



Inspectie van het Onderwijs  
*Ministerie van Onderwijs, Cultuur en  
Wetenschap*

## **ONDERZOEK NAAR KWALITEITSVERBETERING MBO OP INSTELLINGS- EN OPLEIDINGSNIVEAU**

**Scalda te Terneuzen**

### **Onderzoeken naar kwaliteitsverbetering:**

- **Kwaliteitsborging instellingsniveau**
- **Opleiding Medewerker marketing en communicatie, crebo 90532**
- **Opleiding Uitvoerend bakker, crebo 95747**
- **Opleiding Juridisch medewerker zakelijke dienstverlening, crebo 94891**

BRIN:	25PV
Onderzoeksnummer:	285940
Onderzoek uitgevoerd:	19 oktober t/m 3 november 2015
Conceptrapport verzonden op:	15 december 2015
Rapport vastgesteld te Utrecht op:	03 februari 2016



## INHOUD

1 Inleiding.....	1
2 Conclusie en vervolg .....	3
2.1 Conclusie .....	3
2.2 Vervolg.....	3
3 Resultaten kwaliteitsborging op instellingsniveau.....	5
4. Resultaten opleiding .....	7
4.1 Medewerker marketing en communicatie (Marketing medewerker).....	7
4.2 Uitvoerend bakker .....	10
4.3 Juridisch medewerker zakelijke dienstverlening .....	11
Bijlage .....	15
Bijlage I Normering kwaliteitsgebieden .....	15



## 1 Inleiding

In dit rapport staan de uitkomsten van de onderzoeken naar kwaliteitsverbetering, die de Inspectie van het Onderwijs van 19 oktober 2015 tot en met 3 november 2015 heeft uitgevoerd bij Scalda. De inspectie baseert zich op het Toezichtkader bve 2012 en het Addendum 2015 (zie [www.onderwijsinspectie.nl](http://www.onderwijsinspectie.nl)).

### *Aanleiding onderzoeken naar kwaliteitsverbetering*

De aanleiding voor de onderzoeken naar kwaliteitsverbetering is het vervolgtoezicht, zoals is opgenomen in het rapport van de Staat van de instelling (vastgesteld op 2 juli 2014).

We hebben de kwaliteitsborging op instellingsniveau onderzocht, omdat tijdens de Staat van de instelling is geconstateerd dat de instelling niet voldeed aan de wettelijke vereiste op het gebied van kwaliteitsborging (WEB, art. 1.3.6).

Daarnaast hebben we een onderzoek naar kwaliteitsverbetering uitgevoerd bij de volgende opleidingen.

<b>Gebied Kwaliteitsborging en Wettelijke vereisten</b>	<b>Gebied Examinering en diplomering</b>	<b>Leerweg, niveau, locatie</b>
90532, Medewerker Marketing en Communicatie (Marketing medewerker)	90532, Medewerker Marketing en Communicatie (Marketing medewerker)	Leerweg bol, niveau 4, locatie Podium 15, Middelburg
95747, Uitvoerend bakker	Niet onderzocht	Leerweg bol, niveau 2, locatie Podium 15, Middelburg
94891, Juridisch medewerker Zakelijke dienstverlening	94891, Juridisch medewerker Zakelijke dienstverlening	Leerweg bol, niveau 4, locatie Podium 15, Middelburg

### *Medewerker marketing en communicatie, 90532, en Juridisch medewerker Zakelijke dienstverlening, 94891.*

We hebben de examinering en diplomering, de kwaliteitsborging en de wettelijke vereisten op het gebied van de schoolkosten en vrijwillige bijdrage onderzocht, omdat tijdens de Staat van de instelling is geconstateerd dat er sprake was van onvoldoende examenkwaliteit, niet-naleving van de wet op het gebied van kwaliteitsborging (WEB, art. 1.3.6) en de schoolkosten (WEB, art. 1.8.4).

### *Uitvoerend bakker, crebo 95747.*

We hebben de kwaliteitsborging onderzocht, omdat tijdens de Staat van de instelling is geconstateerd dat er sprake was van niet-naleving van de wet op het gebied van kwaliteitsborging (WEB, art. 1.3.6).

Om ons een beeld te vormen van de kwaliteitsverbeteringen hebben we informatie over de instelling en opleidingen geanalyseerd. Op locatie zijn documenten onderzocht en gesprekken gevoerd. Er is onder andere gesproken met studenten, docenten, beleidsmedewerkers, het opleidingsmanagement en de directie.

In dit rapport starten we met de conclusie van de onderzoeken naar kwaliteitsverbetering en geven we aan wat het vervolg is (hoofdstuk 2). Daarna volgt de toelichting op de beoordeling van de kwaliteitsborging op instellingsniveau (hoofdstuk 3). Vervolgens lichten we de onderzoeken naar kwaliteitsverbetering op opleidingsniveau toe (hoofdstuk 4).

## **2 Conclusie en vervolg**

In dit hoofdstuk staat de conclusie van de onderzoeken naar kwaliteitsverbetering en beschrijven we het vervolg. De toelichting op de beoordeling staat in de hoofdstukken 3 en 4.

### **2.1 Conclusie**

*Onderzoek naar kwaliteitsverbetering kwaliteitsborging instellingsniveau*

We concluderen dat de kwaliteitsborging op instellingsniveau bij Scalda voldoende is. Hiermee is voldaan aan de wettelijke vereiste op het gebied van kwaliteitsborging (WEB, art. 1.3.6).

*Onderzoeken naar kwaliteitsverbetering opleidingsniveau:*

*Medewerker marketing en communicatie (Marketing medewerker), 90532*

We concluderen dat bij de opleiding Medewerker marketing en Communicatie het kwaliteitsgebied examinering en diplomering en het gebied kwaliteitsborging voldoende zijn. De wettelijke vereisten voldoen.

*Uitvoerend bakker, 95747*

We concluderen dat bij de opleiding Uitvoerend bakker het kwaliteitsgebied kwaliteitsborging voldoende is.

*Juridisch medewerker Zakelijke dienstverlening, crebo 94891*

We concluderen dat bij de opleiding Juridisch medewerker zakelijke dienstverlening het kwaliteitsgebied examinering en diplomering en het gebied kwaliteitsborging voldoende zijn. De wettelijke vereisten voldoen.

### **2.2 Vervolg**

*Vervolgtoezicht naar kwaliteitsverbetering kwaliteitsborging instellingsniveau*

We voeren geen vervolgtoezicht uit naar de kwaliteitsborging van de instelling, omdat nu wel voldaan is aan de wettelijke vereiste (WEB, art. 1.3.6).

*Vervolgtoezicht naar aanleiding van de onderzochte opleidingen*

We voeren bij drie opleidingen geen vervolgtoezicht uit, omdat we alle onderzochte kwaliteitsgebieden als voldoende hebben beoordeeld.





### 3 Resultaten kwaliteitsborging op instellingsniveau

In dit hoofdstuk informeren wij u over de beoordeling van de kwaliteitsborging op instellingsniveau en onderbouwen wij ons oordeel. De normering van het kwaliteitsgebied kwaliteitsborging staat in bijlage I.

De kwaliteitsborging van Scalda beoordelen we als voldoende. Dit oordeel is gebaseerd op de beoordeling van de onderliggende aspecten.

Kwaliteitsgebied	Goed	Voldoende	Onvoldoende	Slecht
4. Kwaliteitsborging		•		

Aspecten	Voldoende	Onvoldoende
4.1 Sturing*	•	
4.2 Beoordeling*	•	
4.3 Verbetering en verankering*	•	
4.4 Dialoog en verantwoording	•	

De aspecten met een \* zijn kernaspecten, zie bijlage I voor normering per gebied.

### Beschouwing

#### *Algemeen*

Tijdens voorgaand onderzoek is geconstateerd dat de kwaliteitsborging onvoldoende was, omdat niet voldaan was aan het aspect verbetering en verankering. Alleen dit aspect is opnieuw onderzocht en beoordeeld. De verbetering en verankering voldeed niet, omdat de verbeteraanpak onvoldoende gewaarborgd was in de lijn en de systematiek van kwaliteitsborging grote faseverschillen in de implementatie en uitvoering liet zien. Het afgelopen jaar is de instelling aan de slag gegaan met het verbeteren van de kwaliteitsborging. Tegelijkertijd heeft een aantal personele wisselingen plaatsgevonden in de directie van ROC Scalda. De nieuwe voorzitter van het cvb en het nieuwe directeurenoverleg zetten in op een combinatie van kwaliteitsborging en bijbehorende cultuur waarmee de toekomst met vertrouwen tegemoet kan worden getreden.

Hierna lichten we alleen de aspecten toe, die tijdens dit onderzoek opnieuw zijn onderzocht en beoordeeld.

#### *Kwaliteitsborging*

De kwaliteitsborging op instellingsniveau bij Scalda is beoordeeld als voldoende, omdat voldaan is aan de verbetering en verankering.

De instelling heeft passende verbetermaatregelen getroffen. Daardoor is er nu sprake van een voldoende verankerde kwaliteitscyclus. De taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn belegd. Ze zijn echter blijvend in ontwikkeling om uiteindelijk tot een optimale positionering van de verschillende rollen te komen.

Zoals gezegd heeft ROC Scalda het afgelopen jaar stappen gezet die hebben geleid tot een werkende en effectieve kwaliteitscyclus. Er is een taskforce ingesteld die als doel heeft om op het gebied van de kwaliteitsborging de organisatie naar een hoger plan te tillen. Ten eerste streeft de taskforce naar het creëren van meer synergie

binnen en tussen de verschillende lagen in de organisatie. Daarnaast stimuleert de taskforce het eigenaarschap binnen alle geledingen als het gaat om het kwaliteitsdenken. Ten slotte werkt de taskforce aan het monitoren en 'handhaven' van de voortgang van deze twee doelstellingen. De effecten ervan zien we onder meer terug in de opleidingen die in het kader van dit onderzoek door ons onderzocht zijn. Zo is er flink ingezet op professionele ontwikkeling en scholing wat heeft bijgedragen aan zelfkritische opleidingsteams die de examinering en het onderwijs naar een hoger plan hebben getild.

Voorts constateren we dat in de organisatie nog enkele veranderingen zijn doorgevoerd. Allereerst is de inzet van de A3-methodiek aangepast *van letter naar geest* en de managementgesprekken zijn sterker gekoppeld aan deze methodiek. Ze wordt nu gebruikt in alle geledingen van de instelling en is ook in de teams duidelijk de leidraad voor het eigen handelen. De input voor deze A3 is uit meerdere bronnen afkomstig, waaronder een aantal op risico-analyses gebaseerde interne audits en ook de teams geven er zelf invulling aan, waardoor er sprake is van een gedragen systeem.

Om de kwaliteit naar een hoger niveau te tillen zijn er zogenaamde procesmanagers in het leven geroepen die met hun specifieke expertise gericht met een aantal onderwerpen aan de slag gaan. Zo is er een procesmanager Kwaliteitsborging die namens het college van bestuur vorm geeft aan de nieuw ingezette koers. Echter, de rol van de procesmanager is nog in ontwikkeling en nog niet geheel verankerd in de organisatie. De verdere uitrol van deze functie verdient de aandacht.

Bovendien positioneert het college van bestuur zich nu dichter bij de laag van clusterdirecteuren en de afstand tot de onderwijsteams is eveneens verkleind. Hierdoor heeft men meer zicht op de gehele organisatie. De effecten hiervan zijn op verschillende plekken reeds zichtbaar. Hoewel deze positionering van het cvb nog maar relatief kort van kracht is, hebben we er op basis van het daadkrachtig optreden van de voorzitter vertrouwen in dat het rendement van deze veranderde positionering ook elders in de organisatie zichtbaar zal zijn. Wel benadrukken we dat het wenselijk is om deze positieve ontwikkeling verder door te zetten en te blijven monitoren om zo de kwaliteitsborging naar een hoger niveau te brengen.

Naast al deze instrumentele- en structuurwijzigingen heeft de instelling parallel aan deze ontwikkelingen een deskundigheidsbevorderend traject in gang gezet dat een cultuurverandering beoogt. Aan dit traject hebben teams, leidinggevend, het cvb en ook de raad van toezicht deelgenomen. Het cvb achtte dit traject noodzakelijk voor de implementatie van een roc-brede kwaliteitscultuur die nodig is voor het welslagen van de uitvoering door alle betrokkenen van Scalda van een goed werkende en duurzame kwaliteitscyclus. De cultuurverandering houdt in de kern in, dat het bij kwaliteitsborging meer gaat om de vraag wat bereiken we in plaats van wat hebben we gedaan.

De in 2015 ingezette koers rond de kwaliteitsborging is onder meer als gevolg van een aantal wisselingen in de directie nog niet volledig afgerond. De effecten van de nieuwe koers zijn echter al wel voldoende zichtbaar in de praktijk om te kunnen spreken van een werkende kwaliteitscyclus. Het college van bestuur legt de nadruk op het verder doorlopen van het huidige ontwikkelproces van de kwaliteitsborging met de daarbij behorende cultuuromslag. Het college neemt hiervoor de tijd, zodat er niet alleen een werkend systeem is, maar ook een sterke mate van kwaliteitsdenken in de organisatie gerealiseerd wordt.

## 4. Resultaten opleiding

In dit hoofdstuk lichten wij het resultaat van de kwaliteitsonderzoeken bij de opleidingen toe. We geven per gebied aan wat het oordeel is (goed, onvoldoende, voldoende, slecht) en verantwoorden ons over het oordeel op het niveau van de onderliggende aspecten.

### 4.1 Medewerker marketing en communicatie (Marketing medewerker)

Het onderzoek naar kwaliteitsverbetering bij de opleiding Medewerker marketing en communicatie, crebo 90532, niveau 4, bol, locatie Podium 15 in Middelburg richtte zich op de examinering en diplomering, de kwaliteitsborging en de wettelijke vereisten.

Het onderzoek naar kwaliteitsverbetering leidt tot de volgende beoordeling:

Kwaliteitsgebied	Goed	Voldoende	Onvoldoende	Slecht
2. Examinering en diplomering		•		
4. Kwaliteitsborging		•		
	Voldoet		Voldoet niet	
5. Naleving wettelijke vereisten		•		

Kwaliteitsgebied Aspect	Voldoende	Onvoldoende
<b>Gebied 2: Examinering en diplomering</b>		
2.1 Exameninstrumentarium*	•	
2.2 Afname en beoordeling*	•	
2.3 Diplomering*	•	
<b>Gebied 4: Kwaliteitsborging</b>		
4.1 Sturing*	•	
4.2 Beoordeling*	•	
4.3 Verbetering en verankering*	•	
4.4 Dialoog en verantwoording	•	
<b>Gebied 5: Naleving wettelijke vereisten</b>		
5.1 Naleving wettelijke vereisten	•	

De aspecten met een \* zijn kernaspecten, zie bijlage I voor normering per gebied.

### Beschouwing

#### *Algemeen*

Tijdens voorgaand onderzoek is geconstateerd dat de examinering en diplomering, de kwaliteitsborging en de wettelijke vereisten onvoldoende waren. We hebben ons binnen deze gebieden alleen gericht op de aspecten, die tijdens voorgaand onderzoek als onvoldoende zijn beoordeeld. De voldoende oordelen hebben we overgenomen.

Het gebied examinering en diplomering voldeed niet, omdat niet voldaan was aan de aspecten afname en beoordeling en diplomering. Afname en beoordeling voldeed niet, omdat de examenprocessen van afname en beoordeling onvoldoende deugdelijk verliepen. Daarnaast voldeed de diplomering niet, omdat de examencommissie onvoldoende zicht had op en onvoldoende verantwoordelijkheid

nam voor de betrouwbaarheid van het proces van examinering en de borging van de kwaliteit ervan.

Het gebied kwaliteitsborging voldeed niet, omdat niet was voldaan aan de aspecten sturing, verbetering en verankering en dialoog en verantwoording. Sturing voldeed niet, omdat er op opleidingsniveau geen sprake was van sturing op basis van specifieke, meetbare en controleerbare doelen. Daarnaast voldeed verbetering en verankering niet, omdat de verbeteraanpak onvoldoende systematisch ter hand werd genomen en de relatie tussen uitkomsten van metingen en verbetermaatregelen onvoldoende zichtbaar was. Tenslotte voldeed dialoog en verantwoording niet, omdat in onvoldoende mate sprake was van een functionele dialoog met studenten en leerbedrijven over de kwaliteit van het onderwijs en de verantwoording daarover.

De naleving van de wettelijke vereisten ten aanzien van de schoolkosten voldeed niet, omdat leermiddelen verplicht werden gesteld waarvan de minister in haar richtlijnen heeft aangegeven dat de aanschaf ervan een vrijwillig karakter heeft.

#### *Algemeen*

Tijdens het onderzoek naar kwaliteitsverbetering hebben wij geconstateerd dat de directie, het opleidingsmanagement en het team voortvarend het verbetertraject hebben ingezet. Vanuit een houding van reflectie, een open en oplossingsgerichte benadering naar de geconstateerde problematiek en een analyse van de situatie hebben veranderingen vorm gekregen.

De opleiding heeft zich door externe deskundigen laten bijstaan, zowel in de analysefase als in de implementatiefase. Zo is een intensief trainings- en coachingstraject voor alle docenten van het team gestart en hebben scholingen plaatsgevonden om de examinering te verbeteren.

Hierna lichten we alleen de aspecten toe, die tijdens dit onderzoek opnieuw zijn onderzocht en beoordeeld.

#### *Examinering en diplomering*

De examinering en diplomering beoordelen we als voldoende. Aan alle aspecten is voldaan.

Hoewel het exameninstrumentarium tijdens het onderzoek naar de Staat van de instelling als voldoende is beoordeeld, is wel geconstateerd dat de exameninstrumenten voor Nederlands en Engels niet aan de uitstroomeisen en toetstechnische eisen voldeden. Deze constatering heeft evenwel niet tot een onvoldoende voor het exameninstrumentarium geleid, omdat dit onvoldoende oordeel in 2014 nog niet meetelde voor de eindbeoordeling van het geheel van de exameninstrumenten.

De instelling heeft de instellingsexamens van Nederlands, onder andere met ondersteuning van externe deskundigen, aangepast. De examens voldoen nu aan de uitstroomeisen en toetstechnische eisen. De Engelse examens worden nu ingekocht bij een leverancier waarvan de examens door de inspectie met een voldoende zijn beoordeeld.

De examenprocessen van afname en beoordeling zijn voldoende deugdelijk. Naast het feit dat het Handboek Examinering meer dan voorheen leidend is voor het volledige proces van examinering, heeft de opleiding op diverse fronten geïnvesteerd in het verbeteren van de afname- en beoordelingscondities. Tijdens informatiebijeenkomsten voor examinerende leerbedrijven en examenkandidaten wordt de gang van zaken ten aanzien van de proeve van bekwaamheid

uiteengezet. Op het leerbedrijf zelf wordt in een voorbereidend gesprek verder ingezoomd op de vereiste afname- en beoordelingscondities. Een tweede corrector is betrokken bij de beoordeling van de proeves evenals externe deskundigen die een rol hebben gekregen bij het beoordelen van de binnenschoolse examenprojecten. De richtlijnen van de examenleverancier van de beroepsgerichte examens worden strikt nageleefd. Daarnaast worden externe surveillanten ingezet om de betrouwbaarheid van de afname van schriftelijke examens te bevorderen.

De diplomering is voldoende deugdelijk en geborgd. Examendossiers worden door de examencommissie gecheckt op volledigheid. Steekproefsgewijs wordt de examenafname gecontroleerd op de eisen die zijn gesteld aan de afname en beoordeling. Er zijn afspraken gemaakt om gedurende het huidige schooljaar trainingen te geven aan het team om tot betere toetsanalyses te komen.

#### *Kwaliteitsborging*

De kwaliteitsborging beoordelen we als voldoende. Aan alle aspecten is voldaan. We lichten alleen de aspecten toe die opnieuw zijn onderzocht.

De sturing beoordelen we als voldoende. Er is sprake van voldoende richtinggevende planvorming met specifieke en meetbare doelen, herkenbaar en gedragen door het team. In de analysefase van het verbetertraject heeft het team gebruik gemaakt van het MBO Beter Light instrument. Dit heeft het team zicht gegeven op een aantal quick wins, maar ook op meer fundamentele verbeteringen. Wij zien dat in het teamplan de uitkomsten van de JOB-enquête, het medewerkerstevredenheidonderzoek, de lunchgesprekken met studenten en het oordeel van het inspectierapport is vertaald naar doelstellingen en activiteiten tot verbetering.

De verbetering en verankering beoordelen we als voldoende. De opleiding neemt verbetermaatregelen die enerzijds passen bij de uitkomsten van beoordelingen en anderzijds inspelen op deskundigheidsbevordering van het team. Het afgelopen jaar heeft het opleidingsmanagement op vele fronten geïnvesteerd in scholingen en trainingen voor het team, waarvan, volgens studenten, effecten in en buiten de klas zichtbaar zijn. Ze ervaren meer rust in de opleiding. De structuur van de kwaliteitszorgcyclus is in vergelijking met het vorige onderzoek nu helderder belegd, wat in het team heeft geleid tot een constructievere dialoog over de kwaliteit van het onderwijs en een versterking van het besef van de eigen invloed en verantwoordelijkheid voor de te leveren onderwijskwaliteit. Vanuit het opleidingsmanagement wordt de kwaliteit van het onderwijs onder andere bewaakt door frequente lesbezoeken met ondersteuning van een externe deskundige. De bevindingen worden met de betreffende docent besproken.

De dialoog en verantwoording beoordelen we als voldoende. Er is sprake van een voldoende functionerende dialoog over de kwaliteit van het onderwijs met belanghebbenden. Het team heeft op structurele basis lunchgesprekken met studenten opgezet. In deze gesprekken spreken de directeur en het opleidingsmanagement over de tevredenheid en ervaringen van de studenten over het genoten onderwijs. Uit de verslagen maken wij op dat interesse, verantwoording, openheid en terugkoppeling begrippen zijn die een plaats krijgen in de gesprekken. Daarnaast heeft de opleiding de communicatie met ouders en leerbedrijven geïntensiveerd. Positief effect van de communicatie met de ouders is dat gedragsproblemen in de klas zijn afgenomen en dat het verzuim en

het vsv is verminderd. Het opleidingsmanagement is voornemens om de werkveldcommissie een nog nadrukkelijker rol te geven in de kwaliteitsverantwoording van de opleiding.

*Wettelijke vereisten*

De opleiding voldoet aan de onderzochte wettelijke eis(en), omdat is vastgesteld dat de bepalingen zijn nageleefd. De schoolkosten die nu in rekening worden gebracht zijn conform de richtlijn die de minister hiervoor heeft opgesteld.

**4.2 Uitvoerend bakker**

Het onderzoek naar kwaliteitsverbetering bij de opleiding Uitvoerend bakker, crebo 95747, niveau 2, bol, locatie Podium 15 in Middelburg richtte zich op de kwaliteitsborging.

Het onderzoek naar kwaliteitsverbetering leidt tot de volgende beoordeling:

Kwaliteitsgebied	Goed	Voldoende	Onvol- doende	Slecht
4. Kwaliteitsborging		•		

Kwaliteitsgebied Aspect	Voldoende	Onvoldoende
<b>Gebied 4: Kwaliteitsborging</b>		
4.1 Sturing*	•	
4.2 Beoordeling*	•	
4.3 Verbetering en verankering*	•	
4.4 Dialoog en verantwoording	•	

De aspecten met een \* zijn kernaspecten, zie bijlage I voor normering per gebied.

**Beschouwing**

*Algemeen*

Tijdens voorgaand onderzoek is geconstateerd dat de kwaliteitsborging onvoldoende was. We hebben ons binnen dit gebied alleen gericht op het aspect, dat tijdens voorgaand onderzoek als onvoldoende is beoordeeld. De voldoende oordelen hebben we overgenomen.

De kwaliteitsborging voldeed niet, omdat niet voldaan was aan het aspect verbetering en verankering. Dit aspect voldeed niet, omdat verbetermaatregelen niet duidelijk te herleiden waren tot de uitkomsten van de beoordelingssystematiek. Derhalve was het eveneens niet altijd mogelijk om vast te stellen of de verbeteringen wel tot het gewenste resultaat leidden.

*Algemeen*

Wij constateren dat de directie, het opleidingsmanagement en het team voortvarend het verbetertraject hebben ingezet. Met de toevoeging van een procesbegeleider kwaliteitszorg aan het ambitieuze en zelfkritische team is het afgelopen jaar gewerkt aan het verder implementeren en verbeteren van de kwaliteitscyclus. Het team heeft samen met de procesbegeleider kritisch gekeken naar de wijze waarop de kwaliteitsborging effectief kan worden vormgegeven, waardoor het draagvlak ervoor duidelijk aanwezig is binnen het team.

Hierna lichten we alleen de aspecten toe, die tijdens dit onderzoek opnieuw zijn onderzocht en beoordeeld.

#### *Kwaliteitsborging*

De kwaliteitsborging beoordelen we als voldoende. Aan alle aspecten is nu voldaan. De verbetering en verankering beoordelen we als voldoende, omdat er sprake is van een volledige en werkende kwaliteitscyclus die van toegevoegde waarde is voor het kwaliteitsdenken dat reeds aanwezig was bij het opleidingsteam.

De cyclus is het afgelopen jaar geheel in beeld gebracht, waardoor de taken en verantwoordelijkheden nu duidelijk belegd zijn. Dit geeft rust binnen het team waardoor er meer gefocust kan worden op de verbeterpunten, die nadrukkelijk gekoppeld zijn aan een reeks monitoringsinstrumenten, en de daarbij behorende deskundigheidsbevordering. Ook de studenten merken hier het effect van. Zo is er gewerkt aan de variatie in de wijze waarop de lesstof wordt aangeboden en is de informatievoorziening over de opleiding en de vakken verder vormgegeven. Het opleidingsmanagement monitort dit proces op enige afstand, maar blijft zichtbaar voor het team. Met name de grote uitdagingen zoals het examineren van de praktijkonderdelen worden in de verschillende gremia opgepakt. Men schroomt niet om externe deskundigen en het werkveld in te schakelen als de situatie erom vraagt. Op die manier wordt gezamenlijk gewerkt aan een toekomstbestendige bakkersopleiding.

### **4.3 Juridisch medewerker zakelijke dienstverlening**

Het onderzoek naar kwaliteitsverbetering bij de opleiding Juridisch medewerker zakelijke dienstverlening, crebo 94891, niveau 4, bol, locatie Podium 15 in Middelburg richtte zich op de examinering en diplomering, de kwaliteitsborging en de wettelijke vereisten.

Het onderzoek naar kwaliteitsverbetering leidt tot de volgende beoordeling:

Kwaliteitsgebied	Goed	Voldoende	Onvol- doende	Slecht
2. Examinering en diplomering		•		
4. Kwaliteitsborging		•		
	Voldoet		Voldoet niet	
5. Naleving wettelijke vereisten		•		

Kwaliteitsgebied	Voldoende	Onvoldoende
Aspect		
<b>Gebied 2: Examinering en diplomering</b>		
2.1 Exameninstrumentarium*	•	
2.2 Afname en beoordeling*	•	
2.3 Diplomering*	•	
<b>Gebied 4: Kwaliteitsborging</b>		
4.1 Sturing*	•	
4.2 Beoordeling*	•	
4.3 Verbetering en verankering*	•	
4.4 Dialoog en verantwoording	•	
<b>Gebied 5: Naleving wettelijke vereisten</b>		
5.1 Naleving wettelijke vereisten	•	

De aspecten met een \* zijn kernaspecten, zie bijlage I voor normering per gebied.

## **Beschouwing**

### *Algemeen*

Tijdens voorgaand onderzoek is geconstateerd dat de examinering en diplomering en de kwaliteitsborging onvoldoende waren. We hebben ons binnen deze gebieden alleen gericht op aspecten, die tijdens voorgaand onderzoek als onvoldoende zijn beoordeeld. De voldoende oordelen hebben we overgenomen.

Examinering voldeed niet, omdat aan geen van de aspecten voldaan was. Het exameninstrumentarium voldeed niet, omdat het niet aansloot op de uitstroomeisen en niet voldeed aan de toetstechnische eisen.

Afname en beoordeling voldeed niet, omdat de examenprocessen op dit gebied niet deugdelijk waren. Ten slotte voldeed de diplomering niet, omdat de examencommissie onvoldoende haar verantwoordelijkheid nam.

### *Algemeen*

Het team heeft de nodige ontwikkelingen doorgemaakt. Zo is er een nieuwe teamleider en hebben er ook wisselingen in het docententeam plaatsgevonden. Daarnaast is er stevig ingezet op deskundigheidsbevordering van het team op het gebied van didactiek en examinering. Ook is er aandacht geweest voor het groepsproces en het kwaliteitsdenken van het team.

### *Examinering en diplomering*

De examinering en diplomering beoordelen we als voldoende. Aan alle aspecten is voldaan.

Het exameninstrumentarium voldoet, omdat het aansluit op de uitstroomeisen en voldoet aan de toetstechnische eisen. De wijze waarop de reeds door de inspectie goedgekeurde kadertoetsen worden ingezet is flink aangescherpt waardoor de examenopdrachten nu van voldoende kwaliteit zijn. Met behulp van de examenwerkplannen worden de kadertoetsen per student en per beroepspraktijkvorming nader ingekleurd. De examencommissie bekijkt voordat de student aan zijn proeve van bekwaamheid begint of de nadere inkleuring recht doet aan de eisen die in de kadertoets zijn opgenomen. Indien aan de eisen is voldaan, wordt het examenwerkplan bekrachtigd met een handtekening door een lid van de examencommissie. Op die manier is sprake van een valide examenopdracht voor de student.

De examenprocessen van afname en beoordeling zijn voldoende deugdelijk. Ook hier worden de richtlijnen van de leverancier met betrekking tot de kadertoetsen nadrukkelijk gevolgd. Zo wordt het vier-ogenprincipe toegepast en worden beoordelingen door de examinerator toegelicht op het beoordelingsformulier. Door de bedrijfsassessoren en schoolexaminatoren gericht te scholen heeft er ook aan de voorkant van de afname en beoordeling een kwaliteitsslag plaatsgevonden.

De diplomering is voldoende deugdelijk en geborgd, omdat de examencommissie haar verantwoordelijkheid heeft genomen en haar eigen functioneren naar een hoger plan heeft gebracht. Zoals reeds eerder opgemerkt geeft zij haar goedkeuring aan de invulling van de kadertoetsen die de student uitvoert tijdens de proeve. Daarnaast heeft de examencommissie een systematiek opgezet waarmee zowel de afname en beoordeling als het eigen functioneren regelmatig wordt geëvalueerd. Een bijzondere plaats hierin wordt ingenomen door de 'borgingscommissie' waarin externe experts zitting hebben die op structurele basis



audits uitvoeren op de examinering. Hieruit vloeien waar nodig aanscherpingen voort in het examineringsproces.

#### *Kwaliteitsborging*

De kwaliteitsborging beoordelen we als voldoende. Aan alle aspecten is voldaan. We lichten alleen het aspect toe, dat is onderzocht.

De verbetering en verankering beoordelen we als voldoende. Er is nu sprake van een werkende kwaliteitscyclus die de komende jaren verder wordt uitgebouwd. Ook zijn de taken en de verantwoordelijkheden binnen het team duidelijk belegd. De spil in de overlegstructuur is de opleidingscoördinator die op vaste momenten de actuele speerpunten agendeert in zowel de teamoverleggen als de gesprekken met de directie. Het draagvlak voor de kwaliteitscyclus is aanwezig in het team, mede doordat een aantal zaken gezamenlijk wordt opgepakt waaronder de zelfevaluatie en de input op het teamplan. Het team vindt houvast in de jaarplanner waarin alle belangrijke thema's en momenten zijn terug te vinden. Hiermee kan door het management, maar ook door het team zelf, gestuurd worden op het kwaliteitsdenken en -handelen.

#### *Wettelijke vereisten*

De opleiding voldoet aan de onderzochte wettelijke eis(en), omdat is vastgesteld dat de bepalingen zijn nageleefd. De schoolkosten die nu in rekening worden gebracht zijn conform de richtlijn die de minister hiervoor heeft opgesteld.



## Bijlage

### Bijlage I Normering kwaliteitsgebieden

De normering per gebied is per januari 2015 aangepast (zie het Toezichtkader bve 2012 en het Addendum 2015). De normering heeft betrekking op de toezichtperiode 2015-2016.

#### *De normen*

Op basis van het onderzoek spreekt de inspectie oordelen uit waarvoor zij gebruikmaakt van een normering. Deze bestaat uit twee stappen:

1. Een normering per aspect: per aspect wordt een beschrijving gegeven. Indicatoren en portretten zijn daarvoor indicierend en richtinggevend.
2. Een normering per kwaliteitsgebied.

Bij het gebied **Examinering en diplomering** zijn alle aspecten als kernaspect benoemd.

#### *Normering Examinering en diplomering*

Goed	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aan alle drie de aspecten is voldaan.</li><li>• De elementen in het portret worden op een uitstekende wijze uitgevoerd.</li></ul>
Voldoende	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aan alle drie de aspecten is voldaan.</li><li>• Er wordt voor het grootste deel aan de omschrijving van de portretten voldaan, waaronder de essentiële onderdelen.</li></ul>
Onvoldoende	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aan een of twee aspecten is niet voldaan.</li></ul>
Slecht	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aan geen van de drie aspecten is voldaan.</li></ul>

Voor de normering van het gebied **Kwaliteitsborging** zijn drie kernaspecten benoemd. De kernaspecten zijn 4.1 Sturing, 4.2 Beoordeling en 4.3 Verbetering en verankering.

#### *Normering Kwaliteitsborging*

Goed	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aan alle aspecten is voldaan.</li><li>• De elementen in het portret worden op een uitstekende wijze uitgevoerd.</li></ul>
Voldoende	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aan alle kernaspecten is voldaan.</li><li>• Er wordt voor het grootste deel aan de omschrijving van de portretten voldaan, waaronder de essentiële onderdelen.</li></ul>
Onvoldoende	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aan twee of drie aspecten is niet voldaan.</li></ul>
Slecht	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aan alle vier de aspecten is niet voldaan.</li></ul>

Normering **Naleving wettelijke vereisten**: de instelling of opleiding voldoet niet aan de wettelijke bepalingen indien de inspectie vaststelt dat een van deze bepalingen niet wordt nageleefd. Bij sommige bepalingen vloeit de norm direct uit de wet voort. Voor enkele bepalingen zijn nadere operationaliseringen opgesteld (bijvoorbeeld onderwijstijd).