



# Cibap

Rapport van de instellingsdialoog

Voorjaar 2022

Datum: 17 oktober 2022

### **Instelling**

Cibap vakschool en ontwerpfabriek  
Nijverheidstraat 11  
8031 DZ Zwolle

### **Dialoogteam**

Jeanette Toeter, voorzitter  
Willem de Potter, bestuurder aangesloten instelling  
Alex de Jong, beleidsadviseur aangesloten instelling  
Dirk Wijma, secretaris

De audit is uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van het Kwaliteitsnetwerk MBO.



## Inhoud

<b>1. Inleiding .....</b>	<b>4</b>
<b>2. Samenvatting en beantwoording onderzoeksvraag.....</b>	<b>6</b>

## 1. Inleiding

### Algemeen

Cibap noemt zich vakschool en ontwerpfabriek. De vakschool leidt op voor een baan of ondernemerschap in de creatieve industrie. Men wil als vakschool in de regio Zwolle een kleinschalig topinstituut zijn op het hoogste mbo-niveau.

Het onderwijsaanbod richt zich wat niveau 4 opleidingen betreft op de domeinen Ontwerp en Vakmanschap, Ontwerp en Media en Ontwerp en Ruimte. Op niveau 3 biedt Cibap het domein Ontwerp en Productie.

Cibap heeft een hechte verbinding met de creatieve vakscholen in Nederland, met name met SintLucas. Daarnaast zijn er nationaal en internationaal hechte samenwerkingsverbanden met hbo-onderwijsinstellingen, het beroepenveld en het bedrijfsleven.

De ontwerpfabriek heeft een broedplaatsfunctie, gericht op innovatie. Daarin werken opdrachtgevers, studenten, creatieve professionals en docenten in co-creatie samen aan realistische opdrachten. Ook is het een ontmoetings- en inspiratieplaats voor opdrachtgevers, docenten en studenten.

Cibap bedient ongeveer 1.750 studenten. De studenten worden begeleid door ongeveer 250 medewerkers.

### Strategie

Om de vooraanstaande positie te behouden en de studenten goed te bedienen, is Cibap voortdurend bezig zich te ontwikkelen en te innoveren. Dat doen ze aan de hand van hun Cibap Strategie 2025. Als het gaat om onderwijs, werken ze vanaf 2014 met het concept Praktijk Realistisch Onderwijs (PRO). Naar aanleiding van een evaluatie in 2019-2020 heeft Cibap de onderwijsvisie PRO2025 geformuleerd. Daarin zetten ze met PRO de stap naar meer flexibilisering en meer keuzevrijheid voor hun studenten. In het Spoorboek zijn de didactische principes en een globaal curriculumontwerp voor PRO2025 geformuleerd, evenals het tijdspad voor de implementatie. Afgelopen jaar heeft Cibap daar de visie op Blended learning aan toegevoegd. Opleidingen zijn in verschillende fases bezig met de implementatie van PRO2025, dat als een meerjarig programma is ingericht.

### Positionering

Cibap positioneert zich als het tref- en kruispunt voor de creatieve industrie in de regio Zwolle. De instelling onderhoudt warme contacten met de branchevereniging Creative Works, waar ruim 200 creatieve bedrijven lid van zijn. Er zijn hechte samenwerkingsverbanden met de andere twee creatieve vakscholen in Nederland (SintLucas in Boxtel en Nimeto in Utrecht) en via de Nederlandse Vereniging voor Vakscholen ook met de vakscholen in andere sectoren. In Zwolle is er een nauwe samenwerking tussen de 4 mbo-instellingen en de 4 hbo-instellingen (de Zwolse 8) waar Cibap actief in participeert. Er is een nauwe internationale samenwerking met de University of Northampton. Verder is er een heel scala aan scholen en bedrijven waar studenten op internationale stage of uitwisseling kunnen. In de werving trekt Cibap vooral studenten uit Noord- en Oost-Nederland en werkt men actief aan het uitbreiden van het wervingsgebied en de aantrekkingskracht.

Belangrijke ontwikkeling is de Spoorzone. Rondom het station ontstaat er de komende jaren in Zwolle een nieuw innovatiedistrict, een hotspot voor de creatieve industrie. Cibap, Artez en De Fundatie onderzoeken samen met de NS en de gemeente de mogelijkheden om zich daar te vestigen, samen met creatieve bedrijvigheid. Een eventuele verhuizing richting de Spoorzone zou in dat scenario in 2025 plaatsvinden.

### Onderzoeksvraag

De doorontwikkeling van het onderwijsconcept van Cibap (PRO2025) is in het traject naar besluitvorming breed in de instelling besproken. De besluitvorming heeft plaatsgevonden in maart 2021 met volledig draagvlak van het managementteam. Het proces van implementeren en draagvlak

verwerven in de onderwijsteams is gehinderd door corona met de verschillende lockdowns. Corona heeft er aan de andere kant ook voor gezorgd dat aan PRO2025 blended learning (niet in het spoorboek, maar een apart beleidsstuk) is toegevoegd.

Belangrijk in de implementatie is dat alle teams hun onderwijs op basis van de onderwijsvisie binnen de afgesproken kaders ontwikkelen, zodat de gewenste flexibilisering van het onderwijs optimaal kan worden gerealiseerd. Doel: flexibel onderwijs realiseren in het voordeel van de student, die flexibel kan schakelen tussen onderdelen van de verschillende opleidingen.

De inrichting van het onderwijs volgens het nieuwe concept loopt veelal gelijk op met de invoering van de nieuwe kwalificatiedossiers. Er zijn voorlopers (ICBD en OM) die al een deel van de opleiding volgens het nieuwe concept hebben ingericht en er zijn ook teams die nu net beginnen met het nadenken over het nieuwe concept. In dit proces kunnen verschillen ontstaan van interpretatie bij de verschillende teams (we doen het toch even anders) en dus in de inrichting van het onderwijs, waardoor de flexibilisering van het onderwijs minder wordt dan gewenst. Hier kan spanning ontstaan, daar dit niet gewenst is. Men moet ontwikkelen binnen de vastgestelde kaders.

Op basis van de huidige ontwikkelingen heeft Cibap de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

*Hoe zorgen we ervoor dat de onderwijsteams onze Cibap onderwijsvisie PRO2025 dusdanig dragen, dat ze hier het eigenaarschap van voelen en hun onderwijsontwikkeling actief vormgeven binnen de kaders van deze visie.*

Ter onderbouwing van de onderzoeksvraag heeft Cibap nog een aantal deelvragen geformuleerd:

- *In hoeverre herkennen de onderwijsteams de visie Cibap Pro2025 zoals beschreven in het Spoorboek PRO2025 als hun eigen visie?*
- *Hoe willen de onderwijsteams in het realiseren van Cibap Pro2025 geëquipeerd worden?*
- *Wat zou, gegeven het antwoord op deelvraag 1, 2 en 3, het advies van de dialoogcommissie zijn voor een volgende stap in de doorontwikkeling van Cibap PRO2025?*

### **Instellingsdialoog en rapportage**

De instellingsdialoog vond plaats op 23 mei en 15 juni 2022, waarbij gebruik werd gemaakt van het dialoogmodel van het Kwaliteitsnetwerk mbo. 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 organisatie.

Naast een eerste dialoogsessie op centraal niveau is de dialoogdag (ook in de vorm van dialoogsessies) ingericht door gesprekken te voeren met teammanagers, taakhouders onderwijs en kwaliteit (docenten met een specifieke taak), studenten en betrokkenen van de projectgroepen Peergroup en Examinering. Bijlage 1 bevat het programma van het onderzoek.

Het uitgevoerde programma begrenst de bevindingen van het dialoogteam: er heeft geen integraal onderzoek plaatsgevonden.

Voorliggend rapport beschrijft de bevindingen van het onderzoek. Na de samenvatting, die afsluit met een beantwoording van de onderzoeksvragen, wordt per onderdeel van het dialoogmodel (de vermogens) beschreven wat het dialoogteam heeft opgehaald uit zowel de aangeleverde documenten als de verschillende dialogen. Tijdens de feedbacksessie op 13 september 2022 heeft het dialoogteam haar voorlopige bevindingen toegelicht en besproken met Cibap. Tijdens deze feedbacksessie werden bouwstenen voor verdere ontwikkeling verkend en deze zijn toegevoegd aan de rapportage. De rapportage is vervolgens afgerond en door de voorzitter definitief vastgesteld op 17 oktober 2022.

## 2. Samenvatting en beantwoording onderzoeksvraag

Cibap is een vakschool met uitstekende resultaten. De onderwijsresultaten zijn goed; studiesucces scoort ruim boven het gemiddelde en de ongediplomeerde uitstroom is laag. Vijf van de acht opleidingen van het Cibap verdienen volgens de Keuzegids mbo 2022 het predicaat 'topopleiding' en behoren daarmee volgens de gids tot de beste van het land. Ook de laatste cijfers over de studenttevredenheid zijn meer dan in orde. Cibap neemt deel aan de landelijke JOB-monitor en scoort in de monitor 2022 als waardering voor de school een 7,6. Dat is een hele punt hoger dan het landelijke gemiddelde cijfer.

Cibap werkt al langere tijd volgens het concept van praktijk realistisch onderwijs (PRO). Dat betekent dat studenten zo veel mogelijk werken aan 'echte' opdrachten van 'echte' opdrachtgevers. Studenten (en docenten) zijn hier enthousiast over. Met Cibap PRO2025 wordt dit concept doorontwikkeld. De visie is uitgewerkt en onderbouwd in een spoorboek, met daarin een curriculum-model en een uitgewerkte planning voor het realiseren van deze visie.

De hoofdvraag van Cibap stond centraal in deze instellingsdialoog: *Hoe zorgen we ervoor dat de onderwijsteams onze Cibap onderwijsvisie PRO2025 dusdanig dragen, dat ze hier het eigenaarschap van voelen en hun onderwijsontwikkeling actief vormgeven binnen de kaders van deze visie.*

Cibap heeft deze hoofdvraag uitgewerkt in drie deelvragen. Hierna vindt u per deelvraag de antwoorden die we daarop met elkaar in deze instellingsdialoog hebben gevonden.

### ***In hoeverre herkennen de onderwijsteams de visie Cibap PRO2025 zoals beschreven in het Spoorboek PRO2025 als hun eigen visie?***

De transitie naar PRO2025 is ingezet vlak voor de eerste lockdown vanwege de Coronapandemie. Dat heeft ertoe geleid dat de betrokkenheid bij en de passie voor PRO2025 bij een deel van de docenten is verwaterd. Sinds die tijd zijn er daarnaast veel nieuwe docenten gestart. Zij zijn nog niet meegenomen in de nieuwe ontwikkelingen. Dat heeft tot gevolg dat niet iedereen de visie kent en kan doorgronden en daardoor ook de visie (nog) niet als eigen visie herkent. Wat daaraan bijdraagt is dat het vaak hetzelfde groepje collega's is, dat wordt uitgenodigd of meedoet aan sessies. Daardoor hebben andere medewerkers het gevoel weinig invloed uit te kunnen oefenen en te moeten volgen.

### ***Hoe willen de onderwijsteams in het realiseren van Cibap PRO2025 geëquipeerd worden?***

PRO2025 is een behoorlijk grote verandering. Er moet veel intensiever worden samengewerkt met collega's, eigen herkenbare vakken verdwijnen, de studietoets wordt een loopbaanbegeleider en deze loopbaanbegeleider faciliteert de peergroup waarin intervisie plaatsvindt tussen studenten uit fase 2, fase 3 en fase 4. Cibap PRO2025 doet een groot beroep op de flexibiliteit van docenten, zowel vakinhoudelijk als in gedrag. Docenten geven aan meer actief meegenomen te willen worden in de transitie en vooral ook in de bedoeling ervan. Wat daarbij een rol speelt, is dat medewerkers een goed antwoord op de waarom-vraag missen. Het spoorboek geeft een antwoord, maar voor veel medewerkers is dat nog geen antwoord waarmee ze tevreden zijn en wat hen duidelijk maakt 'dàár doen we het voor'. Ook teammanagers worstelen daarmee. De teammanagers vragen het College van Bestuur meer ruimte in het gezamenlijke overleg voor de onderwijskundige dialoog en de ontwikkeling rond PRO2025. Dit helpt hen in de dialoog met hun teams. Ook docenten hebben behoefte aan (vaker) het inhoudelijke gesprek te voeren over de onderwijskundige ontwikkeling met het College van Bestuur.

Naast de transitie richting PRO2025 spelen er nog grote andere ontwikkelingen. Met ingang van het komende schooljaar wordt een organisatieverandering doorgevoerd in de managementstructuur en in de teamstructuur. Een tweede ontwikkeling met impact is dat de komende jaren verschillende kwalificatiedossiers wijzigen. Er wordt tot slot onderzoek gedaan naar een verhuizing naar de Spoorzone. Bij elkaar is het heel veel, in een tijd waarin de nasleep van de coronapandemie nog veel aandacht vraagt (achterstanden, motivatieproblemen en emotionele problemen bij studenten). Bij veel docenten is 'de rek eruit', terwijl de komende ontwikkelingen juist veel flexibiliteit van hen vragen. Ook de teammanagers (onderdeel van de organisatieontwikkeling) geven aan wel heel veel ballen in de lucht te moeten houden. Overweeg of temporisering mogelijk is.

Teammanagers en docenten geven ook aan dat de organisatieverandering in samenhang met de implementatie van PRO2025 tot onduidelijkheid en onrust in de organisatie leidt. Het dialoogteam constateert dat hierdoor momenteel veel energie weglekt. De organisatieontwikkeling dreigt de aandacht en energie af te leiden van de ingezette onderwijskundige ontwikkelingen. Onderwijsteams en managers hebben behoefte aan duidelijkheid en heldere (en praktische!) kaders.

Als het om equiperen gaat, geven medewerkers aan minder behoefte te hebben aan externe expertise, maar juist gebruik te willen maken van de expertise die er in de school is. De kring waaruit kan worden gekozen is volgens medewerkers aanzienlijk breder dan waar nu vaak uit wordt geput. Medewerkers vinden het niet wenselijk dat grote projecten bij een enkele medewerker worden neergezet. Onderwijsteams willen ook graag in een eerdere fase betrokken worden bij nieuwe ontwikkelingen.

De medewerkers geven aan dat de nieuwe werkwijze met meer autonomie voor de studenten en een andere vorm van afsluiting vragen om aanpassing van de onderwijslogistiek (studenten-volgsysteem, roostering). Ook dat zal moeten worden georganiseerd.

***Wat zou, gegeven het antwoord op deelvraag 1, 2 en 3, het advies van het dialoogteam zijn voor een volgende stap in de doorontwikkeling van Cibap PRO2025?***

Een aantal adviezen volgt uit bovenstaande antwoorden: temporisering, medewerkers goed meenemen in de bedoeling van PRO2025, eerder betrekken van medewerkers en breder gebruik maken van de expertise die Cibap in huis heeft in bijvoorbeeld project- en klankbordgroepen. We adviseren het College van Bestuur de onderwijsinhoudelijke dialoog en het gesprek over de ontwikkeling naar PRO2025 vaker te voeren met teammanagers en ook met docenten.

Onderwijsteams kunnen ondersteund worden bij de implementatie van Cibap PRO2025. Het spoorboek zit onderwijskundig doordacht in elkaar, maar het is de vraag of docenten hiermee uit de voeten kunnen. Docenten, zeker de zij-instromers, hebben baat bij praktische voorbeelden en handvatten om het nieuwe onderwijs vorm te geven. Organiseer dat docenten ook voorbeelden met elkaar kunnen uitwisselen en elkaar kunnen inspireren. Wellicht zijn specifieke docentcoaches in te zetten om mét docenten na te denken over het nieuwe (blended) ontwerp.

We hopen dat de opbrengsten van de onderwijsdialoog Cibap helpen bij de verdere doorontwikkeling van PRO2025 en wensen alle medewerkers daarbij alle succes.