaren een stabiele tot iets teruglopende marktvrage te signaleren is. Het accent ligt op de vraag naar fitnessinstructeurs. Deze vraag wordt voornamelijk door de werkgevers zelf uitgezet.

In de vacatures zien we nog twee heel kleine clusters met geen of nauwelijks verwantschap met andere clusters: twee beroepen binnen bezorging en twee beroepen betreffende acteurs/figuranten. Deze zijn zo klein van omvang dat we ze buiten beschouwing laten.

## 3.2 Skills

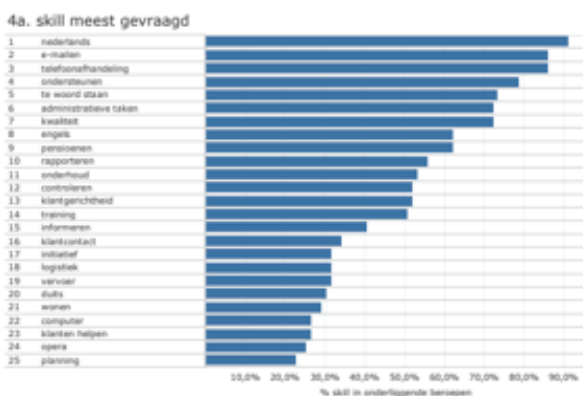
Welke generieke, cluster- en functiespecifieke skills zien we in de regionale marktvrage in Zwolle? Allereerst is het goed om te benadrukken dat de skills kwantitatief zijn geanalyseerd, niet kwalitatief.

Wanneer we in de top 25 van de 14 clusters kijken naar 'de meest gevraagde skills' zien we dat er, gebaseerd op de marktvrage in de vacatureteksten, verschillende accenten waar te nemen zijn in de mate waarin generieke of juist specifieke skills gevraagd worden. Zie voor een precieze duiding ook de clusterspecifieke bijlagen.

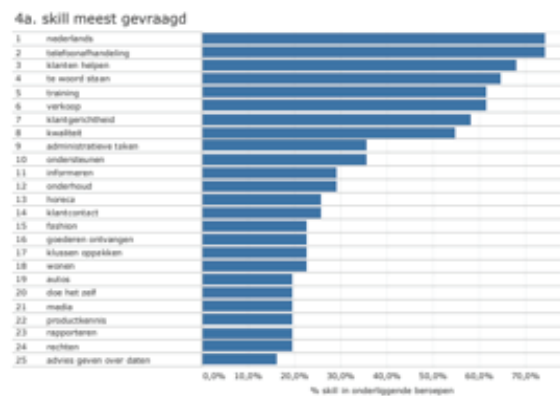
### Generiek

In de clusters administratief - ondersteuning en commercieel komen veruit de meeste generieke skills naar voren in de top 25.

#### Administratief - ondersteuning



#### Commercieel



Bij deze clusters zijn de meest onderscheidende skills ook vaak nog clusterspecifiek en soms slechts functiespecifiek.

Opvallend is dat in de top 10 van het technische cluster productie een heel aantal generieke skills staan. Voor de overige clusters geldt dat grofweg een derde van de meest gevraagde skills generiek is.

Het cluster zorg kent in verhouding het minste aantal generieke meest gevraagde skills.

Veelvoorkomende generieke skills zijn: Nederlands, e-mailen, telefoonafhandeling, te woord staan en administratieve taken.

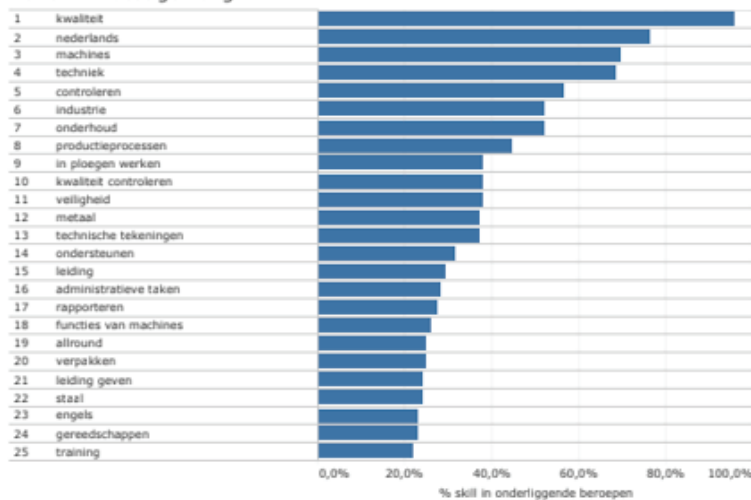
### Cluster- of functiespecifieke skills

Opvallend uit de overzichten met de meest gevraagde skills is dat deze vaker clusterspecifiek dan functiespecifiek zijn. Ofwel: er wordt relatief weinig onderscheid aangebracht op functieniveau.

Kijkend naar 'de meest onderscheidende skills' stellen we vast dat deze nagenoeg nergens te generaliseren zijn. Het loont daarom deze per cluster in de bijlagen te bestuderen.

## Productie opzicht - controle

### 4a. skill meest gevraagd



### 4b. skills meest onderscheidend



## H4 | Bevindingen betreffende portfolio, clustering opleidingen en wendbaarheid

In dit hoofdstuk beantwoorden we de drie deelvragen zoals ze geformuleerd waren voorafgaand aan de start van het onderzoek.

### Deelvragen:

- Deelvraag 1: wat is een passend portfolio in de regio Zwolle voor niveau 2-opleidingen, gegeven de regionale arbeidsmarktvrage?
- Deelvraag 2: welke mogelijkheden zijn er tot clustering van opleidingen vanwege meer algemene vaardigheden (brede opleiding) en/of waar is specialisatie en herkenbaarheid noodzakelijk vanwege specifieke kennis en vaardigheden (toegespitste of smallere opleiding)?
- Deelvraag 3: hoe vergroten we de wendbaarheid (verbreden of doorstromen) van de niveau 2-populatie op basis van de gegenereerde inzichten in noodzakelijke skills en op basis van zicht op de beroepen waar de doorstroom naar niveau 3 (of mogelijk niveau 4) een grotere kans op de arbeidsmarkt biedt?

### 4.1 Passend portfolio

Wat is een passend portfolio in de regio Zwolle, gegeven de regionale arbeidsmarktvrage, gebaseerd op onderzoek naar de vacatures?

#### *Marktvraag vacatures*

Gebaseerd op de vrage in de recente vacatures op niveau 2 en 3 is het binnen de regio Zwolle een logische stap om in te zetten op opleidingen in de onderstaande branches of vakgebieden:

- 17,7% van de vacatures in de techniekbranche binnen de installatie- en montageberoepen;
- 16,8% van de vacatures in de administratieve en ondersteunende beroepen;
- 15,3% van de vacatures in beroepen in een productieomgeving, enerzijds in de meer uitvoerende bedieningsfuncties (machines) en anderzijds in de meer controlerende/toezichhoudende functies;
- 14,9% van de vacatures in de transport- en opslagsector;
- 14,7% van de vacatures in de bouw.

Voor nagenoeg al deze clusters geldt dat er in de afgelopen jaren een stijging in het aantal vacatures waar te nemen was, al gaat dat soms met de nodige fluctuaties gepaard. Deze data signaleren een stijgende vrage naar personeel; dit zegt niets over het opleidingsniveau van de werknemer die uiteindelijk aangenomen wordt op een functie. Op het moment dat er een groot aanbod van sollicitanten is kan het zijn dat een niveau 2-vacature vervuld wordt door iemand met een hoger opleidingsniveau. Vanwege de fluctuaties is het ook goed om in de bijlagen te kijken naar de trendontwikkeling van een subcluster.

Opvallend is dat het aantal vacatures in de zorg procentueel laag is op de lagere opleidingsniveaus. Zoals beschreven in de inleiding van hoofdstuk 2 kan dit relatief lage aantal vacatures in de zorgberoepen in de regio Zwolle niet verklaard worden vanuit de invalshoek dat er mogelijk op een andere manier geworven wordt. De vraag naar medewerkers in de zorgsector bevindt zich veelal op hogere niveaus, zoals ook blijkt uit het SBB-overzicht in paragraaf 4.2.

### *Knelpunten arbeidsmarkt*

Hieronder zoomen we in op de verwachte knelpunten op de arbeidsmarkt. Deze informatie kunnen we niet uit de geanalyseerde vacaturedata halen, maar komen uit data van het ROA (Researchcentrum Onderwijs en Arbeidsmarkt). Deze gegevens worden op een hoger aggregatieniveau verzameld en zijn dus niet 1-op-1 vergelijkbaar met de clusters waarop we hiervoor zijn ingegaan. Hierdoor kunnen er soms minder begrijpelijke verschuivingen optreden. Ook kan er een verschil zijn tussen de huidige en de verwachte vraag; dit ontstaat doordat voor de toekomstverwachting onder meer een inschatting van de conjuncturele ontwikkeling gemaakt wordt en hoe de verschillende sectoren hier doorgaans op reageren. Ten slotte kijkt het ROA naar het samenspel van vraag- en aanbod (met als uitkomst mogelijke 'knelpunten'), terwijl vanuit de vacaturedata alleen naar de vraagcomponent wordt gekeken op een veel gedetailleerder niveau.

De huidige vraag en de vraag gebaseerd op de toekomstverwachting (zoals aangegeven door het ROA) worden in onderstaand overzicht gebundeld weergegeven:

<b>Clusters</b>	<b>Huidige vacaturevolume</b>	<b>Verwachte knelpunten</b>
Techniek - installatie montage	In nagenoeg alle subclusters is sprake van veel vacatures; de uitschieter is elektromonteur.	In nagenoeg alle subclusters worden tekorten verwacht in de personeelsvoorziening van werknemers.
Productie	Op dit moment is de meeste vraag binnen de productieomgeving die naar bediening van machines en in de technische productieomgeving. De uitschieters zijn inpakker, operator food en lasser.	M.n. binnen de subclusters opzicht logistiek/schoonmaak/etc. en kwaliteit & toezicht worden knelpunten verwacht in de personeelsvoorziening.
Techniek - bouw	M.n. in de bouw zijn veel vacatures, met als uitschieters de vraag naar timmerlieden en schilders. Binnen het hele cluster is veel vraag naar personeel.	Het cluster scoort minder goed in de verwachtingen van knelpunten op langere termijn. Dit hangt deels samen met de enorme conjunctuurgevoeligheid van de sector.
Techniek - bouw divers	Op dit moment is er een relatief grote vraag naar klusjesmannen en telecommonteurs.	Voor de meeste beroepen worden (enige) knelpunten in de personeelsvoorziening verwacht, met als grote uitzondering de klusjesman.
Administratief - ondersteuning	In dit cluster zijn de uitschieters in de marktvrage: administratief medewerker en medewerker klantenservice.	Vooraf in de subclusters assistentie/ontvangst/advies/divers, beveiliging/handhaving en klantcontact wordt op termijn een grote vraag dan instroom verwacht.
Commercieel	De huidige vraag binnen dit cluster ligt vooral bij verkoopmedewerker of verkoper.	M.n. binnen subcluster auto verwacht het ROA op termijn knelpunten, bij de meeste

		(andere) commerciële functies niet of nauwelijks.
Supermarkt	-	-
Magazijn - transport	M.n. binnen het subcluster magazijn - divers zijn momenteel veel vacatures (in het bijzonder magazijnmedewerker en heftruckchauffeur), aangevuld met de vraag naar vrachtwagenchauffeurs.	Op termijn worden m.n. binnen het subcluster magazijn - divers knelpunten verwacht. Daarnaast is er op termijn mogelijk enige krapte in het personenvervoer.
Horeca - catering	Momenteel is er een enorme vraag binnen het subcluster bediening/bereiding. Dit geldt ook voor de vraag naar koks.	Binnen het gehele cluster worden op termijn nagenoeg geen knelpunten verwacht.
Zorg	Er is veel vraag naar verzorgenden i.g. De vraag ligt vooral op hogere niveaus.	Op termijn worden, tegen alle huidige geluiden in, weinig knelpunten verwacht.
Agrarisch	De vraag is binnen het cluster behoorlijk evenredig verdeeld, m.u.v. de vraag naar medewerker groenvoorziening. Deze hoort meer thuis bij het cluster groen.	Voor het gehele cluster geldt dat er voor de komende jaren een grotere vraag dan instroom wordt verwacht.
Groen	Binnen het hele cluster is vraag naar personeel, maar de uitschieter is hovenier.	Voor de komende jaren wordt in het groencluster een grotere vraag dan instroom verwacht.
Schoonmaak	De grootste vraag naar schoonmakers ligt op het terrein van gebouwen & kantoren.	De vacaturevraag naar schoonmakers blijft ook op de langere termijn bestaan.
Sport - instructie	De huidige vraag is evenredig verdeeld.	Er worden geen knelpunten verwacht; het arbeidsmarktperspectief is matig.

### Conclusie passend portfolio

Op basis van het bovenstaande lijkt het voor de hand te liggen om de komende jaren ruim in te zetten op opleidingen binnen de technische sector, vooral voor functies binnen installatie - montage en in een productieomgeving. Zoals eerder gemeld is de verwachting dat binnen de bouwbranche effecten van mogelijke economische terugval merkbaar zullen zijn, maar gezien de blijvende verwachte vraag in het cluster bouw - divers zullen bredere praktische vaardigheden, zoals bijvoorbeeld het kunnen verrichten van (onderhouds)werkzaamheden, het bewerken en verwerken van bouwmaterialen et cetera, van belang blijven.

Een tweede optie met toekomstperspectief bevindt zich in de administratief-ondersteunende hoek. Dit ligt niet helemaal in de lijn der verwachtingen, in het licht van de geconstateerde daling over het grotere geheel gedurende een langere periode en vanwege de verwachte terugloop van vraag naar personeel door de automatisering van werkzaamheden.

In het subcluster klantcontact - service is momenteel een grote vacaturevraag, worden op termijn knelpunten verwacht en zijn ook de loopbaanperspectieven goed te noemen. Binnen het subclusters assistentie/ontvangst/advies/divers is het beeld grillig: de huidige vacaturevraag en de loopbaanperspectieven liggen niet helemaal op één lijn; dit geeft geen eenduidig beeld. In de toekomst worden ook knelpunten verwacht binnen het subcluster beveiliging/handhaving; het loopbaanperspectief in dit subcluster is doorgaans gemiddeld.

Naar verwachting zullen studenten die opgeleid zijn in de genoemde richtingen relatief gemakkelijk een baan vinden.

Binnen het cluster magazijn - transport is op dit moment vraag naar personeel en wordt op termijn ook een grotere vraag naar personeel verwacht. Dit maakt het aantrekkelijk om studenten toe te leiden naar deze functies. In de rapportage van het cluster is te zien dat met name in het subcluster magazijn - divers het huidige vacaturevolume groot is, dat er toekomstige knelpunten worden verwacht en dat het loopbaanperspectief gemiddeld is.

Een grote vraag naar personeel zal naar verwachting ook blijven binnen de agrarische en groene sector, al is dit niet de primaire focus binnen de beide instellingen.

Het ligt niet voor de hand om ruimer op te leiden voor functies in de zorg, horeca - catering en sport - instructie op basis van de huidige marktvrage en de te verwachten toekomstige knelpunten.

## 4.2 Clustering opleidingen

Welke mogelijkheden zijn er tot clustering van opleidingen vanwege meer algemene vaardigheden (brede opleiding) en/of waar is specialisatie (en dus herkenbaarheid) noodzakelijk vanwege specifieke kennis en vaardigheden?

Het is vooraf goed om hierbij nog even de huidige landelijke indeling onder ogen te brengen, zoals deze in de kwalificatiedossiers gehanteerd wordt. Het SBB onderkent 238 kwalificaties op niveau 2 en 318 op niveau 3, ondergebracht bij 8 sectorkamers (de 9e - sectorkamer Entree - is hier niet van toepassing).

<b>Sectorkamer</b>	<b>Aantal kwalificaties niveau 2</b>	<b>Aantal kwalificaties niveau 3</b>
techniek en gebouwde omgeving	111	131
mobiliteit, transport, logistiek en maritiem	45	47
ICT en creatieve industrie	13	14
zakelijke dienstverlening en veiligheid	14	15
handel	7	14
zorg, welzijn en sport	3	24
voedsel, groen en gastvrijheid	41	58
specialistisch vakmanschap	5	15

De gehanteerde clusterindeling (die tot stand gekomen is op basis van verwante of overlappende skills in aangeboden vacatures) volgt deze indeling grotendeels, maar niet

helemaal, is ook uit de vorige paragrafen te constateren. ICT-functies zijn deels onder het cluster administratief - ondersteuning geplaatst (dit heet bij SBB zakelijke dienstverlening en veiligheid), vanwege het verwantschap in skills.

Vacatures in functies uit de creatieve branche worden op niveau 2 nauwelijks aangeboden in de regio Zwolle. De clustering van het SBB voor voedsel, groen en gastvrijheid is, op basis van de vergelijking van verwante skills, weer gesplitst.

Zoals vastgesteld in paragraaf 3.2 ligt in de clusters administratief - ondersteuning (inclusief ICT-beroepen) en commerciële beroepen het accent op het verwerven van een aantal generieke en ook meer clusterspecifieke vaardigheden. Het is daarom denkbaar om juist voor deze beroepen een meer generieke insteek te kiezen door een brede set generieke skills aan te bieden.

Dit vraagt afstemming met het werkveld, vooral het afstemmen van wederzijdse verwachtingen wat een student in de praktijk mag en kan leren of waar het mogelijk is om in een latere fase of op een andere manier te specialiseren in functiespecifieke skills. Hiervoor zijn vooral de overzichten met de meest onderscheidende skills van toegevoegde waarde.

Een heel aantal van de generieke vaardigheden is ook van belang voor de toekomstige werknemers binnen de horeca/catering, de schoonmaak en in het domein van magazijn/transport. De clusters variëren verder teveel in de aard van de skills om over te gaan tot een bredere samenvoeging. Het is echter te overwegen om te zoeken naar een tussenvorm, waarin het onderwijs in deze generieke vaardigheden in combinatie met opleidingen uit de clustergroep administratief-ondersteuning/commercieel/supermarkt aangeboden wordt. Dit vergroot ook mogelijk de wendbaarheid van studenten.

De vaardigheden die gevraagd worden binnen de technische domeinen zijn overwegend van clusterspecifieke of zelfs functiespecifieke aard. Dit vraagt om meer gespecialiseerde opleidingen, waarbij het nog wel van belang is om een goed onderscheid aan te brengen tussen clusterspecifiek en functiespecifiek. De meer clusterspecifieke kennis en vaardigheden kunnen dan in een grotere setting aangeboden worden, de uiteindelijke functiespecifieke specialisatie bijvoorbeeld tijdens praktijkopdrachten, de BPV of in een andere vorm van praktijkleren. Ook dit vraagt een goede afstemming met het werkveld in het kader van 'management van verwachtingen'.

### Conclusie clustering opleidingen

Op basis van overlappende of aanverwante skills is het voor veel opleidingen mogelijk een meer generieke set skills aan te bieden, ook om de wendbaarheid van studenten te vergroten die in opleidingen zitten met minder toekomstperspectief (zie ook de volgende paragraaf). Het onderzoek naar de vacaturedata toont helder aan dat voor de technische sector een meer specialistische insteek nodig is, alhoewel het ook daar denkbaar is om voor een breder technisch perspectief op te leiden.

### 4.3 Vergroten wendbaarheid

Hoe vergroten we de wendbaarheid van de niveau 2-populatie op basis van de gegenereerde inzichten in noodzakelijke skills en op basis van zicht op de beroepen waar de doorstroom naar niveau 3 (of mogelijk niveau 4) een grotere kans op de arbeidsmarkt biedt?

Om hierover een uitspraak te kunnen doen hebben we gekeken vanuit verschillende invalshoeken, te weten 'kansen in de markt' en 'verwantschap'.

#### *Kansen in de markt*

De eerste invalshoek is de zoektocht naar beroepen waar voor studenten op niveau 2 niet alleen in de toekomst mogelijk veel vraag is naar werknemers, maar waar ook een goed loopbaanperspectief is te verwachten. Voor deze beroepen is een goed aangesloten opleiding van toegevoegde waarde.

<b>Clusters van beroepen met een gemiddeld tot goed loopbaanperspectief gecombineerd met verwachte knelpunten in de arbeidsmarkt</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- hele cluster techniek - installatie montage service/onderhoud (gemiddeld loopbaanperspectief)</li><li>- productie: binnen het subcluster opzicht - logistiek/schoonmaak/commercieel (gemiddeld loopbaanperspectief) en binnen het subcluster kwaliteit &amp; toezicht (goed perspectief)</li><li>- administratief: binnen het subcluster klantcontact - service (gemiddeld tot goed loopbaanperspectief)</li><li>- agrarisch: medewerker akkerbouw en medewerker boomkwekerij (gemiddeld loopbaanperspectief)</li></ul>



Een andere invalshoek is het je richten op de verwachte knelpunten in de arbeidsmarkt, ondanks dat juist deze beroepen een slecht loopbaanperspectief hebben. Het is van belang dat dan juist in deze opleidingen aandacht besteed wordt aan verbreding van skills, om de wendbaarheid van de student te vergroten.

<b>Clusters van beroepen met een goed arbeidsmarktperspectief, maar met een slecht of matig loopbaanperspectief</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- bouw - GWW (o.a. kraan- en shovelmachinist)</li><li>- auto's divers</li><li>- chauffeurs personenvervoer</li><li>- agrarisch - tuinbouw</li><li>- de meeste beroepen binnen het cluster groen</li><li>- schoonmaak</li></ul>



(Clusters van) beroepen waar weinig tot geen loopbaanperspectief is en ook geen knelpunten in de arbeidsmarkt verwacht worden zijn: brood/vlees - bakker/slager, productie - bediening machine en een heel aantal beroepen binnen de zorg.

#### *Verwantschap*

Een ander hulpmiddel om de wendbaarheid te vergroten is een doorkijkje naar de clusters die, op basis van skills, min of meerdere mate van grote verwantschap bevatten vanwege

nauw verwante of overlappende skills. In zijn algemeenheid kan gezegd worden dat het beste doorstroomperspectief, op basis van verwante skills, binnen de clusters plaatsvindt.

Voor elk cluster geven we aan welke doorstroomperspectieven, op basis van het data-onderzoek, logisch of mogelijk zijn vanwege nauw verwante of overlappende skills in een ander cluster.

Cluster	Sterke relatie met ander cluster
Techniek - installatie montage	De relaties tussen de skills zijn enkel binnen de eigen clustergroep en in een heel beperkte mate (slechts 3%) met het cluster bouw - vaklieden. De relaties met de subclusters binnen de eigen groep zijn echter wel sterk (= overlappend).
Productie	De sterkste overlap is er met het cluster brood/vlees - bakker/slager en het cluster magazijn - divers (20%). Verder is er overlap tussen het cluster productie - bediening machines en het cluster magazijn - diversen.
Techniek - bouw	De skills uit het cluster techniek - montage overlappen deels met het cluster techniek - elektromontage en met skills uit het cluster productie.
Techniek - bouw divers	Vanuit deze clustergroep is een relatie zichtbaar met het cluster magazijn - divers en met de clustergroep administratie - ondersteuning.
Administratief - ondersteuning	Deze clustergroep vertoont de breedste verwantschap met andere clusters. In dit cluster administratief - ondersteuning zijn in de top 25 ook de meeste generieke skills waar te nemen.
Commercieel	Er zijn niet veel sterke relaties buiten de eigen clustergroep; skills relateren het meest met skills binnen het cluster administratief - ondersteuning
Supermarkt	-
Magazijn - transport	Vooraf de functies binnen het magazijncluster hebben een sterke verwantschap met andere clusters. Relaties zijn er met functies binnen het cluster chauffeurs/sorteerders - logistiek en met functies binnen het cluster brood/vlees.
Horeca - catering	De relatie tussen deze clustergroep en andere clusters is zeer beperkt. Enige verwantschap bestaat er tussen het cluster bediening/bereiding en de clustergroep administratie - ondersteuning
Zorg	De verwantschap tussen het cluster zorg en de andere clusters is nagenoeg afwezig, met uitzondering van het cluster assistentie/ontvangst/advies/divers.
Agrarisch	Vanuit de clustergroep agrarisch is er geen sprake van sterke relaties met andere clusters.
Groen	Een lichte verwantschap bij de clustergroep groen is waar te nemen tussen de clusters groen - hoveniers en groen/agrarisch - machinisten en tussen de groen - opzicht en productie - kwaliteit/toezicht.
Schoonmaak	Het cluster schoonmaak heeft een waarneembare relatie met het cluster assistentie/ontvangst/advies/divers.
Sport - instructie	Vanuit het cluster sport - instructie is er geen sprake van sterke relaties met andere clusters.

### Conclusie vergroten wendbaarheid

Het verbeteren van de wendbaarheid van studenten op niveau 2 is van groot belang om hun kansen op de arbeidsmarkt te vergroten. Zoals uit eerder onderzoek, uit de aannames bij de start van dit project, en uit de resultaten van dit onderzoek blijkt is dat geen gemakkelijke opgave.

De vooruitzichten voor laaggeschoolde arbeid zijn landelijk in het algemeen niet gunstig. Zeker in het licht van verwachte nieuwe economische terugval en de verplaatsing van laaggeschoold werk naar het buitenland of vervanging door automatisering blijft het toekomstperspectief niet heel positief. Toch zijn de perspectieven op arbeid niet ongunstig te noemen, gelet op de huidige marktvraag binnen de regio en de toekomstverwachtingen op basis van de ROA-data.

Met wendbaarheid bedoelen we de mogelijkheid van een student om, na het behalen van een diploma, door te groeien in een andere opleiding op een vergelijkbaar of hoger niveau. Gemiddeld genomen geldt dat een verticale overstap (het behalen van een diploma op een hoger niveau), specialisatie en verdieping vraagt in zowel generieke skills als skills die specifiek zijn voor het cluster of de functie. Dit gaat gepaard met inzet in tijd, capaciteit, motivatie en geld. Een verticale overstap is daarom niet voor iedere niveau 2-student weggelegd. Vandaar dat we niet alleen naar deze verticale stap, maar ook naar horizontale bewegingen kijken om de wendbaarheid van de studenten te vergroten. Ook geldt dat het perspectief in een sector op niveau 2 soms niet geweldig is, maar dat er op hogere niveaus juist mogelijkheden ontstaan.

Uit de analyse van vacatures en de langeretermijnontwikkeling in deze vacatures gebaseerd op de toekomstverwachtingen van het ROA blijkt dat er in de regio Zwolle de komende jaren vraag blijft naar geschoold personeel op de lagere niveaus. Dat uit zich in de volgende sectoren als volgt:

- Binnen de technische sector: deze sector kenmerkt zich door de vraag naar veel gespecialiseerde kennis en vaardigheden. Doorgroeimogelijkheden zijn er ruimschoots binnen de sector; de verwantschap tussen de verschillende subclusters is groot; studenten met een diploma op niveau 2 in het ene subcluster kunnen relatief snel omschakelen of omscholen naar een andere technische functie op hetzelfde niveau binnen het cluster, op basis van de gevraagde skills. Wat hierbij altijd een rol blijft spelen is hoe groot de vraag naar personeel is en de daarmee samenhangende vraag naar de mate van gespecialiseerde kennis. Hoe groter de vraag naar personeel, hoe groter de bereidheid om iets van de eisen los te laten en ruimte te houden voor leren in de praktijk of door aanvullende scholing. De doorstroom naar functies op een hoger niveau is mogelijk, maar vraagt om aanvullende opleidingstijd, mogelijk in een variant van werkend leren, of bij een horizontale overstap in een korte aanvullende cursus.
- De functies binnen het administratieve-commerciële cluster bieden, vanwege de generieke vaardigheden, goede mogelijkheden om binnen het cluster over te stappen naar een hoger niveau, maar ook de mogelijkheid om over te stappen naar andere clusters. Dit laatste vraagt altijd een extra investering in het verwerven van cluster- en functiespecifieke vaardigheden in dat andere cluster. Afhankelijk van de krapte in de

markt zullen werkgevers daar meer of minder voor openstaan en wordt ook de lengte van de vervolgopleiding (in BOL of BBL variant) daardoor bepaald.

- Van en naar het cluster magazijn is een horizontale overstap, gebaseerd op overlappende skills, goed mogelijk. Dit vraagt een nadere analyse wanneer duidelijk is naar welke kant de stap gemaakt wordt. Op het eerste gezicht lijkt een verticale overstap minder voor de hand liggend.
- Voor veel functies binnen het cluster horeca - catering geldt dat doorgroeien naar een hoger niveau binnen hetzelfde cluster meer voor de hand ligt dan een switch naar een ander cluster.
- Het cluster zorg biedt een goede basis voor het aanleren van een aantal skills. De meeste functies worden echter aangeboden op een hoger niveau (zie ook 4.2). Bij de overstap vanuit andere clusters naar het cluster zorg zal er extra ingezet moeten worden op het aanleren van cluster- en functiespecifieke skills; dit geldt evenwel ook voor studenten die vanuit een zorgopleiding willen doorstromen naar een ander cluster.
- Binnen de clusters groen en agrarisch is zowel een horizontale als een verticale overstap goed denkbaar. In deze sector is seizoensgebondenheid een aandachtspunt.
- Er is zo weinig verwantschap tussen de beroepen (overlap in skills) binnen de clusters sport -instructie, schoonmaak en horeca - catering dat studenten binnen deze opleidingen zich ervan bewust moeten zijn dat het tijd en energie zal kosten om een baan in een ander werkveld te vinden. Op voorhand kan het daarom nuttig zijn om deze studenten iets breder op te leiden dan voor het kwalificatiedossier noodzakelijk is.

Bovenal is het nodig om bij studenten op niveau 2 extra in te zetten op een goede begeleiding binnen LOB: welke verwachtingen de studenten hebben ten aanzien van hun toekomstige werkplek, de duurzaamheid van hun keuze voor een sector, de bereidwilligheid en de mogelijkheden om (eventueel naast hun werk) nog verder te leren, plus hun verwachtingen ten aanzien van het inkomen. Studenten die een opleiding volgen in een hoek met een slecht loopbaanperspectief en verwachte krimp zullen voorbereid moeten worden op vervolgstappen in de toekomst. Dit geldt ook voor studenten die opgeleid worden in een sector die weinig verwantschap kent met andere sectoren, zoals sport - instructie, schoonmaak of horeca - catering.

## H5 | Conclusies en aanbevelingen

Het onderzoek op basis van de arbeidsmarktdata levert de volgende constatering op:

- De huidige indeling van opleidingen (zoals gehanteerd in de kwalificatiestructuur van het SBB) past over het algemeen goed bij de uitkomsten op basis van clustering van de vaardigheden (skills) in vacatures. De meest opvallende afwijking is dat, op niveau 2, beroepen met ICT-componenten veel verwantschap vertonen met de skills van administratieve beroepen. Dit betreft vooral ICT-vacatures met een accent op de supportkant.
- Het zwaartepunt van zowel het huidige vacaturevolume als de verwachte toekomstige knelpunten ligt binnen de technische clusters.
- Op basis van gevraagde skills blijkt er tussen de technische beroepen veel samenhang te bestaan. Tegelijkertijd worden binnen de technische clusters de meeste (onderscheidende) specialistische vaardigheden gevraagd. Deze clusters betreffen tevens de sector met meest herkenbare uitvraag op niveau 2. Dit lijkt samen te vallen met van oudsher herkenbare oude ambachten.
- Het economisch domein is een lastig en breed domein, dat zich minder gemakkelijk laat duiden. Het kent in de vraag vanuit de markt weinig onderscheid in gevraagde opleidingsniveaus. De functies waarbij nu een groot vacaturevolume speelt hebben een matig toekomstperspectief, mogelijk door veel concurrentie op de markt. Binnen dit domein is het beste perspectief voor beroepen die vanuit de kwalificatiestructuur juist niet vallen onder het administratieve domein, te weten een aantal ICT-functies binnen het subcluster klantcontact.
- De huidige keuze in het onderwijs om de logistieke opleidingen apart te organiseren lijkt ondersteund te worden door de uitkomst van het onderzoek op basis van de gevraagde skills in vacatures.
- De clustergroep agrarisch/groen is opzichzelfstaand. Dit geldt (op de lagere opleidingsniveaus) ook voor het cluster zorg. Hier valt daarnaast op dat er weinig vraag is naar personeel op niveau 2; de grootste vacaturevolume bevindt zich op niveau 3.
- In het overgrote deel van de vacatures wordt aandacht besteed aan generieke kennis en vaardigheden. We hebben gezamenlijk geconstateerd dat het daarom ook voor studenten op niveau 2 van belang is om hier ruim aandacht aan te besteden.
- In bijna alle technische clusters (m.u.v. bouw overig), het cluster magazijn/transport, de clusters agrarisch, groen en schoonmaak wordt veel geworven via intermediairs. Het is goed om studenten bewust te maken van hun 'voorland': over het algemeen betekent dit voor hen dat ze te maken krijgen met een langere periode van flexibele contracten, een verloning via andere partijen en daardoor doorgaans ook een net iets lager loon. Bij vacatures die vooral via werkgevers geworven worden is doorgaans sneller sprake van een vast dienstverband.

Op basis van de onderzoeken komen we tot de volgende aanbevelingen:

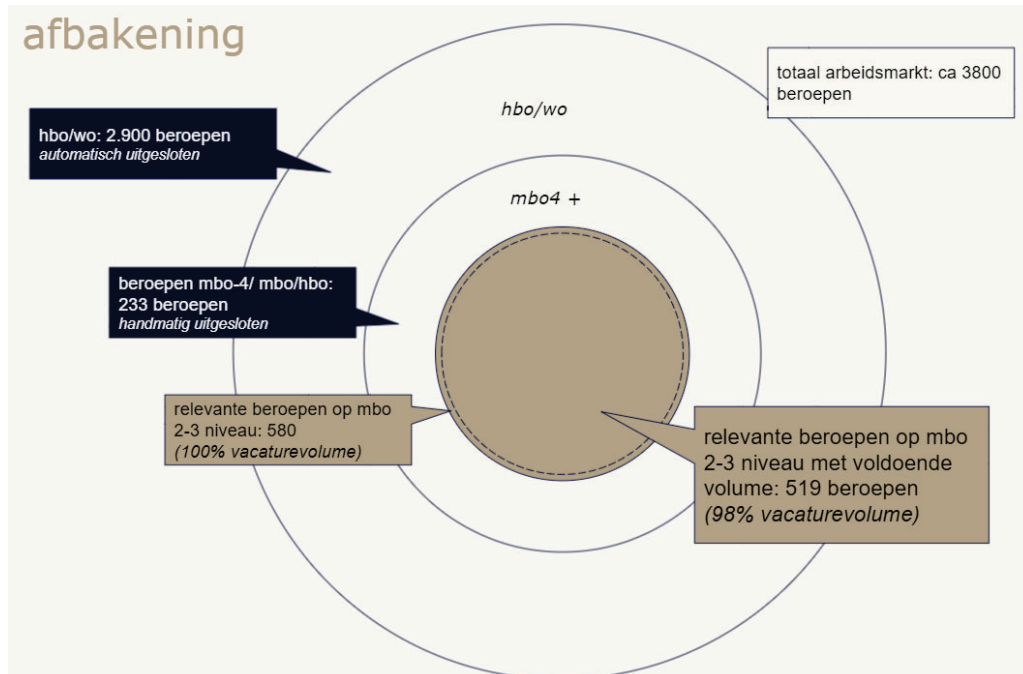
- Clustering - er zijn verschillende vormen van clustering zinvol, mogelijk en ook van belang om de wendbaarheid van studenten te vergroten:
  - a. Verdieping: Binnen het technische domein ligt een meer gespecialiseerde opleiding voor de hand. Echter, voor de 264 onderscheiden beroepen in de vacatures voor

niveau 2 en 3 geldt dat er veel clusterspecifieke skills gevraagd worden. Dit maakt een hogere mate van samenvoegen of clusteren van opleidingen mogelijk dan op dit moment wellicht het geval is. Het verdient aanbeveling om de basiskerntaken uit de verschillende dossiers te leggen naast de lijst van 25 meest gevraagde skills. Een verbreding in de basis, naar aanleiding van deze vergelijking, vergroot ook de mogelijkheid voor studenten om binnen het technische werkveld sneller van functie te wisselen.

- b. **Verbreiding:** De clusters in het administratief-commerciële domein hebben zo veel verwantschap in de meest gevraagde skills dat een grotere mate van clustering tijdens de opleiding een logische stap lijkt. Het vinden van werk in de nabije toekomst vraagt om snel te kunnen schakelen (grote wendbaarheid), omdat het in de lijn der verwachting ligt dat de vacaturevraag binnen dit domein de komende tijd verandert onder invloed van economische ontwikkelingen en automatisering.
  - c. **Gedeeltelijke verbreding:** Een gedeeltelijke clustering van het meer generieke gedeelte en overlappende skills uit de lijst van 25 meest gevraagde skills zou voor studenten uit de clusters magazijn/transport, schoonmaak, sport/instructie kunnen bijdragen aan het verwerven van een grotere wendbaarheid. Het toekomst- of loopbaanperspectief voor deze opleidingen is wisselend en vanwege te weinig overlap in de clusterspecifieke skills is het snel overstappen naar een ander domein niet meteen voor de hand liggend. Het kan daarom van toegevoegde waarde zijn voor deze studenten om tijdens hun opleiding breder opgeleid te worden dan door de kwalificatiedossiers of het werkveld minimaal van hen wordt geëist.
  - d. **Clustering met opleidingen op een hoger niveau:** Dit zou vooral in het zorgdomein en de opleidingen binnen horeca/catering een werkbare manier kunnen zijn om de wendbaarheid van studenten te vergroten. Voor studenten bij wie de doorgroei naar een hoger niveau niet mogelijk is is een sterk LOB-traject van belang vanwege het zoeken naar alternatieven en het samen helder krijgen van toekomstverwachtingen en mogelijkheden.
- De wijze waarop de clustering ingevuld kan worden hangt ook af van het type werkgever dat overwegend in het cluster te vinden is. In clusters met een klein aantal grote werkgevers kunnen gezamenlijke afspraken gemaakt worden, in clusters met een grote versnippering zal het onderwijs zelf meer het voortouw moeten nemen, waarna afstemming kan plaatsvinden.
  - Vanwege de kwetsbare positie van studenten met enkel een startkwalificatie verdient het zonder meer aanbeveling om ruimhartig in te zetten op loopbaanbegeleiding tijdens de opleiding en zelfs mogelijk kort na de opleiding. Voor studenten die opgeleid worden in opleidingen met een slecht toekomstperspectief (zie paragraaf 4.2 - kansen in de markt) is een stevig LOB-traject nog belangrijker.
  - In de keuze voor het meest passende portfolio is ook een check op de huidige instroom (in absolute aantallen en percentages) nuttig, afgezet tegen de uitkomsten van dit onderzoek. Op basis van de uitkomsten van dit onderzoek kan tijdens het wervings- en intake-traject nog beter gestuurd worden op een passende plek voor aanstaande studenten vanuit het perspectief op werk. Ook kan dit leiden tot afspraken tussen de instellingen in de regio Zwolle om te komen tot een passend aanbod in relatie tot de marktvraag in de regio.

# Bijlage 1 Methodiek: afkaderen & werkwijze

## 1.1 Afbakening van de vacatureset



afb. 1

De eerste stap in het onderzoek was het maken van een goede afbakening van de vacatures waaruit data worden gegenereerd.

1. De eerste stap is het vaststellen van een actuele beroepenlijst waarmee het onderzoek wordt uitgevoerd. De basis hiervoor vormen alle onlinevacatures Nederland vanaf 1 januari 2020, verkregen via Jobdigger. Al deze onlinevacatures zijn gecontroleerd op dubbelingen en, waar nodig, is de lijst ontdebeld. In totaal levert dit een lijst op van ongeveer 3.800 beroepen (deze worden geduid met een jdco ofwel Jobdigger Classification of Occupations). Als basis is gekozen voor heel Nederland, vanwege de omvang van het aantal vacatures en daarmee een vergroting van de betrouwbaarheid van de data.
2. We hebben de keuze gemaakt om niet vooraf te selecteren op vacatures waarin aanduidingen staan als 'tijdelijke/vaste aanstelling', 'fulltime of parttimeaanstelling', 'aangeboden via een intermediair' en een eventuele aanduiding of het wel of niet een startersfunctie betreft, onder meer omdat dit lang niet altijd expliciet wordt benoemd.
3. Alle vacatures in de overgebleven 3.800 beroepen zijn via een methodiek van text-mining gecontroleerd op opleidingsniveau. Deze stap leidt tot een lijst van vacatures, inclusief de meest dominant gevraagde opleidingsniveaus. Daar waar dit niet genoemd werd (het contingent 'onbekend') zijn de vacatures in een volgende stap meegenomen.
4. De lijst van vacatures is automatisch ontdaan van alle vacatures waarbij aantoonbaar hbo- of wo-niveau gevraagd wordt.

5. Van alle vacatures op mbo-niveau is een groslijst opgesteld, die handmatig door de betrokkenen van Deltion College en Landstede Groep is gecontroleerd. Na deze selectie ligt er een lijst met 580 beroepen voor niveau 2 en/of mogelijk niveau 3. Dit representeert 100% van het vacaturevolume.
6. Voor deze 580 beroepen is een check gedaan of er voldoende vacaturevolume aanwezig was. Voor 61 beroepen gold dat niet. Op basis van deze stap is de lijst beroepen ingedikt tot een omvang van 519 beroepen. Na deze indikking is toch 98% van het vacaturevolume relevant gebleken.
7. Van alle vacatures binnen deze 519 beroepen is vervolgens een vertaling gemaakt naar onderliggende skills (vaardigheden). Deze check is gedaan op het niveau van de regio Zwolle. Zie hiervoor de volgende paragraaf.

## 1.2 Afbakening van de onderzoeksregio

Er is voor gekozen om de regio te definiëren langs lijnen die in een eerder onderzoek ook zijn gebruikt. Het betreft het bestuurlijk samenwerkingsgebied 'Regio Zwolle'. Regio Zwolle is een licht bestuurlijke samenwerking van ondernemers, onderwijs, maatschappelijke organisaties en overheden (22 gemeenten en 4 provincies). De regio is een economische topregio en behoort tot de economische pijlers van Nederland. Zie ook onderstaande afbeelding en ook <https://regiozwolle.info/bestuurlijke-samenwerking/>



afb. 2

## 1.3 Afbakening van de skills

Zoals bij punt 7 in paragraaf 2.1 is vermeld zijn uit de overgebleven vacatures voor de 519 beroepen alle gevraagde vaardigheden (vanaf hier vaak skills genoemd) gedefinieerd en gerubriceerd.

In deze stap zijn de ongeveer 10.000 skills in een overzicht verwerkt. Op de horizontale as zijn alle skills vermeld die in de vacatures voorkomen, op de verticale as alle onderscheiden beroepen.

Op basis van deze analyse is te duiden hoe belangrijk een skill voor een beroep is, op basis van het wel of niet vaak genoemd worden in een vacaturetekst. Afbeelding 3 geeft een heel klein stuk weer van dit overzicht van alle skills.

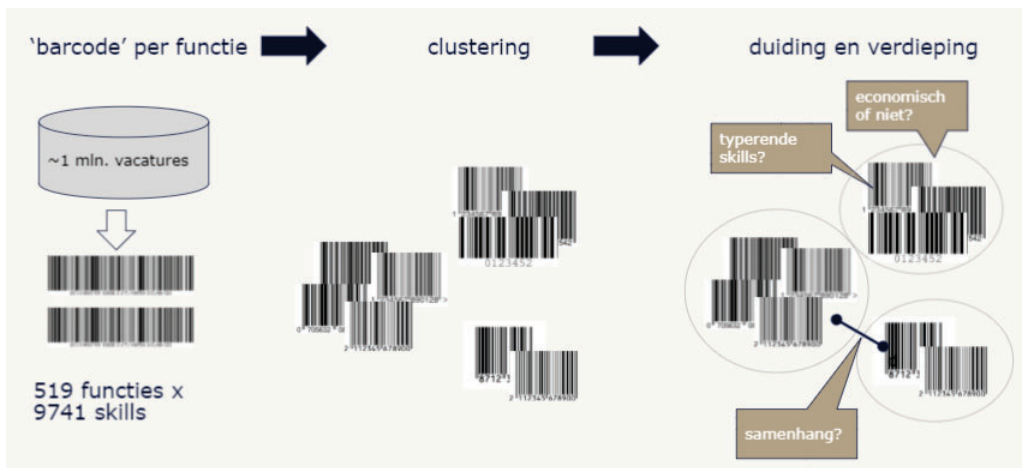
skill	3D Studio Max	3D afbeeldingen maken	3D displays lezen	3D modellering	3D printproces	400V kracht installaties	4GL	5S + 1	5s principe	A 13 ...	vooruistrevend	vrachtbriev	wens vertalen	wft	winkelpresentatie	winnaarsmentaliteit	
jdconame_agg																	
.net developer	0.000000	0.000000	0.0	0.000000	0.0	0.0	0.000039	0.0	0.0	0.000004	...	0.002548	0.0	0.001192	0.000011	0.000004	0.000004
te medewerker bediening	0.000000	0.000000	0.0	0.000000	0.0	0.0	0.000000	0.0	0.0	0.000000	...	0.002087	0.0	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
3d modelleur	0.000000	0.000000	0.0	0.003514	0.0	0.0	0.000000	0.0	0.0	0.000000	...	0.001265	0.0	0.004357	0.000000	0.000000	0.000000
3d tekenaar	0.000096	0.000771	0.0	0.000096	0.0	0.0	0.000000	0.0	0.0	0.000000	...	0.001350	0.0	0.000193	0.000000	0.000000	0.000000
HR adviseur/-business partner (generiek)	0.000000	0.000000	0.0	0.000000	0.0	0.0	0.000000	0.0	0.0	0.000000	...	0.001911	0.0	0.000152	0.000056	0.000028	0.000017
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
woonconsulent	0.000000	0.000000	0.0	0.000000	0.0	0.0	0.000000	0.0	0.0	0.000000	...	0.000755	0.0	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
wordpress developer	0.000000	0.000000	0.0	0.000000	0.0	0.0	0.000000	0.0	0.0	0.000000	...	0.002230	0.0	0.000656	0.000000	0.000000	0.001443
zorgassistent	0.000000	0.000000	0.0	0.000000	0.0	0.0	0.000000	0.0	0.0	0.000000	...	0.001711	0.0	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
zorgcoördinator	0.000000	0.000000	0.0	0.000000	0.0	0.0	0.000000	0.0	0.0	0.000037	...	0.001319	0.0	0.000000	0.000037	0.000000	0.000000
zwemonderwijzer	0.000000	0.000000	0.0	0.000000	0.0	0.0	0.000000	0.0	0.0	0.000000	...	0.001593	0.0	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000

759 rows x 9741 columns

afb. 3

### 1.4 Afbakening van de clusters

In een vervolgstap zijn de skills uit al deze vacatures geanalyseerd om inzicht te krijgen in welke skills onderscheidend zijn (d.w.z. 'uniek' en niet voorkomend in andere beroepen) en welke juist kenmerkend zijn voor samenhang tussen beroepen. Hiervoor zijn de skills in verschillende stappen en op verschillende manieren geclusterd in clusters van beroepen. De eerste methodiek die hiervoor gebruikt is het algoritme 'KMeans'; dit bleek in eerdere vergelijkbare onderzoeken een betrouwbare methodiek. KMeans onderzoekt de kortste afstand tussen skills. Hoe korter de afstand tussen twee skills, hoe meer onderscheidend het beroepsbeeld is. Wanneer een cluster breder is (ofwel skills verder uit elkaar liggen), is het beroepsbeeld vager.



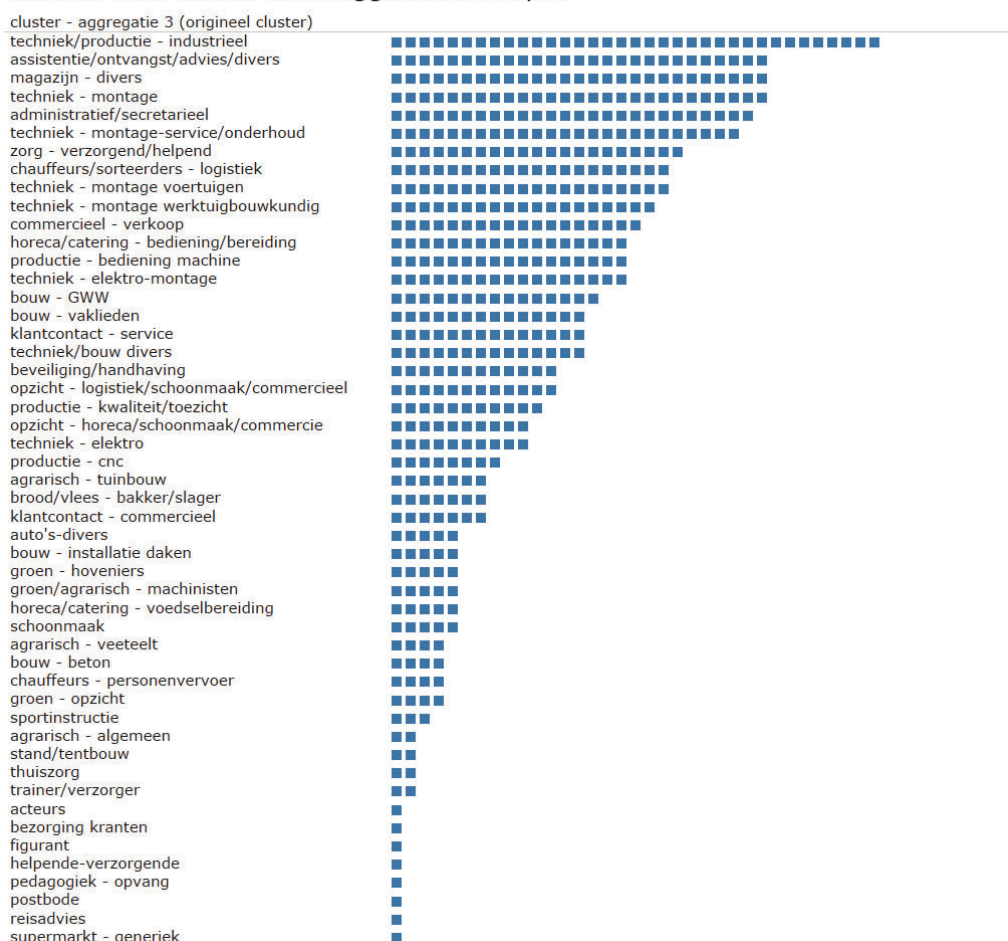
afb. 4

Elke 'functie' (beroep) heeft een 'barcode' gekregen. In deze barcode is te zien welke skills voorkomen en hoe vaak ze voorkomen. Dit is de eerste stap naar het vaststellen van clusters van skills. Met behulp van de barcodes kunnen de verschillende functies vergeleken worden en clusters gemaakt worden van 'barcodes' met veel overlap of samenhang. Deze clustering maakt het mogelijk om de verschillende groepen van beroepen met elkaar te vergelijken.

Op basis van deze techniek is uiteindelijk een lijst van 50 clusters van beroepen ontstaan, afgeleid uit de basislijst van 519 beroepen. De keuze voor 50 clusters is enigszins arbitrair; een verdere indikking van het aantal clusters leidt tot een grovere indeling, meer dan 50 clusters geeft een fijnere, maar minder werkbare clustering op. De clusters hebben ieder een naam gekregen; dit zijn niet de namen uit de lijst met kwalificatiedossiers, maar ze zijn tot stand gekomen op basis van de inhoud van de overlappende beroepen en skills. Kortom: de belangrijkste factor om te komen tot clustering van beroepen is het feit dat voor deze beroepen de meeste samenhang te zien is in gevraagde skills.

Deze clusters zijn vervolgens gerubriceerd van 'meest voorkomend tot minst voorkomend in de regio Zwolle'. In afbeelding 5 is tevens te zien hoe omvangrijk het cluster is: het bovenste cluster bestaat uit 36 beroepen, het onderste cluster op de afbeelding uit 4 beroepen.

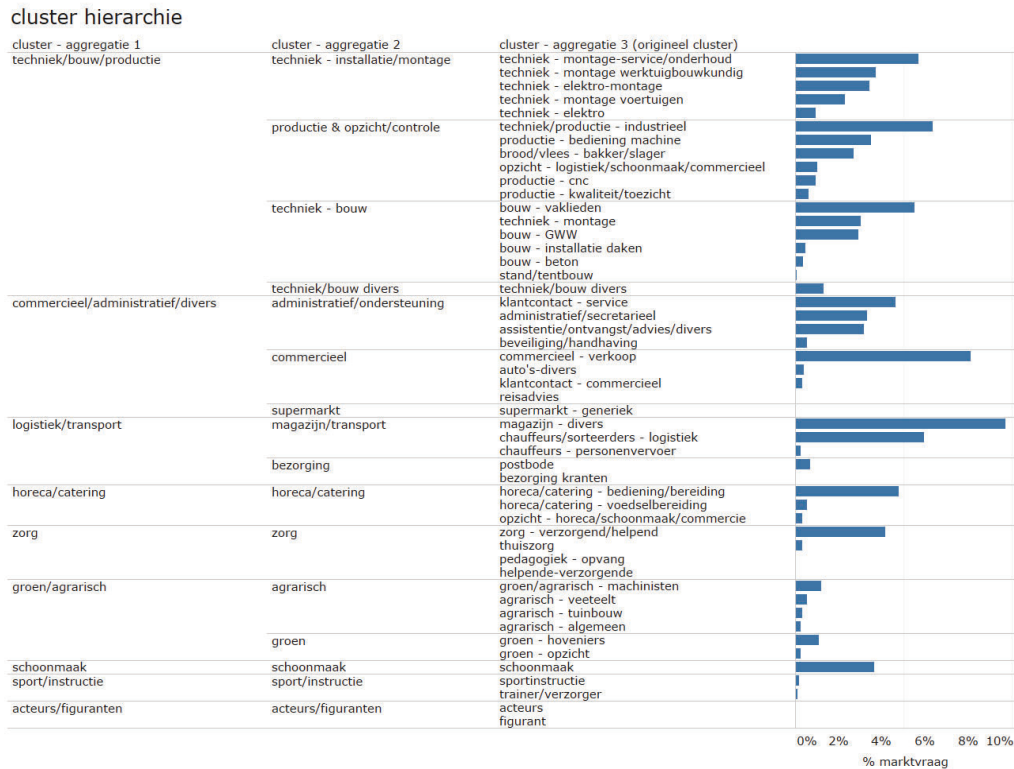
### clusters naar aantal onderliggende beroepen



afb.5

Vervolgens is de clustering in drie fasen van 'indikking' weergegeven, zie afbeelding 6. Een cluster bestaat, zoals eerder gezegd, uit beroepen met veel overlappende skills.

Links staat de clustering op het meest geaggregeerde niveau (deze noemen we clustergroepen), rechts het meest uitgesplitst (deze noemen we subclusters). Op deze afbeelding is ook te zien voor de meest uitgesplitste weergave (rechts) welk percentage van de vacatures op deze clustering van toepassing is. Afbeelding 6 geeft dus informatie over de omvang van de clusters en de samenhang binnen de clusters.



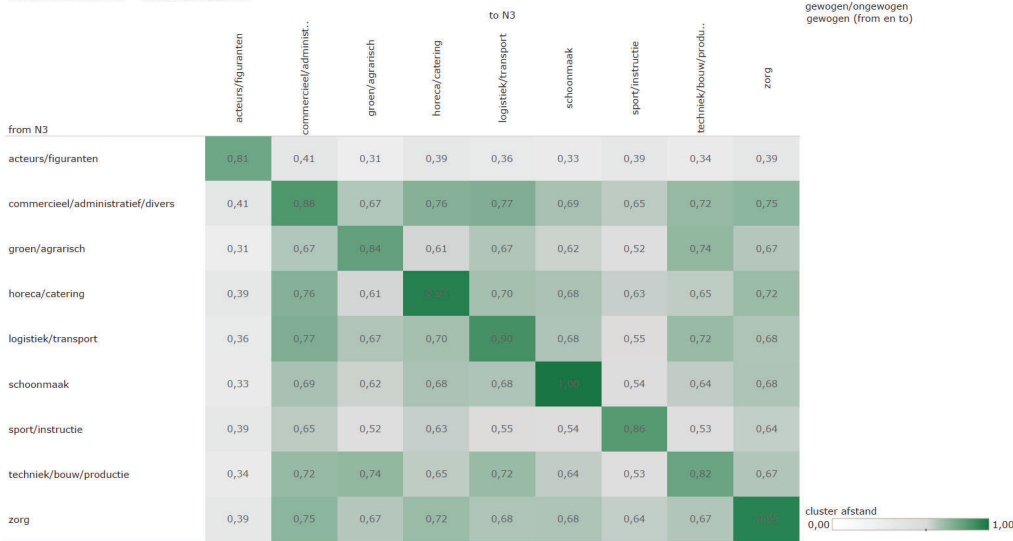
afb. 6

We hebben ervoor gekozen om de uitwerking van onderliggende data op het één na hoogste aggregatieniveau weer te geven (aggregatie 2 in de figuur). We noemen deze clusters. Hierdoor blijft het mogelijk om wat meer op hoofdlijnen conclusies te trekken, maar is het tegelijkertijd mogelijk om verdieping aan te brengen. Ten slotte zijn de zeer kleine clusters (met amper vacaturevraag) buiten beschouwing gelaten.

### 1.5 Afbakening van de clusterafstanden

In een vervolgstap is de clusterafstand berekend op basis van de skills-'barcode'. Hiermee wordt inzichtelijk gemaakt hoeveel onderlinge samenhang er bestaat op basis van de gevraagde skills in de vacatureteksten. In afbeelding 7 wordt de samenhang weergegeven voor de clustergroepen op het hoogste aggregatieniveau. Hoe donkerder groen de kleur, hoe sterker de relatie is tussen twee clustergroepen. Een groot cluster/grote clustergroep (zie ook paragraaf 2.4) heeft vaak meer overlap met andere clusters dan een klein cluster/kleine clustergroep, omdat er meer variatie te vinden is in de onderliggende beroepen. Maar deze relatie gaat niet altijd op; zo is het (grote) cluster techniek - installatie/montage behoorlijk homogeen qua onderliggende skills en heeft het daarmee beperkte overlap met andere clusters/clustergroepen, ondanks de grootte.

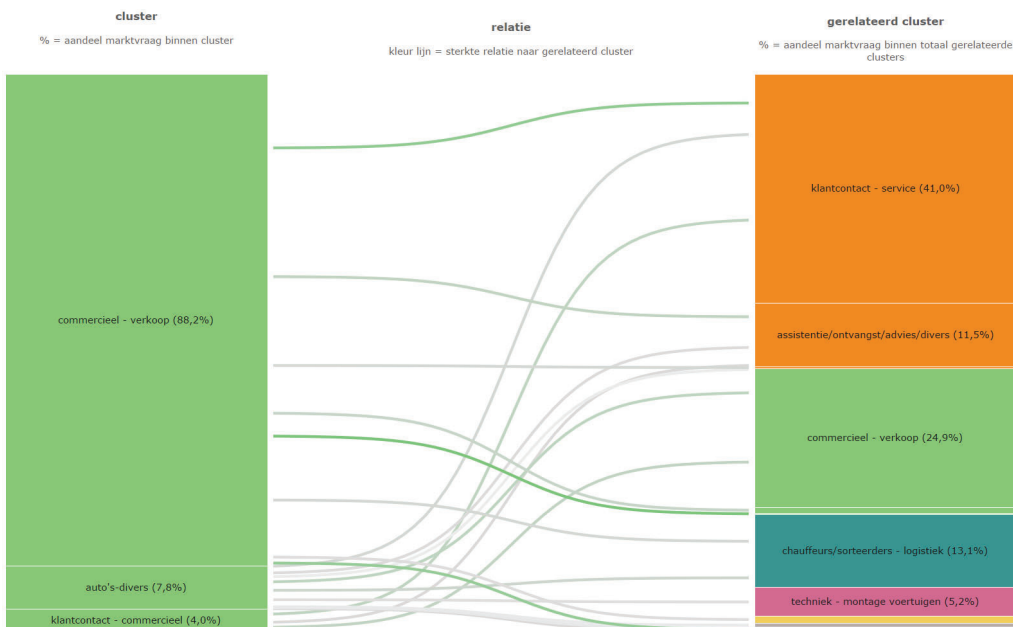
### Clusterafstand - hoofdclusters



afb. 7

De relatie tussen clusters kan ook op meer gedetailleerd niveau worden weergegeven. Zie afbeelding 8 voor een voorbeeld van de relatie tussen de commerciële clusters (links) met gerelateerde clusters (rechts). Zo valt te zien dat het cluster 'commercieel - verkoop' een redelijk sterke relatie heeft met het cluster 'klantcontact - service' (zie de groene lijn tussen de twee blokken). Hoe intenser de kleur groen van de lijn, hoe meer overlap tussen de clusters.

### Overzicht cluster-cluster relaties



afb. 8

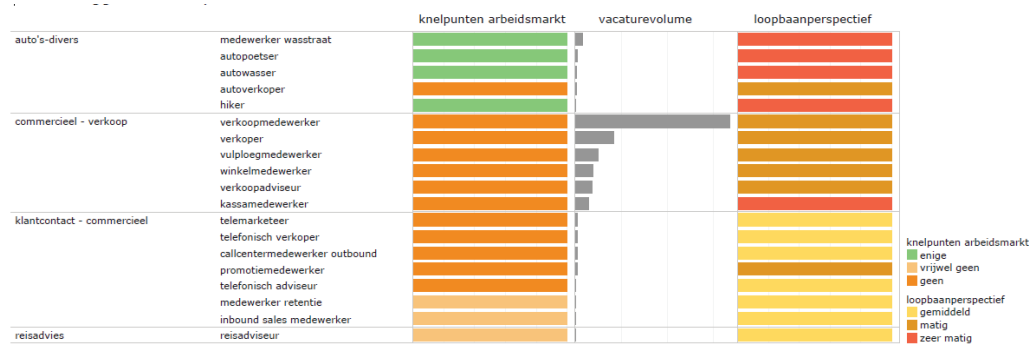
Het onderzoek in deze stap was noodzakelijk om twee onderzoeksthema's/-vragen beter te kunnen duiden, te weten:

- Welke clustering van opleidingen is logisch op basis van gevraagde skills?
- Binnen welke clustering en tussen welke clusters zien we doorgroeiperspectief?

## 1.6 Afbakening van het arbeidsmarkt- en loopbaanperspectief en ontwikkeling markt vraag

In deze stap hebben we getracht zicht te krijgen op het loopbaanperspectief voor studenten. Hiervoor zijn verschillende opties uitgetoetst, die echter soms weinig overzicht boden of juist te specifiek (en daardoor arbeidsintensief) waren.

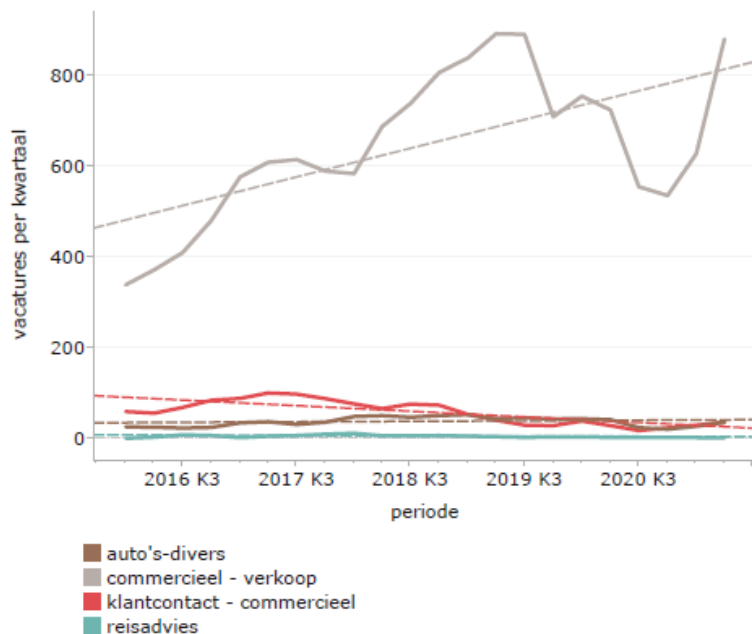
We hebben er uiteindelijk voor gekozen het arbeidsmarktperspectief op basis van data betreffende loonontwikkeling en verwachte knelpunten van het ROA (Researchcentrum Onderwijs en Arbeidsmarkt) en Jobdigger (historische ontwikkeling en volume markt vraag) inzichtelijk te maken. In afbeelding 9 zijn de onderliggende beroepen uit het cluster weergegeven naar (van links naar rechts) de gesignaleerde (verwachte) knelpunten op de arbeidsmarkt, het huidige vacaturevolume en het loopbaanperspectief.



afb. 9

- **Knelpunten arbeidsmarkt:** Deze indicator ('Indicator Toekomstige Knelpunten naar Beroep of ITKB) reflecteert de verwachte (arbeidsmarkt)spanning naar beroep, rekening houdend met de verwachte toekomstige vraag en aanbod van arbeid, inclusief substitutie-effecten tussen beroepen. Naarmate de knelpunten hoger zijn zal het voor een werkzoekende gemakkelijker worden om werk te vinden. Belangrijke kanttekening bij de ITKB is dat deze op een behoorlijk hoog aggregatieniveau wordt berekend, waardoor nuances tussen specifieke beroepen verloren gaan.
- **Vacaturevolume:** Deze indicator toont het gemiddelde aantal vacatures over de afgelopen twee jaar (t/m juli 2021).
- **Loopbaanperspectief:** Deze indicator geeft het verschil in bruto-uurloon aan tussen jongeren (leeftijd 20-29) en oudere werknemers (leeftijd 40-49). Naarmate het verschil kleiner is, wordt het loopbaanperspectief (de kans om te groeien in salaris) als slechter weergegeven.

Afbeelding 10 toont de vacatureontwikkeling binnen het cluster in de afgelopen vier jaar. Voor nagenoeg elk cluster geldt dat de periode met de beperkingen rondom COVID-19 tot een (tijdelijke) daling van de vacatures heeft geleid, maar overall schetst het een goed beeld van de ontwikkellijn.



afb. 10

## 1.7 Afbakening van de relevante skills

In de selectie hebben we ingezet op twee elementen:

- meest gevraagde skills: de skills die het meest voorkomen in de top (percentiel) van de onderliggende beroepen in een cluster, waarbij we zorg hebben gedragen dat hier geen sprake is van oververtegenwoordiging van dominante beroepen. Het betreft hier niet perse alleen onderscheidende skills;
- meest onderscheidende skills: welke 'unieke' skills het meest onderscheidend zijn voor het cluster (komen veelal alleen voor bij één of enkele functies binnen de clustergroep en weinig daarbuiten).

Let erop dat het aantal keren dat een bepaalde skill in vacatures voorkomt niet per se iets zegt over de mate waarin deze skill onderscheidend is; juist het verschil met andere beroepen (en clusters) bepaalt de onderscheidendheid.

In de voorfase zijn de skills naar verschillende typen ingedeeld.

1. hard skills en kennisgebieden inclusief software skills;
2. soft skills en competenties.

Deze indeling wordt in de bijlagen niet getoond omwille van de overzichtelijkheid van de afbeeldingen.

## Bijlage 2 Clusterrapportages

Zie hiervoor de separaat bijgevoegde rapportage.

## BMC

Databankweg 26D  
3821 AL Amersfoort

Postbus 490  
3800 AL Amersfoort

(033) 496 52 00  
info@bmc.nl  
[www.bmc.nl](http://www.bmc.nl)

KvK BMC Advies 32078667  
IBAN NL91ABNA0504035754  
BTW NL80.86.63.598 B.01

## Colofon

5 oktober 2021

Classificatie : Vertrouwelijk

Naam adviseurs : BMC / Market Intelligence Randstad Groep Nederland

- B. (Bart) van Krimpen (Market Intelligence Randstad Groep Nederland)
- T. (Thomas) de Vos (Market Intelligence Randstad Groep Nederland)
- J.J. (Joukje) Jurjens MA (BMC)

Projectnummer : PO020863

Kijk voor meer info op onze website: [bmc.nl](http://bmc.nl)

**Bijlage – Overzicht beoogde resultaten bij verplichte indicatoren Kwaliteitsagenda 2024-2027 Deltion College**

Doelstelling 1.2 Studentenwelzijn, veiligheid en inclusiviteit								
1.2.a	Het aandeel studenten dat in de JOB-monitor aangeeft zich veilig te voelen bij Deltion, is gestegen van 82% in 2022 naar tenminste 85% in 2027. Het aandeel studenten dat zich niet veilig voelt, is in 2027 niet hoger dan het aandeel in 2022 (3%).							
1.2.b	Ten aanzien van het percentage studenten dat zich veilig voelt bij het leerbedrijf (nieuwe indicator JOB-monitor), scoren we in 2024 boven het landelijk gemiddelde. Naar aanleiding van de eerste publicatie van de resultaten in 2024 bepalen we het gewenste resultaat voor 2026.							
1.2.c	Het aandeel studenten met een slechte of zeer slechte mentale gezondheid is gedaald van 16% (2022) naar 14% (2023) en is daarmee flink beneden het gemiddelde. We streven ernaar dit vast te houden: in 2027 is dit aandeel nog altijd 14% of lager (studentenpeiling NPO-onderwijs of OCW-indicator die dit opvolgt).							
Doelstelling 1.3 Voorkomen vsv, versterken begeleiding student in onderwijs en naar werk								
1.3.a	Een daling van de vsv-percentages naar de volgende gemiddelde percentages per niveau en per leerweg BOL en BBL (in 2027, op basis van de meest actuele DUO-data. In 2027 zijn dat de data van schooljaar 2025-2026):							
	Niveau 1		Niveau 2		Niveau 3		Niveau 4	
	2021-2022	2025-2026	2021-2022	2025-2026	2021-2022	2025-2026	2021-2022	2025-2026
Totaal	27,89%	22,0%	8,55%	8,0%	5,60%	4,5%	4,32%	3,8%
BOL	27,64%	21,8%	8,59%	8,0%	6,38%	4,5%	4,22%	3,7%
BBL	30,43%	24,0%	8,55%	8,0%	4,54%	4,5%	5,83%	5,1%
1.3.b	Het aandeel studenten dat een jaar na het afstuderen werk (12 uur of meer per week) heeft, is voor niveau 1 gestegen van 52% in 2023 (DUO, 2019/2020) naar 55% in 2027 (DUO, 2024/2025). Voor niveau 2 houden we het aandeel vast op de hoge score in 2023 (81%).							
1.3.c	Het aandeel studenten dat in de JOB-monitor Deltionbreed positief is over de begeleiding tijdens de opleiding, is gestegen van 54% in 2022 naar 57% in 2027. Het aandeel dat negatief oordeelt, is gedaald van 14% in 2022 naar 12% in 2027.							
Doelstelling 1.4 Soepele verwante doorstroom vmbo-mbo-hbo								
1.4.a	Het studiesucces in het hbo is, voor de selectie van opleidingen die opleiden voor de maatschappelijke tekortsectoren, tenminste 86% in 2027 (CBS/DUO data over schooljaar 2024-2025). Daarmee houden we het hoge percentage van de afgelopen jaren vast en zitten we ruim boven het gemiddelde studiesucces in het hbo. Het startersresultaat is voor de selectie van opleidingen die opleiden voor de maatschappelijke tekortsectoren tenminste 85% (CBS/DUO data over schooljaar 2024-2025).							
Doelstelling 2.1 Weloverwogen keuze voor een kansrijk en passend beroep								
2.1.a	Onze inzet op lob zien we terug in de stijging van het aandeel studenten dat in de JOB-monitor positief is over de hulp op school bij de keuze over verder leren of werken: van 32% in 2022 naar 40% in 2027. Het aandeel studenten dat negatief is, daalt van 25% in 2022 naar tenminste 23% in 2027. Deze gemiddelde scores zijn daarnaast de streefcijfers voor de afzonderlijke niveaus 1-4.							
2.1.b	De instroom van de opleidingen voor maatschappelijke opgaven stemmen we af op de regionale arbeidsmarktvraag. We zorgen dat deze instroom (inclusief studenten die intern switchen van opleiding) niet verder afneemt, ondanks de gemiddelde daling van het aantal studenten van 1% per jaar de komende jaren.							
Doelstelling 2.2 Een goede stageplek voor studenten zonder stagediscriminatie								
2.2.a	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Een stijging van het aandeel BOL-studenten dat in de JOB-monitor positief is over de begeleiding van de bpv vanuit school: van 37% in 2022 naar 40% in 2027. Het aandeel studenten dat negatief is, daalt van 26% in 2022 naar tenminste 25% in 2027.</li> <li>- Een stijging van het aandeel BOL-studenten dat in de JOB-monitor positief is over de begeleiding van de bpv vanuit het leerbedrijf: van 66% in 2022 naar 69% in 2027. Het aandeel studenten dat negatief is, daalt van 12% in 2022 naar tenminste 11% in 2027.</li> <li>- Een stijging van het aandeel BBL-studenten dat in de JOB-monitor positief is over de begeleiding van de bpv: van 70% in 2022 naar 73% in 2027. Het aandeel studenten dat negatief is, daalt van 10% in 2022 naar tenminste 8% in 2027.</li> </ul>							

	Doelstelling 3.1 Beheersing van Nederlands en rekenen onder studenten beter																																		
3.1.a	<p>- Het aandeel studenten dat in de JOB-monitor positief is over de lessen Nederlands, is gestegen van 47% in 2022 naar 52% in 2027. Het aandeel studenten dat negatief is, daalt van 16% in 2022 naar tenminste 15% in 2027.</p> <p>- Het aandeel studenten dat in de JOB-monitor positief is over de lessen rekenen, is gestegen van 42% in 2022 naar 50% in 2027. Het aandeel studenten dat negatief is, daalt van 21% in 2022 naar tenminste 15% in 2027.</p>																																		
3.1.b	<p>Omdat studenten gemiddeld voor het instellingsexamen én centraal examen een voldoende moeten scoren, en de slagingspercentages voor het instellingsexamen Nederlands al extreem hoog zijn, kiezen we er hier voor enkel een doelstelling te formuleren voor de centrale examens. Het aandeel gediplomeerde studenten dat een voldoende haalt voor het centraal examen, stijgt op niveau 2, 3 en 4 zoals weergegeven in onderstaande tabel.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Niveau 2 – examenniveau 2f</th> <th colspan="2">Niveau 3 – examenniveau 2f</th> <th colspan="2">Niveau 4 – examenniveau 3f</th> </tr> <tr> <th>2020/2021</th> <th>2024/2025</th> <th>2020/2021</th> <th>2024/2025</th> <th>2020/2021</th> <th>2024/2025</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>90%</td> <td>95%</td> <td>97%</td> <td>97%</td> <td>79%</td> <td>85%</td> </tr> </tbody> </table>						Niveau 2 – examenniveau 2f		Niveau 3 – examenniveau 2f		Niveau 4 – examenniveau 3f		2020/2021	2024/2025	2020/2021	2024/2025	2020/2021	2024/2025	90%	95%	97%	97%	79%	85%											
Niveau 2 – examenniveau 2f		Niveau 3 – examenniveau 2f		Niveau 4 – examenniveau 3f																															
2020/2021	2024/2025	2020/2021	2024/2025	2020/2021	2024/2025																														
90%	95%	97%	97%	79%	85%																														
3.1.c	<p>Het aandeel gediplomeerde studenten dat een voldoende behaalt voor het examen rekenen, stijgt op niveau 2, 3 en 4 zoals weergegeven in onderstaande tabel.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Niveau 2 – examenniveau 2f</th> <th colspan="2">Niveau 3 – examenniveau 2f</th> <th colspan="2">Niveau 4 – examenniveau 3f</th> </tr> <tr> <th>2020/2021</th> <th>2024/2025</th> <th>2020/2021</th> <th>2024/2025</th> <th>2020/2021</th> <th>2024/2025</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>40%</td> <td>55%</td> <td>64%</td> <td>70%</td> <td>41%</td> <td>55%</td> </tr> </tbody> </table>						Niveau 2 – examenniveau 2f		Niveau 3 – examenniveau 2f		Niveau 4 – examenniveau 3f		2020/2021	2024/2025	2020/2021	2024/2025	2020/2021	2024/2025	40%	55%	64%	70%	41%	55%											
Niveau 2 – examenniveau 2f		Niveau 3 – examenniveau 2f		Niveau 4 – examenniveau 3f																															
2020/2021	2024/2025	2020/2021	2024/2025	2020/2021	2024/2025																														
40%	55%	64%	70%	41%	55%																														
	Doelstelling 3.2 Kwalitatief beter burgerschapsonderwijs																																		
3.2.a	<p>Ten aanzien van het percentage studenten dat positief is over de lessen burgerschap (nieuwe indicator JOB -monitor), gaan we ervan uit dat we in 2024 boven het landelijk gemiddelde scoren. Naar aanleiding van de eerste publicatie van de resultaten in 2024 bepalen we het gewenste resultaat voor 2026.</p>																																		
	Doelstelling 3.3 Werken in het mbo is en blijft aantrekkelijk voor docenten																																		
3.3.a	<p>Een functiemix zoals hieronder in de tabel is weergegeven, met daarin een toename van het aandeel docenten in een LC- of LD-functie.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="3">LB</th> <th colspan="3">LC</th> <th colspan="3">LD</th> </tr> <tr> <th>2021</th> <th>2026</th> <th>2028<sup>1</sup></th> <th>2021</th> <th>2026</th> <th>2028<sup>1</sup></th> <th>2021</th> <th>2026</th> <th>2028<sup>1</sup></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Totaal</td> <td>66,9%</td> <td>48%</td> <td>36%</td> <td>32,5%</td> <td>50%</td> <td>60%</td> <td>0,6%</td> <td>2%</td> <td>4%</td> </tr> </tbody> </table>							LB			LC			LD			2021	2026	2028 <sup>1</sup>	2021	2026	2028 <sup>1</sup>	2021	2026	2028 <sup>1</sup>	Totaal	66,9%	48%	36%	32,5%	50%	60%	0,6%	2%	4%
	LB			LC				LD																											
	2021	2026	2028 <sup>1</sup>	2021	2026	2028 <sup>1</sup>	2021	2026	2028 <sup>1</sup>																										
Totaal	66,9%	48%	36%	32,5%	50%	60%	0,6%	2%	4%																										
3.3.b	<p>Een daling van het aandeel medewerkers dat in het medewerkersonderzoek aangeeft een hoge of te hoge werkdruk te ervaren: van 38,7% in 2022 naar maximaal 25% in 2027.</p>																																		
3.3.c	<p>Medewerkers beoordelen in 2027 de eigen ontwikkelmogelijkheden in het medewerkersonderzoek net als in 2022 met tenminste een 7,6.</p>																																		
3.3.d	<p>Medewerkers met een dienstverband van 0-2 jaar scoren ook in 2027 op de onderzoeksvraag “ik blijf graag de komende 1-2 jaar bij de instelling werken” gemiddeld een 8,2.</p>																																		

<sup>1</sup> De percentages die zijn opgenomen voor 2028 zijn in afstemming met de OR vastgesteld als streefcijfers.