



Summa College

Samenvatting van de instellingsaudit

16 en 23 mei 2018

Instelling

Summa College
Sterrenlaan 10
5642 EB Eindhoven

Bezochte teams

Opleiding Sport (locatie Vijfkamplaan te Eindhoven)
Opleiding Verpleegkunde (locatie Willem de Rijkelaan te Eindhoven)

Auditcommissie

De auditcommissie bestond uit:
Léon van der Meij, leadauditor en voorzitter
Trudy Vos, auditor
Ron de Ruijter, auditor
Titia Buising, secretaris

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

Inhoud

1. Inleiding	4
2. Samenvatting	6

1. Inleiding

Het Summa College bestaat uit 24 scholen voor middelbaar beroepsonderwijs in Eindhoven en omgeving. Het biedt meer dan 200 beroepsopleidingen in verschillende leerwegen en op verschillende niveaus. Daarnaast biedt het Summa College voortgezet onderwijs en overig onderwijs aan (VAVO). Het College van Bestuur (bestaande uit een lid en een voorzitter) is verantwoordelijk voor alle scholen van het Summa College. Het Summa College kent vier ondersteunende diensten: Financiën, HRM, ICT en Onderwijs en Studiecentrum en twee staven: Bureau College van Bestuur en Concerncontrol. De laatste dienst omvat onder andere Onderwijs & Kwaliteit en Studenten begeleiding. Summa is georganiseerd in 90 teams.

Het Summa College biedt mbo onderwijs aan in totaal 14.349 leerlingen in 2016-2017. Bij Summa werken circa 1870 medewerkers. Het aantal leerlingen stijgt, deze trend zal zich de komende tijd doorzetten.

In 'Summa Story' benoemt het Summa College haar missie en strategische doelen. De missie van het Summa College is als volgt geformuleerd: *'Wij zijn een toonaangevende organisatie voor middelbaar beroepsonderwijs in Brainport regio Eindhoven waar jongeren en volwassenen zich thuis voelen. In hechte samenwerking met bedrijven en instellingen leveren wij uitdagend en kwalitatief hoogwaardig onderwijs. Wij staan voor een succesvolle studie en carrière van onze studenten, gebaseerd op vakmanschap en persoonlijke groei, voor nu en in de toekomst. Daarmee bouwen wij aan de welvaart in de regio'.*

De missie is vertaald in de volgende visie: *'Met onze passie en professionaliteit maken wij het mogelijk dat studenten voortdurend hun grenzen verleggen en persoonlijke topprestaties leveren'.* Deze visie wordt gerealiseerd met:

- 'Een strategie waarin we aangeven hoe we onze visie de komende tijd willen gaan realiseren, met welke prioriteiten en door de toewijzing van financiële middelen.
- Een cultuur die nodig is om de visie te kunnen realiseren. Deze cultuur komt tot stand met voorbeeld gedrag dat past bij de kernwaarden, met de systemen en structuren en met de symbolen en beslissingen.
- Een onderwijsvisie als het kader van het onderwijsproces. '

De strategie is gericht op 'verbinden, verbeteren en versterken' en verwoord in de Summa Story 2015 – 2018.

In 2016-2017 is een structuurverandering doorgevoerd. Het Summa College is van 9 clusters naar 16 proposities gegaan. Een propositie (bijvoorbeeld Automotive, Co-makershop met Industrie of Beauty & Health) bestaat uit meerdere verwante opleidingen en twee tot zeven teams. Het algemene doel is dat een propositie voor het beroepenveld herkenbaar is en dat de teams binnen een propositie elkaar versterken. Dit is mede ingegeven door de vraag vanuit de regio, die het Summa College omschrijft als 'goed is niet goed genoeg'. Daarnaast zijn er specifieke doelstellingen per propositie geformuleerd. Elk onderwijsteam binnen de propositie heeft een teamleider en elke propositie heeft een onderwijsdirecteur. De functie van manager onderwijs is komen te vervallen. Doel van deze structuurverandering was de beweging naar "teams aan zet" te ondersteunen en de teams meer flexibel te maken in het inspelen op veranderingen in de externe omgeving.

Het meest recente bezoek van de Inspectie van het Onderwijs heeft in 2016 plaatsgevonden. Daar is geconstateerd dat de kwaliteitsborging op instellingsniveau bij het Summa College goed is. Bij twee van de vijf onderzochte opleidingen wordt vervolgtoezicht uitgevoerd. Bij één opleiding zijn de kwaliteit van de examinering en de kwaliteitsborging onvoldoende bevonden. Bij de andere opleiding

was sprake van het niet naleven van wet- en regelgeving. Bij het vervolgonderzoek dat begin 2018 heeft plaatsgevonden, heeft de inspectie beide opleidingen voldoende bevonden.

Onderzoeksvraag

De centrale vragen van het Summa College voor de instellingsaudit 2018 luiden:

- Richt onze organisatie zich op het op bestemming krijgen van onze studenten?
- Waar ligt de primaire focus van de organisatie en specifiek die van de onderwijsteams?

Audit en rapportage

De audit conform het dialoogmodel vond plaats op 16 en 23 mei 2018. 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 brede dialoogsessie zijn twee audittrails (eveneens in de vorm van een dialoogsessie) uitgevoerd bij de opleidingen Sport (locatie Vijfkampaan te Eindhoven) en Verpleegkunde (locatie Willem de Rijkelaan te Eindhoven). Tevens hebben dialoogsessies plaatsgevonden met een vertegenwoordiging van teamleiders en de ondersteunende dienst/staf. Het uitgevoerde programma begrenst de bevindingen van de auditcommissie; er heeft geen integraal onderzoek plaatsgevonden. 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 (vermogens) de sterke punten en ontwikkelpunten benoemd. Bij de toelichtingen per vermogen zijn deze in de inleiding van elke paragraaf eerst ideaaltypisch gekarakteriseerd. In de audit zijn aspecten hiervan onderzocht in samenhang met de eigen vragen van de instelling. Op 19 juni 2018 heeft de auditcommissie haar voorlopige bevindingen mondeling toegelicht in de feedbacksessie. De rapportage is in concept toegestuurd aan het Summa College op 12 juni 2018. De reactie van het Summa College is verwerkt in voorliggende definitieve rapportage. Het kwaliteitsnetwerk mbo evalueert na afloop de instellingsaudit bij het Summa College.

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

2. Samenvatting

Het Summa College heeft goud in handen. Medewerkers die trots zijn op wat ze doen en bereiken, loyaal en betrokken zijn ten aanzien van de werkgever en de student en die zich kwetsbaar durven opstellen. En studenten die trots zijn op hun school en opleiding. Zeker, beide groepen zien verbetermogelijkheden, maar benoemen ook nadrukkelijk diverse successen en sterke punten van het studeren en werken bij het Summa College.

Studenten waarderen de betrokkenheid van en de begeleiding door de docenten. Binnen Sport vraagt een aantal studenten om meer uitdaging, naast diepgaander aandacht voor persoonlijke situaties. Bij Verpleegkunde zijn diverse sterke voorbeelden gezien van maatwerktrajecten.

Studenten zien over het algemeen dat hun verbeter suggesties opvolging krijgen al kan de directe communicatie daarover met hen beter. Dit directer en beter communiceren kan ook helpen om meer begrip te kweken voor wat wanneer binnen het onderwijsprogramma plaatsvindt. Zo is bij Verpleegkunde bewust gekozen om klinisch redeneren later in de studie te geven. Studenten herkennen de opbouw vanuit het eerste jaar richting deze competentie onvoldoende. Ook het (leren omgaan met het) verschil tussen geleerde protocollen binnen school en gebruikte protocollen binnen de beroepspraktijk kan beter gecommuniceerd en benut worden.

Naast de jaarlijkse studentenenquêtes op het niveau van het Summa College (JOB en TOST) kennen veel teams andere vormen om de stem van de student te horen: de regelmatige vraag 'Heb je genoeg geleerd vandaag?', landelijk branchebreed-onderzoek, gesprekken met klassenvertegenwoordigers, etc. De vraag is niet zozeer welk instrument moeten we hier nog aan toevoegen, maar meer hoe zorgen we dat we deze diverse instrumenten slim met elkaar verbinden en hoe bewaken we dat we ook opvolging geven (en dat delen) richting de studenten.

Op papier heeft het Summa College de zaken netjes op orde. Er zijn heldere richtinggevende beleidskaders (de Summa Story), nadere uitwerkingen (zie bijvoorbeeld rondom kwaliteitszorg) en resultaatoverzichten (dashboards op diverse niveaus). Hierin ontwikkelt het Summa College krachtig door, zoals bijvoorbeeld blijkt uit de nieuw ontwikkelde visie op leren: geen volledig uitgeschreven notitie, maar een zestal leidende principes die teams nader kunnen en mogen invullen, vanuit het perspectief van hun opleidingen. Maar ook de dialoog over verbetering van managementinformatie en dashboards verdient een compliment.

Het werken met (driejaarlijkse) teamplannen en teamborden heeft afgelopen jaar een extra impuls gekregen. Hierbij ziet het auditteam nog wel verbetermogelijkheden, met name in het door vertalen en concretiseren van de diverse vraagstukken (kansen en risico's) op het niveau van het Summa College naar de specifieke teams en opleidingen. Het ene team weet dit beter te verwoorden en verbeelden dan het andere team. Het auditteam treft op dit punt nog beperkte reflectie met en leren van elkaar aan.

Binnen de staf/diensten ligt er een duidelijke focus op het ondersteunen van de teams. Wel wordt geconstateerd dat dit zich primair richt op het beheersen van de (meer operationele) basiszaken en op het blussen van brandjes, op de verschillende aspecten van de bedrijfsvoering (HRM, financiën, kwaliteit, huisvesting, ICT). Het ontwikkelen van een integraal beeld van het functioneren van de diverse teams en vervolgens daar het ontwikkelingsgerichte gesprek met de teams over voeren is onvoldoende zichtbaar, waardoor de kennis en kunde die binnen de staf/diensten aanwezig is niet optimaal tot hun recht komen. Daarnaast zien we dat stafmedewerkers soms niet voldoende gepositioneerd of geëquipeerd zijn voor deze veranderende rol.

Dit vertaalt zich ook door in het professionaliseringsbeleid. Er is veel mogelijk, professionalisering wordt actief gestimuleerd via ruime budgetten en een divers aanbod van trainingen. Sturing vanuit de onderwijskundige visie, dan wel op bepaalde organisatieontwikkelingsvraagstukken, is minder

zichtbaar en wordt overgelaten aan de teams/individuele professionals. Hier kan het Summa College nog een verbetering realiseren, zeker in het licht van de transitie naar de proposities. Deze transitie, die gepaard is gegaan met het schrappen van de functie onderwijsmanager, vraagt veel. Ook nieuwe tactische en strategische competenties van teamleiders. De directeuren onderwijs zijn hun nieuwe rol, ook in relatie tot het college van bestuur en de teamleiders, nog aan het verkennen. Op het vlak van leiderschapsvraagstukken en -ontwikkeling kan meer reflectie en professionalisering plaats vinden. Het versterken van de professionele dialoog geldt ook breder voor de transitie naar de proposities. Het auditteam constateert dat dit als een top down-besluit is ervaren, waarbij in de nadere uitwerking juist weer erg veel losgelaten wordt. Het met elkaar betekenis en vorm geven aan deze beweging lukt op het niveau van de directeuren (onderwijs en staf/diensten) steeds beter, de vraag is wel of de teamleiders daar voldoende op aangehaakt zijn. Dan wel dat zij voldoende gestimuleerd worden om hier ook actief op aan te haken, het auditteam heeft ook enkele onttrekkende bewegingen geconstateerd, bijvoorbeeld omdat men de propositie-indeling heel onlogisch vindt. Er zijn teams die zich minder aan de proposities gelegen laten en zich primair richten op hun 'eigen' opleidingen, in plaats van op het vormgeven van de propositie.

Concluderend ten opzicht van de eigen onderzoeksvragen:

1. Richt onze organisatie zich op het op bestemming krijgen van onze studenten?
2. Waar ligt de primaire focus van de organisatie en specifiek die van de onderwijsteams?

Ja, het Summa College richt zich op het op bestemming krijgen van de studenten. Dat daar een diploma op basis van een adequaat onderwijsprogramma voor nodig is, als cruciaal tussenstation, onderschrijft iedereen. En daar werken de teams ook actief en ontwikkelingsgericht aan. Men is echter ook gericht op het verrijken van de student met inzichten en competenties die voor vervolgopleiding, voor werk en voor het volwaardig deelnemen als burger van onze maatschappij relevant zijn. Hier is en wordt binnen Summa College een eigen, herkenbare taal aan gegeven, via de Summa Story, de studentenreis en de nieuwe visie op leren.

Hierbij constateert het auditteam dat het Summa College het zichzelf met deze hoofddambitie niet makkelijk maakt. Want wanneer weet je of de student zijn/haar bestemming heeft bereikt? En of je daar positief aan bij hebt gedragen? Op dit vlak is er nog weinig stuurinformatie beschikbaar. Dit jaar is voor het eerst meegedaan met het schoolverlatersonderzoek. De response was echter laag, ook is gebleken dat de resultaten nog niet echt doorgesproken en geanalyseerd zijn op teamniveau. Andere bronnen, zoals landelijke benchmarks binnen branches (bijvoorbeeld Sport & Beweging), zijn nog onvoldoende in verband gebracht met dit schoolverlatersonderzoek. Ook is het nog worstelen om tot een effectief en efficiënt alumni beleid te komen, al constateert het auditteam binnen Verpleegkunde veelbelovende initiatieven hiertoe. Daar ziet het auditteam dan ook de grootste opgave rondom het op bestemming krijgen van de studenten: hoe weet je als het Summa College dat je daar een positieve bijdrage aan hebt geleverd? Wellicht moet je je dan minder op de bestemming en meer op de reis gaan richten?

Binnen het Summa College constateert het auditteam voldoende vertrouwen en veiligheid om dit spannende gesprek met elkaar aan te gaan. De ontwikkeltrajecten rondom de nieuwe visie op leren, waar een aantal teams al actief en enthousiast mee aan de slag zijn gegaan, vormen hiervoor een bewijs.

In elke reis is op gepaste momenten een rustpauze nodig. Ten aanzien van de transitie naar de proposities is het inrichten van zo'n gezamenlijke tussentijdse reflectie een mogelijkheid om, naast kijken naar waar de reis het reisgezelschap tot nu toe heeft gebracht, ook te kijken of de diverse randvoorwaarden voor een succesvol vervolg voldoende aanwezig zijn. En om daarmee ook het eigenaarschap bij teamleiders en -leden voor de transitie te vergroten. Belangrijk is om in deze reflectie voldoende tegenspraak in te bouwen. Niet om de reis af te breken, maar om te waarborgen

dat het gehele reisgezelschap mee kan en wil komen. Dan wel om expliciet en bewust afscheid te nemen van reizigers die dat niet willen en/of kunnen. Want dat de reis verder moet, is een ieder wel duidelijk.

Namens de auditcommissie,
Léon van der Meij, voorzitter