



SintLucas

Verslag van de instellingsdialoog

14 en 15 februari 2023

Instelling
SintLucas
Torenallee 75
5617 BB Eindhoven

Dialogteam
Het dialogteam bestond uit:
Rinske Stelwagen (leadauditor en voorzitter)
Rien Komen (auditor)
Amanda Hagenbeek – Geels (auditor)
Titia Buising (secretaris)

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

Inhoud

| | |
|----------------------|---|
| 1. Inleiding | 4 |
| 2. Samenvatting..... | 6 |

1. Inleiding

SintLucas is een toonaangevende creatieve vakschool en biedt vmbo, mbo en hbo onderwijs aan. De school staat voor betekenisvolle creativiteit en heeft haar missie samengevat als 'Creating opportunities': het creëren van kansen om toekomstdromen waar te maken. Niet alleen voor leerlingen en studenten. Ook voor medewerkers, bedrijven en andere partners. Verwacht wordt dat zij dat zelf ook doen voor anderen. SintLucas leidt vormgevers op: mensen die iets kunnen bedenken, ontwerpen en maken. Mensen die door ideeën vorm te geven en vraagstukken op te lossen van betekenis zijn voor de samenleving. Dit vindt plaats in een cultuur waarin de kernwaarden groei, eigenheid, zelfvertrouwen, trots en plezier de basis vormen.

SintLucas heeft twee vestigingen (Eindhoven en Boxtel). SintLucas kent 2764 mbo studenten. Het onderwijs is sinds kort georganiseerd in vijf onderwijsclusters: 1) vmbo, 2) audiovisueel vormgeven, 3) mediavormgeven en technologie, 4) ruimtelijk vormgeven en 5) vormgeving en ambacht. De onderwijsclusters worden aangestuurd door onderwijsmanagers. De onderwijsmanagers zijn integraal verantwoordelijk voor onderwijsontwikkeling, onderwijsuitvoering en samenwerking met in- en externe stakeholders alsmede de HR en financiële processen die daarbij horen. Daarnaast kent SintLucas 2 directeuren; zij zijn samen integraal verantwoordelijk voor de uitvoering en organisatie van het onderwijs. SintLucas heeft een tweehoofdig College van Bestuur. Bij SintLucas werken 375 medewerkers.

SintLucas heeft de ambitie om in 2025 hét opleidingsinstituut en expertisecentrum te zijn dat samen met het bedrijfsleven, de overheid en maatschappelijke organisaties creativiteit van betekenis maakt voor mensen en de samenleving. Om dit te realiseren is de Visie2025 - Creating Opportunities ontwikkeld waarin drie strategische lijnen en doelen zijn geformuleerd: Onderwijs - Leven lang ontwikkelen, Organisatieontwikkeling en Samenwerking omgeving. In de eerste strategische lijn staat persoonlijk leren centraal. Daarbij is leren is niet gebonden aan tijd en plaats en lopen formeel en informeel leren door elkaar heen. In de tweede strategische lijn werkt SintLucas in 2025 als een waarde gedreven netwerk; een platte organisatie waarin integraal en resultaatverantwoordelijk wordt samengewerkt. En in de derde strategische lijn is in 2025 duurzame samenwerking en interactie met de omgeving vanzelfsprekend voor alle medewerkers van SintLucas.

Passend bij de visie en strategische lijnen heeft SintLucas in de afgelopen periode de onderwijsvisie 2025 en het onderwijsontwerp Libi geïntroduceerd en in 2021 een organisatieverandering ingezet. Met de organisatieverandering maakt SintLucas de omslag naar resultaatverantwoordelijke teams en hebben de onderwijsclusters meer autonomie en verantwoordelijkheid gekregen. De tweehoofdige directie is geïntroduceerd en in schooljaar 2022 – 2023 zijn de onderwijsclusters gevormd. Deze worden geleid door de onderwijsmanagers. Ook is het centrale expertisecentrum ingericht. Dit expertisecentrum omvat het practoraat voor Betekenisvolle Creativiteit, het onderdeel Trendonderzoek, de Onderzoekswerkplaats en sinds schooljaar 2022 – 2023 ook het team onderwijsadviseurs en de centrale werkplaatsen.

Conclusies vorige instellingsdialoog

De vorige instellingsdialoog (in 2019) was gericht op de vraag wat SintLucas nodig heeft om (voor de organisatie als geheel, de teams en de individuele medewerkers) het leervermogen, adaptief vermogen te vergroten, het zelfvertrouwen en eigenaarschap te vergroten en het plezier te vergroten. Het dialoogteam heeft destijds geconstateerd dat voor SintLucas als organisatie onder andere een andere vorm van leiderschap van het management nodig is om het adaptief vermogen te vergroten. Het neerzetten van een gezamenlijk perspectief is daarbij helpend. Ten aanzien van de teams is opgemerkt dat deze vooral op zoek waren naar richting en regelruimte, wat resultaatverantwoordelijk werken inhoudt en waar ze wel en waar ze niet van zijn. Voor de

individuele medewerker is het belang van vooroplopen in de creatieve wereld geschetst. In het kader van plezier is aandacht gevraagd voor de ervaren werkdruk in het geven van les aan grote groepen studenten.

Onderzoeksvraag

SintLucas heeft voor de instellingsdialoog in 2023 de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

Hoe kunnen we de onderwijsinnovaties in de clusters inzetten om te leren van elkaar, en hoe borgen we binnen de verschillende onderwijsinnovaties in gezamenlijkheid de onderscheidende kenmerken van SintLucas (en hebben we deze scherp?)

De onderzoeksvraag past bij actuele thema's die spelen. De vraag sluit aan bij het spanningsveld dat met de ingang gezette veranderingen door het bestuur ervaren wordt: blijven met de clustervorming de gemeenschappelijke kernwaarden en kenmerken van SintLucas leidend? Blijft met een toegenomen decentrale autonomie SintLucas wel één SintLucas? En hoe houden we daar zicht op? De vraag wordt, aan de hand van de vermogens van het dialoogmodel, nader toegelicht in de managementreview. De managementreview bood een goede basis voor het intakegesprek en de feitelijke instellingsdialoog. Zowel in de managementreview als in het intakegesprek zijn de onderzoeksvraag en de context waarbinnen de onderzoeksvraag zich afspeelt, duidelijk en helder geschetst. Naar aanleiding van het intakegesprek is de formulering van de onderzoeksvraag op een enkel onderdeel aangescherpt. Het dialoogteam heeft de managementreview en de onderliggende documentatie gebruikt als startpunt voor de verschillende sessies.

Voor de beantwoording van de onderzoeksvraag zijn drie onderwijsinnovaties binnen SintLucas als cases gebruikt: Leerroute ä6, Freaky Friday en Waarden op groei.

Instellingsdialoog

De instellingsdialoog vond plaats op 14 en 15 februari 2023 aan de hand van 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 organisatie.

Bij de opzet en inrichting van de instellingsdialoog werd in overleg met Sint Lucas gekozen voor het organiseren van een brede dialoogsessie met een vertegenwoordiging van de verschillende geledingen binnen de school. Tijdens de dialoogdag zijn dialoogsessies gehouden met docenten van de drie onderwijsinnovaties, studenten, het expertisecentrum, management en medewerkers van de ondersteunende diensten. Het uitgevoerde programma, gebaseerd op de vraagstelling van SintLucas, begrenst de bevindingen van het dialoogteam. Bijlage 1 bevat het programma.

Voorliggend rapport beschrijft de bevindingen van de instellingsdialoog. Na de samenvatting, waarin de onderzoeksvraag beantwoord wordt, worden per onderdeel van het dialoogmodel (vermogens) de bevindingen van het dialoogteam benoemd. Tijdens de feedbacksessie op 21 april 2023 heeft het dialoogteam haar voorlopige bevindingen mondeling toegelicht en verder verdiept met Sint Lucas. Sint Lucas heeft deze bijeenkomst ingevuld en begeleid. De rapportage is, na verwerking van feedback van Sint Lucas, afgerond en door de voorzitter van het dialoogteam definitief vastgesteld in juni 2023.

2. Samenvatting

Het dialoogteam heeft gedurende de instellingsdialoog zeer gepassioneerde en betrokken medewerkers van SintLucas ontmoet. Er was in de verschillende dialooggesprekken sprake van een open, constructieve en positieve opstelling.

SintLucas zit midden in het proces van onderwijsvernieuwing ('Libi') en een recentelijk ingevoerde organisatieverandering, beide vanuit het oogpunt het adaptief vermogen van de organisatie te versterken. De kern zit in het beleggen van meer autonomie bij de onderwijsclusters om zodoende wendbaarder te worden. Een meer decentrale aanpak dus, waarbij men ervoor wil zorgen dat "het goede behouden blijft". Wel meer autonomie, maar niet ten koste van verbinding en gemeenschappelijke waarden, en ook zonder dat men overal los van elkaar het wiel opnieuw uitvindt. Efficiënt en effectief.

De vraag die in de dialoog centraal stond komt hieruit voort: "Hoe kunnen we de onderwijsinnovaties in de clusters inzetten om te leren van elkaar, en hoe borgen we binnen de verschillende onderwijsinnovaties in gezamenlijkheid de onderscheidende kenmerken van SintLucas (en hebben we deze scherp?)". In deze samenvatting beantwoorden we deze onderzoeksvraag.

Het College van Bestuur wil voorkomen dat door de toegenomen autonomie van de onderwijsclusters (en het potentiële gevolg dat clusters elk hun eigen kant op gaan) het unieke van SintLucas verloren gaat. Volgens het dialoogteam staat buiten kijf dat de kenwaarden en unieke eigenschappen van SintLucas door alle betrokkenen gedeeld en doorleefd worden. Men gebruikt wellicht niet altijd dezelfde termen; de strekking c.q. het narratief is gelijk. Betrokkenheid bij studenten en elkaar, creativiteit, vakbekwaamheid, trots en eigenheid zijn in elk dialooggesprek als vanzelfsprekend benoemd en beschouwd door betrokkenen. De angst voor het verliezen van het unieke van SintLucas wordt, zo bleek tijdens de instellingsdialoog, dan ook niet breed gedeeld. Het SintLucas DNA wordt als vanzelfsprekend beschouwd door alle betrokkenen. Ook zijn deze vanzelfsprekend aanwezig in de onderwijsinnovaties. Deze vanzelfsprekendheid roept bij het dialoogteam de vraag op of de vrees voor het verlies van de waarden terecht is.

Het is het dialoogteam opgevallen dat in het gesprek over de kernwaarden en het unieke DNA van SintLucas door geen van de betrokkenen de relatie wordt gelegd met de onderwijsvisie c.q. persoonlijk leren. Ook is het dialoogteam opgevallen dat er een ongeschreven en onbenoemde waarde is, waardoor iedereen gedreven wordt, namelijk beroepskwaliteit. In het behouden van het unieke karakter van SintLucas zijn intrinsieke motivatie, 'met vrijheid komt verantwoordelijkheid', (doorleefde) visie en het goede gesprek benoemd als mogelijke denkrichtingen.

Organisatievernieuwing en onderwijsontwikkeling zijn tegelijkertijd ingezet. "Structure follows strategy" wordt niet door alle betrokkenen ervaren. Door het management is benoemd dat beide elkaar stimuleren en dat de organisatieverandering geen doel op zich is. Met de organisatieverandering worden teams en collega's in staat gesteld de onderwijsvisie mogelijk te maken. Sommige betrokkenen geven aan dat er wellicht een verregaandere structuurwijziging nodig is, passend bij de bouwstenen van Libi. Gedacht wordt aan het afstappen van klassieke begrippen als klassen en jaarlagen.

Inzake de organisatieverandering is opgevallen dat het doel en de stip op de horizon niet voor iedereen helder is en dat met name collega's in de staf zich hierin niet altijd meegenomen voelen. Dit heeft voor de laatsten het vervelende gevoel opgeleverd er niet bij te horen. Dat hierbij de trots over de school en organisatie onaangetast is gebleken geeft wederom aan hoe sterk het merk SintLucas is, ook intern. Vanuit de staf komt de expliciete behoefte naar voren aan meer communicatie over de organisatieverandering, maar ook bij de teams is nog niet alles helemaal geland. Er is daar behoefte aan

duidelijkheid over ieders (veranderde) rol en taak. Zeker waar dit de curriculumcommissies betreft. Een sterk en kenmerkend punt van SintLucas is de informele structuur en de verbondenheid in de wandelgangen, en het is goed hiervan gebruik te maken. Het formaliseren van zaken blijkt vaak kansarmer dan het “laten ontstaan”.

Sommige gesprekspartners in de dialoogsessies geven aan dat er winst te behalen is op planmatig werken, het rondmaken van de PDCA-cyclus en het documenteren ervan. Daartegenover staat de opvatting van sommige anderen dat deze manier van werken niet aansluit bij de creatieve inslag en cultuur van SintLucas en dat de instelling zijn eigen weg heeft gevonden om goed onderwijs te leveren zonder deze klassieke manier van kwaliteitsborging.

In de formele verantwoordingsstructuur staat een meting van tevredenheid van studenten, medewerkers en stakeholders centraal. Opvallend is dat het bestuur in gesprekken een meer waarden gedreven benadering toont: “Als de kernwaarden van SintLucas geborgd zijn in het onderwijs ben ik tevreden”. Het zou interessant zijn te onderzoeken of deze benaderingen in de P&C-cyclus verenigd kunnen worden, en wellicht een antwoord opleveren over de wijze waarop het behoud van de kernwaarden geborgd kan worden.

Een onderdeel van de organisatieverandering is het plaatsen van twee managers op een cluster. Dit werkt het versterken van continuïteit en kwaliteit in de hand. Wel is het nog niet iedereen altijd duidelijk wie het eerste aanspreekpunt of de leidinggevende is. Er zijn hierin verschillen tussen de clusters. Er ligt een kans in het versterken van de systematiek van loopbaanperspectief en beoordeling. Dit gebeurt vaak nog weinig systematisch en transparant: “Kansen krijg je als je wordt gezien, en het vullen van commissies gebeurt in de wandelgangen en als je wordt gevraagd.”

Het dialoogteam heeft waardering voor de keuze van SintLucas om alle docenten 80 uur te geven voor hun bijdrage aan onderwijsontwikkeling. Zonder concreet doel bestaat echter het risico dat deze uren ‘vervliegen’. Ook is tijdens een van de dialogen opgemerkt dat het raadzaam kan zijn om de beschikbare uren te verdelen over docenten die hier graag een bijdrage aan willen leveren; niet elke docent kan en wil dit.

Het geven van vertrouwen en vrijheid wordt door betrokkenen als belangrijk ervaren. Dat dit gepaard gaat met verantwoordelijkheid en verantwoording van gemaakte keuzes hoort daarbij. Het is dan wel belangrijk dat er concrete afspraken gemaakt zijn.

Het dialoogteam herkent in de discussies met vertegenwoordigers van de vernieuwende projecten de beoogde ‘bottom up’ aanpak van SintLucas. Het leren van elkaar wordt daarbij nu op eigen initiatief opgestart. Dat dat niet eerder heeft plaats gevonden is volgens het dialoogteam passend bij de ontwikkelingsfase; de nadruk lag tot nog toe vooral op het opstarten van de projecten. Navelstaren hoort daarbij, en het situationeel en just-in-time opzoeken van kennis en voorbeelden ook. Maar dat moet je dan wel ergens kunnen vinden. In het kader van versterken van kwaliteit, leren van elkaar en efficiëntie en effectiviteit leeft de wens dit leren van elkaar te bestendigen. Het momentum daarvoor lijkt nu ook aangebroken.

In de dialooggesprekken komt een paradoxale situatie naar voren waarin ieder een grote behoefte heeft aan informatie van wat er in andere teams gebeurt maar zich toch lastig laat informeren. Ook wordt geconstateerd dat eenieder graag zijn ervaringen deelt, maar niet per se proactief geïnformeerd wil worden. Alle informatie is te vinden op het intranet, maar wordt niet gevonden of er wordt zelfs niet naar gezocht. Men laat zich wel degelijk graag informeren via de -zeer sterk aanwezige- wandelgangencultuur. Het credo is: we zoeken elkaar op en vinden elkaar wanneer we elkaar nodig

hebben. Een dergelijke cultuur is een sterk punt maar een in het oog springend nadeel is het ontstaan van blinde vlekken; er wordt alleen geleerd binnen de eigen cirkel van ontmoetingen, ondanks alle - onvoldoende benutte- infrastructuur die er ligt. Er is een rol weggelegd voor leiders (formeel en informeel) in de organisatie en wellicht ook het expertisecentrum om het willen ontvangen van kennis te stimuleren.

Een kanttekening dient gemaakt te worden met betrekking tot de representativiteit van de dialoog: tijdens de gevoerde dialogen is meerdere keren opgemerkt dat betrokkenen bij de dialoog over het algemeen graag de verbinding met collega's binnen SintLucas aangaan. Daarbij is aangegeven dat er ook een groep collega's is voor wie dat minder vanzelfsprekend is. Met deze groep is niet gesproken tijdens de instellingsdialoog.

Om kennisdeling en -vergaring te versterken, onderzoek te doen, maar ook om kwaliteit te borgen en inzichtelijk te maken is het expertisecentrum opgericht. De precieze positionering, rol en invulling hiervan is nog niet duidelijk en moet nog worden uitgewerkt. Deze opdracht ligt bij het expertisecentrum zelf, maar deze heeft zelf behoefte aan meer sturing en kaders op dit vlak. Volgens onderwijsclusters ligt er een belangrijke rol voor delen en verzamelen van kennis en good practices bij het expertisecentrum. Ook wordt gezegd: "ik heb wat aan onderwijsadviseurs die mij vertellen wat er gaande is in andere teams". Zijzelf zien hun rol hierin met name vraaggericht in plaats van aanbod gestuurd, en halen momenteel deze informatie niet proactief op.

Om het leren van elkaar te versterken komt uit de dialoog het volgende -samengevat- naar voren:

- Kennis dient niet alleen beschikbaar te zijn om gehaald te worden maar moet ook 'gebracht' worden. *Just in time* kennis is daarbij belangrijk. Hoewel het expertisecentrum in het ophalen van kennis bij clusters en teams nog geen duidelijke rol voor zichzelf ziet, ziet het dialoogteam dit wel. Het expertisecentrum is hiervoor volgens het dialoogteam de geëigende plek. En de onderwijsadviseurs kunnen, met hun brede netwerk binnen heel SintLucas, daarin een rol spelen.
- Inzicht in elkaars expertisegebied, interesse en project is wenselijk. Docenten willen graag weten wie met welke en mogelijk dezelfde thema's bezig is.
- Er is behoefte aan georganiseerde tijd om elkaar (informeel) te ontmoeten. Waarbij wel opgemerkt is dat er 'weinig gedocumenteerd wordt in de wandelgangen'.
- De verbinding tussen de opbrengsten en bijdrage van projecten aan de ambities van SintLucas kan meer inzichtelijk worden gemaakt.
- Er dient concreet gemaakt te worden hoe en met wie clusters en teams dit voor zich zien. In de gevoerde gesprekken was het voor nagenoeg alle betrokkenen heel lastig om hier een concreet antwoord op te geven.
- De cirkel die nu voor onderwijsmanagers is ingericht kan ook breder en thematisch (over clusters heen) ingezet worden.
- Kennis kan breder ontsloten worden: als je verantwoordelijkheden breder of dieper belegd moet ook informatie breder en dieper ontsloten worden (voorbeeld: lijst van keuzedelen was niet openbaar, bleef bij inhoudsdeskundigen).
- Er is een rol weggelegd bij onderwijskundig leiders voor het stimuleren van het ontvangen van kennis. Ook kan gedacht worden aan het minder vrijblijvend maken van het bijwonen van bijeenkomsten.

Het dialoogteam dankt SintLucas voor de gastvrijheid, organisatie en open gesprekken en wenst de organisatie succes bij de ingezette stappen.

Namens het dialoogteam, Rinske Stelwagen, voorzitter

