



SintLucas

Samenvatting van de instellingsaudit

15 en 22 november 2018

Instelling

SintLucas

Burgakker 17

5281 CH Boxtel

Torenallee 75

5617 BB Eindhoven

Bezochte locaties

Eindhoven (mbo en vmbo) en Boxtel (mbo)

Auditcommissie

De auditcommissie bestond uit:

Jeanette Toeter, voorzitter

Kitty Oirbons, auditor

Marco van den Haak, auditor

Corrie de Cock, auditor

Dirk Wijma, secretaris

De audit is uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van het Kwaliteitsnetwerk mbo.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	4
2. Samenvatting	8

1. Inleiding

SintLucas

SintLucas is een vakschool, gericht op de creatieve opleidingen. SintLucas verzorgt naast onderwijs in het mbo ook vmbo onderwijs.

SintLucas is een school die is ontstaan uit een fusie tussen twee scholen in Boxtel en Eindhoven. Op dit moment worden er 23 creatieve beroepsopleidingen (voornamelijk niveau 4) aangeboden. Voor het vmbo wordt een kader-, gemengde en gemengd theoretische leerweg aangeboden.

Er volgen ongeveer 3.400 jongeren onderwijs bij SintLucas (2.825 mbo en 475 vmbo). Er wordt voor de komende jaren een lichte daling van het aantal studenten in het mbo verwacht. Men hoopt in 2025 op 2.800 mbo-studenten. De verwachting is dat het aantal vmbo-leerlingen stabiel blijft. Het onderwijs wordt op twee locaties verzorgd: Boxtel (alleen mbo) en Eindhoven (vmbo en mbo).

Er werken ongeveer 400 medewerkers bij SintLucas, verdeeld over circa 30 teams.

In het voorjaar van 2017 heeft de Inspectie van het Onderwijs het Onderzoek naar Bestuur en opleidingen bij SintLucas uitgevoerd en een positief oordeel gegeven over de kwaliteitsborging op instellingsniveau. De inspectie beoordeelt de kwaliteitscultuur zelfs als goed. De onderzochte opleidingen voldoen aan de standaarden van onderwijskwaliteit. Er is geen aanvullend onderzoek of vervolgtoezicht nodig; de inspectie concludeert dat SintLucas voldoende in staat is zelf mogelijke risico's in de instelling op te merken en om actie te ondernemen.

Strategisch beleid van SintLucas

In 2017 heeft SintLucas de missie, visie en strategie herijkt.

De missie van SintLucas:

Bij SintLucas begeleiden we creatieve talenten naar een toekomst in de creatieve industrie.

De daarbij uitgewerkte visie is nu:

*SintLucas is hét portaal **van** de creatieve industrie.*

Creatieve talenten kiezen voor SintLucas, omdat wij ze begeleiden naar een mooie toekomst in die sector. Bedrijven en hbo's kiezen voor SintLucassers, omdat ze voorlopen op het gebied van kennis, vaardigheden en houding.

Organisaties kiezen voor SintLucas, omdat wij als een spin in het web kennisontwikkeling, innovatiekracht, experiment en faciliteiten binnen de creatieve industrie én erbuiten verbinden.

SintLucas maakt de rol van product leader waar met de kwaliteit van het onderwijs en de opleidingen, met continue innovatie en ontwikkeling en met maatschappelijke impact.

Cultuur en kernwaarden van SintLucas:

Cultuur en gedrag zijn belangrijker dan structuur en systemen. Belangrijk voor de toekomst is daarom de ontwikkeling en sturing op een gedeelde organisatiecultuur en waarden. Dit heeft onder meer een grote invloed op de samenwerking binnen de organisatie, op de uitstraling en herkenning van SintLucas en op de acceptatie van externe verkenningen en innovaties.

*Bij SintLucas werken we samen in een cultuur waar de kernwaarden **groei, eigenheid, zelfvertrouwen, trots en plezier** de basis vormen. Deze Kernwaarden raken de hele organisatie en gelden voor iedereen: van onderwijsteams en ondersteunende diensten op het MBO en het VMBO, van studenten en leerlingen tot aan het directieteam en het college van bestuur.*

Strategische ontwikkelijnen

Om antwoord te geven op de ontwikkelingen en de ambities waar te maken, heeft SintLucas de volgende zes strategische ontwikkelijnen en doelen benoemd:

1. Onderwijsontwikkeling/Toekomstbestendig zijn
2. Organisatieontwikkeling/Wendbaar zijn
3. Teamontwikkeling/Eigenaarschap en werkplezier hebben
4. Positionering/(h)Erkenning krijgen
5. Innovatie/Toekomst klaar zijn
6. Bedrijfsvoering/Voorspelbaar zijn

In deze instellingsaudit ligt de focus vooral op onderwijsontwikkeling en teamontwikkeling. Daarom zijn de uitwerkingen van deze twee ontwikkelijnen hieronder opgenomen.

Voor **Onderwijsontwikkeling** is als doel voor 2020 beschreven :

Een toekomstbestendig en wendbaar curriculum dat een antwoord geeft op de continu veranderende vragen/opvattingen vanuit arbeidsmarkt, vervolgopleidingen en maatschappij.

Een onderwijsprogramma dat meebeweegt met technologische en didactische innovaties en maatschappelijke veranderingen.

Een onderwijsprogramma dat (nog beter) aansluit bij de specifieke behoeftes, talenten en voorkennis van de student, ondersteund door persoonsgerichte studie- en loopbaanbegeleiding.

Voor **Teamontwikkeling** zijn de doelen voor 2020 ook omschreven:

(Deze doelstellingen voor de ontwikkelijn teamontwikkeling zijn tevens integraal de doelstellingen voor het programma teamontwikkeling)

Bij SintLucas werken mensen die met ambitie, betrokkenheid, creativiteit, deskundigheid en plezier hun bijdrage leveren aan het onderwijs.

- *Teams die resultaatverantwoordelijk werken, zich eigenaar voelen en eigenaar zijn van het onderwijs dat zij geven en waarbij medewerkers ingezet worden op persoonlijke kracht en kwaliteit.*
- *Medewerkers hebben de ruimte binnen kaders om te innoveren en zichzelf en het onderwijs te blijven ontwikkelen.*
- *Medewerkers hebben vertrouwen in zichzelf, collega's, hun leidinggevende en de organisatie.*

Managementsamenvatting en conclusies vorige instellingsaudit (2015)

SintLucas kiest als vakinstelling voor een duidelijke focus op drie pijlers die met elkaar zijn verbonden: creatieve community, onderwijs en organisatie & professionalisering. Ontwikkeling van ICT komt in alle pijlers terug. Het recente Kwaliteitsplan MBO benoemt 16 onderwijsprojecten, die zijn toebedeeld aan deze drie pijlers.

De ambitie om tot de 5 beste onderwijsinstellingen te blijven behoren is groot. De resultaten van SintLucas (o.a. jaarresultaat, diplomaresultaat, tevredenheid studenten) zijn structureel hoger dan het gemiddelde van de vakinstellingen. Het percentage voortijdige schoolverlaters (vsv) ligt structureel lager. De professionals (onderwijsteams) stralen een hoge mate van enthousiasme en studentbetrokkenheid uit en hebben veel oog voor kwaliteit. Er heerst een prettig leerklimaat met aandacht voor creativiteit en talentontwikkeling.

In de gesprekken tussen het auditteam en diverse geledingen van de organisatie komt naar voren dat management en professionals worstelen met de formele vraag naar verantwoording over de

kwaliteit van het onderwijs, zoals de kwaliteitsstandaarden van de inspectie, het registreren en vastleggen van onderzoeksgegevens, studentgegevens e.d. Wat is een gezonde balans tussen de ambitie en doelstellingen van SintLucas en de externe formele vraag rekenschap af te leggen?

Er is geen duidelijk antwoord op de vraag in hoeverre het huidige kwaliteitszorgsysteem, ingericht conform het waarderingskader, bijdraagt aan de realisatie van de ambitie van SintLucas.

Wellicht moet de vraag expliciet worden voorgelegd aan de onderwijsteams? Hoe kunnen zij voldoen aan de kwaliteitsstandaarden (de kwaliteit borgen) en zich daarvoor verantwoorden op een manier die bijdraagt aan hun eigen werk en doelstellingen van SintLucas? Nu lijken het twee werelden die naast elkaar bestaan en elkaar soms wat geforceerd raken of met elkaar in verband worden gebracht.

Het auditteam constateert hiernaast een tweede vraagstuk dat de cultuur van de organisatie raakt. Het kwaliteitsbewustzijn binnen de onderwijsteams en de zorg voor de studenten en de (creatieve) prestatiedrang zijn sterk aanwezig. Dit zijn eigenschappen die het koesteren waard zijn. Het auditteam merkt echter een spanning tussen dit professionele klimaat en de wijze waarop schoolleiders en College van Bestuur hier sturing aan geven. In de ogen van het auditteam is de sturing instrumenteel, redelijk directief, resultaatgericht en meer eenzijdig dan tweezijdig. Een (vervolg)gesprek over de wijze van sturing zou dan ook op zijn plaats zijn.

Centraal in de ambitie van SintLucas staat het woord verbinding, het creëren van een 'learning community'. Om een stevige verbinding te creëren tussen professionals, management en bestuur is het belangrijk om elkaars waarden, perspectieven, (onderwijs)praktijken van handelen te delen, samen te ontwikkelen en dilemma's te bespreken. Hierin heeft iedere betrokkene vanuit eigen verantwoordelijkheid een stimulerende rol, vormen schoolleiders als intermediair een schakelrol en bestuurders een initiërende rol. Dit mag krachtiger worden gestimuleerd en gefaciliteerd. Dat brengt het auditteam tot een derde thema. Bovenstaande gesprekken leveren meer op en geven duidelijker richting als ze gevoed worden door 'slimme' dataverzameling en -analyses. Deze data-analyses voeden de gesprekken tussen professionals, management en bestuur, waardoor de betekenisgeving en vervolgacties scherper en duidelijker kunnen worden gericht op het realiseren van de doelstellingen.

Samenvattend:

SintLucas behaalt goede resultaten en behoort tot de beste onderwijsinstellingen van Nederland. Een positie die maakt dat een verdere investering in het professionele onderwijsklimaat de motor kan zijn om die positie minimaal te behouden. Die investering dient volgens het auditteam gezocht te worden in:

- de verbinding tussen de geformuleerde strategische ambitie en de externe verantwoordings-eisen;
- de horizontale en verticale verbinding tussen professionals (onderwijsteams) en het management door het goede gesprek;
- het continueren van de sterke verbinding met de externe creatieve community;
- het verbinden van de vele data teneinde scherpere informatie te verkrijgen die zeggingskracht heeft over de realisatie van de strategische ambitie en doelstellingen. In dat licht kunnen ook de inspanningen om te professionaliseren duidelijker gericht worden.

Deze thema's dragen bij aan het versterken van het kwaliteitsbewustzijn binnen de onderwijsteams, het professioneel eigenaarschap en het versterken van de onderwijsteams als team.

Specifieke onderzoeksvraag voor de instellingsaudit van 2018:

SintLucas is in augustus jl. gestart met een tweejarig traject teamontwikkeling, waarbij het accent ligt op de verandering van een top-down sturing naar resultaatverantwoordelijke teams.

In dit kader is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

In de actoren maakt SintLucas onderscheid in de organisatie als geheel, de teams en de individuele medewerkers.

Onderzoeksvraag:

Wat heeft SintLucas nodig om, gegeven deze drie perspectieven, het:

- *Leervermogen, adaptief vermogen te vergroten (groei)*
- *Zelfvertrouwen, eigenaarschap te vergroten (eigenheid)*
- *Plezier te vergroten.*

Het directieteam, de leidinggevend en de programma- en projectleiding binnen het programma Teamontwikkeling willen de uitkomsten van de instellingsaudit benutten om te reflecteren op eigen handelen en om eventueel het programma en/of projectplannen zodanig bij te stellen dat de bijdrage aan excellent en solide onderwijs maximaal is.

Audit en rapportage

De audit vond plaats op 15 en 22 november 2018, conform het dialoogmodel. Dit model beoogt het gesprek tussen diverse betrokkenen en verantwoordelijken over de kwaliteit van onderwijs te bevorderen. Het model dient als middel om samen inzicht te krijgen in de vraagstukken die van belang zijn om een volgende stap te maken in de ontwikkeling van de kwaliteit van het onderwijs en de organisatie¹.

Naast een eerste dialoogsessie zijn audittrails (ook in de vorm van dialoogsessies) uitgevoerd. Vanuit de onderzoeksvraag van de instelling is gekozen om de trails uit te voeren op de 2 locaties, over de teams heen. Bijlage 1 bevat het programma van de audit.

Voorliggend rapport beschrijft de bevindingen van de audit. Na de samenvatting worden per onderdeel van het dialoogmodel (de vermogens) de sterke punten en de ontwikkelpunten benoemd. Tijdens de feedbacksessie, op 15 maart 2019, heeft de auditcommissie haar voorlopige bevindingen mondeling toegelicht en besproken met SintLucas. Het resultaat van deze feedbacksessie is een ontwikkelingsagenda van SintLucas, die als bijlage is toegevoegd aan deze rapportage.

De rapportage is vervolgens afgerond en door de voorzitter definitief vastgesteld op 9 april 2019. De reactie van het SintLucas is verwerkt in voorliggende definitieve rapportage.

¹ Meer informatie kan ingewonnen worden bij de stichting Kwaliteitsnetwerk mbo.

2. Samenvatting

SintLucas heeft de ambitie hét portaal van de creatieve industrie te worden. SintLucas wil bij de top 3 van Nederland horen en het kenniscentrum zijn op het snijvlak van de creatieve industrie en technologie. In de creatieve industrie moet men niet meer om SintLucas heen kunnen of willen.

Om deze ambitie te kunnen behalen, kiest SintLucas er onder meer voor resultaatverantwoordelijk werken binnen de hele linie (onderwijsteams én ondersteunende teams) in te voeren. Daar wordt terecht ruim de tijd voor uitgetrokken (drie jaar). Deze koers moet ertoe leiden dat docenten zich meer dan ooit eigenaar voelen van het onderwijs en ervaren dat zij grote invloed hebben op een goede uitoefening van deze taak. Ze zullen de dialoog met de creatieve industrie moeten versterken om relevante ontwikkelingen snel op te pikken en op te nemen in het onderwijs.

De koers beperkt zich niet tot de docententeams. Er is ook aandacht voor de teamvorming en het versterken van het resultaatverantwoordelijk werken binnen de ondersteunende teams. Iedereen moet mee in de beweging.

Tijdens de vorige instellingsaudit constateerde het auditteam dat de sturing instrumenteel, redelijk directief, resultaatgericht en meer eenzijdig dan tweezijdig was. Het management zelf gaf aan dat de sturing top-down was. Het systeemdenken dat daarbij paste om alles 'beheersbaar' te maken (focus op alles af en kloppend te krijgen), vindt SintLucas nu niet meer de meest gewenste sturing omdat dit niet past bij het verbeteren van de prestatie en het motiveren van de professional. De inzet is nu om de teams eigenaarschap te laten tonen en de ruimte te geven te anticiperen op de veranderende omgeving zodat de organisatie als geheel meer wendbaar wordt. SintLucas is in augustus 2018 een tweejarig programma Temontwikkeling gestart. Afgelopen september is in dat kader begonnen met het project inbedding resultaatverantwoordelijk werken.

Teams zijn aan de slag met teamplannen. Passend in het ontwikkeltraject zijn de te behalen resultaten niet voorgeschreven vanuit het management. Teamleden voeren met elkaar het gesprek over het waarom en hoe. Dit moet bijdragen aan de motivatie van medewerkers om samen te werken aan gemeenschappelijke resultaten en om daarover ook verantwoording af te leggen. Ten tijde van de audit werden de ontwikkelgesprekken gevoerd. Het wordt aan de teams overgelaten wie deze ontwikkelgesprekken vanuit het COB-team voert. De ontwikkelgesprekken vormen input voor de teamplannen. Duidelijk is dat niet alle teams even ver zijn in hun taakvolwassenheid en persoonlijk leiderschap. Dat vraagt om gedifferentieerd leiderschap. Daar is ook ruimte voor. SintLucas is aan het ontdekken op grond waarvan teams moeten worden gedefinieerd en hoe groot de teams zouden moeten zijn.

Dat de te behalen kwantitatieve resultaten niet zijn voorgeschreven aan de teams, wil niet zeggen dat ze niet zijn geformuleerd. Deze gewenste resultaten zijn in beeld bij het management. De verwachting is echter dat de resultaten vanzelf goed blijven wanneer er goed op de kernwaarden wordt gestuurd. Grote zorgen met betrekking tot de onderwijskwaliteit kent SintLucas niet. SintLucas 'repareert het dak terwijl de zon schijnt'. De Inspectie heeft in 2017 het kwaliteitszorgsysteem en de kwaliteitscultuur met een goed beoordeeld. De drie onderzochte opleidingen (1x vo, 2x mbo) scoorden bovengemiddeld. Het vmbo doet het goed. De onderwijspositie ten opzichte van het primair onderwijs, bovenbouwsucces en examencijfers liggen (ruim) boven de norm voor het VO. De student- en oudertevredenheid is hoog. Alleen de onderbouwsnelheid laat nog wat ruimte voor verbetering. Ook het mbo doet het goed. Wel is het ziekteverzuim van medewerkers relatief hoog en loopt de medewerkerstevredenheid terug.

SintLucas zet de instellingsaudit in als onafhankelijke nulmeting om vast te stellen waar de school nu staat en om over twee jaar te kunnen bepalen wat het effect is van de ingezette interventies.

De onderzoeksvraag

Als onderzoeksvraag voor deze instellingsaudit heeft SintLucas de volgende vraag aan het auditteam meegegeven.

In de actoren maakt SintLucas onderscheid in de organisatie als geheel, de teams en de individuele medewerkers.

Wat heeft SintLucas nodig om, gegeven deze drie perspectieven, het:

- *Leervermogen, adaptief vermogen te vergroten (groei)*
- *Zelfvertrouwen, eigenaarschap te vergroten (eigenheid)*
- *Plezier te vergroten.*

Voor **SintLucas** als organisatie is een andere vorm van leiderschap van het management nodig om het adaptief vermogen te vergroten. Soms is er ook sturing en bureaucratie ontstaan vanuit de ondersteunende diensten, zonder dat die merkbaar bijdraagt bij wat de student of de professional nodig heeft. Het helpt om dan een gezamenlijk perspectief neer te zetten. Een stip op de horizon: SintLucas als hét portaal van de creatieve industrie en het formuleren van kernwaarden die voor iedereen gelden: groei, eigenheid, zelfvertrouwen, trots en plezier. Het helpt ook als ondersteunende diensten vaker meelopen of in aanraking komen met de praktijk, als ondersteunende diensten en de onderwijsprofessionals vaker met elkaar in gesprek gaan en elkaar blijven vragen wat er nodig is. Het gesprek met de ondersteunende diensten heeft tot nu toe nog weinig vorm. Bij de teamontwikkeling naar resultaatverantwoordelijk werken ligt de focus nog voornamelijk op de onderwijsteams. Uit de gesprekken blijkt dat de ondersteuning en het onderwijs nu nog duidelijk als twee werelden worden ervaren. Dit bleek ook uit het gesprek over professionalisering. Ontwikkelgesprekken binnen de ondersteunende diensten zijn tot nu toe nauwelijks gevoerd en persoonlijke ontwikkeling heeft weinig aandacht.

Docenten en COB-leden geven aan dat besluiten soms te lang blijven liggen bij de directie voordat er gecommuniceerd wordt. De informatie vanuit de directie naar de teams langs de verschillende kanalen is daarnaast niet altijd consistent. Een zichtbare CvB/directie, die de boodschap helder en eenduidig brengt, kan de COB-leden en de teams helpen de verandering beter te accepteren en vorm te geven.

De auditcommissie constateert dat de teams in Boxtel minder ver zijn dan in Eindhoven. We hebben de indruk gekregen dat de focus met name binnen Boxtel vooral intern gericht is en dat dat het naar buiten kijken en het adaptieve vermogen mogelijk in de weg kan staan. Een gedifferentieerde aanpak is hier nodig.

Waar **teams** naar op zoek zijn, is wat resultaatverantwoordelijk werken inhoudt en waar ze wel en waar ze niet van zijn, aan welke resultaten gewerkt moet worden en aan welke resultaten gewerkt mag worden. Ze zoeken richting en regelruimte. De onduidelijkheid daarover zorgt voor veel ruis in de organisatie. Teams hebben behoefte aan meer sturing op dit punt. Het helpt de COB-leden als hun rol scherper wordt afgekaderd.

Tijdens de vorige instellingsaudit constateerde het auditteam dat management en professionals worstelden met de formele vraag naar verantwoording over de kwaliteit van het onderwijs, zoals de kwaliteitsstandaarden van de inspectie, het registreren en vastleggen van onderzoeksgegevens,

studentgegevens e.d. Nu, drie jaar later, constateren wij dat deze worsteling nog altijd bestaat en ook niet vanzelf oplost. Teams mogen hun eigen resultaten bepalen. Hoe en of teams zich verantwoorden ten aanzien van hun prestaties zal nog moeten worden uitgewerkt. Het gesprek zal binnen SintLucas moeten gaan over waarom dit zo'n weerbarstig vraagstuk is.

Op de vraag wat docenten en COB-teams nodig hebben om een volgende stap te maken in hun ontwikkeling komt steeds het woord rust terug. Men ervaart de PDCA-cyclus op dit moment vooral als een Plan-Do-cyclus. Men heeft rust en ruimte nodig om te reflecteren en te analyseren. Door dit in te bouwen zal het eigenaarschap toenemen, verwachten de teams.

Er wordt op dit moment in de teams veel aandacht besteed aan teamontwikkeling en de energie lijkt erg naar binnen gericht ingezet te worden. De uitwerking naar het leren met het werkveld lijkt onderbelicht: welke professionalisering vraagt dit van SintLucas, maar wellicht ook van het werkveld? Mede in het licht van de innovatiekracht en het co-makership bij onderwijsontwikkeling is dit een aandachtspunt voor de komende tijd.

Op het niveau van de **individuele medewerkers** is van belang dat docenten meer dan nu voorop moeten gaan lopen in de creatieve wereld. Wil SintLucas op het gebied van halen en brengen gelijk opgaan met het bedrijfsleven en daarvoor interessant zijn, dan zal SintLucas bij de bedrijven aan tafel moeten komen te zitten. Mogelijk moet de verdeling van taken tussen bedrijvencontactbureau en docenten opnieuw gewogen worden. Voor de contacten met het werkveld is het belangrijk dat er regelmatig en duurzaam direct contact is tussen docenten en de bpv-bedrijven.

Op het gebied van werkplezier is een zorgpunt de ervaren werkdruk van de docenten doordat ze les moeten geven aan grote groepen studenten. Docenten geven aan weinig ruimte te ervaren om met de ontwikkeling naar resultaatverantwoordelijk werken aan de slag te gaan en zijn vooral gericht op de uitvoering van het onderwijs, mede door de vele inhoudelijke wisselingen in de curricula.

Er is daarnaast meer aandacht nodig voor de ondersteuning van docenten bij het begeleiden van studenten met een zorgvraag. De groep studenten met een zorgvraag neemt toe en daarnaast worden de zorgvragen complexer. Naast werkdruk in de zin van meer werk levert dit ook psychologische overbelasting op van de docent. Dat wordt mede veroorzaakt doordat de derde lijn wachtlijsten kent en onvoldoende ondersteunt. Hierop moeten de ketenpartners worden aangesproken.

Van concrete effecten van het ingezette programma op het vlak van de kwaliteitsborging is natuurlijk nog geen sprake. Daarvoor is het nog te kort dag. Wel hebben we tijdens ons onderzoek ervaren dat er vertrouwen is in de ingeslagen weg.

De auditcommissie wenst SintLucas veel succes toe bij haar overall ambitie kansen te creëren om toekomstdromen waar te maken van leerlingen en studenten, medewerkers, oud-studenten, bedrijven en andere partners.