

Evaluatie doelbereiking Toezichtkader bve 2012: tussenmeting

Paul den Boer
Jos Frietman

Nijmegen, oktober 2013

© 2013 Kenniscentrum Beroepsonderwijs Arbeidsmarkt, Nijmegen

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, en evenmin in een retrieval systeem worden opgeslagen, zonder de voorafgaande schriftelijke toestemming van het Kenniscentrum Beroepsonderwijs Arbeidsmarkt te Nijmegen.

No part of this book/publication may be reproduced in any form, by print, photo print, microfilm or any other means without written permission from the publisher.

Inhoud

1	Samenvatting en conclusies	3
1.1	De tussenmeting van het evaluatie-onderzoek	3
1.2	Ontwikkeling van de kwaliteitsborging in 2012	3
1.3	Ervaren toezichtbelasting in 2012	5
1.4	Conclusies	7
2	De tussenmeting van het evaluatie-onderzoek	9
2.1	Vraagstelling en opzet van het evaluatie-onderzoek	9
2.2	De tussenmeting	10
3	Ontwikkelingen in de kwaliteitsborging in 2012	13
3.1	De bekostigde instellingen	13
3.2	De niet-bekostigde instellingen	18
4	Ervaren toezichtbelasting en werkwijze van de inspectie in 2012	21
4.1	Ervaren toezichtbelasting in termen van tijdsinvestering	21
4.2	Ervaringen met de werkwijze van de inspectie	22
	Bijlage 1 - Indicatoren van kwaliteitsborging	27

1 Samenvatting en conclusies

1.1 De tussenmeting van het evaluatie-onderzoek

Met het nieuwe Toezichtkader bve 2012 beoogt de inspectie de kwaliteitsborging van instellingen verder te verbeteren, de onderwijskwaliteit naar een hoger peil te brengen en de toezichtbelasting voor instellingen – daar waar dat kan – te beperken.

Om na te gaan of de met het toezichtkader beoogde doelen en proportionaliteit worden bereikt, wordt in opdracht van de inspectie een onafhankelijke evaluatie uitgevoerd. In de evaluatie zijn 24 mbo-instellingen betrokken: 20 bekostigde instellingen (ROC's, AOC's en vakscholen) en vier niet-bekostigde instellingen (NBI's). Centrale thema's zijn de (ontwikkelingen in de) onderwijskwaliteit, kwaliteitsborging en toezichtbelasting.

Het onderzoek voorziet in drie metingen:

- . een *beginmeting* waarin de situatie vóór de inwerkingtreding van het Toezichtkader bve 2012 wordt beschreven;
- . een *tussenmeting*, waarvan in deze rapportage verslag wordt gedaan, en die betrekking heeft op het jaar 2012, het eerste jaar van het Toezichtkader bve 2012;
- . een *eindmeting* die betrekking heeft op de jaren 2012 tot en met 2014, de gehele werkingsperiode van het Toezichtkader bve 2012.

De tussenmeting is in het voorjaar van 2013 uitgevoerd. De informatie is verzameld aan de hand van gesprekken in de 24 mbo-instellingen en aanvullende instellingsdocumenten. Centraal staat de ontwikkeling van de kwaliteitsborging en de ervaren toezichtbelasting in 2012.

1.2 Ontwikkeling van de kwaliteitsborging in 2012

De bekostigde instellingen

In de jaren 2009-2011 is door mbo-instellingen volop geanticipeerd op het Toezichtkader bve 2012 en heeft de kwaliteitsborging zich sterk ontwikkeld. In 2012, het jaar waarop deze tussenmeting is gericht, is sprake van een *doorontwikkeling* van de kwaliteitsborging.

De meeste instellingen geven aan dat in 2012 de PDCA-cyclus *op papier* compleet is. Er zijn verbeteringen mogelijk, maar daarbij gaat het vooral om finetuning, het kwaliteitssysteem 'staat'.

De werking *in de praktijk*, met name op teamniveau, is volgens veel instellingen nog voor verbetering vatbaar. Hierbij zijn er verschillen tussen scholen, maar ook tussen teams binnen dezelfde school. Met name het systematisch evalueren en verbeteren is voor veel teams lastig en lang niet alle docenten hebben hier affiniteit mee. Instellingen streven er naar dat kwaliteitszorg 'tussen de oren' van teams en docenten zit. Aangegeven wordt dat kwaliteitsbewustzijn meer een kwestie is van cultuur dan instrumenten, waarbij de rol van de teamleider of opleidingsmanager cruciaal wordt geacht.

Tegen deze achtergrond heeft de doorontwikkeling van de kwaliteitsborging in 2012 vooral betrekking op:

- a. het rond maken van de PDCA-cyclus, met name op teamniveau en de aansluiting van het teamniveau op het strategische niveau;

- b. het 'leaner' maken van het kwaliteitszorgsysteem of elementen daarvan, ten behoeve van:
 - . efficiency (reflectie op de toegevoegde waarde van elementen in het kwaliteitszorgsysteem);
 - . effectiviteit (gericht inzetten van instrumenten) en
 - . draagvlak (bijvoorbeeld: verminderen van de belasting voor teams);
 - c. het centraler stellen van het primair proces in de kwaliteitszorg (lesobservaties, studentbeoordeling van lessen en leermiddelen);
 - d. professionalisering, met name op het niveau van de teamleiders / opleidingsmanagers.
- Wanneer we kijken naar de afzonderlijke indicatoren voor kwaliteitsborging uit het waarderingskader, dan zien we dat in 2012 de meeste ontwikkelingen hebben plaatsgevonden op het gebied van planning en evaluatie.

Niet-bekostigde instellingen

Ook bij de niet-bekostigde instellingen heeft de kwaliteitsborging zich in 2012 verder ontwikkeld. Net als bij de bekostigde instellingen zijn de stappen die de NBI's in 2012 maakten minder groot dan in de voorgaande periode, toen de bouwstenen voor de PDCA-cyclus zijn gelegd. De door de NBI's genoemde ontwikkelingen in 2012 hebben betrekking op de indicatoren informatie, evaluatie, verankering, externe dialoog en deskundigheidsbevordering. In vergelijking met de bekostigde instellingen verwijzen de NBI's bij ontwikkelingen in de kwaliteitsborging minder vaak naar (elementen van) het kwaliteitszorgsysteem, en meer naar concrete verbeteringen in met name de examinering. Daarbij gaat het onder meer om het aanpassen van de samenstelling van de examencommissie (meer externe betrokkenheid), het trainen van de leden van deze examencommissie, en het realiseren van een meer formatieve begeleiding en beoordeling door stage-adviseurs en assessoren.

Impact van de Staat van de Instelling

Omdat ten tijde van de tussenmeting bij slechts vijf instellingen de Staat van de Instelling volledig was afgerond, kunnen nog geen harde conclusies worden getrokken over de impact die de Staat van de Instelling heeft op de verdere ontwikkeling van de kwaliteitsborging. De activiteiten die de vijf instellingen hebben ondernomen naar aanleiding van (de bevindingen van) de Staat van de Instelling, geven hiervoor wel een voorlopige indicatie. Bij vier van de vijf instellingen was het oordeel van de inspectie over de *kwaliteitsborging op instellingsniveau* positief. De instelling waar deze kwaliteitsborging als onvoldoende is beoordeeld, heeft de door de inspectie geconstateerde tekortkomingen – o.a. onvoldoende externe betrokkenheid bij de beoordeling van de kwaliteit – voortvarend ter hand genomen. Bij elk van de vijf instellingen heeft de inspectie bij de Staat van de Instelling tekortkomingen geconstateerd op *opleidingsniveau*. Vier van de vijf instellingen hebben de gelegenheid te baat genomen om niet alleen in te grijpen bij de opleidingen waar een tekortkoming is aangetroffen, maar om de zaken breder aan te pakken. Daarbij gaat het om veranderingen in procedures en werkwijzen die instellingsbreed worden ingevoerd, of om onderzoek om na te gaan of de gesignaleerde knelpunten zich ook bij andere opleidingen voordoen. Geconstateerd kan dus worden dat de impact van de uitkomsten van de Staat van de Instelling verder reikt dan de specifieke opleidingen waar de tekortkomingen zijn gesignaleerd. De instellingen zien de genomen maatregelen doorgaans zelf ook als een verbetering; de maatregelen worden enerzijds genomen om aan de eisen van de inspectie tegemoet te komen en 'problemen in de toekomst te voorkomen', maar anderzijds ook om de kwaliteit(sborging) bij de opleidingen te verbeteren.

Bevindingen van de tussenrapportage in relatie tot het onderwijsverslag 2011/2012

De bevinding in deze tussenrapportage dat de kwaliteitsborging zich in de onderzochte instellingen in 2012 verder heeft ontwikkeld, lijkt op het eerste gezicht op gespannen voet te staan met de conclusies van de inspectie, zoals gerapporteerd in het onderwijsverslag 2011/2012 ('De staat van het onderwijs'). De inspectie constateert hierin dat bij bijna 70 procent van de instellingen de kwaliteitsborging niet op orde is. De bevindingen bijten elkaar echter niet, om de volgende redenen:

- . In de onderhavige evaluatie van het Toezichtkader bve - en dus ook in de tussenmeting – worden de *ontwikkelingen* in de kwaliteitsborging in kaart gebracht, maar er wordt niet gemeten in hoeverre instellingen aan de inspectie-eisen voldoen.
- . Inhoudelijk sluiten de bevindingen in de tussenrapportage en het onderwijsverslag op elkaar aan. Zowel de verbeteringen in kwaliteitsborging die de inspectie signaleert als de pijnpunten (met name de (uit)werking van kwaliteitsborging in de praktijk op teamniveau) komen in hoofdlijnen overeen met de bevindingen in de onderhavige tussenrapportage.

1.3 Ervaren toezichtbelasting in 2012

Het Toezichtkader bve 2012 bracht een nieuwe werkwijze voor de inspectie met zich mee. In de periode 2012-2014 wordt bij elke mbo-instelling éénmaal een integrale instellingsanalyse uitgevoerd: de *Staat van de Instelling*. Voor de ervaren toezichtbelasting maakt het groot verschil of in de mbo-instelling al dan niet een Staat van de Instelling is uitgevoerd. Ten tijde van de tussenmeting was in vijf mbo-instellingen (vier bekostigde en één niet-bekostigde) de Staat van de Instelling volledig afgerond in 2012, in zeven (bekostigde) instellingen was de Staat van de Instelling grotendeels afgerond in 2013 en bij de overige 12 instellingen had nog geen Staat van de Instelling plaatsgevonden.

Ervaren toezichtbelasting in termen van tijdsinvestering

Instellingen waar de Staat van de Instelling (grotendeels) is uitgevoerd

De meeste instellingen vinden de integrale opzet van de Staat van de Instelling een verbetering ten opzichte van vroeger, vooral vanuit inhoudelijke overwegingen: onderwijs en examen kunnen nu in samenhang worden onderzocht. Het 'meenemen' van thema- en nalevingsonderzoeken in de onderzoeksperiode vinden veel scholen in principe ook een goede zaak. Dit geldt ook voor andere, logistiek aan de Staat van de Instelling gekoppelde onderzoeken zoals het financiële onderzoek. Wel geven sommige scholen aan dat het aantal onderzoeken al met al (te) groot is.

Alle scholen geven aan dat de toezichtbelasting van de Staat van de Instelling groot was. Dat geldt zowel de voorbereiding – verzamelen en aanleveren van documenten; voorbereiden van de teams - als de uitvoering (omvangrijk, diepgaand en gedetailleerd onderzoek).

Of de toezichtbelasting over de periode 2012-2014 hoger of lager zal uitvallen dan in de voorgaande periode, kunnen veel scholen nog niet goed inschatten. De verwachtingen verschillen, waarbij ook meetelt hoeveel vertrouwen de scholen er in hebben dat ze na de Staat van de Instelling (afgezien van uit de Staat van de Instelling voortvloeiende vervoltrajecten) 'met rust worden gelaten'.

Instellingen waar de Staat van de Instelling nog niet is uitgevoerd

In de negen *bekostigde* instellingen waar ten tijde van de tussenmeting nog geen Staat van de Instelling was uitgevoerd, zijn in 2012 doorgaans wel een of enkele andere inspectie-onderzoeken verricht, met name (her)onderzoeken naar onderwijstijd en OKV's. De toezichtbelasting, in termen van tijdsinvestering, werd in het algemeen als gering ervaren. Veel scholen hebben gemerkt dat een OKV minder vaak dan voorheen uitmondde in een onderzoek ter plaatse. Vaker bleef het bij een bureau-onderzoek of een gesprek in de instelling. De instellingen konden niet goed aangeven of deze verandering het gevolg was van een veranderde werkwijze van inspectie, drukte bij de inspectie of een betere verklaring of onderbouwing vanuit de school.

De drie *NBI's* waar nog geen Staat van de Instelling is uitgevoerd, hebben in 2012 niet of slechts zijdelings met de inspectie van doen gehad.

Ervaringen met de werkwijze van de inspectie

Instellingen waar de Staat van de Instelling (grotendeels) is uitgevoerd

De scholen zijn in het algemeen *positief* over het *verloop* van de Staat van de Instelling. De meeste positieve opmerkingen zijn gemaakt over (bovenste aspecten het vaakst genoemd):

- . de open sfeer, de plezierige contacten en gesprekken;
- . de transparantie. Instellingen waardeerden met name de tussentijdse terugkoppeling van de bevindingen van de inspectie / de geconstateerde tekortkomingen;
- . de goede voorbereiding, organisatie en communicatie van de zijde van de inspectie;
- . de kwaliteit van de rapportage;
- . de integrale aanpak bij de uitvoering.

Instellingen wijzen minder vaak op verschillen tussen inspecteurs dan bij de beginmeting. Als het wel wordt geconstateerd, wordt het minder geproblematiseerd. Ook hebben instellingen waarbij de Staat van de Instelling is uitgevoerd, minder dan voorheen de ervaring dat de inspecteurs uitgaan van wantrouwen ('er is iets fout en we gaan het vinden'). Wel vinden sommige scholen het diepgaande en gedetailleerde karakter van het onderzoek als zodanig getuigen van wantrouwen.

De meeste instellingen waar de Staat van de Instelling is uitgevoerd of plaatsvond ten tijde van het gesprek, hebben in meer of mindere mate *kritiek* op de *wijze van beoordelen* door de inspectie. Deels is de kritiek vergelijkbaar met de bezwaren die zijn geuit bij de beginmeting, en dus niet specifiek voor de Staat van de Instelling maar van algemener aard. Het vaakst naar voren gebrachte kritiekpunt is dat de inspectie bij de beoordeling volgens instellingen onvoldoende rekening houdt met de context, zoals:

- . administratieve verklaringen of kenmerken van de doelgroep (als oorzaak van laag rendement);
- . kenmerken van de organisatie (bijvoorbeeld centrale aansturing van bedrijfsprocessen) of van het onderwijsconcept;
- . de kwaliteit van de school (scholen met een hoog rendement, goede tevredenheidsscores etc. moeten aan dezelfde (verantwoordings)eisen voldoen als de zwakkere scholen);
- . de normen en eisen die golden toen producten (bijvoorbeeld examens) zijn ontwikkeld;
- . de als beperkt ervaren invloed die scholen hebben op bepaalde zaken en omstandigheden, bijvoorbeeld wat betreft kwalificatiedossiers en ingekochte examens (soms worden centraal ingekochte examens die eerder zijn goedgekeurd, later door de inspectie afgekeurd; sommige scholen geven aan dat zij dan voldoende tijd moeten hebben om tekortkomingen

bij te stellen voordat zij op deze tekortkomingen worden afgerekend bij een beoordeling door de inspectie).

Voor een deel heeft de naar voren gebrachte kritiek op de wijze van beoordelen specifiek betrekking op de Staat van de Instelling. Tekortkomingen die in de optiek van instellingen klein zijn, hebben naar hun mening onevenredig grote gevolgen. Naast of in combinatie met de hierboven genoemde bezwaren (wat betreft onvoldoende contextrijk beoordelen) speelt volgens de instellingen ook de gehanteerde normeringssystematiek een rol. Die is zodanig dat een onvoldoende voor een bepaald onderdeel (bijvoorbeeld: de indicator informatievoorziening) volgens scholen onevenredig zwaar kan doorwerken op het oordeel op hoger niveau (in het voorbeeld: een onvoldoende voor informatievoorziening betekent een onvoldoende voor het (kern)aspect studieloopbaanbegeleiding en vervolgens ook voor het kwaliteitsgebied onderwijsproces).

De meeste instellingen die nog in afwachting waren van de uitslag van de Staat van de Instelling, konden ondanks de tussentijdse terugkoppeling van bevindingen door de inspectie niet inschatten hoe het oordeel over de *kwaliteitsborging op instellingsniveau* zou uitvallen. Er was vooral onzekerheid over de vraag in hoeverre geconstateerde tekortkomingen op opleidingsniveau doorwerken in het 'overall' oordeel: hoe zal de inspectie alle bevindingen wegen?

Instellingen waar de Staat van de Instelling niet is uitgevoerd

Hoewel de uitkomst van de onderzoeken naar *onderwijstijd* die in 2012 zijn uitgevoerd positief was, is het oordeel van de instellingen over deze onderzoeken kritisch. Dit betreft de werkwijze van de inspecteurs tijdens het onderzoek en in een aantal gevallen ook de deskundigheid van de inspecteurs. Bij enkele instellingen is aan het begin van 2013 een (her)onderzoek naar onderwijstijd geweest. Hierover waren de meningen positiever dan over de eerdere onderzoeken naar onderwijstijd.

De ervaringen met de werkwijze van de inspectie bij de OKV's zijn wisselend. Het gesprek op de instelling werd in het algemeen als plezierig ervaren. De verschillen in ervaring hebben betrekking op de mate waarin de inspectie volgens de instelling bij het bepalen van het toezichtarrangement rekening houdt met de context (achtergrond, verklaring) van laag rendement op opleidingsniveau.

1.4 Conclusies

Kwaliteitsborging

In 2012 is in de meeste mbo-instellingen sprake van een doorontwikkeling van de *kwaliteitsborging*. De veranderingen in de kwaliteitsborging zijn minder groot dan in de periode 2009-2011. Dit betekent niet dat de mbo-instellingen minder inspanningen hebben geleverd; dat de veranderingen in 2012 minder groot zijn dan in voorgaande jaren, is enerzijds terug te voeren op het verschil in tijdspanne (1 jaar versus 3 jaar) en zegt anderzijds iets over de grote stappen die de instellingen in 2009-2011, anticiperend op het nieuwe toezichtkader, hebben gezet.

Op basis van de bevindingen in de tussenmeting kan worden verwacht dat ten aanzien van het kwaliteitszorgsysteem de komende jaren vooral sprake zal zijn van finetuning – ook gericht op het 'leaner' maken van het systeem - en onderhoud, en dat het accent zal verschuiven naar het bevorderen van kwaliteitscultuur met name in de teams. De instellingen realiseren zich dat dit wel eens de moeilijkste stap zou kunnen zijn. De eindmeting van deze evaluatie moet uitwijzen

in hoeverre de instellingen in dit opzicht verdere vorderingen maken, en in hoeverre het toezichtkader en het inspectietoezicht hierbij een rol zullen spelen.

Toezichtbelasting

In de beginmeting over de periode 2009-2011 bleek dat mbo-instellingen de ervaren *toezichtbelasting* niet alleen in verband brengen met de tijdsinvestering, maar meer nog met de ervaren werkwijze van de inspectie. In de tussenmeting over 2012 refereren instellingen waar de Staat van de Instelling is uitgevoerd bij 'toezichtbelasting' in de eerste plaats aan de tijdsinvestering, in mindere mate aan de stress tijdens het onderzoek en aan de werkwijze van de inspectie. Deze verandering heeft te maken met een overwegend positief oordeel over het verloop van de Staat van de Instelling, waarbij ook verschillen tussen inspecteurs en het aan hen toegeschreven wantrouwen minder dan voorheen een rol spelen in de beleving van de instellingen.

Of de toezichtbelasting over de periode 2012-2014 per saldo hoger of lager zal uitvallen dan in de voorgaande periode, kunnen veel scholen nog niet goed inschatten. In hun oordeel daarover tijdens de eindmeting zal meewegen in hoeverre naast de Staat van de Instelling, en daaruit voortvloeiende vervolgotrajecten, in die periode andere inspectie-onderzoeken worden uitgevoerd.

Beoordeling door de inspectie

Hoewel de instellingen overwegend positief zijn over het verloop van de Staat van de Instelling, hebben zij kritiek op de oordeelsvorming door de inspectie bij dit onderzoek. Deels betreft het al langer bestaande kritiek – met name: onvoldoende contextrijk beoordelen – deels is het gebonden aan de bij de Staat van de Instelling toegepaste beoordelingssystematiek: deze is zodanig dat tekortkomingen die in de optiek van de instellingen klein zijn, naar hun mening onevenredig grote gevolgen hebben.

2 De tussenmeting van het evaluatie-onderzoek

De evaluatie van het Toezichtkader bve 2012 omvat drie metingen: een beginmeting, een tussenmeting en een eindmeting. In dit hoofdstuk worden eerst de hoofdkenmerken van het evaluatie-onderzoek in zijn geheel geschetst: vraagstelling, selectie van instellingen, en een korte typering van de drie metingen (paragraaf 2.1). Vervolgens wordt in paragraaf 2.2 uitgebreider ingegaan op de meting die het thema vormt van deze rapportage: de tussenmeting.

2.1 Vraagstelling en opzet van het evaluatie-onderzoek¹

Vraagstelling

Met het nieuwe Toezichtkader bve 2012 beoogt de inspectie de kwaliteitsborging van instellingen verder te verbeteren, de onderwijskwaliteit naar een hoger peil te brengen en de toezichtbelasting voor instellingen – daar waar dat kan – te beperken.

Bij het verschijnen van het toezichtkader is een onafhankelijke evaluatie in het vooruitzicht gesteld (Toezichtkader bve 2012, pag. 6). *‘Om na te gaan of het in de praktijk uitwerkt zoals beoogd zal in opdracht van de inspectie een onafhankelijke evaluatie plaatsvinden die onderzoekt of de met het toezichtkader beoogde doelen en proportionaliteit bereikt worden. Deze doelen zijn:*

- 1. Bewaken dat mbo instellingen en opleidingen voldoen aan de normen voor basiskwaliteit en dat zij streven naar betere kwaliteit. Tevens bewaken dat mbo instellingen zich daarbij houden aan de wettelijke voorschriften en dat de beschikbare middelen doelmatig en rechtmatig besteed worden.*
- 2. Door interventies bevorderen dat mbo instellingen en opleidingen die niet aan deze basiseisen voldoen hier zo spoedig mogelijk alsnog aan voldoen.*
- 3. Bevorderen dat instellingen zelf in staat zijn om de basiskwaliteit van al hun opleidingen te waarborgen en zich daarbij aan de wettelijke voorschriften te houden.*
- 4. Jaarlijks een gespecificeerd en nauwkeurig beeld van de staat van het mbo geven.*
- 5. Het toezicht is zodanig ingericht dat deze doelen zo efficiënt mogelijk en met minder belasting voor de instellingen dan in de jaren 2009 - 2011 bereikt worden.’*

Het evaluatieonderzoek dient voorts antwoord te geven op de vraag of het aannemelijk is dat deze doelen bereikt zijn mede door activiteiten van de inspectie.

Selectie van instellingen

Bekostigde instellingen

Er zijn 20 instellingen geselecteerd uit de 27 instellingen, die hebben deelgenomen aan het onderzoek ‘Besturing en Onderwijskwaliteit in het mbo’ (B+O). Door gebruik te maken van de beschikbare informatie uit het onderzoek B+O kon de stand van de kwaliteitsborging in de

¹ Voor een uitgebreidere beschrijving van de vraagstelling en opzet van het evaluatie-onderzoek verwijzen we naar de rapportage van de beginmeting: P. den Boer e.a. (2012), *Evaluatie doelbereiking Toezichtkader bve 2012: beginmeting*. KBA Nijmegen.

instellingen in 2009 in kaart worden gebracht, en kon de onderzoekslast voor de bij het onderzoek te betrekken instellingen in de beginmeting beperkt blijven.

Niet bekostigde instellingen

Niet bekostigde instellingen (NBI's) zijn niet vertegenwoordigd in het onderzoek B+O. Daarom is voor de selectie van de NBI's gebruik gemaakt van een databestand van de inspectie. Er zijn 4 NBI's geselecteerd. Het betreft instellingen met minimaal twee opleidingen en in totaal minimaal 50 deelnemers. Bij de selectie is er op gelet dat zich onder de geselecteerde instellingen maximaal één instelling bevindt die zich richt op afstandsonderwijs.

Metingen

Het onderzoek voorziet in drie metingen, te weten een beginmeting, een tussenmeting en een eindmeting. Bij elk van de metingen worden alle 24 voor het onderzoek geselecteerde instellingen (20 BI's en 4 NBI's) betrokken.

De *beginmeting* is uitgevoerd in het voorjaar en de zomer van 2012 en beschrijft de situatie vóór de inwerkingtreding van het Toezichtkader bve 2012 (nulmeting). Deze nulmeting heeft wat betreft de stand van de kwaliteitsborging en onderwijskwaliteit in de mbo-instellingen betrekking op het jaar 2009. Wat betreft de (ervaren) toezichtbelasting heeft de nulmeting betrekking op de periode 2009-2011.

De beginmeting omvat voorts - als een soort van voormeting - een beschrijving van de ontwikkeling van de kwaliteitsborging in de periode 2009-2011.

De *tussenmeting*, waarvan in deze rapportage verslag wordt gedaan, heeft betrekking op het jaar 2012 en is in het voorjaar van 2013 uitgevoerd. Centraal staat de ontwikkeling van de kwaliteitsborging en de ervaren toezichtbelasting in 2012. De informatie is verzameld aan de hand van gesprekken in de mbo-instellingen en aanvullende instellingsdocumenten (zie verder paragraaf 2.2).

De *eindmeting* heeft betrekking op de jaren 2012 tot en met 2014, de werkingsperiode van het Toezichtkader bve 2012. De veranderingen in de kwaliteitsborging - zowel in kwantitatieve als in kwalitatieve zin - worden in kaart gebracht bij alle geselecteerde instellingen, en dit geldt ook voor veranderingen in de onderwijskwaliteit en in de toezichtbelasting. Dit impliceert dat de kwaliteitsborging, onderwijskwaliteit en toezichtbelasting zo veel mogelijk op dezelfde wijze worden geoperationaliseerd en gemeten als in de beginmeting.

2.2 De tussenmeting

Het Toezichtkader bve 2012 heeft betrekking op de periode 2012-2014. In dit evaluatie-onderzoek worden de onderzoeksvragen in essentie beantwoord door het vergelijken van de stand van zaken (kwaliteitsborging, onderwijskwaliteit, toezichtbelasting) vóór en aan het eind van die driejaarlijkse periode; in termen van het onderzoeksdesign: een vergelijking tussen de beginmeting en de eindmeting.

Bij de eindmeting wordt teruggekeken op de periode 2012-2014. Omdat dit een lange periode is om te beschouwen, is de *tussenmeting* ingelast. Door in 2013 terug te kijken op het jaar 2012 - het eerste jaar van het nieuwe toezichtkader - kunnen de ontwikkelingen in de kwaliteitsborging

en in de ervaren toezichtbelasting in dat jaar beter in kaart worden gebracht. Dat is nog het meest van belang voor de scholen waarbij al in 2012 de Staat van de Instelling heeft plaatsgevonden.

Het veldwerk

In de tussenmeting zijn de gegevens verzameld door middel van gesprekken in de 20 bekostigde en de vier niet-bekostigde instellingen, aangevuld met documenten die de instellingen hebben aangeleverd. Centrale thema's zijn de ontwikkeling van de kwaliteitsborging in de mbo-instellingen in 2012 en de toezichtbelasting die de instellingen in 2012 hebben ervaren. Omdat de gesprekken in het voorjaar van 2013 plaatsgevonden, zijn de ontwikkelingen in de eerste maanden van 2013 hierin meegenomen.

De gesprekken zijn gevoerd in de periode februari – april 2013.

In 13 van de 20 *bekostigde instellingen* is gesproken met een stafmedewerker en een vertegenwoordiging van het CvB of de directie onderwijs. In de overige zeven scholen is het gesprek gevoerd met een of meerdere stafmedewerkers kwaliteitszorg.

In drie van de vier *niet-bekostigde instellingen* is gesproken met de directeur, al dan niet in combinatie met een stafmedewerker kwaliteitszorg. In de vierde NBI is het gesprek gevoerd met een senior opleidingscoördinator en een medewerker kwaliteitszorg.

Instellingen en de Staat van de Instelling

Het Toezichtkader bve 2012 bracht een nieuwe werkwijze voor de inspectie met zich mee. In de periode 2012-2014 voert de inspectie bij elke mbo-instelling éénmaal een integrale instellingsanalyse uit: de Staat van de Instelling. Voor de tussenmeting, in het bijzonder voor de ervaringen van de mbo-instellingen met de nieuwe werkwijze van de inspectie, is het van belang bij welke mbo-instellingen de Staat van de Instelling al is uitgevoerd.

In vijf scholen – vier bekostigde en één NBI – was de Staat van de Instelling in 2012 uitgevoerd en dus volledig afgerond voordat de tussenmeting plaatsvond.

In zeven scholen was de Staat van de Instelling ten tijde van het veldwerk voor de tussenmeting (voorjaar 2013) nog niet afgerond. In elk van deze scholen was de Staat van de Instelling in een vergevorderd stadium: de onderzoeken waren uitgevoerd, soms op enkele thema-onderzoeken na. Deze zeven scholen waren nog in afwachting van het eindgesprek, van het conceptrapport, of van het definitieve rapport. Deze scholen zijn meegenomen in de beschrijving van de ervaringen met de Staat van de Instelling. Het is goed om te bedenken dat deze ervaringen voorlopig van aard zijn.

In de overige 12 scholen – negen bekostigde scholen en drie NBI's - was de Staat van de Instelling nog niet gestart; bij twee van deze scholen stond de Staat van de Instelling op het punt om te beginnen.

	<i>Bekostigde instellingen</i>	<i>Niet bekostigde instellingen</i>	<i>Totaal</i>
Staat van de Instelling afgerond (2012)	4	1	5
Staat van de Instelling lopend (2013)	7	-	7
Staat van de Instelling nog niet geweest	9	3	12
<i>Totaal</i>	<i>20</i>	<i>4</i>	<i>24</i>

3 Ontwikkelingen in de kwaliteitsborging in 2012

Achtereenvolgens wordt in dit hoofdstuk ingegaan op de ontwikkelingen in de kwaliteitsborging bij de bekostigde en de niet-bekostigde instellingen.

De voortgang in de kwaliteitsborging in 2012 wordt in deze rapportage van de tussenmeting in kwalitatieve termen beschreven. Bij de eindevaluatie zullen - voor de jaren 2012-2014, de werkingsperiode van het Toezichtkader bve 2012 - deze ontwikkelingen worden gescoord, en in kwantitatieve zin worden vergeleken met de ontwikkelingen in de periode vóór het toezichtkader.

3.1 De bekostigde instellingen

In deze paragraaf worden de ontwikkelingen in de kwaliteitsborging van bekostigde instellingen in 2012 beschreven. Om deze ontwikkelingen in perspectief te plaatsen, wordt eerst kort ingegaan op de ontwikkelingen in de kwaliteitsborging in de voorafgaande periode (2009-2011). Daarna worden de ontwikkelingen in 2012 geschetst, eerst in hoofdlijnen en vervolgens per indicator van het waarderingskader.

2009-2011: grote stappen in de opbouw van het kwaliteitszorgsysteem

In de rapportage van de *beginmeting* is geconstateerd dat alle mbo-instellingen in de periode 2009-2011 vooruitgang hebben geboekt in de kwaliteitsborging. In veel instellingen zijn de veranderingen groot, hoewel de mate waarin verschilt per instelling. Het vaakst was sprake van vooruitgang in het concipiëren van plannen op centraal en decentraal niveau en het afstemmen van deze plannen op elkaar.

Instellingen hebben in de periode 2009-2011 in sterke mate geanticipeerd op het nieuwe toezichtkader; het waarderingskader is in het eigen kwaliteitsinstrumentarium verwerkt en het inspectietoezicht is in veel instellingen gebruikt om het besef van de noodzaak van kwaliteit(sborging) op de werkvloer te versterken.

2012: doorontwikkeling van de kwaliteitsborging

In 2012 is in de meeste mbo-instellingen sprake van een *doorontwikkeling* van de kwaliteitsborging. De veranderingen in de kwaliteitsborging zijn minder groot dan in de periode 2009-2011. Dat is deels terug te voeren op het verschil in tijdspanne (1 jaar versus 3 jaar) maar zegt ook iets over de grote stappen die in 2009-2011, anticiperend op het nieuwe Toezichtkader bve, zijn gezet. Dat de veranderingen in kwaliteitsborging in 2012 minder groot zijn dan in voorgaande jaren, zegt overigens niets over de door de mbo-instellingen geleverde inzet. Ook het doorontwikkelen van de kwaliteitsborging vergt inspanningen.

De meeste instellingen geven aan dat in 2012 de PDCA-cyclus *op papier* compleet is, inclusief de afstemming van de kwaliteitscycli op de verschillende organisatieniveaus en de bijbehorende instrumenten t.b.v. planvorming, monitoring en evaluatie. Er zijn wel nog verbeteringen mogelijk, maar daarbij gaat het vooral om finetuning, het kwaliteitssysteem 'staat'.

De werking *in de praktijk*, met name op teamniveau, is volgens veel instellingen nog voor verbetering vatbaar. Hierbij zijn er verschillen tussen scholen, maar ook tussen teams binnen dezelfde school. Met name het systematisch evalueren en verbeteren is voor veel teams lastig

en lang niet alle docenten hebben hier affiniteit mee. Instellingen willen dat kwaliteitszorg ‘tussen de oren’ van teams en docenten zit en dat vanuit intrinsieke motivatie op een natuurlijke wijze gewerkt wordt aan kwaliteit. Zij realiseren zich dat deze stap wel eens de moeilijkste zou kunnen zijn. Aangegeven wordt dat kwaliteitsbewustzijn meer een kwestie is van cultuur dan instrumenten; de rol van de teamleider of opleidingsmanager wordt hierbij cruciaal geacht.

Tegen deze achtergrond heeft de doorontwikkeling van de kwaliteitsborging in 2012 vooral betrekking op:

- a. het rond maken van de PDCA-cyclus, met name op teamniveau en de aansluiting van het teamniveau op het strategische niveau;
- b. het ‘leaner’ maken van het kwaliteitszorgsysteem of elementen daarvan, ten behoeve van:
 - . efficiency (reflectie op de toegevoegde waarde van elementen in het kwaliteitszorgsysteem);
 - . effectiviteit (gericht inzetten van instrumenten) en
 - . draagvlak (bijvoorbeeld: verminderen van de belasting voor teams);
- c. het centraler stellen van het primair proces in de kwaliteitszorg (lesobservaties, studentbeoordeling van lessen en leermiddelen);
- d. professionalisering, met name op het niveau van de teamleiders / opleidingsmanagers.

Impact van de Staat van de Instelling

Bij vijf instellingen was ten tijde van de tussenmeting de Staat van de Instelling volledig afgerond: twee in de eerste helft van 2012 en drie in de tweede helft van 2012. Bij elk van de vijf instellingen heeft de inspectie tekortkomingen gesignaleerd op *opleidingsniveau*, het meest wat betreft de kwaliteitsgebieden onderwijsproces en examinering; bij één instelling werd ook de kwaliteitsborging van een onderzochte opleiding onvoldoende geacht. De kwaliteitsborging op *instellingsniveau* werd bij vier instellingen als voldoende of goed beoordeeld, bij één instelling als onvoldoende. Deze instelling heeft de door de inspectie geconstateerde tekortkomingen – o.a. onvoldoende externe betrokkenheid bij de beoordeling van de kwaliteit – voortvarend ter hand genomen.

Het aantal van vijf instellingen is te laag om harde conclusies te trekken over de impact van de Staat van de Instelling op de verdere ontwikkeling van de kwaliteitsborging. Wel kunnen voorlopige indicaties hiervoor worden ontleend aan de activiteiten die de vijf instellingen hebben ondernomen naar aanleiding van (de bevindingen van) de Staat van de Instelling.

Zoals te verwachten, hebben de vijf instellingen acties in gang gezet – deels gerealiseerd, deels nog lopend - om tekortkomingen op te heffen. Vier van de vijf instellingen hebben de gelegenheid te baat genomen om niet alleen in te grijpen bij de opleidingen waar een tekortkoming is aangetroffen, maar om de zaken breder aan te pakken. Dat achten zij ook logisch omdat de maatregelen deels betrekking hebben op procedures en werkwijzen die instellingen graag voor alle opleidingen gelijk willen houden. Als voorbeelden worden genoemd: een andere (meer formatieve) vorm van begeleiden en beoordelen, verscherpte procedures voor verzuimregistratie, veranderingen in de rol van de examencommissie, of in de vormgeving van de studieloopbaanbegeleiding. Drie instellingen zijn naar aanleiding van de Staat van de Instelling nagegaan of de gesignaleerde knelpunten zich ook bij andere opleidingen voordoen. Geconstateerd kan dus worden dat de impact van de uitkomsten van de Staat van de Instelling verder reikt dan de specifieke opleidingen waar de tekortkomingen zijn gesignaleerd. De instellingen zien de genomen maatregelen doorgaans zelf ook als een verbetering; de

maatregelen worden enerzijds genomen om aan de eisen van de inspectie tegemoet te komen en 'problemen in de toekomst te voorkomen', maar anderzijds ook om de kwaliteit(sborging) bij de opleidingen te verbeteren.

Soms strekken de genomen maatregelen zich ook in inhoudelijke zin verder uit dan de geconstateerde tekortkoming. Met name op het gebied van examinering hebben twee instellingen de onvoldoendes, die vaak op een specifiek element betrekking hebben, als aanleiding gebruikt om 'het hele systeem' onder de loop te nemen.

Tot wezenlijke veranderingen in het algehele kwaliteitszorgsysteem (de PDCA-cyclus) hebben de maatregelen in de vijf instellingen niet geleid, en dat is volgens de instellingen ook niet te verwachten. De grootste uitdaging ligt volgens de instellingen in het verder laten indalen van dit systeem naar de praktijk van de werkvloer. Dit heeft wel de aandacht van de instellingen (cultuur, onderwijskundig leiderschap), maar dit staat volgens de instellingen betrekkelijk los van de genomen maatregelen in het verlengde van de Staat van de instelling, die vaak meer zijn gericht op procedures en instrumenten. Uitzondering is één instelling waar teams die goed uit de Staat van de Instelling naar voren kwamen, als 'good practice' zijn gebruikt om de animo voor kwaliteitszorg op de werkvloer verder aan te wakkeren.

Ontwikkelingen per indicator

Uit de rapportage van de beginmeting kwam naar voren dat in de periode 2009-2011 de ontwikkelingen in de kwaliteitsborging het vaakst betrekking hadden op de planvorming. In 2012 noemen de instellingen ook vaak ontwikkelingen in de planvorming, maar in nog sterkere mate wijzen zij op vorderingen die zijn gemaakt ten aanzien van de evaluatie. Op het gebied van monitoring zijn naar verhouding de minste ontwikkelingen te melden.

Per indicator uit het waarderingsskader zijn de belangrijkste ontwikkelingen in 2012 als volgt:

Plannen

De ontwikkelingen op het gebied van de planvorming in de periode 2009-2011 hebben zich in 2012 doorgezet. Het betreft dan met name:

- . het ontwikkelen van teamplannen. Deze bestaan inmiddels in de meeste instellingen, zij het niet altijd bij alle teams. De kwaliteit van de teamplannen en de manier waarop ze zijn samengesteld lopen binnen instellingen soms sterk uiteen;
- . het inhoudelijk op elkaar afstemmen van de kwaliteitscycli op de verschillende niveaus binnen de organisatie. Daarbij gaat het met name om het afstemmen van het teamplan op de plannen op hoger organisatieniveau. Bij enkele instellingen wordt nadrukkelijker gezorgd voor tweerichtingsverkeer: de teamplannen zijn niet alleen (deels) afgeleid van de plannen op centraal- en sector- of locatieniveau, maar andersom vormen de evaluaties op de lagere organisatieniveaus ook input voor de plannen op centraal niveau.
Twee instellingen geven aan dat een integratie heeft plaatsgevonden van de zelfevaluatie op teamniveau en het teamplan c.q. het teamverbeterplan. Hiermee wil men de inhoudelijke koppeling tussen beide verstevigen en de teams minder belasten;
- . het op elkaar afstemmen van de kwaliteitscycli in de tijd. Het is een hele uitdaging voor de instellingen om er voor te zorgen dat alle elementen en instrumenten van kwaliteitsborging op de verschillende niveaus (plannen, enquêtes, zelfevaluaties, audits) in de tijd goed op elkaar aansluiten. Dit heeft in 2012 meer aandacht gekregen.
- . het streven om de kwaliteitsgebieden onderwijs, financiën en personeel (HRM) te integreren. Twee instellingen maken hier melding van. Dit is een ingrijpende operatie die een relatief lange adem vergt.

Informatie

In de afgelopen jaren hebben de meeste scholen programma's aangeschaft waarmee een 'schil' om administratiesystemen wordt gelegd, waardoor het gemakkelijker wordt om managementinformatie (afkomstig uit verschillende bronnen) te genereren en overzichtelijk te presenteren. Daarmee komt het door veel instellingen gewenste 'dashboard' steeds meer binnen bereik. In sommige instellingen is dit er al; het programma is volledig gevuld, beschikbaar voor alle organisatielagen (inclusief de teams) en wordt ook daadwerkelijk gebruikt, waardoor managers op alle lagen gemakkelijk toegang hebben tot actuele informatie. In veel andere instellingen is het nog niet zo ver; daar wordt het programma momenteel in stappen gevuld (wat enkele jaren kan duren), is het vooralsnog beschikbaar op centraal en/of sectorniveau of worden voorbereidingen getroffen (zoals training) voor het gebruik op teamniveau.

Behalve door middel van de 'schil' om de administratiesystemen wordt ook op andere manieren getracht de informatie op een handzame manier te presenteren, bijvoorbeeld door informatie gebundeld en goed 'getimed' aan de teams te verstrekken, en door kengetallen overzichtelijk op een rij te zetten.

Monitoring

In alle instellingen bestaan al sinds enkele jaren diverse vormen van monitoring, zoals tevredenheidsmetingen onder studenten – JOB, vaak aangevuld met eigen enquêtes – ouders en leerbedrijven. In 2012 zijn er in dit opzicht in de meeste instellingen geen ingrijpende nieuwe ontwikkelingen. Uitzonderingen zijn enkele scholen waar in toenemende mate gestructureerd lesobservaties plaatsvinden en/of periodiek studentenevaluaties worden gehouden waarin leermiddelen en lessen worden beoordeeld. Dit past in het streven van instellingen om het primair proces, de interactie tussen docent en student, een meer prominente plek te geven in zowel de kwaliteitszorg als het personeelsbeleid (bijvoorbeeld: lesobservaties en studentenevaluaties als voorbereiding op functioneringsgesprekken).

Eerder in dit hoofdstuk is er op gewezen dat instellingen er in toenemende mate naar streven het kwaliteitsborgsysteem leaner te maken. In dat licht wordt ook kritisch gekeken naar de toegevoegde waarde van de monitoringsinstrumenten. Er wordt gewaakt voor 'overkill' (in termen van informatie en/of belasting) en er wordt daarom voorzichtig omgesprongen met verzoeken om nieuwe enquêtes e.d.

Ten aanzien van enquêtes onder leerbedrijven en – in mindere mate – t.a.v. medewerkerstevredenheidsonderzoeken wordt aangegeven dat aansluiting wordt gezocht bij (nog op te starten) landelijke monitoren.

Evaluatie

Op het gebied van evaluatie worden in de onderzochte instellingen veel ontwikkelingen gemeld. *Zelfevaluaties* zijn in 2012 meer ingedaald in de organisatie; in de meeste instellingen gebeurt dit nu (ook) op teamniveau. Wel verschilt de kwaliteit van de zelfevaluaties volgens de instellingen nogal per team. Eerder is al gewezen op de rol van de teamleider en van de cultuur bij kwaliteitsborging. Veel instrumenten voor zelfevaluatie zijn ontwikkeld in de periode 2009-2011; het waarderingskader is hier doorgaans in verwerkt. In 2012 is er veel aandacht voor de gebruiksvriendelijkheid van de zelfevaluaties: het vereenvoudigen en overzichtelijk maken van de instrumenten, waar mogelijk het digitaliseren en in enkele instellingen ook het rechtstreeks koppelen aan of integreren met het verbeterplan. Deze acties hebben tot doel om de kwaliteit van de evaluaties te verhogen en om de belasting voor de teams te verminderen. Door te benadrukken dat de zelfevaluaties er vooral zijn om de kwaliteit in het team te verbeteren (en

niet als intern afrekeninstrument of voor de inspectie) willen instellingen bereiken dat teams bij het invullen van de zelfevaluatie kritisch op zichzelf durven zijn.

Ten aanzien van de *audits* zijn in 2012 verschillende bewegingen waar te nemen. In sommige instellingen worden audits in toenemende mate volgens een vaste planning en kalender uitgevoerd (bijvoorbeeld: elk team een keer per drie jaar). In andere instellingen wordt dit juist losgelaten en worden audits vaker gericht ingezet bij 'risicoteams'; ook een combinatie van een vaste frequentie en gericht auditen komt voor. Ook in andere opzichten zijn er verschillen tussen de instellingen: meer integrale en/of thematische audits; audits wel of niet mogelijk op verzoek van het team zelf. Over de hele linie is de frequentie van de audits in de instellingen verhoogd, maar er zijn ook instellingen die er voor hebben gekozen de frequentie terug te brengen. Op basis van opgedane ervaringen worden keuzes bijgesteld.

Instellingen benadrukken dat een audit geen 'afrekenmechanisme' is. Leren en verbeteren staat voorop. Het 'waarderen auditen' is hier een uitdrukking van.

Externe audits zijn in 2012 in opkomst. De meerderheid van de onderzochte instellingen is inmiddels aangesloten bij een auditpool, waarbij instellingen bij elkaar audits uitvoeren. Het daadwerkelijk uitvoeren van een dergelijke audit heeft nog niet overal plaatsgevonden; een deel van de instellingen zit in het voorbereidend stadium waarin auditoren worden getraind of een afspraak voor een audit is gemaakt.

Verbetering

Wat betreft de verbeteraanpak in de instellingen heeft de trend die in 2009-2011 is gesignaleerd zich in 2012 doorgezet. Het maken van een verbeterplan en het doorvoeren van verbeteringen gebeurt planmatiger en is beter ingebed in de PDCA-cyclus. Al eerder is gewezen op de nauwere aansluiting en soms integratie van de (zelf)evaluatie en het verbeterplan op teamniveau. Enkele instellingen geven aan dat in kwartaalgesprekken of andere voortgangsgesprekken het formuleren van verbeterpunten en realiseren van verbeteringen nadrukkelijker aan de orde komen. Niettemin wordt aangegeven dat het sluitstuk van de PDCA-cyclus nog de meest lastige blijft en dat er op het gebied van planmatig en systematisch verbeteren nog veel te winnen valt.

Verankering

Nadat in voorgaande jaren het kwaliteitszorgsysteem is gebouwd, is in 2012 de tendens zichtbaar dat instellingen dit systeem overzichtelijk in kaart brengen: de instrumenten en elementen van het systeem, maar ook: het 'wanneer' (moet het gebeuren) en het 'wie' (is er voor verantwoordelijk). Een dergelijk overzicht wordt ook gebruikt om te reflecteren op wat is bereikt en keuzes te maken over eventuele aanpassingen.

In de rapportage van de beginmeting is geconstateerd dat de manier waarop de kwaliteitszorg op decentraal niveau is georganiseerd - in het bijzonder de rol van kwaliteitszorgmedewerkers op dit niveau - per instelling uiteenloopt. Dat is in 2012 ook het geval, waarbij tevens te zien is dat enkele instellingen in 2012 andere keuzes hebben gemaakt. Ook in deze keuzes verschillen de instellingen van elkaar. Het komt voor dat de formatie van kwaliteitszorgmedewerkers op decentraal niveau wordt uitgebreid of juist wordt ingekrompen, het accent in de taakinvulling kan verschuiven van adviseren en ondersteunen naar controleren of andersom.

Externe dialoog

De dialoog met en betrokkenheid van het bedrijfsleven heeft in de instellingen een lange traditie en komt onder meer tot uiting in enquêtes onder leerbedrijven, overleggen in de vorm van

bijvoorbeeld branche-adviescommissies en diverse projecten waarbij school en bedrijven samenwerken. In 2012 zijn er wat dit betreft geen ingrijpende veranderingen geweest. De belangrijkste ontwikkeling op het gebied van de externe dialoog is de onder 'evaluatie' genoemde opkomst van externe audits.

Deskundigheidsbevordering

In de afgelopen jaren is professionalisering bij veel instellingen meer en meer verankerd in organisatiebrede, strategische doelen van de instellingen. In 2012 zijn de scholingsthema's voor een groot deel ingegeven door externe factoren zoals Focus op vakmanschap, taal en rekenen. Er is sprake van een deels *centrale* en deels *individuele* sturing van de deskundigheidsbevordering. Situaties waarbij op *teamniveau* invulling wordt gegeven aan professionalisering – in de vorm van teamontwikkelplannen of teamscholingsplannen – komen minder vaak voor. Professionaliseringsthema's zijn zelden direct te herleiden tot verbeterpunten die in zelfevaluaties of audits zijn geconstateerd. Wel treedt in 2012 in vergelijking met voorgaande jaren de professionalisering van de teamleider nadrukkelijker op de voorgrond, in het bijzonder wat betreft onderwijskundig leiderschap. Dit is in lijn met de erkenning van de centrale rol van de teamleider in het realiseren van een kwaliteitscultuur op de werkvloer.

Bevindingen van de tussenrapportage in relatie tot het onderwijsverslag 2011/2012

Een kernbevinding van deze tussenmeting is dat de kwaliteitsborging in de onderzochte instellingen zich in 2012 verder heeft ontwikkeld. Dit lijkt op het eerste gezicht op gespannen voet te staan met de conclusies van de inspectie, zoals gerapporteerd in het onderwijsverslag 2011/2012 ('De staat van het onderwijs'). De inspectie constateert hierin dat bij bijna 70 procent van de instellingen de kwaliteitsborging niet op orde is. De bevindingen bijten elkaar echter niet, om de volgende redenen:

- . In de onderhavige evaluatie van het Toezichtkader bve - en dus ook in de tussenmeting – worden de *ontwikkelingen* in de kwaliteitsborging in kaart wordt gebracht, waarbij een selectie van indicatoren uit het waarderingskader als basis wordt gebruikt. In de tussenevaluatie wordt dus in grote lijnen naar dezelfde aspecten van kwaliteitsborging gekeken als in het inspectietoezicht. Echter, in de onderhavige evaluatie wordt niet gemeten in hoeverre instellingen aan de inspectie-eisen voldoen. Er kan overigens sprake zijn van verbetering, ook als die situatie (nog) niet voldoet aan de inspectie-eisen.
- . Inhoudelijk sluiten de bevindingen in de tussenrapportage en het onderwijsverslag op elkaar aan. Zowel de verbeteringen in kwaliteitsborging die de inspectie signaleert (bijvoorbeeld wat betreft afstemming van plannen op centraal en decentraal niveau, deskundigheidsbevordering) als de pijnpunten (met name de (uit)werking van kwaliteitsborging in de praktijk op teamniveau) komen in hoofdlijnen overeen met de bevindingen in de onderhavige tussenrapportage.

3.2 De niet-bekostigde instellingen

In de rapportage van de beginmeting is geconstateerd dat de vier in dit evaluatie-onderzoek betrokken niet-bekostigde instellingen al sinds een aantal jaren planmatig werken, in die zin dat sprake was van meerjarenplannen en jaarplannen. In de periode 2009-2011 is gewerkt aan het op- en uitbouwen van de PDCA-cyclus, waarbij op elk van de in deze evaluatie betrokken indicatoren van het waarderingskader ontwikkelingen hebben plaatsgevonden, zoals:

- . *planning*: invoeren of uitbreiden van de PDCA-cyclus als model van kwaliteitszorg;
- . *informatie*: invoering management informatie systeem; terugkoppelen van evaluatiegegevens naar de werkvloer;
- . *monitoring*: stroomlijnen van de gegevensverzameling;
- . *evaluatie*: introductie of uitbreiding van zelfevaluaties en audits;
- . *verbeteraanpak*: verleggen eigenaarschap van management- naar docentniveau;
- . *verankering*: aanstellen kwaliteitszorgmedewerkers, handboek kwaliteitszorg;
- . *externe dialoog*: intensivering betrokkenheid van het bedrijfsleven;

In 2012 heeft de kwaliteitsborging zich bij de niet-bekostigde instellingen verder ontwikkeld. Net als bij de bekostigde instellingen zijn de stappen die de NBI's in 2012 maakten minder groot dan in de voorgaande periode, toen de bouwstenen voor de PDCA-cyclus zijn gelegd.

De door de NBI's genoemde ontwikkelingen in 2012 hebben betrekking op de indicatoren informatie, evaluatie, verankering, externe dialoog en deskundigheidsbevordering. Daarnaast zijn drie van de vier NBI's in 2012 actief bezig geweest om de examinering te verbeteren. Deze maatregelen passen niet altijd één-op-één bij een van de indicatoren van het waarderingskader en worden daarom afzonderlijk beschreven.

Informatie

Managementinformatie wordt strakker gekoppeld aan het maken van zelfevaluaties. Kwaliteitszorgmedewerkers spelen een belangrijke rol in het verzamelen en aanreiken van deze managementinformatie.

Evaluatie

Zelfevaluaties worden beter ingebed in de PDCA-cyclus. In een van de NBI's wordt de zelfevaluatie sinds 2012 niet meer op unitniveau, maar op opleidingsniveau uitgevoerd.

Interne audits worden geïntroduceerd of, waar deze audits al langer bestaan, meer gestructureerd uitgevoerd.

Bij één instelling worden binnenkort, naar aanleiding van de Staat van de Instelling, tweejaarlijks externe audits uitgevoerd. Deze zijn aanvullend op de al langer bestaande, eveneens tweejaarlijkse interne audits.

Verankering

In een NBI is in 2012 een audit uitgevoerd op procesniveau. Op basis daarvan zijn de onderwijsprocessen beschreven. Dit wordt binnenkort verwerkt in een handboek examinering en een handboek onderwijs.

Externe dialoog

Er is sprake van een grotere betrokkenheid van het bedrijfsleven bij de examinering (zie verderop in deze paragraaf).

Deskundigheidsbevordering

In drie van NBI's is in 2012 aandacht besteed aan het vergroten van de deskundigheid op het gebied van het toezichtkader resp. het waarderingskader. Dat gebeurde deels op centraal niveau; zo is in een van de NBI's het waarderingskader in kaart gebracht en vergeleken met het eigen kwaliteitszorgsysteem, om na te gaan in hoeverre het waarderingskader wordt afgedekt. In een andere instelling zijn leden van de examencommissie getraind, waarbij wetgeving en het toezichtkader een belangrijk thema vormden.

Examinering

Bij twee NBI's is de samenstelling van de examencommissie aangepast om meer externe betrokkenheid bij en meer onafhankelijkheid ('scheiding der machten') van de examencommissie te realiseren. In beide instellingen komt de voorzitter van de examencommissie van buiten het bedrijf. Daarnaast zijn in een van deze instellingen beroepsgroepen in de examencommissie vertegenwoordigd.

Bij één niet-bekostigde instelling is de Staat van de Instelling uitgevoerd. Naar aanleiding van de Staat van de Instelling is een slag gemaakt in de begeleiding en beoordeling. Er is nu sprake van een meer formatieve begeleiding en beoordeling door stage-adviseurs en assessoren. Deze maatregel is volgens de instelling niet alleen genomen om de inspectie tevreden te stellen, het is voor de instelling een verbetering.

4 Ervaren toezichtbelasting en werkwijze van de inspectie in 2012

Eén van de doelen van het Toezichtkader bve 2012 heeft betrekking op de efficiency van het toezicht en op de belasting voor de instellingen. Dit hoofdstuk is gericht op de toezichtbelasting, in het bijzonder op de toezichtbelasting in 2012 zoals die door de mbo-instellingen is ervaren. Uit de beginmeting kwam naar voren dat het begrip toezichtbelasting in de beleving van de mbo-instellingen verschillende dimensies heeft: niet alleen de tijdsinvestering, maar ook de ervaringen met de werkwijze van inspectie bepaalden in 2009-2011 de ervaren toezichtbelasting. Dit wordt weerspiegeld in de opbouw van dit hoofdstuk. In paragraaf 4.1 wordt ingegaan op de ervaren toezichtbelasting in termen van tijdsinvestering. In paragraaf 4.2 worden de ervaringen met de (nieuwe) werkwijze van de inspectie beschreven.

4.1 Ervaren toezichtbelasting in termen van tijdsinvestering

Zoals aangegeven in hoofdstuk 1, was ten tijde van het veldwerk voor de tussenmeting in de helft van de 24 onderzochte instellingen de Staat van de Instelling uitgevoerd (vijf instellingen) of nog gaande (zeven instellingen); bij de andere helft zal de Staat van de Instelling in een later stadium plaatsvinden. Beide groepen scholen komen in deze paragraaf achtereenvolgens aan bod. Daarbij wordt aangetekend dat de ervaringen van de zeven scholen waar de Staat van de Instelling ten tijde van de tussenmeting nog gaande was, een voorlopig karakter hebben.

A. Scholen waar de Staat van de Instelling is uitgevoerd

De meeste scholen vinden de integrale opzet van de Staat van de Instelling een verbetering ten opzichte van vroeger, vooral vanuit inhoudelijke overwegingen: onderwijs en examen kunnen nu in samenhang worden onderzocht. Het 'meenemen' van thema- en nalevingsonderzoeken in de onderzoeksperiode vinden veel scholen in principe ook een goede zaak. Dit geldt ook voor andere, logistiek aan de Staat van de Instelling gekoppelde onderzoeken zoals het financieel onderzoek. Wel geven sommige scholen aan dat het aantal onderzoeken al met al (te) groot is.

Alle scholen geven aan dat de toezichtbelasting van de Staat van de Instelling groot was. Dat geldt zowel de voorbereiding als de uitvoering.

De *voorbereiding* op de Staat van de Instelling omvat in hoofdlijnen in elk geval twee activiteiten: het verzamelen en aanleveren van documenten en (met name nadat bekend is welke opleidingen in de Staat van de Instelling worden betrokken) het voorbereiden van de teams. Beide activiteiten zijn arbeidsintensief. Wat betreft het aanleveren van documenten wordt aangegeven dat dit vooral aan de instelling zelf ligt: de gevraagde documenten waren wel beschikbaar maar niet altijd 'paraat'. Een school geeft aan dat het aanleveren van de documenten in kwalidata tijdrovend was.

De manier waarop de teams zijn voorbereid, loopt per instelling uiteen: van het informeren van de teams over de werkwijze en de planning van het onderzoek, tot het verzorgen van uitgebreide instructie ter voorbereiding op de gesprekken. Kernpunt daarbij was: iedereen moet vrij-uit met de inspecteurs spreken, maar wel gericht op de gestelde vragen; de ondervraagden

moeten de gesprekken niet gebruiken om hun gram te halen over allerlei andere zaken waar zij het niet mee eens zijn (school, ministerie, inspectie).

In vier instellingen zijn ten behoeve van de Staat van de Instelling bepaalde al geplande activiteiten naar voren gehaald (zelfevaluatie, teamplannen, een beschrijving van het kwaliteitszorgsysteem). Logischerwijs zorgde deze keuze in de voorbereidingsfase voor een extra tijdsinvestering en tijdsdruk.

De *uitvoering* van de Staat van de Instelling varieerde enigszins per instelling. In de meeste *bekostigde* instellingen is een inspectieteam gedurende drie weken (niet full time) in de instelling geweest om gesprekken te voeren en onderzoek te verrichten. In die periode werden, al naar gelang de omvang van de instelling, drie tot vijf opleidingen integraal onderzocht en daarnaast is op instellingsniveau de kwaliteitsborging beoordeeld. Bij één van de vier *NBI's* is in 2012 de Staat van de Instelling uitgevoerd. In deze instelling heeft de inspectie vier dagen ter plekke onderzoek verricht.

Tijdsinvestering bepalend voor ervaren toezichtbelasting

In de beginmeting over de periode 2009-2011 bleek dat mbo-instellingen de ervaren toezichtbelasting niet alleen in verband brengen met de tijdsinvestering, maar meer nog met de ervaren werkwijze van de inspectie. In de tussenmeting over 2012 wordt bij 'toezichtbelasting' in de eerste plaats gerefereerd aan de tijdsinvestering, in mindere mate aan de stress tijdens het onderzoek en aan de werkwijze van de inspectie.

Of de toezichtbelasting over de periode 2012-2014 per saldo hoger of lager zal uitvallen dan in de voorgaande periode, kunnen veel scholen nog niet goed inschatten. De verwachtingen verschillen, waarbij ook meetelt hoeveel vertrouwen de scholen er in hebben dat ze na de Staat van de Instelling (afgezien van uit de Staat van de Instelling voortvloeiende vervoltrajecten) 'met rust worden gelaten'.

B. Instellingen waar de Staat van de Instelling nog niet is uitgevoerd

In de negen bekostigde instellingen waar ten tijde van de tussenmeting nog geen Staat van de Instelling was uitgevoerd, zijn in 2012 doorgaans wel een of enkele andere inspectie-onderzoeken verricht, met name (her)onderzoeken naar onderwijstijd en OKV's. De toezichtbelasting, in termen van tijdsinvestering, werd in het algemeen als gering ervaren. Veel scholen hebben gemerkt dat een OKV minder vaak dan voorheen uitmondde in een onderzoek ter plaatse. Vaker bleef het bij een bureau-onderzoek (als het rendement van een opleiding inmiddels boven de norm lag) of een gesprek in de instelling. De instellingen konden niet goed aangeven of deze verandering het gevolg was van een veranderde werkwijze van inspectie, drukte bij de inspectie of een betere verklaring of onderbouwing vanuit de school.

De drie *NBI's* waar nog geen Staat van de Instelling is uitgevoerd, hebben in 2012 niet of slechts zijdelings met de inspectie van doen gehad.

4.2 Ervaringen met de werkwijze van de inspectie

A. Scholen waar de Staat van de Instelling is uitgevoerd

Ten aanzien van de ervaringen van de scholen onderscheiden we het verloop van het onderzoek en de wijze van beoordelen door de inspectie.

Verloop van het onderzoek

De scholen zijn in het algemeen *positief* over het verloop van de Staat van de Instelling. De meeste positieve opmerkingen zijn gemaakt over (bovenste aspecten het vaakst genoemd):

- . de open sfeer, de plezierige contacten en gesprekken;
- . de transparantie. Instellingen waardeerden met name de tussentijdse terugkoppeling van de bevindingen van de inspectie / de geconstateerde tekortkomingen. Soms werd daarbij tijdens het onderzoek ook het inspectie-oordeel teruggekoppeld, soms ook niet (zie verderop in deze paragraaf);
- . de goede voorbereiding, organisatie en communicatie van de zijde van de inspectie;
- . de kwaliteit van de rapportage;
- . de integrale aanpak bij de uitvoering.

Over enkele aspecten zijn de ervaringen *wisselend*:

- . verschillen tussen inspecteurs. Dit wordt minder vaak genoemd dan bij de beginmeting. Als het wel wordt geconstateerd, wordt het minder geproblematiseerd;
- . basishouding van de inspecteurs. De ervaring is dat de inspecteurs minder uitgaan van wantrouwen ('er is iets fout en we gaan het vinden'). Wel vinden sommige scholen het diepgaande en gedetailleerde karakter van het onderzoek als zodanig getuigen van wantrouwen;
- . flexibiliteit van de inspecteurs. Dit betreft met name de planning en organisatie/inrichting van het onderzoek en spitst zich toe op scholen waar bepaalde processen zoals examinering centraal zijn georganiseerd. Sommige instellingen geven aan dat de inspectie hiermee rekening hield en het onderzoeksprogramma aanpaste (bijv. examinering niet per opleiding maar centraal onderzocht), andere geven aan dat dit juist niet het geval was.

Kritiekpunten over het verloop van het onderzoek hebben deels betrekking op dezelfde issues die hierboven als positief zijn geduid: niet *alle* instellingen vonden de gesprekken plezierig verlopen, hebben tussentijdse terugkoppeling ervaren etc. Daarnaast wordt het diepgaande en gedetailleerde karakter van het onderzoek door vrijwel alle scholen genoemd, maar hoe dit wordt ervaren loopt sterk uiteen: van 'als je het toch doet, doe het dan goed' tot 'overtrokken en buiten proportie'.

Twee scholen gaven aan dat het doel van sommige gesprekken, met name gesprekken op centraal niveau aan het begin van onderzoek, achteraf niet altijd duidelijk was: waren de gesprekken puur informatief (kennismakingsgesprek) of ook inhoudelijk; was het de bedoeling dat de instelling in het gesprek al moest aantonen dat ze 'in control' zijn, of kwam dit in een later stadium aan de orde?

Wijze van beoordelen

De meeste scholen waar de Staat van de Instelling is uitgevoerd of plaatsvond ten tijde van het gesprek, hebben in meer of mindere mate kritiek op de wijze van beoordelen door de inspectie. Deels is de kritiek vergelijkbaar met de bezwaren die zijn geuit bij de beginmeting, en dus niet specifiek voor de Staat van de Instelling maar van algemener aard. De volgende kritiekpunten worden naar voren gebracht:

- . de inspectie houdt onvoldoende rekening met de context, zoals: administratieve verklaringen of kenmerken van de doelgroep als oorzaak van laag rendement;
- . de inspectie houdt onvoldoende rekening met kenmerken van de organisatie of van het onderwijsconcept;

- . er worden onrealistische eisen gesteld. Genoemde voorbeelden hebben onder meer betrekking op de eisen aan leermeesters wat betreft de beoordeling van de praktijk, of aan docenten wat betreft het 'niveau' van kwaliteitsbewustzijn (docenten worden gevraagd aan te geven in welke mate geformuleerde verbeterpunten een oplossing bieden voor de in zelfevaluatie genoemde tekortkomingen);
- . er wordt onvoldoende recht gedaan aan de kwaliteit van de school (scholen met een hoog rendement, goede tevredenheidsscores etc. moeten aan dezelfde (verantwoordings)eisen voldoen als de zwakkere scholen);
- . er wordt met de huidige normen / het huidige toezichtkader gekeken naar (examen)producten uit het verleden;
- . scholen worden afgerekend op zaken of omstandigheden waarop zij naar eigen zeggen maar in beperkte mate invloed hebben. De genoemde voorbeelden hebben betrekking op de kwaliteit van kwalificatiedossiers en van ingekochte examens. De scholen erkennen dat zij integraal verantwoordelijk zijn voor examinering, ook als het ingekochte examens betreft. De bezwaren tegen de werkwijze van de inspectie richten zich met name op situaties waar deze ingekochte examenproducten in voorgaande jaren door de inspectie zijn goedgekeurd. Als de inspectie de examenproducten later alsnog afkeurt, zouden de scholen voldoende tijd moeten hebben om maatregelen te treffen. Hiermee wordt bij het oordeel van de inspectie volgens de scholen onvoldoende rekening gehouden en daardoor worden de betreffende opleidingen in hun ogen onterecht op de 'zwarte lijst' (lijst met zwakke opleidingen op de website van de inspectie) gezet.

Voor een deel heeft de naar voren gebrachte kritiek op de wijze van beoordelen specifiek betrekking op de Staat van de Instelling. Tekortkomingen die in de optiek van instellingen klein zijn, hebben naar hun mening onevenredig grote gevolgen. Dit wordt soms alleen geconstateerd, maar vaker ook geproblematiseerd. De bezwaren zijn uiteen te leggen in twee elementen:

- a. soms vinden scholen een onvoldoende van de inspectie niet terecht (bijvoorbeeld omdat onvoldoende rekening is gehouden met de context) of te 'streng' (scholen erkennen een tekortkoming maar vinden dat de ernst en reikwijdte ervan een 'onvoldoende' niet rechtvaardigt);
- b. de gehanteerde normeringssystematiek² is zodanig dat een onvoldoende voor een bepaald onderdeel (bijvoorbeeld: de indicator informatievoorziening) volgens scholen onevenredig zwaar kan doorwerken op het oordeel op hoger niveau (in het voorbeeld: een onvoldoende voor informatievoorziening betekent een onvoldoende voor het (kern)aspect studieloopbaanbegeleiding en vervolgens ook voor het kwaliteitsgebied onderwijsproces).

De meeste instellingen die nog in afwachting waren van de uitslag van de Staat van de Instelling, konden ondanks de tussentijdse terugkoppeling van bevindingen door de inspectie niet inschatten hoe het oordeel over de *kwaliteitsborging op instellingsniveau* zou uitvallen. Er was vooral onzekerheid over de vraag in hoeverre geconstateerde tekortkomingen op opleidingsniveau doorwerken in het 'overall' oordeel: hoe zal de inspectie alle bevindingen wegen? In dit verband wordt er op gewezen dat de interpretatieruimte van de inspectie kennelijk groot is.

² Zie paragraaf 5.2 in het Toezichtkader bve 2012.

B. Scholen waar de Staat van de Instelling niet is uitgevoerd

Ondanks de positieve uitkomst van de onderzoeken naar *onderwijstijd* die in 2012 zijn uitgevoerd, is het oordeel van de instellingen over deze onderzoeken kritisch. Dit betreft de werkwijze van de inspecteurs tijdens het onderzoek en in een aantal gevallen ook de deskundigheid van de inspecteurs. Bij enkele instellingen is aan het begin van 2013 een (her)onderzoek naar onderwijstijd geweest. Hierover waren de meningen van de instellingen positiever dan bij voorgaande onderzoeken naar onderwijstijd.

De ervaringen met de *OKV's* - die veel minder vaak dan voorheen uitmondde in een onderzoek ter plekke, zie paragraaf 3.1 - zijn wisselend. Het gesprek op de instelling werd in het algemeen als plezierig ervaren. Twee instellingen hebben kritiek op de oordeelsvorming van de inspectie, waarbij de inspectie met name starheid wordt toegeschreven als het gaat om het toepassen van de rendementsnorm voor het bepalen van het arrangement (opbrengst onder de norm is per definitie 'zwak' onderwijs, ook als dit volgens de instelling goed verklaard of onderbouwd kan worden). Een andere instelling geeft aan dat de inspectie wel meeding in de argumentatie van de school. Daarbij duurde het wel lang voordat de betrokken opleiding op de website van de inspectie van de lijst van zwakke opleidingen werd verwijderd. Dit signaal werd ook door andere instellingen afgegeven.

Bijlage 1 - Indicatoren van kwaliteitsborging

De volgende (elementen van) indicatoren van kwaliteitsborging uit het Toezichtkader bve 2012 zijn in het onderzoek betrokken:

4.1.1 Plannen

Er zijn meerjarenplannen voor de instelling en jaarplannen op verschillende organisatieniveaus gebaseerd op de missie en het strategisch beleid van de instelling. Deze plannen zijn gedragen door de organisatie. Een plan biedt voldoende kader voor het onderliggende organisatieniveau. Doelen van jaarplannen zijn voldoende 'smart' (specifiek, meetbaar, aanvaard, reëel en concreet in tijd). Plannen hebben betrekking op alle sturingslagen van de organisatie en hangen onderling samen.

4.1.2 Informatie

De sturingsinformatie over de onderwijskwaliteit is beschikbaar en toegankelijk op het niveau waar deze informatie moet worden gebruikt.

4.2.1 Monitoring

De onderwijskwaliteit wordt regelmatig gemonitord. De monitor bestrijkt de belangrijke elementen van het onderwijs (onderwijsproces, examinering en opbrengsten).

4.2.2 Evaluatie

Uitkomsten van monitoring worden aantoonbaar gebruikt om de kwaliteit van het onderwijs te beoordelen (regelmatig, wettelijk vereist), te analyseren op risico's en eventuele tekorten vast te stellen. Voor de evaluatie van de onderwijskwaliteit worden expliciet normen gebruikt die vooraf zijn vastgesteld. Ze gaan over tenminste het onderwijsproces, de examenkwaliteit (aan de hand van de examenstandaarden en de bijbehorende normering) en de opbrengsten en zijn voldoende concreet. Bij de evaluatie van de onderwijskwaliteit zijn onafhankelijk deskundigen en belanghebbenden betrokken (wettelijk vereist).

4.3.1 Verbeteraanpak

Uitkomsten van de beoordeling van de onderwijskwaliteit (onderwijsproces, examinering en opbrengsten) worden bij geconstateerde tekorten gebruikt voor het opstellen van een samenhangend verbeterplan. Verbetermaatregelen zijn inhoudelijk passend bij de geconstateerde tekorten, grijpen aan op de oorzaken van de kwaliteitstekorten en hebben betrekking op het passende organisatieniveau.

4.3.2 Deskundigheidsbevordering³

Er zijn plannen voor deskundigheidsbevordering op de verschillende organisatieniveaus en maatregelen en instrumenten om te waarborgen dat het personeel zijn bekwaamheid onderhoudt (wettelijk vereist). Deskundigheidsbevordering vindt aantoonbaar plaats en sluit tenminste aan bij eventuele tekorten in de onderwijskwaliteit. De instelling betreft hierbij nadrukkelijk ook de deskundigheid van constructeurs, vaststellers en beoordelaars van examens.

³ Voor niet-bekostigde instellingen gelden geen wettelijke eisen aan docenten; de wet BIO is voor deze instellingen niet van toepassing.

4.3.3 Verankering

Planning, monitoring, evaluatie, verbetering en verantwoording gebeuren volgens een vastgelegde systematiek. De kwaliteitszorg is organisatorisch duidelijk belegd. Vastgelegd is wie externe belanghebbenden zijn en op welk organisatieniveau, waarover en wanneer de dialoog plaatsvindt. De examencommissie draagt zorg voor de borging van de examenkwaliteit.

4.4.2 Extern

Er is op een passend organisatieniveau een werkende dialoog met in elk geval het bedrijfsleven. Deze dialoog gaat tenminste over de ontwikkeling van onderwijs en examinering, de beoordeling van de kwaliteit daarvan evenals over de opleidingenportfolio.

Er is verantwoording naar externe belanghebbenden over in elk geval wat met hun inbreng is gebeurd, al dan niet aanvullend op de verantwoording in het jaarverslag.