

# **Lentiz onderwijsgroep**

## **Samenvatting rapportage instellingsaudit**

10 februari en 7 maart 2017

## 1. INLEIDING

Lentiz onderwijsgroep bestaat uit 11 scholen. De instelling biedt leerlingen en studenten diverse opleidingen in het voortgezet onderwijs en (agrarisch) middelbaar beroepsonderwijs. Lentiz richt zich daarbij op de economische regio's Greenport, Mainport, Midden-Delfland en de Metropoolregio Den Haag. Circa 1.300 mbo-studenten volgen onderwijs op de mbo-onderwijslocaties in Naaldwijk, Maasland en Schiedam. De drie mbo-scholen bieden 22 opleidingen aan binnen de groene sector.

### **Visie en doelstellingen**

Lentiz wil op de eerste plaats een onderwijsorganisatie zijn die studenten uitdagend en goed onderwijs aanbiedt; daarnaast wil Lentiz een professionele en aantrekkelijke werkgever zijn. Deze missie is in het Strategisch Meerjarenplan voor de periode 2013-2018 'Windkracht 10, koers vooruit!' samengevat in: relevant zijn, werelden verbinden en verwachtingen overtreffen. Dat is uitgewerkt in de volgende ambities: Aanbieder van goed en uitdagend onderwijs, Samenwerking tussen 11 unieke scholen met een gedeelde ambitie, Strategische speler in de regio, Organisatie in control en Aantrekkelijke werkgever. Lentiz heeft als onderwijsinstelling de ambitie de spil te zijn tussen onderwijs, overheden, organisaties en ondernemingen. Men werkt met veel toewijding aan de wisselwerking met de omgeving en streeft naar het vervullen van een betekenisvolle spilfunctie in de diverse samenwerkingen, projecten en onderwijskundige vernieuwingen.

### **De audit**

Lentiz is sinds kort aangesloten bij het Kwaliteitsnetwerk mbo. Voor de instelling is dit de eerste instellingsaudit. De Raad van Bestuur heeft bij de voorbereidingen kenbaar gemaakt vooral in algemene zin benieuwd te zijn hoe het er nu voor staat en of het bestuur van de instelling naar het oordeel van de auditcommissie 'in control' is ten aanzien van de kwaliteit van het onderwijs.

De instellingsaudit vond plaats op 10 februari (dialog) en 7 maart 2017 (trails). Het programma van de instellingsaudit (bijlage 1) en de keuze van de audittrails zijn tot stand gekomen in overleg tussen Lentiz en de voorzitter van de auditcommissie. De audittrails hadden betrekking op de teams die de opleiding Paraveterinair (niveau 4) uitvoeren op locatie MBO Maasland en de opleiding Inspecteur leefomgeving (niveau 4) op het MBO LIFE College in Schiedam.

Voorafgaand aan deze onderzoeken heeft Lentiz een introductie en rondleiding verzorgd op het LIFE College zodat de auditcommissie een breder beeld kreeg van het kenmerkende onderwijsconcept van deze school en de opleidingen die er worden verzorgd.

## Beeld

De auditcommissie heeft met belangstelling kennis genomen van de initiatieven en activiteiten om de kwaliteit van het onderwijs en de organisatie te verbeteren en te borgen. De gesprekken, zowel met het management als met de teams, hadden een open, constructieve en prettige sfeer. Het waren geanimeerde gesprekken waarbij het auditteam op professionele wijze inzicht werd geboden in de dagelijks praktijk.

Op basis van documenten en de gesprekken op beide onderzoeksdagen heeft de commissie zich een oordeel gevormd over de ontwikkelfase van het kwaliteitssysteem binnen Lentiz Onderwijsgroep. Daarvoor vormden de kwaliteitsstandaarden van het Kwaliteitsnetwerk mbo het kader. Dit oordeel is in hoofdstuk 2, de managementsamenvatting, verwoord en toegelicht. In hoofdstuk 3 is dit nader onderbouwd per kwaliteitsstandaard.

Aan het einde van de tweede dag is Lentiz Onderwijsgroep op hoofdlijnen in kennis gesteld van de voorlopige bevindingen en conclusies van de commissie. De rapportage is in concept toegestuurd op 11 april 2017; de reactie van Lentiz op feitelijke onjuistheden zal worden verwerkt in de definitieve rapportage.

Namens de auditcommissie,  
Jeanette Toeter, voorzitter auditcommissie

## 2. SAMENVATTEND OORDEEL

Per standaard komt de auditcommissie tot het volgende oordeel:

Standaard	Oordeel
Visie op de kwaliteit van het onderwijs	Ja, volledig
Beleid	Ja, op hoofdlijnen
Resultaten	Ja, op hoofdlijnen
Verbeterbeleid	Ja, op hoofdlijnen
Organisatie- en beslissingsstructuur	Ja, op hoofdlijnen
Kwaliteit van onderwijs en examinering	Ja, op hoofdlijnen

Oordeelschema Beoordelingskader voor de instellingstoets op het kwaliteitssysteem

*Legenda:*

Nee:	Het is er niet.
Impliciet/in ontwikkeling:	Het is impliciet aanwezig. Het is in ontwikkeling, er is ad hoc beleid op, het is niet geformaliseerd of het is niet systematisch aanwezig.
Ja op hoofdlijnen:	Ja, het is op hoofdlijnen aanwezig. Ja het is echter recent ingevoerd.
Ja volledig:	Ja, het is volledig operationeel, Ja het is volledig aanwezig.

### Keuze kwaliteitsprofiel

De kwaliteitsborging van Lentiz onderwijsgroep komt volgens de auditcommissie op hoofdlijnen overeen met de kenmerken van profiel 3:

Een instellingsbreed kwaliteitssysteem (Relatief laag risicoprofiel)

Criterium uit profiel 3	Toelichting
Er is een beschreven visie op kwaliteit en de instelling voert een transparant kwaliteitsbeleid.	De visie op kwaliteit is uitgewerkt in een helder kwaliteitszorgsysteem. De auditcommissie heeft sterke ambities aangetroffen. Organisatorisch goed geregeld. Professioneel eigenaarschap van de teams is in ontwikkeling.
Er is sprake van een instellingsbreed (integraal) functionerend kwaliteitssysteem. De kwaliteitsactiviteiten kenmerken zich door het realiseren van de PDCA cyclus. De PDCA cyclus wordt nog niet bij alle onderwijsteams doorleefd.	De auditcommissie heeft zowel in de gesprekken als op basis van de documentenstudie geconstateerd dat Lentiz op dit terrein alle zaken op orde heeft. Wat de teams betreft zijn er verschillen zichtbaar. Met name op de onderdelen zelfevaluatie en analyses van de resultaten lopen de prestaties van de teams uiteen. Lentiz heeft de

	term "Trust" ingevoegd in de PDTA-cyclus.
Er is een sterke centrale sturing en een overwegend technologische benadering, waarbij stafmedewerkers een belangrijke rol hebben. De sturing vanuit concernperspectief op het borgen en verbeteren van kwaliteit wordt onderkend op de werkvloer.	Alle activiteiten die een bijdrage leveren aan de thema's: versterking onderwijskwaliteit, verhogen van het rendement en het verder versterken van de professionaliteit van de organisatie en examinering zijn beschreven. Teams voegen in beperkte mate eigen kwaliteitsaspecten toe. Het kwaliteitszorgsysteem voorziet m.b.t. de centrale beleidskaders in systematische stuurinformatie.
Het kwaliteitssysteem wordt (nog) niet breed gedragen: er wordt gewezen op de - ongewenste - bureaucratie. ( Het kwaliteitsbeleid kan in de praktijk het karakter van toezicht krijgen.)	Het auditteam heeft geconstateerd dat het kwaliteitssysteem integraal wordt onderschreven door direct betrokkenen. Er is in formele zin nog geen differentiatie in toezicht; bestuur en management zitten dicht op de opleidingen.
Het CvB heeft adequate management-informatie om de kwaliteit van het onderwijs van opleidingen te beoordelen. Er wordt op instellingsniveau een risicoanalyse gemaakt die sturend is voor het kwaliteitsbeleid.	Dit blijkt uit diverse rapportages. De informatie wordt ingezameld en is gebaseerd op metingen onder alle belangrijke actoren. Er is een integraal managementinformatiesysteem.
Het instellingsbestuur heeft een goed beeld van welke de sterke en zwakke(re) opleidingen zijn en welke – op hoofdlijnen – zwakke (verbeter)punten van bepaalde opleidingen of clusters van opleidingen er zijn.	De Raad van Bestuur heeft een goed beeld van de kwaliteit van de opleidingen. Om alle kwaliteitsgegevens beschikbaar te hebben is een structureel meetsysteem ingeregeld; daarbij worden zowel interne als externe gegevens verzameld en geanalyseerd.
De visie op kwaliteit is herkenbaar uitgewerkt in een kwaliteitssysteem.	De effecten van ondernomen acties om de onderwijskwaliteit te verbeteren zijn merkbaar.
Er zijn beoordelingscriteria (indicatoren) voor onderwijskwaliteit opgesteld.	Prestatie-indicatoren en streefdoelen zijn vastgesteld. Afwijkingen worden gesignaleerd en zijn onderwerp van bespreking tussen Raad van Bestuur en de directies van de scholen.
De stakeholders worden in een formele setting geraadpleegd bij de beleidsvorming.	Periodiek vinden er gesprekken plaats met de belangrijkste stakeholders en vertegenwoordigers van het bedrijfsleven (beroepenveldcommissies), met

	de ondernemingsraad en de deelnemersraad cq studentenpanels.
Er is sprake van een visie op kwaliteit.	Er is een uitgewerkte visie op kwaliteit in de strategisch beleidsdocumenten. Het belang van kwaliteit en kwaliteitsborging wordt door de medewerkers erkend en omarmd.

### 3. SAMENVATTING VAN DE BELANGRIJKSTE BEVINDINGEN

#### **Algemeen**

De auditcommissie heeft tijdens de instellingsaudit en de audittrails enthousiaste, betrokken en competente teams en stafmedewerkers ontmoet. De hierna volgende bevindingen van de auditcommissie zijn gebaseerd op een rijke hoeveelheid informatie afkomstig van teams, stafmedewerkers en managers, alsook van documenten en dossiers.

#### **Besturingsstructuur en -cultuur**

Binnen de totale Lentiz-organisatie is het mbo-deel relatief klein; 1.300 studenten. Mede door de kleinschaligheid van het mbo is er sprake van een min of meer informele besturingsstructuur, naast de formele. De Raad van Bestuur is laagdrempelig toegankelijk. Directies, teamleiders en ook docenten lopen gemakkelijk binnen om ook naast de formele momenten af te stemmen of te sparren.

De organisatie heeft op centraal niveau kaders vastgesteld maar daarbinnen is veel ruimte voor de scholen en de professionals om eigen invulling te geven aan de inrichting van onderwijs en daarbij behorende processen. Vanuit het centrale gezag wordt toegezien op het voldoen aan wet- en regelgeving maar de Raad van Bestuur streeft ernaar alleen dat te formaliseren dat nodig is. Men biedt maximale ruimte aan de scholen en streeft daarmee volledig op de inhoud van het onderwijs te koersen en te sturen.

Veel van de besluitvormingsprocessen binnen Lentiz vinden decentraal plaats. De instelling heeft bewust gekozen voor het bieden van professionele ruimte aan de scholen, waarbij ook de medezeggenschap decentraal is georganiseerd. Elke school heeft zijn eigen OR en ook de invloed van de studenten is per school georganiseerd. Dit heeft tot positief gevolg dat veel van de dagelijkse problemen of daadwerkelijke klachten op schoolniveau direct kunnen worden opgelost en slechts zelden naar een hoger of het centrale niveau geëscaleerd hoeven te worden.

De Raad van Bestuur bezoekt met regelmaat de scholen en benut de bezoeken om op te halen wat er daadwerkelijk leeft bij personeel en studenten. Het 'rondje scholen' wordt nadrukkelijk consulterend en niet controlerend ingestoken en ervaren. Tijdens de bezoeken worden gesprekken gevoerd met studenten, docenten, ouders en bedrijfsleven. Het leidt tot een onderlinge uitwisseling tussen Raad van Bestuur en directies en teams, waarbij effectief bijgedragen wordt aan het versterken van het kwaliteitsklimaat binnen de instelling. De Raad van Bestuur betreft op geregelde momenten de directies, de teamleiders en docenten bij de strategiebepaling.

## **Kwaliteitssysteem**

Het bestuur is in control ten aanzien van de kwaliteit van het onderwijs. Eerder, in 2014, is door de Inspectie van het Onderwijs bij het onderzoek naar de Staat van de Instelling eenzelfde conclusie getrokken. Lentiz beschikt over een gedegen systeem waarbij op centraal niveau resultaten nauwgezet worden gemonitord. De kwaliteitszorgsystematiek is centraal van opzet en goed ingebed in de beleidscyclus. Kenmerkend hierbij zijn de korte lijnen en de onderlinge interactie en betrokkenheid. De informatie is gebaseerd op regelmatige metingen onder medewerkers, studenten en bedrijven. Men werkt met kwaliteitskaarten waarmee de informatie op de verschillende niveaus in de organisatie wordt gedeeld. De instelling streeft naar grote transparantie inzake de feitelijke prestaties: diplomaresultaat, aantallen gediplomeerden, vsv-gegevens, examinering, klachten en tevredenheid van belanghebbenden. De meet- en evaluatie-instrumenten bestrijken het volledige spectrum van opbrengsten (onderwijsresultaten), onderwijsproces, examinering, het naleven van wettelijke vereisten, de kwaliteit van het leraarschap en de financiën. Alle belanghebbenden zijn daarbij in beeld.

Een belangrijke beleidspijler betreft de ontwikkeling van resultaatverantwoordelijke teams. Dit is in lijn met de gekozen strategie van het verbeterbeleid: aan de teams is een cruciale rol toebedeeld in het werken aan kwalitatief hoogstaand onderwijs. Lentiz streeft naar de positie van onderwijsorganisatie die studenten uitdagend en goed onderwijs aanbiedt, gericht op het herkennen en tot wasdom brengen van individueel talent.

In de transitie naar het nieuwe Strategische Meerjaren Plan oriënteert Lentiz zich op een andere methodiek van zelfevaluaties; meer gericht op de opleidingen, uitgevoerd door de teams zelf en kort-cyclischer dan de systematiek tot nu toe van elke vier jaar. Het nieuwe Inspectiekader (2017) is als uitgangspunt genomen om de onderwijsprocessen in de school te beschouwen en evalueren. De zelfevaluaties kunnen worden verbeterd. De auditcommissie daagt de teams uit in de zelfevaluaties het niveau van procesbeschrijvingen te overstijgen en ook kritisch te reflecteren op de daadwerkelijke prestaties en het effect van de inspanningen, waar mogelijk onderbouwd met objectieve meetgegevens zoals leerlingtevredenheid of VSV. Het reflectief vermogen van teams kan nog worden versterkt.

Lentiz heeft een gedegen werkwijze voor de uitvoering van de audits; Lentiz maakt deel uit van een groep van instellingen (Groene Metropool) die auditoren uitwisselen en op die manier elkaar ondersteunen bij de uitvoering van deze audits.



## Rendementen

Uit de instellingsrapportage blijkt dat Lentiz sinds een aantal jaren op zowel jaar- als diplomaresultaat beter presteert dan de gemiddelde mbo-score. Het jaarresultaat voor 2015 ligt voor de niveaus 1, 3 en 4 hoger dan 80%. Voor niveau 2 is het 78%. Het diplomaresultaat over 2015 voor Lentiz als geheel ligt op 81,1% (de gemiddelde mbo-score is 75,2%).

Het succes eerstejaars (Succes van eerstejaars 2014 per 1 oktober 2015) ligt met 86,1% ook hoger dan het landelijk gemiddelde van de AOC's (85,0%). Van de studenten die in 2011 zijn ingestroomd, heeft 97,6% het diploma binnen de nominale opleidingsduur behaald. Het landelijk gemiddelde van de AOC's is 89,4%. De prestaties op het terrein van VSV zijn bijzonder positief.

## Conclusie

De kwaliteitsborging van Lentiz onderwijsgroep komt volgens de auditcommissie op hoofdlijnen overeen met de kenmerken van profiel 3: Een integrale kwaliteitsbenadering met een laag risicoprofiel. De resultaten met betrekking tot het onderwijs hebben over de gehele linie een stabiel karakter. De auditcommissie heeft vastgesteld dat de medewerkers met overtuiging aan de kwaliteit van het onderwijs werken.

De visie op kwaliteit is adequaat uitgewerkt in streefdoelen en beoordelingscriteria en wordt gedragen door de medewerkers. Het eigenaarschap van teams voor de onderwijskwaliteit is in ontwikkeling. Medewerkers nemen in toenemende mate verantwoordelijkheid voor de bijdrage die zij leveren aan de kwaliteit van het onderwijs.

Lentiz is stevig in control wat betreft de kwaliteit van het onderwijs. Er zijn prestatie-indicatoren geformuleerd en er wordt op zowel instellings- als school/teamniveau actief gestuurd. Tijdens het bezoek aan de twee opleidingen, Inspecteur Leefomgeving niveau 4 LIFE College en Paraveterinair niveau 4 MBO Maasland, is gekeken naar het onderwijsproces, de beroepspraktijkvorming (bpv) en de examinering. Borging van met name de examinering in de beroepspraktijk vraagt nog aandacht. Bij de beroepspraktijkvorming (bpv) valt winst te behalen door verbetering van de begeleiding. De studenten zijn overwegend zeer tevreden over het onderwijsproces, maar geven aan dat de begeleiding van school tijdens de BPV beter kan.

Namens de auditcommissie,  
Jeanette Toeter, voorzitter auditcommissie, 11 april 2017