

Lentiz onderwijsgroep

Rapportage van de instellingsdialoog

9 juni, 14 september, 8 oktober en 5 november 2021.

Datum: 5 november 2021

Ontwikkelagenda: toegevoegd op 26 september 2022

Instelling

Lentiz onderwijsgroep
Schiedamsedijk 114, 3134 KK Vlaardingen

Dialoogpanel

Het dialoogpanel bestond uit:
Dhr. P. IJsenbrant, voorzitter
Mevr. A. Kaïm, auditor
Mevr. G. Tonnaers, auditor
Mevr. R. Punt, secretaris

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

Inhoud

1. Inleiding.....	4
2. Samenvatting.....	7

1. Inleiding

Lentiz onderwijsgroep bestaat uit acht scholen voor voortgezet onderwijs (vmbo, havo, vwo) en zes scholen voor middelbaar beroepsonderwijs (mbo). Ongeveer 7.300 leerlingen en studenten volgen onderwijs bij Lentiz, waarvan ongeveer 1.700 er op het mbo zitten. Lentiz heeft ongeveer 800 medewerkers en de scholen staan in Naaldwijk, Bleiswijk, Maasluis, Maasland, Vlaardingen, Schiedam, Barendrecht en Middelharnas. De regionale context is erg belangrijk voor Lentiz ('integrale gebiedsbenadering', zie ook onderstaand figuur). Leerlingen en studenten volgen er kwaliteitsonderwijs dat zo goed mogelijk aansluit bij de bedrijvigheid en de maatschappelijke context in de directe omgeving van de school, zo staat in de missie van Lentiz Onderwijsgroep (bron: [jaarverslag 2020](#)).



Drie kernbegrippen staan centraal in de visie van Lentiz: Vormen (waaronder 'Bildung'), Verbinden en Verantwoorden. Hieruit vloeit het handelen van de medewerkers voort, opdat leerlingen en studenten worden opgeleid tot toekomstmakers; mensen die de toekomst mede vormgeven. Het [strategisch meerjarenplan 2018-2022](#) heeft dan ook de titel 'Toekomstmakers'.

De aankomende jaren verwacht Lentiz onderwijsgroep een lichte stijging van het aantal leerlingen in het voortgezet onderwijs. Ook het studentenaantal van het mbo van Lentiz zal naar verwachting de aankomende jaren stijgen. De groei van het aantal studenten is onder andere toe te schrijven aan autonome groei van nieuwe opleidingen, nieuwe samenwerkingsinitiatieven en onderwijsvernieuwingen in samenwerkingen met het bedrijfsleven, zoals in het World Horti Center, de ontwikkelingen in Oostland, de Food Innovation Academy, de agrologistische campus en de paardensport (bron: [jaarverslag 2020](#)).

Conclusies vorige instellingsaudit

De vorige instellingsdialoog (toen nog: 'audit') van het Kwaliteitsnetwerk mbo vond plaats in het begin van 2017. Hieruit kwam het beeld naar voren dat Lentiz Onderwijsgroep een integrale kwaliteitsbenadering heeft, met een laag-risicoprofiel. Medewerkers werken vol overtuiging aan de kwaliteit van het onderwijs, er is grip op kwaliteit en er is een goed uitgewerkte, gedragen visie op kwaliteit. Enkele verbeterpunten lagen op het terrein van examinering en begeleiding van de BPV.

Sinds 2017 zijn er veel ontwikkelingen. Niet alleen bij Lentiz, maar ook bij het kwaliteitsnetwerk mbo. Het kwaliteitsnetwerk werkt inmiddels met een grondig herzien onderzoekskader, vanuit het

dialogmodel met bijbehorende uitgangspunten. De instellingsdialoog is niet langer een audit op basis waarvan een oordeel gegeven wordt ten aanzien van kwaliteit. De instellingsdialoog is een kortdurende interventie waarmee het netwerk de onderwijsinstelling nieuwe perspectieven en inzichten bieden voor complex ervaren vraagstukken.

De onderzoeksvraag

Tijdens het intakegesprek dat het dialoogpanel voerde met de vertegenwoordigers van Lentiz, kwam naar voren dat er momenteel binnen Lentiz voldoende aandacht is voor kwaliteitszorg en – verantwoordelijkheid. Dit bevestigen ook de meest recente bevindingen van de inspectie, die ‘lezen als een compliment’ (jaarverslag Lentiz 2020). Wat het bestuur en de directie van Lentiz onderwijsgroep momenteel wel specifiek bezighoudt, is de vraag wat maakt dat steeds minder vmbo-leerlingen van Lentiz kiezen voor een vervolopleiding op het mbo. Dit baart zorgen, omdat er grote arbeidsmarkt vraagstukken liggen in de regio. Lentiz vraagt zich af hoe het komt dat er zoveel kansberoepen zijn maar dat het onvoldoende lukt om de vmbo-leerlingen van de Lentiz-scholen door te laten stromen naar het mbo-onderwijs van Lentiz. Meer inzicht hierin zou helpen om gericht te kunnen interveniëren.

De vraag die centraal staat bij deze instellingsdialoog luidt:

Leveren we voldoende inspanningen en de juiste inspanning om vmbo-leerlingen een gefundeerde keuze te laten maken voor het mbo-onderwijs?’

Sub-vragen:

- Welke interventies, gericht op de doorstroom, worden nu uitgevoerd?
- Welke interventies werken wel en welke interventies werken niet?
- Hoe ziet onze de doorstroom vmbo (naar mbo groen er op dit moment eruit)?
- Welke doelen zijn er gesteld?
- In hoeverre zijn de doelen behaald?
- In welke mate is de doorstroom onderdeel van LOB?

Instellingsdialoog en rapportage

De instellingsdialoog vond plaats op 14 september en 8 oktober 2021. Zie bijlage 1 voor programma van 8 oktober. Voorafgaand daaraan hebben de vier leden van het dialoogteam een aantal door Lentiz aangeleverde documenten doorgenomen. Zie bijlage 2 voor een overzicht van de aangeleverde documenten. Op basis hiervan heeft het dialoogpanel een beeld gevormd. De instellingsdialoog is dus geen integraal onderzoek naar de onderwijskwaliteit of de achtergronden bij het vraagstuk.

De intake met directie, raad van bestuur en een beleidsadviseur vond in juni plaats. Online vanwege de COVID19-maatregelen. De overige gesprekken konden grotendeels face-to-face gevoerd worden op locaties van Lentiz. Bij de instellingsdialoog op 14 september was een brede vertegenwoordiging van de onderwijsorganisatie aanwezig, met zowel verbinding met het mbo als het vmbo. In een informele setting ging men met elkaar in gesprek om de onderzoeksvraag te verdiepen, daarbij langs verschillende onderwerpen geleid door het dialoogpanel van het kwaliteitsnetwerk door middel van stellingen en met gebruik van de perspectieven uit het dialoogmodel (waarover meer in de volgende alinea. De dag met dialoogtrails was op 8 oktober in Maasland. Een aantal gesprekken is online via Teams gevoerd, of in hybride vorm. Er vonden dialoogsessies plaats met (vertegenwoordigers van) studenten, docenten, teamleiding, bedrijven, raad van bestuur, directie en stafdiensten en het dialoogpanel is rondgeleid in en rond de school.

De dialoogsessie en dialoogtrails boden absoluut een rijke context voor verdieping van het vraagstuk door het dialoogpanel. In dit geval was een beperkende factor ook dat de door Lentiz aangeleverde documentatie geen zelfevaluatie of managementreview of gerichte informatie over het thema van de onderzoeksvraag omvatte zoals informatie over eerdere en lopende initiatieven gericht op doorstroom, evaluatie daarvan en/of informatie over hoe het vak LOB is gepositioneerd en vormgegeven.

Het panel heeft op basis van de documenten en gevoerde gesprekken een beeld gevormd van het vraagstuk en getracht de zogenaamde ‘knoppen om aan te draaien’ te identificeren. [Het dialoogmodel](#) fungeerde steeds als het referentiekader. Dit model is ontworpen om in de gesprekken en de analyse van de uitkomsten op een ontwikkelingsgerichte manier vanuit verschillende perspectieven te kijken naar onderwijskwaliteit. De perspectieven (of vermogens) vindt u in dit rapport ook terug; in H3 wordt het vraagstuk vanuit de verschillende vermogens beschouwd. In H2 zijn de bevindingen van het panel samengevat, hierin treft u ook de beantwoording van de onderzoeksvragen.

Op 5 november vindt de feedbacksessie plaats. Hierin licht het panel de bevindingen toe en gaan de aanwezigen met elkaar in gesprek om vooral vooruit te kijken. Dit alles levert dan de bouwstenen op voor de ontwikkelagenda van Lentiz, die later aan de voorliggende rapportage zal worden toegevoegd. Uiteraard is er ook ruimte om nog te reageren op eventuele feitelijke onjuistheden. Na verwerking daarvan zal de rapportage worden vastgesteld door de voorzitter van het dialoogpanel.

Het rapport wordt nu als concept aangeleverd aan Lentiz waarna correctie van eventuele feitelijke onjuistheden mogelijk is. Na verwerking daarvan zal de rapportage, voorzien van de door Lentiz opgestelde Ontwikkelagenda, door de voorzitter van het dialoogpanel worden vastgesteld

2. Samenvatting

Bij de opzet en inrichting van de instellingsdialoog is in overleg met de Raad van Bestuur en de staf van Lentiz gekozen voor de uitvoering van dialoogsessies met een brede vertegenwoordiging vanuit alle belanghebbenden van de organisatie. Het programma werd zo samengesteld dat het dialoogpanel gesprekken kon voeren met: studenten, docenten, staf, bestuur, directie en teamleiding. Ook met andere direct betrokkenen, zoals bedrijven en ouders, werd de dialoog aangegaan. Uitgangspunt in alle gesprekken was de vraagstelling van Lentiz “Leveren we voldoende inspanningen en de juiste inspanning om vmbo-leerlingen een gefundeerde keuze te laten maken voor het mbo-onderwijs?” Een aantal daarbij geformuleerde sub-vragen kaderde de instellingvraag nadrukkelijk in de context van de doorstroom vmbo naar mbo groen.

Algemeen beeld

Organisatie Lentiz onderwijsgroep bestaat uit acht scholen voor voortgezet onderwijs (vo:vmbo, havo en vwo) en zes scholen voor middelbaar beroepsonderwijs (mbo) in de groene sector. Ruim 7.300 leerlingen en studenten volgen onderwijs bij Lentiz, waarvan slechts een kwart op het mbo zit. De kwaliteit van het onderwijs van Lentiz is op orde; in het recente onderzoek van de Inspectie van het Onderwijs (2019/2020) kreeg de instelling over de gehele linie een positieve beoordeling. De onderwijsgroep staat voor kwaliteitsonderwijs dat zo goed mogelijk aansluit bij de bedrijvigheid en de maatschappelijke context in de directe omgeving van de school. Er wordt in dat kader aantoonbaar intensief samengewerkt met het bedrijfsleven. De doorstroom van groen vmbo naar groen mbo blijft echter achter bij de doelstellingen en is om die reden een belangrijk aandachtspunt. Enerzijds is dit van belang voor de leerlingen zelf, immers een succesvolle leerloopbaan resulteert in een toekomstig goede uitgangspositie op de arbeidsmarkt, en anderzijds is dit van belang juist voor die regionale arbeidsmarkt die in toenemende mate voor de uitdaging staat voldoende goed gekwalificeerde werknemers aan te trekken. Ondanks een aantal doorstroom-bevorderende maatregelen slaagt Lentiz er vooralsnog niet in dit getalsmatig te bevorderen en een goed beeld te krijgen van de oorzaken hiervan. Vanuit dit kader is het panel van start gegaan om aan de hand van het ‘Dialoogmodel van het Kwaliteitsnetwerk mbo’ een scherper beeld te krijgen van de achterblijvende doorstroom.

Onderwijs

In het strategische meerjarenplan (2018-2022) met de titel ‘Toekomstmakers’, heeft de organisatie een schets gegeven van de zich sterk en in hoog tempo ontwikkelende regio. Het beeld geeft inzicht in de economische en sociaal-maatschappelijke context waarin Lentiz leerlingen terecht gaan komen. Daarbij is aangegeven welke consequenties dit met zich meebrengt voor de toekomstgerichte onderwijsprogramma’s en de methoden en technieken die daarbij passend zijn. Het meerjarenplan definieert wat dit van de organisatie zelf, management staf en docenten, vraagt. Een cruciaal uitgangspunt dat Lentiz hierbij hanteert is het principe van integrale gebiedsbenadering waarbij alle Lentiz-scholen zich nadrukkelijk profileren binnen de eigen economische en sociaal maatschappelijk context.

Lentiz heeft wat onderwijs betreft een visie waarin drie kernbegrippen centraal staan: Vormen (waaronder ‘Bildung’), Verbinden en Verantwoorden. De organisatie probeert steeds meer in te zetten op doorlopende routes vmbo-mbo. Daarbij kijkt Lentiz nadrukkelijk naar het arbeidsmarktperspectief in de regio. Men probeert met een gericht aanbod van keuzedelen en certificaten de uitstroom richting kansberoepen vorm te geven. In samenwerking met de bedrijven

probeert Lentiz talenten te ontwikkelen en te behouden. De aankomende jaren verwacht Lentiz onderwijsgroep een lichte stijging van het aantal leerlingen in zowel het vmbo als in het mbo. Dit zal het gevolg zijn van autonome groei van nieuwe opleidingen en nieuwe samenwerkingsinitiatieven met het bedrijfsleven en staat nog los van de beoogde doorstroomresultaten.

Adaptief vermogen

Met de keuze voor de integrale gebiedsbenadering positioneert Lentiz zich nadrukkelijk in de regionale context. Er zijn sterke netwerken ontwikkeld waarin Lentiz een spilfunctie vervult en waarbij met de bedrijven wordt samengewerkt aan gemeenschappelijke belangen. De scholen van Lentiz zijn goed in staat met het onderwijsaanbod te anticiperen op ontwikkelen in de regio. Het is het dialoogpanel echter opgevallen dat binnen de eigen onderwijsinstelling zelf van integrale gebiedsbenadering niet altijd sprake is. De resultaatverantwoordelijk is belegd op locatieniveau en dit leidt niet altijd en niet automatisch tot een gezamenlijke aanpak van de interne doorstroom van de leerlingen. Voor een noodzakelijke wendbaarheid van de organisatie kan naar voorbeeld van de externe focus op de integraliteit ook intern meer focus op gezamenlijke verantwoordelijkheid het onderwijs en de doorstroom bevorderen.

Niet minder belangrijk is dat Lentiz in de voorlichting scherper communiceert over de sterke arbeidsmarktkansen. In de gesprekken met de vertegenwoordigers van de bedrijven wordt een appel gedaan de reikwijdte en de dynamiek van de sector beter voor het voetlicht te brengen. De bedrijven spreken de bereidheid uit daar concrete bijdragen aan te leveren; van oudsher heeft het mbo sterkere banden met de bedrijven dan het vmbo, en in dit kader kan het van belang zijn de relaties van het mbo gericht en structureel in te zetten in de voorlichting voor de leerlingen van het vmbo.

Organiserend vermogen

Het is het dialoogpanel opgevallen dat bij discussies over de ambities van de instelling duidelijk wordt dat hoewel veel gemeenschappelijke elementen naar voren worden gebracht er toch ook onduidelijkheden bestaan. Wat wil het bestuur en management van de organisatie, wat streven de docenten na, en wellicht het belangrijkste hierbij: Is het belang van de vmbo-scholen gelijk aan het belang van de mbo-scholen? Er lijkt behoefte te zijn meer in gezamenlijkheid op te trekken vanuit een duidelijk collectieve ambitie.

De centraal opererende beleidsmedewerkers Onderwijs & Kwaliteit onderschrijven het belang van het optimaliseren van de doorstroom, gebaseerd op gefundeerde keuzes door leerlingen. Zij hebben echter een taakstelling die vaak direct decentraal wordt aangestuurd. Ook hierbij zou een collectieve, vastgestelde ambitie met duidelijke doelen en bijbehorende activiteiten en maatregelen behulpzaam kunnen zijn. De centrale stafafdeling zou daarbij een faciliterende en verbindende rol kunnen spelen.

Professionele vermogen

Uit de gesprekken die het dialoogpanel met de docenten heeft gevoerd, komt naar voren dat van samenwerking tussen vmbo- en mbo-docenten op dit moment nog nauwelijks sprake is. Docenten en medewerkers van het vmbo zijn niet altijd goed op de hoogte welke opleidingen er zijn in het mbo, en zij hebben niet altijd een helder beeld bij de verschillende beroepsmogelijkheden. Anderzijds zijn mbo-docenten ook niet altijd goed geïnformeerd over de structuur van het vmbo. Vanuit beide niveaus komt om die reden de communicatie richting de leerlingen voor verbetering in aanmerking komt. Aandacht voor mogelijkheden van doorlopende leerlijnen, mogelijkheden om voor leerlingen versnelling aan te brengen binnen de opleidingen, meer programma's op maat aanbieden, kunnen nadrukkelijk onder de aandacht van de leerlingen worden gebracht.

Het is het dialoogpanel tevens opgevallen dat wanneer er sprake is van samenwerking tussen docenten(teams) vmbo en docenten(teams) mbo, dit leidt tot inspiratie, plezier en versterking van de onderwijskwaliteit. Het is de overtuiging van het panel dat de doelstellingen inzake de doorstroom vmbo-mbo, wel nadrukkelijk verbonden moeten worden met de professionele identiteit van de verschillende docentengroepen. Er zijn verschillen tussen de docenten in bijvoorbeeld vakinhoud en doelgroep, maar gemeenschappelijk is de drive het beste te bieden aan leerlingen/studenten. Als het lukt om daar goed bij aan te sluiten, krijgen docenten de kans om te ervaren wat samenwerken op het gebied van (groene) doorstroom oplevert voor henzelf. Uit de dialoogsessies is de behoefte aan het faciliteren en organiseren van ontmoeting en samenwerking tussen vmbo- en mbo-medewerkers onderling sterk naar voren gekomen. Daar waar de samenwerking een meer structureel karakter heeft gekregen lijkt dit de doorstroom vmbo-mbo wel degelijk te bevorderen.

Realisatievermogen

Lentiz heeft op dit moment een groot aantal activiteiten in gang gezet die beogen de doorstroom te bevorderen. De activiteiten en maatregelen zijn divers: het varieert van structurele doorstroomtrajecten tot meer incidentele maatregelen gericht op voorlichting en informatieverstrekking. Het is het dialoogpanel duidelijk geworden dat Lentiz op dit moment niet beschikt over goed inzicht en overzicht van de activiteiten. Om die reden is het ook niet duidelijk welke effecten daarmee worden behaald. Wanneer de medewerkers van Lentiz dit inzicht krijgen kan dit een positief en stimulerend effect hebben op inzet en resultaat. Vanuit de centrale stafdiensten kan daarbij ondersteuning worden geboden.

Concluderend

Lentiz is voornemens de komende jaren te werken aan het vergroten van de doorstroom vmbo-groen mbo. Het dialoogpanel van het Kwaliteitsnetwerk mbo werd gevraagd aandacht te besteden aan de inspanningen om vmbo-leerlingen een gefundeerde keuze te laten maken voor het mbo-onderwijs. Aan deze centrale vraag werden sub-vragen gekoppeld die antwoord zouden moeten geven op welke interventies er worden uitgevoerd, welke interventies effectief zijn, welke doelen er gesteld zijn en of deze behaald zijn.

Tegen de achtergrond van de bovenstaande samenvatting komt de dialoogcommissie tot de volgende afrondende bevindingen en aanbevelingen.

1. Ten aanzien van de vraag van Lentiz naar de mogelijkheden vmbo-leerlingen een gefundeerde keuze te laten maken, in combinatie met het bevorderen van de doorstroom richting groen-mbo, signaleert het dialoogpanel binnen de instelling verschillende visies die soms ervaren worden als tegenstellingen. Gaat het nu vooral om die gefundeerde keuze of gaat het er om dat zoveel mogelijk leerlingen kiezen voor een vervolgopleiding binnen Lentiz-mbo? Mocht dit al gebaseerd zijn op daadwerkelijke verschillende visies of ambities, dan behoeft dit naar de mening van het panel niet als tegenstelling te worden gezien. Wanneer Lentiz in staat is de doelstelling meer als een collectieve ambitie weet te definiëren, ligt hierin de mogelijkheid in gezamenlijkheid invulling te geven aan activiteiten, maatregelen en programma's die ertoe leiden dat zowel de belangen van de leerlingen als die van Lentiz-mbo daarmee gediend zijn. Het is naar de mening van het panel wel noodzakelijk dat hiertoe met name de ambities van vmbo en mbo nader worden verkend en mogelijk ook dichter bij elkaar worden gebracht. Intensiveren van de contacten kan hieraan een belangrijke bijdrage leveren.

2. Wat het adaptief vermogen van Lentiz betreft: de integrale gebiedsbenadering biedt vele mogelijkheden leerlingen intensief te begeleiden naar en op te leiden voor kans-beroepen en mogelijkheden in de groene sector. Deze zijn in de regio in ruime mate voorhanden, doch de voorlichting daarover kan worden geprofessionaliseerd. Vele bedrijven in de regio zijn bereid daar hun medewerking aan te verlenen. Ook de interne communicatie over de mogelijkheden van het mbo kan er bij vmbo-docenten toe bijdragen gericht de doorstroom te stimuleren en te ondersteunen.

Wat het organiserend vermogen van Lentiz betreft: de acties en de maatregelen die de doorstroom an sich beogen, vertonen een tamelijk versnipperd beeld. Ook hier kan overzicht en inzicht bijdragen aan het vergroten van de effectiviteit van de acties en maatregelen.

In het kader van het professionele vermogen van Lentiz beveelt het dialoogpanel Lentiz aan de samenwerking tussen docenten(teams) vmbo en docenten(teams) mbo te faciliteren en te intensiveren. In dat kader is het naar de mening van het panel wel noodzakelijk de doelstellingen te verbinden met de professionele identiteit van de verschillende docentengroepen: samenwerking met het oog op de groene doorstroom kan voordelen opleveren voor alle betrokkenen.

Wat het realisatievermogen betreft concludeert het dialoogpanel dat Lentiz nog behoorlijk wat stappen te zetten heeft. De organisatie beschikt slechts over algemene data wat de doorstroom betreft en heeft geen inzicht en overzicht in de activiteiten en maatregelen die deze beogen te verbeteren, noch beschikt men over analyse- en kwalitatieve gegevens die uitsluitsel kunnen geven over de effectiviteit ervan. In dat kader kan het dialoogpanel dan ook geen antwoord geven op de issues die in de sub-vragen naar voren werden gebracht.

3. Afrondend komt het dialoogpanel tot de aanbeveling het beleid voor de doorstroom vmbo-mbo verder uit te werken en te vertalen in een pakket van maatregelen dat consistent is met dat beleid. Het gericht ontwikkelen van de collectieve ambitie kan als leidend principe sturing geven aan alle activiteiten die de doorstroom kunnen bevorderen. Het lijkt daarbij vooral van belang de docententeams van vmbo en mbo intensief met elkaar in contact te brengen om vooral meer in gezamenlijkheid te werken aan het begeleiden van de leerlingen met het oog op het maken van gefundeerde keuzes voor de groene sector. Daaruit voortvloeiend zal duidelijk worden welke ondersteuningsbehoeftes de docententeams hebben. De medewerkers van Lentiz zijn, in het belang van de leerlingen, gedreven de kwaliteit van het onderwijs en de organisatie te verbeteren. In alle gesprekken die de dialoogcommissie heeft mogen voeren is gebleken dat er met grote betrokkenheid aan die belangen wordt gewerkt.

De komende periode zal duidelijk worden of de beoogde versterking van de groene doorstroom gerealiseerd kan worden. Van de onderwijsteams zal gevraagd moeten worden hier daadkrachtig aan mee te werken, met adequate ondersteuning van de staven en het management van de instelling. Het dialoogpanel wenst Lentiz veel succes toe bij de verdere realisatie van de organisatieontwikkeling en het bevorderen van de doorstroom.

Namens het dialoogpanel,

Peter IJsenbrant, voorzitter

5 november 2021