

José Hermanussen en Patricia Brouwer

De zorg voor onderwijskwaliteit in het mbo

De sector mbo aan zet?!





De zorg voor onderwijskwaliteit in het middelbaar beroepsonderwijs

De sector mbo aan zet?!

José Hermanussen en Patricia Brouwer

Colofon

Titel	De zorg voor onderwijskwaliteit in het middelbaar beroepsonderwijs. De sector mbo aan zet?!
Auteurs	José Hermanussen en Patricia Brouwer
Uitgave	Expertisecentrum Beroepsonderwijs Juli 2016
Ontwerp	Art & Design Theo van Leeuwen BNO
Vormgeving	Evert van de Biezen
ISBN/EAN	978-94-6052-103-4
Bestellen	Via info@ecbo.nl o.v.v. A00809/ecbo.16-234



Expertisecentrum Beroepsonderwijs
Postbus 1585
5200 BP 's-Hertogenbosch
073 687 25 00

info@ecbo.nl
www.ecbo.nl

Overname van teksten, ideeën en resultaten uit deze publicatie is vrij toegestaan,
mits met bronvermelding.

Inhoudsopgave

1	Inleiding	5
1.1	Onderzoeksvragen	7
1.2	Leeswijzer	7
2	Wat is er bekend over auditen in het mbo	9
2.1	De audit als kwaliteitszorginstrument	9
2.2	Doelen en kenmerken audit	11
2.3	Conditie	13
2.4	De relatie tussen kwaliteitszorg en onderwijskwaliteit	14
2.5	Conceptueel model	16
3	Methode	17
3.1	Onderzoekdesign	17
3.2	Participanten	17
3.3	Instrumenten	18
3.4	Analyse	22
4	Documentanalyse: koersdocument	25
4.1	Aanpak analyse	25
4.2	Resultaten documentanalyse	25
4.3	Conclusie	27
5	Documentanalyse: aanpak en rapportage van de instellingsaudits	29
5.1	Aanpak analyse	29
5.2	Instellingsaudits en de rapportages	30
5.3	Referentiekader: standaarden en profielen	32
5.4	De aanpak van de auditcommissie: ontwikkelingsgericht	34
5.5	Rapportage, totaalscores en profielkeuze (eindoordeel auditcommissie)	49
5.6	Hard controls/soft controls	53
5.7	Conclusie	54

6	Verwachtingen van de leden	57
6.1	Motieven	57
7	Conditie en kenmerken van het auditproces volgens de leden	65
7.1	Respons nader bekeken	65
7.2	Conditie	66
7.3	Kenmerken van het auditproces	75
8	Aanbevelingen van de leden	83
8.1	Lidmaatschap	83
8.2	Oog op de toekomst	86
8.3	Verbeterpunten	90
9	Slotbeschouwing	95
9.1	Conclusies	96
9.2	Spanningsvelden voor de onderwijspraktijk	102
9.3	Aanbevelingen voor onderzoek	104
10	Bronnen	105
Bijlagen		
1	Overzicht aangesloten mbo-instellingen Kwaliteitsnetwerk mbo, deelname aan enquête	107
2	Leden klankbordgroep	109
3	Documentenanalyse instellingsaudits	111
4	Betrokken scholen diepte-interviews	113
	Gebruikte afkortingen	115



Inleiding



In de afgelopen jaren staat onderwijskwaliteit in alle onderwijssectoren, ook in het middelbaar beroepsonderwijs (mbo), in het centrum van de aandacht van de bestuurders. Dat is ook niet zo verwonderlijk: het is de maatschappelijke verantwoordelijkheid van schoolbesturen zorg te dragen voor kwalitatief goed onderwijs. Zij zijn daarmee eindverantwoordelijk voor en dus ook aanspreekbaar op kwalitatief goed onderwijs. Door incidenten in het onderwijs de afgelopen periode, werd de kwaliteit van het onderwijs een prominenter onderwerp in het publieke debat. Door Oomens, Buynsters, Donker e.a. (2015) wordt in dit kader kwaliteit gedefinieerd als 'de mate waarin een school erin slaagt de gestelde doelen met betrekking tot de leerlingresultaten en processen (het gegeven onderwijs, de organisatie en het personeel) te realiseren naar tevredenheid van zichzelf, het bestuur, de inspectie en afnemers van het onderwijs' (p. 2). Dit vraagt allereerst van besturen om op alle niveaus in de organisatie adequate kwaliteitscycli in te richten, zo benadrukte ook de Commissie-Oudeman (2010). De zorg voor kwalitatief goed onderwijs vereist aldus dat alle 'lagen' in de organisatie zich richten op onderwijskwaliteit; ieder in een eigen rol in de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor kwalitatief goed onderwijs.

Bovengenoemde zorg voor kwaliteit in een school heeft drie uitgangspunten (Oomens, Buynsters, Donker e.a., 2015):

- 1 Kwaliteitszorg richt zich zowel op de processen binnen het onderwijs als op hetgeen waartoe deze processen leiden; de uitkomsten of resultaten.
- 2 Kwaliteitszorg wordt gekenmerkt door een systematische aanpak waaruit blijkt wat scholen wanneer, hoe en waarom hebben gedaan.
- 3 Naast het vaststellen van de huidige kwaliteit, richt kwaliteitszorg zich op het bewaken en verbeteren van de kwaliteit.

De zorg voor kwaliteit betreft, kortom, het 'systematisch en cyclisch werken aan het meten, borgen en verbeteren van de kwaliteit van een school' (Oomens, Buynsters, Donker e.a., 2015 p. 20). Kwaliteitszorg

heeft betrekking op alle middelen om de beoogde en feitelijke onderwijskwaliteit, voorwaarden hiervoor of gevolgen hiervan te analyseren en verbeteren (Korsten, 2015).

In het kader van haar publieke programma is het Expertisecentrum Beroepsonderwijs (ecbo) in 2015 een onderzoek gestart naar de effectiviteit van instrumenten die de sector mbo zelf inzet om de kwaliteit van onderwijs te waarborgen. We keken daarbij speciaal naar audits in het kader van kwaliteitszorg.

Het Kwaliteitsnetwerk mbo (www.kwaliteitsnetwerk-mbo.nl) is als belangrijke *stakeholder* betrokken bij dit onderzoek. De *audits* en de auditsystematiek die in dit netwerk centraal staan, vormden het hart van de studie. Bij dit netwerk zijn 40 regionale opleidingscentra (roc's), vakscholen en agrarische opleidingscentra (aoc's) aangesloten: bijna 60% van de mbo-instellingen in Nederland.

In het onderzoek is nagegaan wat de kenmerken zijn van het auditproces en welke condities een bevorderende dan wel belemmerende rol spelen bij dit proces.

Het doel van het onderzoek was op basis van empirische bevindingen bij te dragen aan de vormgeving van effectieve instrumenten voor borging van de kwaliteit van het onderwijs in het mbo.

Om een scherpe foto te kunnen maken, is een mix aan methoden ingezet. Naast een literatuurverkenning en een documentenanalyse zijn er – binnen aangesloten mbo-instellingen – vragenlijsten uitgezet en diepte-interviews afgenomen bij diverse categorieën betrokkenen op verschillende niveaus in de organisatie: management, team, staf. Hierdoor is een brede *range* aan perspectieven vertegenwoordigd.

Het onderzoek vond plaats in de periode juni 2015-maart 2016. De uitvoering was in handen van ecbo-onderzoekers José Hermanussen en Patricia Brouwer.

Het onderzoek is begeleid door Peter IJsenbrant van CINOP Advies. Hij is bij het Kwaliteitsnetwerk mbo betrokken als secretaris van een groot aantal auditcommissies en leverde input bij de keuze en selectie van

documenten, andere bronnen en contacten. Daarnaast leverde een klankbordgroep, bestaande uit vertegenwoordigers uit de wereld van onderwijs, beleid, overheid en wetenschap, *feedback* op de opzet, aanpak en conceptrapportage van het onderzoek, zie bijlage 2.

In de voorliggende publicatie doen we verslag van de bevindingen.

1.1 Onderzoeksvragen

In het onderzoek stonden drie onderzoeksvragen centraal:

- 1 Wat zijn de kenmerken – ambities en aanpak – van de huidige auditsystematiek van het Kwaliteitsnetwerk mbo, vergeleken met de onderzoeksliteratuur over auditing in het mbo?
- 2 Hoe komen de kenmerken van auditssystematiek uit de verf in de optiek van de direct betrokkenen in de scholen?
- 3 Welke condities spelen een bevorderende, dan wel belemmerende rol bij de auditsystematiek volgens de perceptie van de direct betrokkenen?

1.2 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 schetsen we eerst aan de hand van een literatuurverkenning een theoretisch kader voor auditing in het mbo in relatie tot onderwijskwaliteit.

Hoofdstuk 3 beschrijft de aanpak van het onderzoek. In de hoofdstukken 4 tot en met 8 komen de resultaten van het onderzoek aan bod.

In de slotbeschouwing, hoofdstuk 9, bespreken we in het licht van de onderzoeksvragen de belangrijkste conclusies van het onderzoek en doen we aanbevelingen voor vervolg.



Wat is er bekend over auditen in het mbo

2

2.1 De audit als kwaliteitszorginstrument

Eén van de instrumenten die in het mbo worden ingezet als onderdeel van kwaliteitszorg is de audit (Oomens, Buynsters, Donker e.a., 2015). Bij een audit worden, al dan niet met betrokkenheid van externen, onderdelen van de schoolorganisatie doorgelicht (Oomens, Buynsters, Donker e.a., 2015). Stevens (2012 p. 22) definieert een audit als 'een min of meer geïnstitutionaliseerde vorm van kijken naar een organisatie, proces of product in opdracht van de organisatie zelf of in opdracht van een derde partij'. Om het begrip verder af te bakenen is tevens behulpzaam om te kijken naar de werkdefinitie van visiteren (Korsten & Schutgens, 2012). Zij omschrijven visiteren als 'het organiseren van een (verplichte of vrijwillige) integrale inspectie en beoordeling van prestaties door vakgenoten, opgenomen in een schriftelijke rapportage van een onafhankelijke visitatiecommissie, van een organisatie of organisatiedeel of van een aantal organisaties of onderdelen op eenzelfde gebied of in eenzelfde sector of branche' (p. 7). Wanneer we de definities van beide studies naast elkaar leggen, ontstaat het volgende beeld over de kenmerken van een audit:

- 1 Het is een activiteit die wordt uitgevoerd door een onafhankelijke partij die met voldoende distantie en beschikking over de juiste competenties de audit uitvoert (Stevens, 2012). De activiteit is structureel (Korsten & Schutgens, 2012); er zijn afspraken over de vorm en frequentie van de audit.
- 2 De audit kan worden gezien als een kortdurende interventie die een gedegen voorbereiding vraagt van de organisatie en van degenen die de audit uitvoeren (Stevens, 2012). De voorbereiding van de organisatie die wordt geaudit betreft bijvoorbeeld een zelfstudie of zelfevaluatie. Het gaat erom dat de organisatie data aanlevert die passen in en relevant zijn voor het referentiekader dat wordt gehanteerd (Korsten & Schutgens, 2012).

- 3 Het resultaat is een beeld over/van een organisatie, vaak in combinatie met een oordeel over de organisatie, op basis van een referentiekader (Stevens, 2012). Korsten en Schutgens (2012) benadrukken dat het hierbij gaat om een integraal beeld over/van de organisatie en niet om een specialistische analyse van een deel van het onderwijs zoals examenkwaliteit.
- 4 Het uiteindelijke resultaat biedt zicht op de mate waarin de organisatie enerzijds voldoet aan de standaarden of aspecten uit het referentiekader en/of anderzijds de mate waarin de organisatie zich nog kan verbeteren of ontwikkelen (Stevens, 2012). Het resultaat heeft de vorm van een rapportage. Deze rapportage kan al dan niet openbaar zijn (Korsten & Schutgens, 2012).
- 5 Een audit en de manier waarop de audit voor een bepaalde periode wordt uitgevoerd, kan het resultaat zijn van sectorafspraken.

Een audit levert waardevolle informatie op die op meerdere manieren kan worden benut:

- 1 Voor beleids- en schoolontwikkeling (Schildkamp, 2012). Hierbij gaat het onder andere over het monitoren van de resultaten van beleid.
- 2 Voor het verbeteren van het primaire proces: onderwijsontwikkeling (Schildkamp, 2012).
- 3 Voor het afleggen van verantwoording naar externe partijen, zoals de inspectie en afnemers van het onderwijs (Schildkamp, 2012).
- 4 Als vroegtijdig signaleringsmechanisme voor bestuurders, directie en docententeams om een beeld te krijgen van sterke en zwakke opleidingen (Korsten, 2015).
- 5 Om nieuwe kwaliteitszorginstrumenten te introduceren die directer betrekking hebben op de kwaliteit van het onderwijs ten faveure van kwaliteitszorginstrumenten die niet geheel voldoen (Korsten, 2015).
- 6 Om inzicht te geven in hoe er op operationeel niveau invulling wordt gegeven aan en om wordt gegaan met kwaliteit en kwaliteitszorg (Korsten, 2015).
- 7 Om in kaart te brengen wat risico's zijn op thema's op specifieke onderdelen van het onderwijs, zoals beroepspraktijkvorming (bpv) en examinering.

Een audit kan, kortom, worden benut om er als schoolorganisatie van te leren en om bij te dragen aan de ontwikkeling van de school en het onderwijs. Daarnaast kan de audit worden benut om naar buiten toe te verantwoorden. In de volgende paragraaf gaan we hier verder op in.

2.2 Doelen en kenmerken audit

Eenzijds kan de audit als instrument voor kwaliteitszorg worden gebruikt ten behoeve van verbetering, anderzijds voor verantwoording naar de buitenwacht toe. Zoeken naar verbetering vraagt om een kwetsbare opstelling en open houding. Bij verantwoording daarentegen, is het in het belang van de school om haar beste beentje voor te zetten. Beide doelen, verbetering en verantwoording, staan derhalve met elkaar op gespannen voet.

In het mbo verschuift het accent van een focus op structuuraspecten van kwaliteit naar het bevorderen van een kwaliteitsgerichte cultuur (Den Boer & Frietman, 2014; Van de Venne, Hermanussen, Honingh, & Van Genugten, 2014). In onderzoek naar de evaluatie doelbereiking toezichtkader bve (beroepsonderwijs en volwasseneneducatie) 2012 stellen Den Boer en Frietman (2014) dat in veel instellingen het systeem voor de borging van kwaliteit 'staat' en dat nu de nadruk ligt op het verder indalen in de organisatie en het stimuleren van kwaliteitsbewustzijn en een kwaliteitscultuur. Hierbij is het van belang om het ontwikkelingsstadium waarin de instelling zich bevindt, in ogenschouw te nemen (Van de Venne, Hermanussen, Honingh, & Van Genugten, 2014).

Als we kijken naar wat nu kenmerken zijn van een audit die is gericht op organisatie- en onderwijsontwikkeling, dan heeft deze audit de volgende kenmerken (Stevens, 2012, p. 113):

Kenmerken audit gericht op organisatie- en onderwijsontwikkeling

- 1 Er wordt gewerkt met een richtinggevend referentiekader of bedrijfsmodel. Men kijkt integraal naar de organisatie op zoek naar verbanden die iets 'extra's' kunnen opleveren. Of men zoekt heel specifiek in de diepte door gericht naar bepaalde aandachtsgebieden te kijken.
- 2 De werkwijze van de audit, het auditarrangement, is vaak op hoofdlijnen beschreven, maar biedt ook voldoende mogelijkheden voor de professionals om te variëren, mocht dat gewenst zijn. Vaak gaat dat in directe samenspraak met de organisatie.
- 3 De uiteindelijke beoordeling mondt uit in een vorm van rapportage waarin de bevindingen worden verwoord en in gesprek met de organisatie worden teruggekoppeld. De rapportage bevat meestal per standaard of organisatiegebied een formulering van sterke punten en gebieden voor verbetering. Daarnaast staan in de rapportage enkele belangrijke conclusies – dominante thema's –, waarmee de organisatie zelf bepaalt welke vervolgstappen zij onderneemt. Er is veel ruimte voor interactie en dialoog tijdens de audit en bij de nabespreking.
- 4 De nadruk ligt op het verder ontwikkelen van de organisatie – dat wil zeggen van de doelstellingen – en het aanreiken van nieuwe gezichtspunten. Het doel is om de organisatie te stimuleren en verder te helpen in de ontwikkeling. De aard van de vraagstukken is vaak complexer en afhankelijk van een groot aantal actoren en factoren. De vraag naar een dergelijke audit gebeurt (steeds vaker) op eigen initiatief van de organisatie.
- 5 De professionele speelruimte van een auditor,, dan wel het auditteam, is groter, net als de expertise die gevraagd wordt van de auditoren. Er wordt een groter beroep gedaan op de professionele inbreng van de auditoren en het vereist van hen een brede en diepe(re) kijk op de organisatie.
- 6 De auditee kan invloed uitoefenen op de audit en enigszins op het auditproces doordat men in veel gevallen een zelfevaluatierapport of *managementreview* aanlevert voor het auditteam. Binnen de aandachtsgebieden of kwaliteitsstandaarden kan men een eigen inkleuring en invulling geven aan de inhoud.
- 7 De inrichting van het auditproces gaat vaak ook al in onderling overleg. De focus ligt op reflectie, spiegeling, waarbij een *second opinion* van externe auditoren wordt gevraagd. Het streven naar het beter doen, naar een vorm van betere of beste kwaliteit – excellentie – is vaker het uitgangspunt.

2.3 Condities

Onder welke condities draagt een audit als leermoment bij aan de ontwikkeling van een schoolorganisatie? Stevens (2012) maakt hierin onderscheid in condities die betrekking hebben op de schoolorganisatie – het perspectief van degenen die de audit ondergaat – en condities die betrekking hebben op degenen die de audit uitvoeren.

Vanuit het perspectief van degene die de audit ondergaat, de auditee, zijn de volgende condities van belang (Stevens, 2012 p. 160):

- 1 Herkenning van de organisatiedynamiek. Dit betreft:
 - a het herkennen van diversiteit binnen de organisatie en de verschillende stadia van ontwikkeling van de afzonderlijke organisatieonderdelen;
 - b aansluiting met de organisatie door een herkenbaar en betekenisvol referentiekader met ruimte om zelf inhoud te geven aan het referentiekader.
- 2 Handlingsbereidheid en handlingsvermogen van de leiding. Dit betreft:
 - a regie en sturing van leidinggevendenden ten aanzien van het audit-proces en het door leidinggevendenden omarmen van de (kwaliteits) systematiek;
 - b persoonlijke betrokkenheid en commitment van leidinggevendenden;
 - c consensus over het kwaliteitssysteem, aanpak en werkwijze onder leidinggevendenden;
 - d professionaliteit van de staf (deskundigheid, netwerk) en het onderhouden van een gelijkwaardige relatie met leidinggevendenden;
 - e vermogen tot reflecteren. Dit betreft de mate waarin een organisatie in staat is om zelf over haar eigen *performance* en handelen en gewenste verbeteringen na te denken. In hoeverre er daadwerkelijk sprake is van reflectie, hangt af van de kwaliteitscultuur en/of leercultuur en of deze vanuit de besturingsfilosofie wordt bevorderd.
- 3 Aansluiting bij professionals en kernproces. Dit betreft het aanspreken en betrekken van uitvoerende professionals op en bij kwaliteitszorg en kwaliteitsverbetering zodat het draagvlak voor verbeteracties groeit. Dit

heeft een positief effect op de opvolging van een audit: betere borging, uitvoering verbeterpunten.

4 Vanuit het perspectief van de auditor zijn de volgende condities van belang (Stevens, 2012 p. 161):

Competenties van de auditor en het auditteam. Dit betreft:

- a sensitiviteit voor de maatschappelijke omgeving;
- b situationeel kunnen omgaan met het referentiekader;
- c inlevingsvermogen;
- d het vermogen tot zelfreflectie;
- e respectvol omgaan met de auditee;
- f luisteren en vragen stellen;
- g relatievaardigheid;
- h het vermogen om de verkregen (feitelijke) informatie te beoordelen;
- i het vermogen om het handelingsvermogen van de organisatie te beoordelen;
- j kunnen rapporteren en presenteren.

2.4 De relatie tussen kwaliteitszorg en onderwijskwaliteit

Met de audit wordt uiteindelijk beoogd om de onderwijskwaliteit te verbeteren. Dit wordt bereikt via het mechanisme van de toename van een lerende cultuur, meer dan een structuur. Den Boer en Frietman (2014) bevestigen dat hoewel er een positieve relatie is tussen kwaliteitszorg en onderwijskwaliteit, deze niet één-op-één is. 'Daarvoor worden verschillende argumenten aangedragen: kwaliteitsborging stimuleert dat organisaties zicht hebben op de kwaliteit, zodat deze kan worden bewaakt en bestendigd en zodat zwakke plekken kunnen worden aangepakt. Daarnaast brengen de activiteiten die in het kader van kwaliteitsborging worden uitgevoerd – bepalen van doelen, stellen van prioriteiten, afleggen van verantwoording enzovoort – met zich mee dat binnen en tussen de diverse geledingen van de organisatie het gesprek over kwaliteit op gang komt en blijft. Dit bevordert het kwaliteitsbewustzijn, in de optiek van de instellingen een belangrijke factor bij het werken aan kwaliteit' (p. 10).

In het huidige onderzoek – en in navolging van de Onderwijsraad (2013) – vatten we onderwijskwaliteit breed op. We kijken daarbij naar zowel hard als soft control-indicatoren, alsmede de mate waarin er een professionele leercultuur aanwezig is.

Kwaliteitsverbetering van het onderwijs stelt hoge eisen aan het professionele handelen van de docent en het team. Onder een professionele leercultuur wordt verstaan: ‘een klimaat waarin alle betrokkenen in een school samenwerken om te reflecteren, onderzoeken en professionaliseren’ (VO-Raad, 2014 p. 35).

Met hard control wordt bedoeld op de formele beheersmaatregelen in een organisatie (Vink & Kaptein, 2008). Hierbij gaat het om het maken van verbeterplannen, stuur- en verantwoordingsinformatie, risicoanalyse, enquêtes en audits, normen voor beoordeling, beleggen en borgen van taken en functies, bezetting van bestuurs- en managementfuncties, verantwoording en een systeem van functionerings- en beoordelingsgesprekken (Van de Venne, Hermanussen, Honingh, & Van Genugten, 2014 p. 9). Dimensies zijn rendementsindicatoren zoals: jaarresultaat, diplomaresultaat en (het percentage) voortijdig schoolverlaten (Oomens, Buynsters, Donker, Geldhof e.a., 2015), onderwijstijd (Den Boer & Frietman 2014).

Bij soft control gaat het om informele beheersmaatregelen (Vink & Kaptein, 2008). Zoals bestuurs- en managementstijl, klimaat van aanspreken, transparantie, openheid en vertrouwen en bewegingsvrijheid. Deze laatste benadering heeft vooral te maken met de wil tot kwaliteit (Van de Venne, Hermanussen, Honingh, & Van Genugten, 2014).

2.5 Conceptueel model

De hierboven beschreven literatuurverkenning kunnen we samenvatten in het conceptueel model in figuur 2.1:

Figuur 2.1 Conceptueel model



* Mediërende mechanismen.



3.1 Onderzoeksdesign

Het onderzoek is opgezet als een verdiepende *case study* (Yin, 2013) waarbij de Stichting Kwaliteitsnetwerk mbo de casus vormt en de auditsystematiek die zij hanteren het object van onderzoek. Om tot een rijke beschrijving van de case te komen, is er gebruikgemaakt van een methode-mix. Zowel kwalitatieve als kwantitatieve instrumenten voor gegevensverzameling zijn ingezet, zie paragraaf 3.3. Gegevensverzameling vond gelijktijdig plaats.

3.2 Participanten

Het huidige onderzoek richt zich op de casus Stichting Kwaliteitsnetwerk mbo. Het Kwaliteitsnetwerk mbo is een eigen initiatief van het veld. Het betreft een project van mbo-instellingen om een auditsystematiek te ontwikkelen om de borging van de onderwijskwaliteit op instellingsniveau vast te stellen. Bij het netwerk zijn niet minder dan veertig mbo-instellingen aangesloten. De ambitie van het netwerk is om als sector vanuit een proactieve houding een bijdrage te leveren aan en verantwoordelijkheid te nemen voor de kwaliteit van het onderwijs. Door kennis en ervaring opgedaan bij de instellingsaudits te delen, ondersteunen mbo-instellingen elkaar bij het verbeteren van de kwaliteit. Een belangrijke activiteit van het Kwaliteitsnetwerk mbo is het uitvoeren van instellingsaudits, inclusief het trainen van auditoren. Bij een instellingsaudit wordt de kwaliteit van het onderwijs en de mate waarin de kwaliteit geborgd wordt, verder ontwikkeld of verbeterd om beter onderwijs te realiseren. Het Kwaliteitsnetwerk mbo streeft ernaar iedere deelnemende instelling eens in de drie jaar zo een audit aan te bieden. De instellingsaudit van het Kwaliteitsnetwerk mbo wordt gehouden aan de hand van een door het netwerk ontwikkeld

referentiekader gebaseerd op het accreditatiekader van de NVAO¹, bestaande uit een aantal kwaliteitsstandaarden. Het doel van de audit is vast te stellen in welke mate er sprake is van een instellingsbreed kwaliteitszorgsysteem en volgens welk kwaliteitsprofiel de instelling te typeren is. Het Kwaliteitsnetwerk mbo hanteert bij de instellingaudits vijf in niveau oplopende kwaliteitsprofielen om de ontwikkelfase en prestatie van de instelling te waarderen. Profiel 1 staat daarbij voor incidenteel, ongestructureerd en nauwelijks geïntegreerd. Terwijl profiel 5 staat voor duurzaam geborgd in processen en structuur en geïntegreerd in het collectieve handelen en cultuur.

3.3 Instrumenten

Om een rijk beeld te schetsen van de concepten uit de onderzoeksvragen, zijn drie typen instrumenten ingezet: documentanalyse, vragenlijst/enquête en verdiepende groepsinterviews. Ten behoeve van de instrumentontwikkeling is ruggespraak gehouden met deskundigen middels expertconsultatie en een klankbordgroep.

3.3.1 Documentanalyse

Er zijn twee documentanalyses uitgevoerd. De eerste documentanalyse was gericht op het achterhalen van de ambities van de auditsystematiek zoals geformuleerd door de Stichting Kwaliteitsnetwerk mbo. Als bron zijn hiervoor gebruikt de visiedocumenten *Koers 2015 Stichting kwaliteitsnetwerk mbo* en *Koers 2016 Stichting kwaliteitsnetwerk mbo*. De tweede documentanalyse was gericht op het beschrijven van analyse en rapportage van de instellingsaudit, daarbij gefocust op:

- 1 de vraag van het college van bestuur (CvB) aan de auditcommissie;
- 2 het eindoordeel van de auditcommissie;
- 3 verbeterpunten gericht op hard en soft controls.

Als bron zijn hiervoor de auditverslagen van acht instellingsaudits gebruikt die zijn uitgevoerd in de periode 2013-2015. In de keus voor

de auditverslagen is rekening gehouden met spreiding in omvang van de mbo-instelling; en spreiding in type instellingsaudits (1.0 en 2.0).

3.3.2 Vragenlijst

Bij de start van het onderzoek is de 'vragenlijst ambities instellingsaudit' afgenomen. Om zicht te krijgen op de ambities van mbo-instellingen ten aanzien van de instellingsaudit is de vragenlijst ingevuld door bestuurders en kwaliteitszorgmedewerkers van bij het netwerk aangesloten mbo-instellingen (strategisch niveau).

De keuze om deze twee geledingen te bevragen, is ingegeven door het feit dat de beslissing tot participatie in het netwerk genomen wordt op CvB-niveau en dat de (strategische) staf daarbij doorgaans een belangrijke adviesrol vervult.

De items uit de vragenlijst waren gericht op het achterhalen van:

- 1 wat voor mbo-instellingen de belangrijkste beweegredenen zijn zich aan te sluiten bij het Kwaliteitsnetwerk mbo;
- 2 welke verwachtingen zij van de instellingsaudit hebben;
- 3 in hoeverre die verwachtingen zijn ingelost volgens hen;
- 4 wat de toegevoegde waarde is naast het inspectietoezicht;
- 5 welke aanbevelingen zij hebben richting de auditssystematiek van het netwerk.

In totaal was 78% van de aangesloten mbo-instellingen vertegenwoordigd in de respons.

Daarnaast is een online vragenlijst afgenomen onder auditees in een steekproef van 20 bij het netwerk aangesloten mbo-instellingen. De enquête was gericht op staf (tactisch niveau), hoger management en onderwijsteam(leiding). De enquête bevatte zowel open als gesloten vragen over:

- 1 de kenmerken van de audit;
- 2 relevante condities/voorwaarden;
- 3 de uitkomsten van de audit.

Daarnaast zijn er vragen opgenomen over:

- 4 de professionele leercultuur in de mbo-instelling zoals ervaren door de auditees;

- 5 de toegevoegde waarde van het netwerk in vergelijking met het inspectietoezicht;
- 6 de aanbevelingen die auditees hebben richting het kwaliteitsnetwerk mbo.

Van de 20 benaderde mbo-instellingen deden 12 mbo-instellingen mee: een respons van 60%. Zie voor een nadere verantwoording van de (non-) respons hoofdstuk 7.

Zie bijlage 1 voor een totaaloverzicht van de scholen die deelnamen aan het vragenlijstonderzoek.

3.3.3 Verdiepende groepsgesprekken

Er zijn verdiepende groepsgesprekken gevoerd met auditees van 4 mbo-instellingen waar in de periode 2014-2015 een instellingsaudit plaatsvond. Deze 4 instellingen maakten deel uit van de 8 mbo-instellingen waar de documentanalyse betrekking op had. Er zijn gesprekken gevoerd met betrokkenen vanuit verschillende lagen uit de organisatie: management, staffunctionarissen kwaliteitszorg/Human Resources (HR), onderwijsteam(leiding). Vragen waren gericht op het achterhalen van:

- 1 de kenmerken van de audit;
- 2 relevante condities/voorwaarden;
- 3 de uitkomsten van de audit.

Er zijn ook verdiepende groepsgesprekken gevoerd met (onbezoldigde) 'peer'-auditors die de vier instellingsaudits uitvoerden en zelf werkzaam zijn bij een collega-mbo-instelling, vaak als staffunctionaris op het vlak van kwaliteitszorg. Deze peer-auditors worden binnen het Kwaliteitsnetwerk mbo instellingsauditors genoemd.

De zogenaemde *leadauditors*, bezoldigde audit-experts die door het Kwaliteitsnetwerk mbo worden ingehuurd, zijn niet in het onderzoek meegenomen als respondent. Zie hoofdstuk 5 voor meer informatie over het onderscheid tussen instellings- en leadauditors.

In totaal zijn er 8 instellingsauditors geïnterviewd. Ook deze vragen waren gericht op het achterhalen van:

- 1 de kenmerken van de audit;
- 2 de condities waaronder de audit is afgenomen;
- 3 uitkomsten van de audit.

Er is per audit gesproken met zowel auditors als auditees, om beide perspectieven op de kenmerken van de auditsystematiek te includeren.

In tabel 3.1 staat geordend per instrument, het overzicht van deelnemende instellingen en *stakeholders*.

Tabel 3.1 Instrumenten en aantallen deelnemers

	<i>Document-analyse</i>	<i>Vragenlijst 1</i>	<i>Vragenlijst 2</i>	<i>Groeps-gesprekken</i>
Aantal scholen	8 mbo-instellingen	31 mbo-instellingen: 26 roc's, 4 vakscholen, 1 aoc	12 mbo-instellingen: 10 roc's, 2 vakscholen	4 mbo-instellingen: 3 roc's, 1 vakschool
Tijdvak audit	2013-2015	2010-2011: 12 scholen 2012: 10 scholen 2013-2015: 9 scholen	2012: 2 scholen 2013: 6 scholen 2014: 4 scholen	2014: 1 school 2015: 3 scholen
Staf			15	6
Hoger management			11	5
Team(leiding)			8	8
Auditoren			-	8
CvB		17		
Kwaliteitszorg-functionaris		26		
Totaal n		43	34	27

In tabel 3.2 staat het overzicht van instrumenten en de concepten waarover data werd verzameld.

Tabel 3.2 Instrumenten en concepten uit het kijkkader

	<i>Documenten analyse 1</i>	<i>Documenten analyse 2</i>	<i>Vragenlijst</i>	<i>Online enquête</i>	<i>Verdiepende groeps- gesprekken</i>
a. Input					
Koers netwerk	x		x	x	
Conditie audit		x			x
b. Mediatoren					
Kenmerken auditproces		x			x
c. Output					
Hard/soft control		x			x
Leerklimaat				x	

3.4 Analyse

3.4.1 Analyse visiedocumenten

De teksten van beide koersdocumenten zijn geanalyseerd doortekstfragmenten die betrekking hadden op doelen ten aanzien van de audit te selecteren en deze tekstfragmenten vervolgens te labelen. Er zijn twee labels gehanteerd teneinde doelen te plaatsen op het continuüm controlerend-leerzaam. Controlerend werd gedefinieerd als gerichtheid op verantwoording, formele toetsing, in het kader van het voldoen aan wet- en regelgeving of branchestandaarden. Leerzaam werd gedefinieerd als gerichtheid op reflectie op de ontwikkeling van een organisatie en hoe de organisatie omgaat met de vragen waarvoor ze staat dan wel hoe ze leert en zich ontwikkelt (Stevens, 2012). Toewijzing van labels is op herkenbaarheid gecheckt door een tweede onderzoeker.

3.4.2 Analyse auditverslagen

De analyse van de auditverslagen was gericht op:

- 1 de vraag van het CvB aan de auditcommissie;
- 2 het eindoordeel van de auditcommissie;
- 3 verbeterpunten gericht op hard en soft controls.

3.4.3 Analyse vragenlijsten

Voor de analyse van de vragenlijsten is beschrijvende statistiek gehanteerd: gemiddelden en percentages. Waar mogelijk zijn de resultaten in tabelvorm opgenomen. De analyse van de enquête onder de auditees vond plaats op basis van het kijkkader dat is gepresenteerd in hoofdstuk 3. Waar mogelijk zijn resultaten aangevuld met uitspraken die de variatie aan resultaten illustreren.

3.4.4 Analyse verdiepende groepsgesprekken

De analyse van de verdiepende groepsgesprekken geschiedde eveneens op basis van het kijkkader dat is gepresenteerd in hoofdstuk 3. Per categorie uit het analysemodel zijn fragmenten geselecteerd en gelabeld. Vervolgens zijn de fragmenten per label geordend en ingedikt. Waar mogelijk zijn resultaten aangevuld met uitspraken die de variatie aan resultaten illustreren.



Documentanalyse: koersdocument

4

4.1 Aanpak analyse

Om zicht te krijgen op de huidige ambities van het netwerk is een documentanalyse uitgevoerd op het visiedocument van de Stichting Kwaliteitsnetwerk mbo. Als bron zijn hiervoor het *Visiedocument Koers 2015* en *Koers 2016* gebruikt. In de koersdocumenten wordt een beschrijving gegeven van de voorgenomen activiteiten in de komende periode, de wijze waarop het netwerk die activiteiten wil realiseren en de kosten die daaraan zijn verbonden.

De analyse was gericht op het achterhalen van de (gewenste) ambities van de auditsystematiek zoals geformuleerd door de stichting.

4.2 Resultaten documentanalyse

In tabel 4.1 is te zien welke uitspraken uit de koersdocumenten zijn toegewezen aan ambities die refereren aan controleren en ambities die refereren aan leren. Er is hierbij onderscheid gemaakt tussen de *Koers 2015* en de *Koers 2016*.

Tabel 4.1 Toewijzing van uitspraken aan doelcontinuüm controlerend-leerzaam

Uitspraak over het doel van de audit	Controlerend	Leerzaam
Koers 2015		
Het actief bevorderen van de kwaliteitscultuur van team tot bestuur door kennisdeling van opbrengsten van audits en het delen van ervaringen over de aanpak van bevindingen en door te zorgen voor de toegankelijkheid van werkbare en werkzame informatie voor alle mbo-instellingen.		x
Door de waarderende vorm van auditen ervaren de instellingen deze audits als waardevol en geeft het hen inzicht in de ontwikkelingsfase waarin ze zitten en welke stappen hen verder kunnen helpen om het niveau van kwaliteitsborging te verhogen.		x

Uitspraak over het doel van de audit	<i>Controlerend</i>	<i>Leerzaam</i>
Door het waarderende karakter van de audits wordt in de instelling geleerd en kan er gericht gewerkt worden aan verbetering. Door de publicatie van de management-samenvatting van de rapportages op de website van het Kwaliteitsnetwerk mbo kunnen ook andere instellingen leren.		x
Doel: instellingen leren en verbeteren zich op basis van de instellingsaudits.		x
De audits 2.0 van het Kwaliteitsnetwerk mbo hebben een dynamisch karakter en een verbeterkarakter. De instellingen kunnen hun ambities afzetten ten opzichte van vijf kwaliteitsprofielen waar ze naartoe kunnen werken. De audit blijft in die zin dynamisch. Daarnaast is het netwerk voornemens om één à twee actuele onderwerpen aan de audit toe te voegen die van wezenlijk belang zijn voor de kwaliteit van het onderwijs.		x
Het gaat niet om het afzonderlijk borgen ervan en het vaststellen van de basiskwaliteit – dat is de taak van de inspectie –, maar om het doen van suggesties om het beleid en de uitvoering daarvan binnen de instelling ten aanzien van dat onderwerp structureel te verbeteren.		x
Doel: de instellingen worden uitgedaagd nog beter te presteren door te leren van elkaar op basis van een reële benchmark.		x
Koers 2016		
Het uitvoeren van een driejaarlijkse auditcyclus waarmee instellingen periodiek extern gelegitimeerd zicht houden op de borging van de kwaliteit en zo voortdurend kunnen werken aan kwaliteitsverbetering.	x	
Maatwerk, (waarderende) onderzoeksmethodes en positionering ten opzichte van andere erkende auditmodellen – als EFQM, INK en ISO – zijn thema's die op zijn gekomen en aandacht vragen bij de doorontwikkeling.		x
Met de doorontwikkeling bevorderen we het lerende vermogen ook voor wat betreft de audits zelf.		x
Door de waarderende vorm van auditen ervaren de instellingen deze audits als waardevol en geeft het hen inzicht in de ontwikkelingsfase waarin ze zitten en welke stappen hen verder helpen om het niveau van kwaliteitsborging te verhogen.		x
De audits 2.0 van het Kwaliteitsnetwerk mbo kenmerken zich als dynamisch en ontwikkelingsgericht.		x

Uitspraak over het doel van de audit	<i>Controlerend</i>	<i>Leerzaam</i>
Het verbeterkarakter komt daarmee nog explicieter naar voren. Het gaat niet om het afzonderlijk borgen ervan en het vaststellen van de basiskwaliteit – dat is de taak van de inspectie –, maar om het doen van suggesties om het beleid en de uitvoering daarvan binnen de instelling ten aanzien van dat onderwerp structureel te verbeteren.		x
In 2016 wordt gewerkt aan de doorontwikkeling van de auditmethodiek waarbij het uitgangspunt is dat het telkens om ontwikkeling gaat en niet control. De audit beoogt een bijdrage te bieden voor ontwikkeling van de instelling, de verandering.		x
Het onderzoek heeft een inventariserend karakter: het leidt niet tot een formele beoordeling. Voornaamste doelstelling is kennisdeling tussen de onderwijsteams van de deelnemende instellingen te bevorderen.		x

4.3 Conclusie

Uit de documentanalyse van het koersdocument komt naar voren dat verreweg de meeste uitspraken die te maken hadden met het doel van de audit, kunnen worden geschaard onder ‘leerzame audit’. In de uitspraken komt het (beoogde) lerende karakter van de audit als ambitie als volgt naar voren. Als doelen worden genoemd:

Doelen	Koersdocument
Bevorderen van een kwaliteitscultuur	2015
De audit als waarderende en ontwikkelingsgerichte onderzoeksmethode	2015 en 2016
Zicht krijgen op de ontwikkelingsfase van de instelling	2016
Bevorderen van leren	2015
Bevorderen van het lerend vermogen	2016
Bevorderen van structurele verbetering	2015 en 2016
Bijdragen aan de ontwikkeling en verandering van de instelling	2016
Bevorderen van kennisdeling	2015 en 2016

Eén uitspraak kan worden geschaard onder controlerende audit. Als doel wordt genoemd: de externe legitimering van borging van kwaliteit.

Uit voorgaande documentanalyse kan geconcludeerd worden dat de doelen van de audit zoals beschreven door de Stichting Kwaliteitsnetwerk mbo gekenmerkt kunnen worden als leerzaam. Wat verder opvalt, is dat de doelen die worden genoemd vrij abstract zijn. Ten aanzien van het doel 'bevorderen van kennisdeling' rijst de vraag: kennisdeling ten aanzien van wat, kennisdeling tussen wie, wat zijn bevorderende activiteiten?



Documentenanalyse: aanpak en rapportage van de instellingsaudits

5

5.1 Aanpak analyse

Om zicht te krijgen op hoe de verschillende auditcommissies concreet invulling hebben gegeven aan de beoogde auditsystematiek van het Kwaliteitsnetwerk mbo, is een documentanalyse uitgevoerd op een aantal rapportages van instellingsaudits.

Er is zowel een kwantitatieve als een kwalitatieve inventarisatie gemaakt van de bevindingen van de commissies en er is gekeken in hoeverre specifieke vragen vanuit de instellingen zijn beantwoord in de rapportages.

Bij de selectie van de auditverslagen is rekening gehouden met de spreiding in omvang van de mbo-instelling en de spreiding in type instellingsaudits (1.0 en 2.0).

In totaal zijn 8 rapportages onderzocht. Deze rapporten zijn opgesteld naar aanleiding van de instellingsaudits die zijn uitgevoerd in de jaren 2013 (2 rapportages), 2014 (2 rapportages) en 2015 (4 rapportages).

De audits zijn uitgevoerd onder leiding van drie onafhankelijke voorzitters – de zogenaamde leadauditoren – en drie verschillende secretarissen die bij deze audits in verschillende combinaties samenwerkten. Bij de onderzoeken waren 16 verschillende auditoren, afkomstig van andere aangesloten roc's, betrokken. Dit zijn de zogenaamde peer-auditoren.

De instellingsaudits in 2013 en 2014 zijn uitgevoerd volgens de auditsystematiek 1.0. Recent is het netwerk overgestapt op de auditsystematiek 2.0. Twee onderzoeken uit 2015 zijn volgens deze aangepaste methodiek uitgevoerd. De auditsystematiek 2.0 verschilt van de 1.0 versie op de volgende elementen: kleine verbeteringen en aanscherpingen in de kwaliteitsstandaarden en profielen (marginale wijzigingen) en de vraag aan de instellingen om voorafgaand aan het onderzoek zelf een inschaling in de profielen te maken. Deze eigen

inschaling is onderdeel van het onderzoek en wordt daarbij uitgevoerd in dialoogvorm.

Bij de analyse van de rapporten is gekeken naar de volgende aspecten:

- opbouw van de rapportages en de wijze waarop de auditrapportages tot stand komen;
- referentiekader, standaarden en profielen;
- de aanpak van de auditcommissie;
- eendoordeel van de auditcommissie;
- hard control/soft control.

Bij de duiding van de uitkomsten van de documentenanalyse waarover in dit hoofdstuk wordt gerapporteerd, is tevens gebruikgemaakt van de publicaties van Eveline Rijnen (2015) en Arno Korsten (2015). Hierin zijn vergelijkbare analyses van de instellingsrapportages zijn en deels ook vergelijkbare conclusies getrokken.

5.2 Instellingsaudits en de rapportages

Het uitvoeren van de instellingsaudits is een van de belangrijkste pijlers van het Kwaliteitsnetwerk mbo. De aangesloten mbo-instellingen worden eens in de drie jaar vanuit het netwerk beoordeeld. Doel van het onderzoek is om tot een oordeel te komen over de kwaliteitszorgsystematiek binnen de instellingen. De toetsing gaat daarbij uiteindelijk om de vraag of het bestuur van de instelling *'in control'* is met betrekking tot de kwaliteit van het onderwijs. Vooraf worden aangeleverde documenten bestudeerd en één van de belangrijkste onderdelen van die documenten is de *management review*, een kritische zelfreflectie waarin de instelling zelf aangeeft hoe zij *'in control'* is. De review stelt de auditcommissie in staat om een globaal beeld over de instelling te verkrijgen. De auditcommissie is in dit verband wel afhankelijk van de kwaliteit van dit document en de mate waarin de instelling erin geslaagd is een systematische en samenhangende zelfevaluatie uit te voeren. Het onderzoek van de auditcommissie aan de instelling zelf geschiedt in de vorm van locatiebezoek. Gedurende twee dagen is de audit-

commissie, bestaande uit een externe leadauditor – voorzitter van de auditcommissie –, een externe secretaris en twee instellingsauditoren, volgens een min of meer vast programma aan het werk om de kwaliteitszorgsystematiek van de desbetreffende instelling te beoordelen. Er wordt gesproken met vertegenwoordigers van alle niveaus binnen de instelling: van het college van bestuur via de directies en managers, tot en met de docenten in de teams en studenten die het onderwijs volgen. De bevindingen van de auditcommissie worden aan het eind van de tweede onderzoeksdag mondeling teruggekoppeld aan het college van bestuur en nadien vastgelegd in een rapportage waarin de bevindingen worden onderbouwd en toegelicht.

De opbouw van de auditrapportages is als volgt:

- 1 Inleiding.
- 2 Samenvatting van de belangrijkste bevindingen.
- 3 Samenvattend oordeel/keuze kwaliteitsprofiel.
- 4 Toelichting op de beoordeling:
 - Standaard 1: Visie op de kwaliteit van het onderwijs;
 - Standaard 2: Beleid;
 - Standaard 3: Resultaten;
 - Standaard 4: Verbeterbeleid;
 - Standaard 5: Organisatie- en beslissingscultuur;
 - Standaard 6: Onderwijs.

Bijlage 1: Gespreksagenda en dagprogramma's instellingsaudits.

Bijlage 2: Aangeleverde documenten.

Bijlage 3: Inventarisatielijsten instellingsniveau (omgeving organisatie).

Bijlage 4: Overzicht kwaliteitsprofielen.

De secretaris van de auditcommissie stelt het auditrapport op, dat in de regel een omvang heeft van ongeveer 30 tot 35 pagina's. In het rapport wordt verslag gedaan van de bevindingen. De voornaamste inhoud is het oordeel van de commissie op de standaarden en de uiteindelijke kwaliteitsprofielkeuze van de commissie. Daarbij zijn het benoemen van doorsnijdende en dominante thema's in de managementsamenvatting uiteraard ook van groot belang voor de instelling. In het rapport worden alle bevindingen toegelicht en wordt de onderbouwing uitgewerkt in

tabellen met sterke punten en punten ter verbetering. Daarnaast bevat het rapport de gespreksagenda's, namen en functies van de auditees en wordt een overzicht gegeven van de bestudeerde documenten. Als het concept is afgerond en door de voorzitter en commissieleden is vastgesteld, wordt het aan de instelling voorgelegd om te reageren op eventuele feitelijke onjuistheden. Nadat die zijn verwerkt, legt de auditcommissie het instellingsrapport voor aan de onafhankelijke Kwaliteitsraad – voorheen Resonansgroep – van het Kwaliteitsnetwerk mbo die beslist of het rapport passabel is. Het rapport als zodanig wordt uiteindelijk definitief vastgesteld door de voorzitter van de auditcommissie. Er volgt op deze procedure geen openbare publicatie, maar na overleg met de instelling wordt door de bestuurssecretaris van het Kwaliteitsnetwerk een samenvatting van het rapport gepubliceerd op de website van het netwerk. Deze is niet alleen voor de leden van het netwerk, maar voor iedereen raadpleegbaar.

5.3 Referentiekader: standaarden en profielen

Het kwaliteitsnetwerk heeft voor de auditsystematiek een richtinggevend referentiekader ontwikkeld dat is opgebouwd uit zogenaamde kwaliteitsstandaarden en profielen. De profielen zijn op hoofdlijnen als volgt getypeerd:

Profiel 1: Pre-fase gericht op activiteiten (hoog risicoprofiel)

Kwaliteitszorg informeel en decentraal. Weinig samenhang in kwaliteitszorg: de facto geen sprake van een integraal kwaliteitssysteem, geen sprake van een formeel vastgestelde visie op kwaliteit en geen samenhangende beoordelingscriteria (indicatoren) of kwaliteitsdoelstellingen die ten grondslag liggen aan het (kwaliteits)handelen.

Profiel 2: Een systeem van kwaliteitszorg in ontwikkeling (relatief hoog risicoprofiel)

Er is sprake van een aanzet tot een visie op onderwijskwaliteit. De visie op kwaliteit is nog slechts op hoofdlijnen of onderdelen doorgevoerd. De organisatie kenmerkt zich door losjes gekoppeld aanpakken: er wordt

samengewerkt, maar iedereen doet dat vanuit de eigen interpretatie. Er is nauwelijks monitoring op feitelijke uitwerking. Beoordelingscriteria (indicatoren) ten aanzien van onderwijs kennen een hoog abstractieniveau of zijn op decentraal niveau vastgesteld.

Profiel 3: Een instellingsbreed kwaliteitssysteem (relatief laag risicoprofiel)

Er is een sterke centrale sturing en een overwegend technologische benadering. Er is sprake van een visie op kwaliteit en deze is herkenbaar uitgewerkt in een kwaliteitssysteem. Er is sprake van een integraal kwaliteitssysteem. En er zijn beoordelingscriteria (indicatoren) voor onderwijskwaliteit opgesteld.

Profiel 4: Integrale kwaliteitsbenadering binnen de instelling (laag risicoprofiel)

Er is sprake van samenhangende PDCA-cycli (Plan, Do, Check, Act) en een autonome en continue kwaliteitsborging van onderwijs. Er is sprake van een centrale proportionele sturing. Er is toezicht op systeemniveau en het concernniveau wordt actief betrokken bij geconstateerde tekortkomingen. De onderwijskwaliteit wordt periodiek gemeten met behulp van indicatoren die beïnvloedbaar zijn, dan wel waarover men zich dient te verantwoorden. Er worden naar aanleiding van de resultaten op concernniveau afspraken gemaakt met betrekking tot verbeteringen.

Profiel 5: Adaptief kwaliteitssysteem (zeer laag risicoprofiel)

De PDCA-cyclus maakt structureel en aantoonbaar deel uit van het kwaliteitshandelen van de onderwijsteams. Risicoanalyse is verinnerlijkt. De kwaliteitsborging kent een proportioneel karakter, is substantieel aan de orde. De teams zijn betrokken en stellen zelf kwaliteitsdoelen vast op basis van een instellingskwaliteits(beleids)kader.

In het samenvattend oordeel spreekt de auditcommissie uit welk kwaliteitsprofiel voor de beoordeelde instelling aan de orde is. De onderbouwing van de profielkeuze is gebaseerd op de standaarden die een belangrijk onderdeel vormen van het referentiekader. Zij zijn het vertrekpunt van de analyse en vormen tevens het ordeningskader. Het

onderzoek is gericht op deze onderwerpen en alle bevindingen van de auditcommissie worden volgens deze standaarden gerubriceerd.

- Standaard 1: Visie op de kwaliteit van het onderwijs;
- Standaard 2: Beleid;
- Standaard 3: Resultaten;
- Standaard 4: Verbeterbeleid;
- Standaard 5: Organisatie- en beslissingscultuur;
- Standaard 6: Onderwijs en examinering.

De auditcommissie werkt per standaard uit wat de bevindingen zijn. Aan de standaarden wordt een weging toegekend: 'nee, niet aanwezig', 'impliciet/in ontwikkeling', 'ja, op hoofdlijnen aanwezig', ja, volledig aanwezig'.

5.4 De aanpak van de auditcommissie: ontwikkelingsgericht

Het Kwaliteitsnetwerk mbo heeft gekozen voor een ontwikkelingsgerichte benadering van de instellingsaudits. Hierdoor wordt de instellingen inzicht geboden in de ontwikkelingsfase waarin men verkeert. Ook geeft de auditcommissie daarbij aan welke stappen er gezet kunnen worden om het niveau van de kwaliteitsborging te verhogen.

Om nu goed zicht te krijgen op de thema's die aan de orde zijn binnen de aangesloten instellingen, wordt in dit hoofdstuk een analyse gemaakt van de rapportages van acht instellingsaudits. In deze analyse kijken we naar de opdracht die er vanuit de colleges van bestuur aan de auditcommissies is meegegeven. Daarnaast worden de beoordelingen van de verschillende standaarden geanalyseerd. De opzet en inhoud van deze rapporten leverden de input voor deze analyse. De instellingen worden hier niet bij naam genoemd, maar staan vermeld in bijlage 3. Daarbij is ook vermeld in welk jaar de audits zijn uitgevoerd. De verslagen die zijn geanalyseerd, hebben betrekking op onderzoeken die zijn uitgevoerd in de jaren 2013, 2014 en 2015. De rapportages geven een representatie van het mbo-veld: we hebben te maken met kleinere, grotere en grote instellingen. Hierbij kan worden vastgesteld dat ondanks deze verschillen

zij alle wat de systematiek betreft op identieke wijze zijn beoordeeld op basis van een tweedaags onderzoek.

5.4.1 Analyse van de rapportages

Standaard 1: Visie op de kwaliteit van het onderwijs

Het referentiemodel van het Kwaliteitsnetwerk mbo formuleert deze standaard als volgt:

“De instelling beschikt over een breed gedragen visie op de kwaliteit van haar onderwijs en op het ontwikkelen van een kwaliteitscultuur.”
In de toelichting wordt verder vermeld: “Deze visie heeft betrekking op de ambitie van de instelling ten aanzien van de kwaliteit van haar onderwijs en de eisen die de instellingen stelt aan haar kwaliteit van haar opleidingen. Ten behoeve van het ontwikkelen van een kwaliteitscultuur stimuleert het instellingsbestuur de opleidingen om hun kwaliteit te monitoren en waar nodig verbeteringen door te voeren. Een actieve rol van allen die bij het onderwijs betrokken zijn, is hierbij van groot belang.”

In de toelichting worden ten aanzien van de visie nog vragen geformuleerd over de mate waarin deze visie is vastgelegd, hoe de doelen zijn geformuleerd en het draagvlak voor deze visie.

In de rapportages van de 8 instellingen wordt op deze standaard als volgt gescoord, zie tabel 5.1. Wat betreft de kwantiteit van de sterke punten of verbeterpunten heeft het Kwaliteitsnetwerk geen specifieke richtlijnen opgesteld.

Tabel 5.1 Standaard 1: Visie op kwaliteit van het onderwijs

<i>Instelling</i>	<i>Score op de standaard</i>	<i>Sterke punten</i>	<i>Verbeterpunten</i>
A.	Ja, op hoofdlijnen	3	2
B.	Ja, volledig	3	1
C.	Ja, op hoofdlijnen	3	3
D.	Ja, volledig	7	0
E.	Ja, op hoofdlijnen	5	3
F.	Ja, volledig	4	3
G.	Ja, op hoofdlijnen	5	5
H.	Ja, volledig	3	4

De sterke punten van Visie op kwaliteit

Uit het overzicht blijkt dat bij alle instellingen in dit onderzoek sprake is van een positieve score op dit onderdeel. Naar het oordeel van de auditcommissies is bij de onderwijsinstellingen over het algemeen sprake van een heldere missie en visie. Deze missie en visie is uitgewerkt in (strategische) beleidsplannen of vertaald naar doelstellingen, dan wel ambities. De strategische beleidsplannen zijn veelal in samenspraak met medewerkers opgesteld. Of dit ook voor de visie geldt, is niet af te leiden uit de rapportages.

De strategische beleidsplannen van de onderzochte instellingen zijn gebaseerd op analyse van eerder behaalde resultaten. Er wordt in evaluatieve zin teruggeblikt op aspecten van bedrijfsvoering en onderwijskwaliteit. De instellingen stellen, ter voorbereiding op de instellingsaudit, in nagenoeg alle gevallen een managementreview, dan wel zelfevaluatie op. De kwaliteit van deze reviews loopt sterk uiteen, zowel wat reikwijdte betreft als wat betreft de mate van onderbouwing. Bij alle instellingen is sprake van een goed systeem van voortgangsgesprekken om de realisatie van plannen en ambities te monitoren.

Verbeterpunten met betrekking tot Visie op kwaliteit

In nagenoeg alle rapportages die in het kader van dit onderzoek zijn beoordeeld, wordt gesproken over de monitoring van de visie op kwaliteit. De vraag die wordt opgeworpen betreft de mogelijkheid om aan de hand

van de standaard prestatie-indicatoren iets te kunnen zeggen over het effect van de visie op kwaliteit. Ontwikkeling van de kwaliteitscultuur en kwaliteitsbewustzijn worden genoemd als aandachtsgebieden. In de verbeterpunten wordt het versterken van de kwaliteitscultuur in een aantal gevallen verbonden met het organiseren van 'leren van elkaar'. Het versterken van de intrinsieke motivatie wordt in een aantal rapporten als belangrijke ontwikkeling aangeduid, waarmee de medewerkers meer gemotiveerd worden eigen verantwoordelijkheid te nemen voor kwaliteit en kwaliteitsverbetering.

Wat betreft het draagvlak voor de visie op kwaliteit wordt in een aantal rapportages aandacht gevraagd voor het onderwerp communicatie en 'verbinden'. Het gaat hierbij om de afstand tussen de op centraal niveau – college van bestuur – geformuleerde uitgangspunten en de daadwerkelijke uitvoering op het niveau van de colleges en teams. De centrale visie en de decentrale uitvoering sluiten in sommige gevallen nog niet volledig op elkaar aan. De activiteiten en inzet om kwaliteit te leveren, zijn op de lagere niveaus in de organisaties dan niet volledig 'in lijn' met de visie en strategische doelstellingen van de organisatie.

Standaard 2: Beleid

Het referentiemodel van het kwaliteitsnetwerk formuleert deze standaard als volgt:

“De instelling beschikt over adequaat beleid om de visie op de kwaliteit van haar onderwijs te realiseren. Dit omvat in elk geval: beleid op het gebied van onderwijs, personeel, voorzieningen, alsmede de verwevenheid tussen onderwijs en het (internationale) beroepenveld.”

In de toelichting wordt benadrukt dat het er bij deze standaard vooral om gaat of de instelling een adequaat en actief beleid voert om de doelstellingen die ten aanzien van de visie op kwaliteit zijn geformuleerd, te realiseren. Naast de toepassing van het beleid en de vertaling naar maatregelen worden concreet personeel en voorzieningen genoemd als domeinen waarbij dit zichtbaar moet zijn.

In de rapportages van de 8 instellingen wordt op deze standaard als volgt gescoord:

Tabel 5.2 Standaard 2: Beleid

<i>Instelling</i>	<i>Score op de standaard</i>	<i>Sterke punten</i>	<i>Verbeterpunten</i>
A.	Impliciet, in ontwikkeling	3	2
B.	Ja, op hoofdlijnen	2	4
C.	Ja, op hoofdlijnen	4	4
D.	Ja, volledig	7	0
E.	Ja, op hoofdlijnen	5	7
F.	Ja, volledig	3	0
G.	Impliciet, in ontwikkeling	7	4
H.	Ja, volledig	3	4

De sterke punten van Beleid

Bij de onderzochte roc's is de visie, dan wel de strategische agenda uitgewerkt naar concrete beleidsdoelstellingen. Strategie wordt vertaald naar kaderbrieven en sector- en teamplannen waarin prioriteiten betreffende dat kalenderjaar worden opgenomen in de vorm van resultaatafspraken. Uit het overzicht en de scores hiervoor blijkt dat dit bij de meeste roc's voldoende is. Er zijn punten voor verbetering, maar nergens is het onvoldoende. Met andere woorden: beleidsmatig is de systemische kwaliteitszorg goed ontwikkeld. Bij beleid gaat het om het behalen van onderwijskwaliteit en onderwijsprestaties en het voldoen aan de door de inspectie vastgestelde minimumeisen. In een aantal van de instellingen wordt daarnaast flankerende operationele kwaliteitsdoelstellingen geformuleerd die betrekking hebben op de onderscheidende identiteit van de instelling, de professionaliteit van de medewerkers, de faciliterende rol van het management, de positie van de instelling in de samenleving en het innovatieve en ondernemende karakter van het roc.

Bij de meeste instellingen zijn de beleidsplannen en jaarplannen gebaseerd op een evaluatie van de al dan niet behaalde doelstellingen van het jaar ervoor en een vooruitblik op de komende jaren. Zij worden gebruikt als sturings- en toetsinstrument voor het management en bestuur. Om de mate van de voortgang en vorderingen op de kwaliteitsverbetering-programma's te kunnen bepalen, zijn bij de meeste instellingen streefdoelen gedefinieerd. De normering van die streefdoelen

is in veel gevallen nog in ontwikkeling, waardoor de mate waarin de vorderingen worden gerealiseerd nog niet altijd en overal bepaald kan worden. Monitoring van streefdoelen en beoogde resultaten vindt plaats door de periodieke gesprekken tussen college van bestuur en management en bestuur. Er is bij alle onderzochte roc's veel aandacht voor de kwaliteit van de medewerkers.

Verbeterpunten met betrekking tot Beleid

Het kwaliteitsmanagementsysteem is bij alle onderzochte instellingen geïmplementeerd. Er is echter nog lang niet altijd sprake van een integraal kwaliteitsbeleid waarbij structureel de verbinding wordt gelegd tussen het onderwijsproces, Human Resource Management (HRM)/Human Resource Development (HRD), kwaliteitsmanagement en bedrijfsvoering. Bij een deel van de onderzochte instellingen rapporteert de auditcommissie de geringe verbinding tussen het kwaliteitszorgsysteem en de planning en control-cyclus. Dit betreft zowel de inhoudelijke als de financiële aspecten van de organisatie. De complexiteit en betrouwbaarheid van de informatiesystemen vraagt veel aandacht en energie. Het gaat hierbij om de verbindingen van de informatie uit de verschillende informatiesystemen. Zowel het verkrijgen van betrouwbare managementinformatie als het daadwerkelijk interpreteren en analyseren van die informatie vraagt aandacht. Deze conclusies komen volledig overeen met de conclusies uit het onderzoek van Eveline Rijnen (2015). Verwevenheid onderwijs en (internationaal) beroepenveld is bij nagenoeg alle onderzochte instellingen een belangrijk aandachtsgebied. Er zijn nagenoeg geen concrete beleidsdoestellingen geformuleerd waarin expliciet de relatie tussen onderwijs en werkveld met elkaar in verband wordt gebracht. De doelstellingen van de roc's zijn expliciet gericht op het opleiden en begeleiden van jongeren naar de arbeidsmarkt, maar de auditcommissies treffen over het algemeen weinig concrete beleidsmaatregelen op dit terrein aan.

Standaard 3: Resultaten

Het referentiemodel van het Kwaliteitsnetwerk mbo formuleert deze standaard als volgt:

“De instelling heeft zicht op de mate waarin haar visie op de kwaliteit van haar onderwijs wordt gerealiseerd en meet en evalueert regelmatig de kwaliteit van haar opleidingen bij studenten, medewerkers, alumni en vertegenwoordigers van het beroepenveld.”

In de uitwerking wordt benadrukt dat het systeem van monitoren een samenhangend systeem dient te zijn met daarbij vastgestelde concrete criteria. Daarnaast is bij deze standaard van belang dat de monitoring in de instellingen voldoende inzicht verschaft in de resultaten en prestaties op de diverse niveaus binnen de instelling. Ook wordt in standaard 3 beschreven dat resultaten systematisch onderwerp van gesprek moeten zijn tussen de instellingen en het verantwoordelijke management.

In de rapportages van de 8 instellingen wordt op deze standaard als volgt gescoord:

Tabel 5.3 Standaard 3: Resultaten

<i>Instelling</i>	<i>Score op de standaard</i>	<i>Sterke punten</i>	<i>Verbeterpunten</i>
A.	Impliciet, in ontwikkeling	4	9
B.	Ja, op hoofdlijnen	2	5
C.	Ja, op hoofdlijnen	3	6
D.	Ja, volledig	4	0
E.	Ja, op hoofdlijnen	4	5
F.	Ja, volledig	3	4
G.	Impliciet, in ontwikkeling	4	7
H.	Ja, volledig	3	4

De sterke punten van Resultaten

Alle onderzochte instellingen monitoren en evalueren de voortgang van de resultaten met behulp van een grote diversiteit aan management-informatiesystemen. Hiervoor worden onder andere Qlickview, Magister

en People Soft HRM gebruikt. Bij alle roc's worden daarnaast periodiek instellingsbrede onderzoeken uitgevoerd, zowel intern als extern : enquêtes van de Jongeren Organisatie Beroepsonderwijs (JOB), onderzoeken naar medewerkerstevredenheid, alumni-onderzoek, beroepspraktijkvorming (bpv-)evaluaties, voortijdig schoolverlaten (vsv-)onderzoeken en controle op examendossiers. De instellingen hanteren veel instrumenten om zicht te krijgen op de kwaliteit van het onderwijs en de examinering. Door middel van scans, audits en checks wordt informatie ingezameld die gebaseerd is op metingen onder alle belangrijke actoren.

De uitkomsten van deze evaluaties en metingen worden geanalyseerd en opgenomen in *overall*-evaluaties en management reviews. Alle instellingen die genoemd zijn in voorgaand overzicht hebben een interne auditsystematiek waarbij in de meeste gevallen ook externe en onafhankelijke deskundigen betrokken zijn.

Verbeterpunten met betrekking tot Resultaten

Binnen op zijn minst de helft van de beoordeelde instellingen wordt op college- en teamniveau nog in onvoldoende mate dwarsverbanden tussen de verschillende gegevens gelegd, waarmee meer inhoudelijke stuurinformatie zou kunnen worden gegenereerd. Een meer systematische benadering van deze informatie kan door koppelingen en meer analyse leiden tot betere stuurinformatie en voorspeller van resultaten. Het maken van intelligente verbindingen en analyses kan leiden tot scherpere input voor de strategische en operationele discussies. Bij resultatenmetingen worden niet altijd vooraf vastgestelde doelstellingen bepaald, oftewel streefdoelen. Dit geldt voor bijvoorbeeld de tevredenheidsmetingen, maar ook voor de meer hardere resultaatmetingen met betrekking tot de feitelijke voortgang en uitkomsten van het onderwijsproces. Hierdoor is het niet mogelijk een oordeel vast te stellen over de vraag of de doelstellingen worden gerealiseerd.

De onderzochte' roc's beschikken over grote hoeveelheden sturingsinformatie. Het is echter niet altijd even duidelijk wat de impact is voor de kwaliteit in de klas. Wat waren de gewenste effecten van beleid en wat zijn daadwerkelijk de effecten van beleid? Wat leren we hiervan? Het analyseren van de onderliggende oorzaken en het onderzoeken

van de effecten in het onderwijs kan bij nagenoeg alle onderzochte instellingen beter. Op basis van grondigere analyses kan duidelijk worden of verbeteracties daadwerkelijk onderliggende oorzaken aanpakken en tot betere resultaten gaan leiden.

In dit kader dient ook nog te worden opgemerkt dat Korsten (2015) in zijn studie gewezen heeft op het feit dat de kwaliteit van de rapportages van de interne audits niet altijd overtuigend betrouwbaar is. Zijn stelling is dat op grond van de interne auditing bestuurders niet altijd zicht krijgen op wat sterke of zwakke opleidingen zijn en wat verbetering behoeft.

Standaard 4: Verbeterbeleid

Het referentiemodel van het Kwaliteitsnetwerk mbo formuleert deze standaard als volgt:

“De instelling kan aantonen dat zij de kwaliteit van haar opleidingen waar nodig systematisch verbetert.”

In de toelichting op deze standaard wordt gemeld dat verbeterbeleid niet alleen systematisch dient te geschieden, maar ook gedragen moet worden door de belangrijkste stakeholders. Deze stakeholders moeten bovendien actief en systematisch betrokken worden bij het verbeterbeleid van de instelling. Ook bij deze standaard wordt het belang benadrukt van vooraf vastgestelde beoordelingscriteria.

In de rapportages van de 8 instellingen wordt op deze standaard als volgt gescoord:

Tabel 5.4 Standaard 4: Verbeterbeleid

<i>Instelling</i>	<i>Score op de standaard</i>	<i>Sterke punten</i>	<i>Verbeterpunten</i>
A.	Impliciet, in ontwikkeling	2	2
B.	Ja, op hoofdlijnen	1	3
C.	Impliciet, in ontwikkeling	4	5
D.	Ja, volledig	9	0
E.	Impliciet, in ontwikkeling	3	4
F.	Ja, op hoofdlijnen	7	3
G.	Impliciet, in ontwikkeling	7	9
H.	Ja, volledig	3	4

De sterke punten met betrekking tot Verbeterbeleid

Het kwaliteitszorgsysteem van de onderzochte roc's is bij alle instellingen gericht op een passende aansturing door het management. Men zoekt daarbij naar een balans in sturen en ruimte geven. De besturingsfilosofie van de instellingen is bepalend voor de mate waarin aan colleges en teams ruimte wordt geboden zelf richting te geven aan de onderwijskundige taakstelling en positionering. Voor de teams bij de onderzochte instellingen geldt dat het kwaliteitsmanagement erop gericht is dat men de juiste dingen doet om de kwaliteit van de primaire processen en de resultaten die daaruit voortkomen te evalueren en daaruit conclusies te trekken en verbeteracties te plannen. Het management bewaakt de activiteiten van de teams op dit terrein. De colleges van bestuur van de instellingen voeren in het algemeen periodieke voortgangsgesprekken waarbij de evaluatie en reflectie van management en directies het uitgangspunt vormt. Bij deze resultaatbesprekingen wordt op de verschillende niveaus verantwoording afgelegd over de prestaties. Daarmee is het hoogste gezag binnen de instellingen in staat op hoofdlijnen te sturen. De feitelijke voortgang wordt in de meeste gevallen door middel van geformatteerde managementrapportages bewaakt.

Verbeterpunten met betrekking tot Verbeterbeleid

Op het terrein van verbeterbeleid zijn binnen de onderzochte instellingen grote verschillen aan de orde. Dit komt vooral tot uiting bij de nadere beschouwing van de onderwijsteams. Het verbeterbeleid van teams is volledig verbonden met de taakvolwassenheid van een team. Verbeteringen worden nog vaak vormgegeven in de context van kortetermijnacties en oplossingen. Structurele verbeteringen vergen over het algemeen diepgaandere analyses en onderwijsteams ontbreekt het daarvoor vaak zowel aan tijd als aan inhoudelijke capaciteit. Vanuit de vorige standaard, Resultaten, zijn de instellingen vaak gericht op het systematisch monitoren van kwaliteit. Dit leidt echter niet altijd automatisch tot het systematisch verbeteren ervan. Het rondmaken van de PDCA-cyclus vraagt permanent aandacht. Een meer integrale benadering van reflectie en analyse resulteert in meer inzicht in verbeteracties die echt het gewenste effect kunnen hebben. Wat betreft het element van het betrekken van belanghebbenden bij het verbeterbeleid, zijn de instellingen wel in staat met studenten in dialoog te gaan. Echter andere belanghebbenden zijn daarbij vaak niet in beeld. Studenten vertalen verbeterbeleid in de praktijk over het algemeen in verbeteringen en acties op de aspecten lesuitval, didactisch handelen docenten, stagebegeleiding, communicatie en boekenaankoop. Ten aanzien van de verdere ontwikkeling en het verhogen van de kwaliteit wordt door de auditcommissies met regelmaat gewezen op de noodzakelijke balans tussen beheerslast en overtuigende onderbouwing en verantwoording van de activiteiten en vorderingen. De effectiviteit van het systeem mag daarbij niet uit het oog verloren worden.

Standaard 5: Organisatie- en beslissingsstructuur

Het referentiemodel van het kwaliteitsnetwerk formuleert deze standaard als volgt:

“De instelling heeft een effectieve organisatie- en beslissingsstructuur met betrekking tot de kwaliteit van haar opleidingen, waarin de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden duidelijk zijn afgebakend en waarvan de inspraak van studenten en medewerkers deel uitmaakt.”

In de toelichting op deze standaard wordt aangegeven dat het hierbij ook gaat om de examencommissies, hun positie in het kwaliteitssysteem en hun structurele en systematische bijdrage aan het verbeteren van de kwaliteit van de opleidingen.

In de rapportages van de 8 instellingen wordt op deze standaard als volgt gescoord:

Tabel 5.5 Standaard 5: Organisatie- en beslissingsstructuur

<i>Instelling</i>	<i>Score op de standaard</i>	<i>Sterke punten</i>	<i>Verbeterpunten</i>
A.	Impliciet, in ontwikkeling	6	5
B.	Ja, volledig	4	5
C.	Ja, op hoofdlijnen	5	5
D.	Ja, op hoofdlijnen	8	0
E.	Ja, op hoofdlijnen	9	3
F.	Ja, volledig	7	0
G.	Ja, op hoofdlijnen	3	3
H.	Ja, volledig	3	4

Sterke punten met betrekking tot Organisatie- en beslisstructuur

Alle onderzochte instellingen beschikken over een besturingsmodel waarbij zowel de besturingsfilosofie als de verantwoordelijkheden en bevoegdheden zorgvuldig zijn vastgesteld en beschreven. De instellingen kennen ook een heldere structuur van medezeggenschap en inspraak. Formele organen zoals de ondernemingsraad, studentenraad en beroepenveldcommissie zijn binnen de instellingen actief. Bij de meeste instellingen geldt het uitgangspunt dat het mandaat en verantwoordelijkheden op een laag niveau zijn belegd, dichtbij de uitvoering van het primaire onderwijsproces. In notities met betrekking tot de kwaliteitssystemen wordt in dat verband in de regel uiteengezet hoe de verantwoordelijkheden van de verschillende bestuurslagen zijn geregeld, maar tevens dat de belangrijkste schakel in het kwaliteitsmanagement op het niveau van de teams ligt. Zij zijn de eigenaren van het primaire proces. De teams worden in nagenoeg alle roc's ondersteund door zowel 'eigen' kwaliteitszorgfunctionarissen, als door op centraal niveau acterende kwaliteitsfunctionarissen.

Centraal-decentraal is een vaak terugkerend thema binnen, vooral de grotere, instellingen. Er wordt gestuurd op verbinding en dialoog binnen het onderwijs zelf en tussen onderwijs en stafdiensten. Er is sprake van formele en informele verbindingen die in het teken staan van 'leren aan en van elkaar'. Binnen een aantal van de hiervoor genoemde instellingen wordt de positie en omvang van de centrale staf teruggebracht.

Verbeterpunten met betrekking tot Organisatie- en beslisstructuur

De instellingen investeerden de afgelopen jaren veel in het bouwen en ontwikkelen van de kwaliteitssystemen. Veel elementen in de systemen getuigen van een gedegen en doordachte opzet. Maar ondanks het feit dat de systemen bijdragen aan de borging en stuurbaarheid van de kwaliteit, waarschuwen de auditcommissies ook voor alertheid ten aanzien van een noodzakelijke persoonlijke benadering en het welbevinden van de medewerkers.

Vanuit de principes van 'verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie' vergt de ontwikkeling van kwaliteitsmanagement op teamniveau nog de nodige investeringen. Teammanagers moeten daarbij aandacht hebben voor de verbinding tussen de strategie op instellingsniveau en de daadwerkelijke bereidheid van professionals om hun bijdrage te leveren aan de noodzakelijke veranderingen en verbeteringen. Daarbij wordt gewezen op het gegeven dat eigenaarschap voor de teamontwikkeling en kwaliteitsverbetering toeneemt als de onderwijsteams gestimuleerd worden om meer initiatief te nemen in het vragen naar feedback, audits en ondersteuning binnen geformuleerde prestatieafspraken.

Studenten uit de studentenraden geven over het algemeen aan een goede samenwerking of relatie te hebben met de colleges van bestuur. De studenten nemen geregeld deel aan allerlei enquêtes en tevredenheidmetingen. Over de uitslagen en de verbeteractiviteiten worden zij echter nadien niet altijd geïnformeerd, wat een rol speelt in de (bepaalde) motivatie om aan evaluaties deel te nemen.

Standaard 6: Kwaliteit van onderwijs en examinering

Het referentiemodel van het Kwaliteitsnetwerk mbo formuleert deze standaard als volgt:

“De instelling beschikt over een adequaat integraal systeem van kwaliteitszorg met betrekking tot de kwaliteit van het onderwijs en de examinering waarbij voldaan wordt aan wet- en regelgeving en aan de externe wettelijke eisen van de inspectie, zoals vastgelegd is in het toezichtkader van de Inspectie van het Onderwijs.”

In de toelichting op deze standaard wordt aangegeven dat het hierbij gaat om de vereisten met betrekking tot de kwaliteit van het onderwijs en examinering en in deze evaluatie de gebieden onderwijs, vsv, toetsing en examinering, onderwijstijd en bpv aan de orde zijn. De instelling dient instrumentarium te hebben waarmee zij inzichtelijk heeft of aan deze kwaliteitsaspecten wordt voldaan aan de door de inspectie gestelde normen.

Borging van de kwaliteit van de examenprocessen maakt structureel en aantoonbaar deel uit van de PC-cyclus van de instelling. De PDCA-cyclus wordt volledig gevolgd.

In de rapportages van de 8 instellingen wordt op deze standaard als volgt gescoord:

Tabel 5.6 Standaard 6: Kwaliteit van onderwijs en examinering

<i>Instelling</i>	<i>Score op de standaard</i>	<i>Sterke punten</i>	<i>Verbeterpunten</i>
A.	Impliciet, in ontwikkeling	9	13
B.	Ja, op hoofdlijnen	2	5
C.	Impliciet, in ontwikkeling	1	6
D.	Ja, volledig	11	0
E.	Ja, op hoofdlijnen	18	14
F.	Ja, op hoofdlijnen	7	5
G.	Ja, op hoofdlijnen	6	4
H.	Ja, volledig	3	4

Voor alle hiervoor genoemde instellingen geldt dat men opereert binnen de wettelijke kaders die gegeven zijn op de gebieden onderwijs, vsv, toetsing en examinering, onderwijstijd en bpv. De naleving van deze kaders wordt actief gemonitord en systematisch gevolgd, zowel centraal – door college van bestuur, controller – als decentraal: in de sectoren, afdelingen en teams. Het voldoen aan wettelijke vereisten wordt niet alleen bij interne audits en zelfreflecties tegen het licht gehouden, maar ook tijdens andere momenten van terugkoppeling en controle. Bij de zelfevaluaties van de teams en bij de interne audits, vormt het toezichtkader van de inspectie het uitgangspunt.

Aan de hand van het toezichtkader stelt men vast of de opleiding op orde is en worden verbeterpunten – ook ten aanzien van de wettelijke vereisten – in kaart gebracht. De resultaten ten aanzien van de genoemde aandachtsgebieden zijn bij alle instellingen opgenomen in het managementinformatiesysteem van de organisatie. Daarmee worden de uitkomsten van – naleving van – wettelijke kaders inzichtelijk gemaakt. Veel instellingen investeerden de afgelopen jaren in nieuwe pedagogisch-didactische modellen. Een aantal instellingen is hierbij instellingsbreed aan het werk gegaan. Andere instellingen leggen het ontwerp van een programma en de keuze voor de didactische inrichting van programma's neer bij de teams.

De sterke punten en de verbeterpunten met betrekking tot 'kwaliteit van onderwijs en examinering' zijn in de verschillende onderzoeken door de auditcommissies op zeer uiteenlopende wijze behandeld. De ene keer worden sterke punten of verbeterpunten geformuleerd op het onderwerp vsv. Bij een ander college gaat het weer over sterke punten, dan wel verbeterpunten op het onderwerp examinering. Wat dit laatste betreft hebben de opmerkingen nagenoeg steeds betrekking op de rollen en taken van betrokkenen bij het examenproces en examenbureau: uitvoering, toezicht en evaluatie zijn daarbij niet overal op een juiste manier gescheiden. Ook de kwaliteit van de instrumenten en de wijze waarop deze worden ingezet, wordt genoemd als punt van aandacht. Waarneembaar binnen de instellingen is een sterke focus op examinering. De onderwerpen ten aanzien van de kwaliteit van het onderwijs en examinering lopen in de verschillende rapporten sterk uiteen. Deze constatering is volledig in lijn met de analyse van Eveline Rijnen (2015).

Op basis daarvan is vooral deze standaard geënsiformeerd en in algemene termen weer te geven. Er is in de rapportages van de hiervoor genoemde instellingen sprake van een grote diversiteit in de genoemde aandachtspunten. Ook uit het voorgaande schema, tabel 5.6, blijkt dat de auditcommissies hier sterk van elkaar verschillende aanpakken hanteren. Bij de ene instelling is slechts één sterk punt geduid, bij het andere zijn dit achttien sterke punten. Bij een andere instelling heeft de auditcommissie nul verbeterpunten geformuleerd en een ander roc veertien stuks. Geconstateerd mag worden dat de auditcommissies verschillende accenten leggen in hun onderzoeken naar deze standaard 6.

5.5 Rapportage, totaalscores en profielkeuze (eindoordeel auditcommissie)

Op basis van de rapporten van de 8 onderzochte instellingen komen we tot een overzicht van alle scores op de standaarden die de auditcommissie heeft gegeven:

Tabel 5.7 Oordeel auditcommissie

<i>Instelling</i>	<i>Score op de standaarden:</i>	<i>Profielkeuze</i>
A.	Ja, op hoofdlijnen Impliciet, in ontwikkeling Impliciet, in ontwikkeling Impliciet, in ontwikkeling Impliciet, in ontwikkeling Impliciet, in ontwikkeling	1 Met kenmerken van 2
B.	Ja, volledig Ja, op hoofdlijnen Ja, op hoofdlijnen Ja, op hoofdlijnen Ja, volledig Ja, op hoofdlijnen	3 Met kenmerken van 4

<i>Instelling</i>	<i>Score op de standaarden:</i>	<i>Profielkeuze</i>
C.	Ja, op hoofdlijnen Ja, op hoofdlijnen Ja, op hoofdlijnen Impliciet, in ontwikkeling Ja, op hoofdlijnen Impliciet, in ontwikkeling	3 Met kenmerken van 2 en 4
D.	Ja, volledig Ja, volledig Ja, volledig Ja, volledig Ja, op hoofdlijnen Ja, volledig	4
E.	Ja, op hoofdlijnen Ja, op hoofdlijnen Ja, op hoofdlijnen Impliciet, in ontwikkeling Ja, op hoofdlijnen Ja, op hoofdlijnen	3 Met kenmerken van 2 en 4
F.	Ja, volledig Ja volledig Ja, volledig Ja, op hoofdlijnen Ja, volledig Ja, op hoofdlijnen	3 Met kenmerken van 2
G.	Ja, op hoofdlijnen Impliciet, in ontwikkeling Impliciet, in ontwikkeling Impliciet, in ontwikkeling Ja, op hoofdlijnen Ja, op hoofdlijnen	2 Met kenmerken van 3
H.	Ja, volledig Ja, op hoofdlijnen Impliciet, in ontwikkeling Impliciet, in ontwikkeling Ja, op hoofdlijnen Ja, volledig	3

Profielkeuze

Uit tabel 5.7 blijkt dat de auditcommissies over het algemeen geen keuzes maken voor één kwaliteitsprofiel. Het is daarbij bovendien niet duidelijk hoe de scores op de standaarden zich verhouden tot de

uiteindelijke profielkeuze. Het is niet inzichtelijk hoe de auditcommissies de weging van deze scores vertalen naar het uiteindelijke totaaloordeel. Mogelijk dat hierbij scores op een bepaalde standaard in de afwegingen van grotere invloed zijn dan de scores op een andere standaard. Om hierin meer duidelijkheid te verkrijgen, zou een uitgebreide en precieze analyse van de afwegingen die hierbij gemaakt worden noodzakelijk zijn. Vooralsnog heeft het Kwaliteitsnetwerk mbo ervoor gekozen te vertrouwen op het oordeelsvermogen van de auditcommissie. Deze komt tot een uitspraak op basis van consent-consensus over wat zij hebben gelezen, gehoord en waargenomen.

In de rapportages van de instellingsaudits wordt in de management-samenvatting geprobeerd ten aanzien van de profielkeuze duidelijkheid en onderbouwing te geven. In deze samenvattingen wordt naast het overzicht van de op- en aanmerkingen die bij de standaarden zijn gemaakt, een toelichting gegeven op de uiteindelijke oordeelsvorming die gekoppeld is aan de meer specifieke vraagstelling die tijdens de voorbereiding en de intake door de instelling zelf is geformuleerd. De colleges van bestuur van de onderzochte instellingen hebben in de voorbereiding van de onderzoeken voor de auditteams vragen geformuleerd zoals: 'Is ons systeem effectief?', 'Is de PDCA-systematiek geïnternaliseerd?', 'Biedt het systeem voldoende verankering?', 'Klopt het dat we in control zijn en de juiste dingen doen?'. In de managementsamenvattingen worden deze vragen beantwoord met nuanceringen als: 'Het kwaliteitssysteem is degelijk', 'De systematiek is helder', 'Er is sprake van een integraal verantwoordingsproces', 'De bedrijfsvoering is op orde', 'Beheersmatig heeft men een goede structuur'. Duidelijk is dat de auditcommissies met enige voorzichtigheid uitspraken doen die recht doen aan de waargenomen situaties in de onderzochte colleges.

Representativiteit

Uit de analyse van de acht rapportages van de instellingsaudits blijkt dat auditcommissies ernaar streven een systematisch opgebouwd beeld te geven van de feiten en constatering met betrekking tot vooral de systemische kant van kwaliteitszorg. Dat de commissies de bevindingen met voorzichtigheid formuleren, is verklaarbaar vanuit het feit dat er grote beperkingen gelden voor het onderzoek. De terughoudendheid

is mogelijk te verklaren uit het gegeven dat de instellingsaudit geen feitenonderzoek is en niet gericht is op waarheidsvinding. Men bezoekt in de regel tijdens de instellingsaudit op de eerste onderzoeksdag alle bestuurlijke geledingen op centraal niveau van de organisatie en op de tweede auditdag twee of drie opleidingen en teams. De vraag die voor de commissie aan de orde is, betreft natuurlijk de representativiteit van wat men bij de opleidingen en teams kan waarnemen. Vooral bij de grote roc's lijkt de verhouding in wat bij een instellingsaudit kan worden onderzocht ten opzicht van het geheel enigszins in disbalans.

Het representativiteitsvraagstuk wordt overigens in een aantal rapportages wel concreet benoemd: De auditcommissie heeft tijdens de eerste en tweede auditdag steekproefsgewijs een toetsing uitgevoerd op de kwaliteit van de organisatie. Bezien werd of hetgeen uit de gesprekken op centraal niveau, met onder andere het college van bestuur, en op basis van de documentenstudie, zichtbaar werd ook bij de bezochte opleidingen waarneembaar was. Hieraan kunnen geen algemene kwaliteitsoordelen die voor de gehele organisatie gelden worden ontleend. De opmerkingen die worden gemaakt, zijn gebaseerd op de waarnemingen bij de opleiding (...). Bij de gesprekken met de teams zijn docenten, cursisten, teamleiders en directeuren betrokken geweest. Uit die gesprekken en de documenten heeft de auditcommissie de volgende sterke en verbeterpunten geconstateerd (...). Dat dit punt consequenties heeft voor de stelligheid waarmee de auditcommissies hun bevindingen formuleren, is waarneembaar in de rapportages. Tegelijkertijd proberen de auditteams wel degelijk uitspraken te doen die voor de gehele organisatie geldigheid hebben. In dit kader moet ook geconstateerd worden dat in geen van de rapporten gemotiveerd wordt waarom opleidingen en teams zijn uitgekozen om tijdens de instellingsaudit beoordeeld te worden. De motieven die de instellingen hebben om een opleiding en team wel of niet ter beoordeling in het programma op te nemen, kunnen beïnvloed zijn door afwegingen die te maken hebben met goed willen scoren of juist het boven water halen van de kwaliteit van teams waarover twijfels bestaan om daarvan te leren. Het verdient aanbeveling om dit onderwerp tijdens het intakegesprek op grondige wijze door te spreken met de organisatie.

Korsten (2015) wees ten aanzien van de profielkeuze in zijn studie nog op het volgende. Nog voordat het auditrapport definitief wordt vastgesteld, krijgt de instelling een conceptrapport voorgelegd waarbij ook de vraag aan de orde is of men zich in de profielkeuze herkent. Hierdoor is, zo stelt hij, sprake van een 'interactieve legitimiteit'. Daarnaast wijst hij op het feit dat de Kwaliteitsraad mbo kijkt naar de profielkeuze en de mate waarin deze door onderbouwing aannemelijk wordt gemaakt. In zijn studie benadrukt Korsten dat de Kwaliteitsraad mbo het standpunt stelt dat de profielkeuze geen harde meting is. Het profiel is wel belangrijk omdat het inzichten en conclusies samenneemt, maar mag naar zijn mening niet verabsoluteerd worden.

5.6 Hard controls/soft controls

In de rapportages wordt verhoudingsgewijs betrekkelijk weinig tot niets gezegd over soft *skills* en soft controls die binnen de onderwijsorganisaties in belangrijke mate bijdragen aan daadwerkelijke kwaliteitsverbetering. Dit is mede verklaarbaar door het feit dat aspecten als inzet, betrokkenheid, autonomie, conflictoplossing, communicatie, *teamwork*, veiligheid, vertrouwen enzovoort, geen onderdeel vormen van het beoordelingskader. Hiermee worden de elementen met daadwerkelijke impact op de kwaliteit van het onderwijs buiten de beoordeling en rapportages gehouden (zie ook Korsten, 2015). Uit de analyse van de acht rapportages blijkt dat in geen van de rapporten gesproken wordt over de feitelijke kwaliteit van het onderwijs van de onderzochte instellingen. De onderwijsprogramma's als zodanig zijn geen onderwerp van de audit. In de auditrapportages wordt in enkele gevallen wel iets gezegd over de manier waarop de onderwijsinstelling de onderwijsprogramma's goedkeurt. De systemische benadering van kwaliteit resulteert in opmerkingen die op de hard control-aspecten betrekking hebben. In de rapporten wordt geen verbinding gemaakt tussen de kwaliteitssystemen en de feitelijke kwaliteit en kwaliteitsverbetering van het onderwijs. De standaarden binnen het referentiekader nodigen mogelijk ook onvoldoende hiertoe uit, met uitzondering van standaard 6. En juist ten aanzien van deze

standaard wijst de analyse uit dat hierin een grote verscheidenheid van waarnemingen, constatering en aanbevelingen aan de orde is.

5.7 Conclusie

Op basis van de analyse van de rapportages van de genoemde acht instellingsaudits kan geconcludeerd worden dat de auditcommissies hun werkzaamheden nauwgezet verrichten binnen het afgesproken stelsel van het Kwaliteitsnetwerk mbo. Er wordt in de rapporten gezocht naar een balans tussen 'beoordelen' en 'adviseren'. Wat dit laatste betreft, de verbeterpunten – zie paragraaf 5.4 van dit hoofdstuk – zijn nagenoeg alle geformuleerd op de aspecten van de systemen: verbeter de zelfevaluaties, de implementatie van ... verdient aandacht, analyseer de kwantitatieve data en zoek naar verbindingen, benoem de momenten waarop de examencommissie verantwoording aflegt enzovoort. Bij de onderbouwing van het uiteindelijke oordeel baseert men zich op hoofdlijnen wat aan de hand van de zes standaarden in het referentiekader tijdens het onderzoek is vastgesteld. Uit de analyse blijkt dat een groot aantal bevindingen te herleiden is tot vooral de hardere kant van kwaliteitszorg en kwaliteitsborging. In alle rapporten wordt voornamelijk gesproken over de organiseerbaarheid van kwaliteit. En uit de rapportages wordt duidelijk dat alle instellingen intensief aan het werk zijn met het op orde krijgen van de basiskwaliteit. Er zijn systemen in ontwikkeling en geïmplementeerd. Men is zich bewust van de noodzakelijke cyclische benadering van kwaliteit, de zogenaamde PDCA-systematiek. In de rapporten wordt, zoals in de vorige paragraaf is toegelicht, vooral over de hard control-dimensies gesproken. De uitkomsten en de profielkeuze die voor de meeste instellingen aan de orde is, Profiel 3, is in lijn met deze bevindingen. Profiel 3 immers kenmerkt de organisaties als volgt: 'Er is een sterke centrale sturing en een overwegend technologische benadering. Er is sprake van een visie op kwaliteit en deze is herkenbaar uitgewerkt in een kwaliteitssysteem. Er is sprake van een integraal kwaliteitssysteem.' (zie ook Rijnen, 2015).

Het verdient aanbeveling om in de toekomst meer aandacht te besteden aan de feitelijke toegevoegde waarde van de kwaliteitszorgsystemen.

Er dient meer focus te komen op de concrete link tussen systeem en verbetering. Hierbij gaat het dus vooral om de impact van de ingevoerde kwaliteitszorgsystemen op de onderwijskwaliteit en de verbetering. De rapportages van de instellingsaudits van het kwaliteitsnetwerk kunnen hiermee sterk verbeterd worden en zullen daarmee meer dan nu het geval is concrete verbeterpunten aan de instellingen aanreiken. Mogelijk heeft dit ook consequenties voor de kwaliteit van de auditcommissies omdat hiermee, naast de beoordelingskwaliteit, een groter appèl gedaan wordt aan andersoortige kennis en vaardigheden. Bijvoorbeeld op onderwijskundige expertise en adviesvaardigheden van de commissies.



Verwachtingen van de leden

6

In het kader van het onderzoek is via een online enquête onder CvB- en stafleden kwaliteitszorg (strategisch niveau) in kaart gebracht wat voor mbo-instellingen de belangrijkste beweegredenen zijn zich aan te sluiten bij het Kwaliteitsnetwerk mbo. Welke verwachtingen hebben zij van de audits en in hoeverre zijn die verwachtingen ingelost volgens hen? In dit hoofdstuk presenteren we de bevindingen.

De keuze om deze twee geledingen te bevragen, is ingegeven door het feit dat de beslissing tot participatie in het netwerk genomen wordt op CvB-niveau en dat de (strategische) staf daarbij doorgaans een belangrijke adviesrol vervult.

De enquête bestond uit gesloten en open vragen.

Tabel 6.1 laat zien dat de scholen die gerespondeerd hebben, afhankelijk van het aantal jaren dat ze lid zijn het netwerk ongeveer in drie gelijke groepen zijn verdeeld.

Tabel 6.1 Verdeling scholen (n=31) naar aantal jaren lidmaatschap (in %)

	<i>Groep 1</i>	<i>Groep 2</i>	<i>Groep 3</i>	<i>Totaal</i>
Lid sinds...	2010-2011	2012	2013-2015	
% instellingen	34%	32%	34%	100%

6.1 Motieven

We vroegen de respondenten welke motieven zij hadden zich aan te sluiten bij het Kwaliteitsnetwerk mbo. Welke beoogde opbrengsten hadden zij voor ogen? Wat verwachtte de instelling dat de audit zou opleveren?

Uit de analyse van de antwoorden blijkt dat de respondenten in het algemeen een deskundig, objectief onafhankelijk oordeel verwachten over hun kwaliteitszorgsysteem ten behoeve van onderwijskwaliteit. Uit nadere analyse van de antwoorden blijkt dat de respondenten bij dat oordeel

verschillende doeleinden voor ogen hebben, die te positioneren zijn op het continuüm controleren-leren, zie tabel 6.2.

Tabel 6.2 Verwachtingen van scholen (F en %) gepositioneerd op het continuüm controleren-leren.

<i>Dimensie</i>	<i>Controleren</i>	<i>Leren</i>	<i>Totaal</i>
Aantal verwachtingen (F)	26	54	80
%	33%	68%	100%

De respondenten noemden in totaal 80 verwachtingen. Hiervan heeft een derde deel min of meer betrekking op de linkerpool van de dimensie controleren, waarbij dikwijls een relatie wordt gelegd met verantwoording in het kader van het inspectietoezicht. Terwijl twee derde deel van de verwachtingen meer in de richting gaat van de rechterpool leren (ontwikkelingsgericht).

Bijna een kwart van de respondenten geeft in dit verband expliciet aan dat men meerwaarde verwacht van het instellingsoverstijgend opereren in netwerkverband. Daarbij wordt ook eigenaarschap, zelfverantwoordelijkheid van de mbo-sector voor onderwijskwaliteit, benadrukt.

Het aangetroffen patroon illustreren we hierna met een aantal uitspraken van de respondenten (C=CvB, S=staf) om een beeld te geven van de variatie aan genoemde aspecten en de accenten daarbinnen.

Controleren:

- Inzicht in stand van zaken met het oog op de 'staat van de instelling' (onderzoek inspectie). (C)
- Met behulp van de instellingsaudit bepalen we hoe we ervoor staan, alvorens de inspectie het onderzoek naar de staat van de instelling komt houden. (S)
- Het verkrijgen van een onafhankelijk totaalbeeld over de kwaliteit en graad van volwassenheid van de kwaliteitsborging op instellingsniveau. (C)

- Een onafhankelijk en objectief oordeel over de door ons geselecteerde opleidingen. (S)
- Zicht krijgen op verbeterpunten voor wat betreft kwaliteitsborging op instellingsniveau, in de hoop dat dit meehelpt de intensiteit van het inspectie-onderzoek omlaag te brengen. (C)
- Weten waar je staat, in aanloop op het inspectietoezicht. (S)

Leren:

- Audit met ander oogmerk dan van inspectie: een vorm van auditen waarbij leren meer voorop staat dan bij een inspectieonderzoek. (C)
- Een beeld verkrijgen over de kwaliteitscultuur binnen de organisatie. (C)
- Stimulerende aanbevelingen om onze onderwijskwaliteit te waarborgen, dan wel te verbeteren. (S)
- Inzicht krijgen in wat er nog te ontwikkelen is en of het uitgevoerde beleid adequaat is. (S)
- Leren van elkaar/kennisdeling. (S)
- Stimuleren interne kwaliteitsontwikkeling. (S)
- Kwaliteitsgerichte cultuur bevorderen. (C)
- Verbinding met collega's van andere scholen die het al beter doen. Dat wij van hen kunnen leren. (S)
- Vanuit deskundigheid op het gebied van kwaliteitsmanagement binnen onderwijsinstellingen suggesties voor verbeteringen ontvangen. (S)
- Aansluiting bij netwerk om te onderstrepen dat verantwoordelijkheid voor kwaliteits(beleid) iets van de instellingen zelf is. De instellingen zelf nemen het heft in handen. (C)

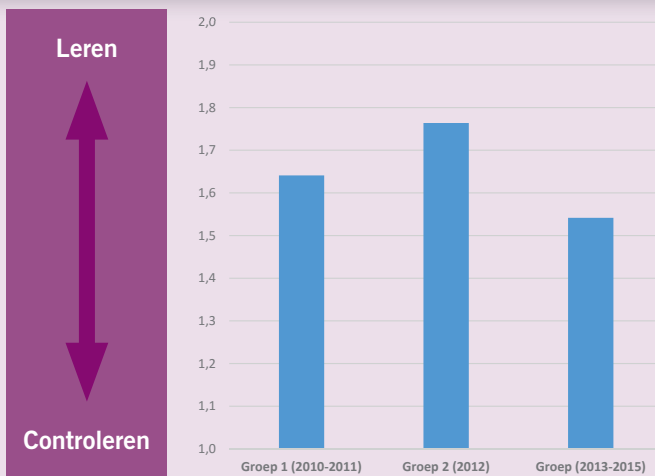
Ontwikkelingsrichting

Er is nagegaan in hoeverre de verwachtingen van de respondenten samenhangen met het aantal jaren dat hun instelling lid is van het Kwaliteitsnetwerk mbo. Figuur 6.1 toont de resultaten.

Het valt op dat de verwachtingen van groep 2 het sterkst in de richting gaan van een lerende functie van de audit, wat in lijn is met de ambities

van het Kwaliteitsnetwerk mbo, zie hoofdstuk 4 over *Koers 2015, 2016*. Terwijl in groep 1 en vooral in groep 3, die als laatste lid is geworden (2013-2015), de behoefte aan beide perspectieven (leren en controleren) in ongeveer gelijke mate is vertegenwoordigd. Een volgende meting zal moeten uitwijzen of dit toeval is of het begin van een trend.

Figuur 6.1 Verwachtingen van scholen (frequenties en %) gepositioneerd op de dimensie ontroleren (1)-leren (2).

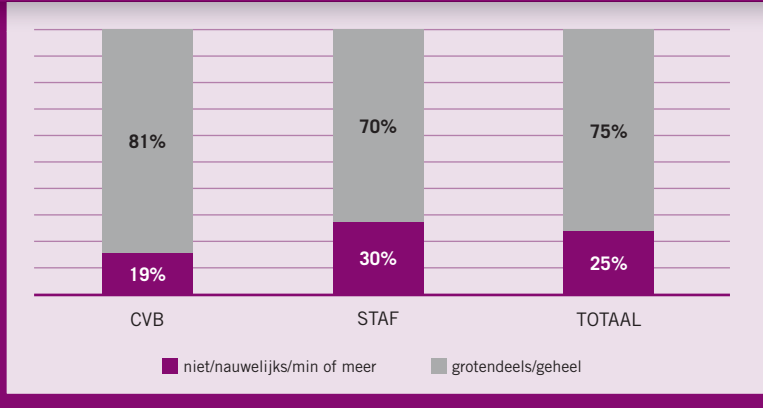


6.1.1 Inlossing verwachtingen

We vroegen de respondenten in hoeverre hun verwachtingen zijn ingelost door de audit van het Kwaliteitsnetwerk mbo. Zij konden hun waardering aangeven op een schaal van 1 niet/nauwelijks, 2 min of meer, 3 grotendeels en 4 geheel.

Gemiddeld genomen noteren de respondenten van instellingen, die reeds een audit hebben gehad, dat hun verwachtingen grotendeels zijn waargemaakt gemiddelde score 2,9 op 4-puntschaal. Al zijn er wel wat verschillen tussen de twee geledingen te zien. Het CvB is wat meer tevreden over de opbrengsten dan de stafleden, zoals blijkt uit figuur 6.2.

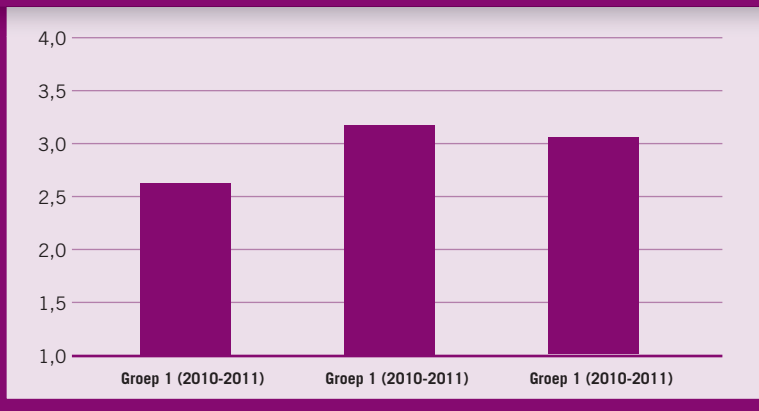
Figuur 6.2 Realisatie verwachtingen (%) volgens CvB (n=17) en staf (n=27)



Ontwikkeling

Er zijn daarnaast ook ontwikkelingen in de tijd te zien. De scholengroep van het eerste uur is duidelijk minder tevreden dan scholen die later zijn aangesloten. Dit suggereert dat de auditsystematiek van het netwerk een opgaande lijn vertoont. In de zin dat in de uitvoering een betere *match* is met de verwachtingen van de scholen, althans in de optiek van de strategische beslissers.

Figuur 6.3 Realisatie verwachtingen per groep scholen, afhankelijk van het aantal jaren lidmaatschap



Wanneer we de waarderingscijfers nader onder de loep nemen, dan blijkt dat de verwachtingen op lerend vlak aanzienlijk minder vaak zijn ingelost dan die op controlerend vlak. Immers: er wordt dubbel zo vaak aangegeven – 34% versus 17% – dat de verwachtingen niet, nauwelijks tot min of meer zijn waargemaakt, zie tabel 6.3.

Hier lijkt dus nog een weg te gaan voor het Kwaliteitsnetwerk mbo – doorontwikkeling ontwikkelingsgerichte auditsystematiek – en voor de scholen.

Tabel 6.3 Mate van realisatie van verwachtingen in % (n=43)

<i>Verwachtingen</i>	<i>Controleren</i>	<i>Leren</i>
Niet/nauwelijks/min of meer	17%	34%
Grotendeels/geheel	83%	66%
Totaal	100%	100%

Aard waardering

We keken welke accenten de respondenten (n=43) leggen in hun waardering van de opbrengsten. Uit analyse van de toelichting blijkt dat men de zorg voor onderwijskwaliteit vooral vanuit een systemisch perspectief benadert – protocollen, sturings-/borgingsinstrumenten – en veel minder vanuit een inhoudelijk perspectief op onderwijskwaliteit:

inhoudelijke kwaliteitscriteria. Dat hangt mede samen met de gehanteerde auditssystematiek, zie hoofdstuk 5.

Figuur 6.4 Perspectief zorg voor onderwijskwaliteit (n=43)





Verwachtingen van de leden

7

In het kader van het onderzoek gingen we na wat relevante condities en kenmerken zijn van het auditproces in de praktijk van de scholen. Dit in de ogen van direct betrokkenen die een audit ondergingen, dan wel uitvoerden. Welke factoren spelen een belemmerende of bevorderende rol?

Om gegevens te verzamelen, is een online vragenlijst met open en gesloten vragen uitgezet onder auditees in een steekproef van 20 aangesloten instellingen.

Daarnaast zijn er gelijktijdig verdiepende groeps gesprekken gevoerd met auditees van 4 instellingen. Ook met de betrokken instellingsauditors (n=8) van deze 4 scholen zijn gesprekken gevoerd zodat beide perspectieven – auditee en auditor – zijn vertegenwoordigd.

Zoals we al in hoofdstuk 3 beschreven, waren de respondenten van zowel de vragenlijst als de groepsinterviews afkomstig van verschillende lagen uit de organisatie: management, staffunctionarissen kwaliteitszorg/HR, onderwijsteam(leiding).

Voor de constructie van de instrumenten, een online vragenlijst en interviewleidraden, alsmede voor de analyse van de gegevens is gebruikgemaakt van het (theoretisch) kijkkader van de ontwikkelingsgerichte audit dat beschreven is in hoofdstuk 2 en hoe dat door het Kwaliteitsnetwerk mbo is uitgewerkt en is toegepast in een audit-systematiek, zie hoofdstuk 5. In dit hoofdstuk doen we op hoofdlijn verslag van de bevindingen.

7.1 Respons nader bekeken

Van de 20 benaderde instellingen voor de enquête deden 12 scholen (60%) mee.

De scholen die gevraagd zijn voor de groeps gesprekken, verleenden allemaal hun medewerking. Dit betekent dat in totaal 16 van de

aangesloten instellingen (40%) van het Kwaliteitsnetwerk mbo waren betrokken.

De scholen die niet meededen aan de enquête, voerden hiervoor verschillende redenen aan. De meest genoemde reden was dat de audit te lang geleden plaatsvond, waardoor men de condities en kenmerken niet meer scherp op het netvlies had. Bijzonder was dat ook scholen die vorig jaar nog een audit hebben gehad, dit als reden aanvoerden. Daarnaast werd ook tijdsdruk en inspectiebezoek genoemd als reden om niet mee te doen aan de enquête.

De exacte omvang van de respons op het niveau van de betrokken geledingen per school is op basis van de beschikbare info lastig te bepalen. Samenhangend met de dynamiek die scholen eigen is, bleken de kandidatenlijsten niet altijd één-op-één te corresponderen met de daadwerkelijke betrokkenen bij de audit, vanwege tussentijdse functiewisselingen, ziekteverzuim enzovoort. Daarnaast was een deel van de beoogde respondenten niet meer werkzaam binnen de school of locatie. We schatten dat de respons tussen de 30 en 40% ligt. Vanwege de kleine n moeten we voorzichtig zijn met het verbinden van harde conclusies aan de resultaten. Dat neemt niet weg dat de uitkomsten waardevolle indicaties bevatten, zeker in combinatie met de uitkomsten van groepsgesprekken, met aanknopingspunten voor nadere reflectie.

7.2 **Conditie**s

In hoofdstuk 2 zijn op basis van de literatuur een aantal condities onderscheiden die van invloed zijn op het auditproces en waarop we de respondenten hebben bevroegd. Deze hebben vooral betrekking op:

- 1 Het referentiekader van de audit.
- 2 Leercultuur in de school en facilitering door de leiding.
- 3 Verbinding met onderwijsteams en primaire proces.
- 4 Competenties van het auditteam.

1. Het referentiekader

In het theoretisch kijkkader, zie hoofdstuk 2, werd het belang benadrukt van een richtinggevend referentiekader dat fungeert als een flexibele loep die een scherp oog heeft voor diversiteit en zowel in de breedte als in de diepte goed kan in- en *uitzoomen* op wezenlijke kwesties die spelen in een bepaalde context. In hoofdstuk 5 beschreven we hoe het Kwaliteitsnetwerk mbo dat principe heeft uitgewerkt en benut bij de audits.

Om een beeld te vormen van hoe het gehanteerde referentiekader is ervaren in de praktijk, legden we de auditees de volgende vragen voor.

- In hoeverre houdt het gehanteerde referentiekader rekening met diversiteit binnen de organisatie en tussen organisatieonderdelen: bijvoorbeeld verschillende stadia van ontwikkeling binnen teams. Richt het referentiekader zich op zaken die ertoe doen of relevant zijn voor de organisatie?
- In hoeverre biedt het referentiekader ruimte voor de organisatie om hier zelf mede inhoud aan te geven?

Uit de enquête blijkt dat de waardering van de respondenten in de richting gaat van score 3, zie tabel 7.1. Dat wil zeggen: men vindt dat het referentiekader in tamelijk sterke mate rekening houdt met diversiteit. De scores van de geledingen liggen vrij dicht bij elkaar, wat wijst op een redelijk gedeeld beeld. We moeten hierbij wel aantekenen dat bijna 25% van de respondenten aangeeft onvoldoende zicht te hebben op dit aspect. Wanneer we de scores over de jaren heen bezien, dan valt op dat de waardering van de groepen ongeveer gelijk is gebleven.

Tabel 7.1 Referentiekader en diversiteit binnen de organisatie (n=25).

<i>Geleding</i>	<i>Gemiddelde score</i>
Staf (S)	2,8
Hoger management (M)	2,63
Team(leiding) (T)	2,75
Totaal	2,72

Schaal: 1 niet, 2 enigszins, 3 tamelijk sterk, 4 sterke waarde

Illustratieve uitspraken:

Enquête

- Met diversiteit van de teams is in de audit goed rekening gehouden. (M)
- Positief, de *scope* was of er grote verschillen zijn tussen teams, omdat dit iets zegt over de instelling. (S)
- Er werd goed onderscheid gemaakt tussen teamzaken, schoolzaken en instellingszaken. (M)
- Maatpakje voor mijn team! (T)

Groepsgesprekken

Het beeld van de enquête zien we ongeveer ook terug in groepsgesprekken met auditees van de roc's en vakschool.

- Bij ons is er veel diversiteit, verschil tussen de teams. Het referentiekader is erg open, dat geldt ook voor de vraagstelling. Het biedt de ruimte om in te spelen op zaken die relevant zijn bij ons. (M)
- Wij hebben veel ruimte ervaren, geen keurslijf. (T)
- De verschillen binnen onze organisatie zijn tijdens de audit aan het licht gekomen. Met diversiteit van de teams is in de audit goed rekening gehouden. (S)

Ruimte

Op de vraag van 'In hoeverre biedt het referentiekader ruimte voor de organisatie hieraan zelf inhoud aan te geven', wordt wisselend geantwoord. Zie tabel 7.2.

Zowel uit de enquête als uit de groepsgesprekken komt naar voren dat de mogelijkheid tot inbreng sterk afhankelijk is van het functie- en organisatieniveau waarop betrokkenen werkzaam zijn. Zo rapporteert 75% van de vertegenwoordigers van de werkvloer – onderwijsteam en direct leidinggevende – dat zij niet of nauwelijks inbreng hebben gehad op de vraagstelling/inhoud van de audit. Terwijl leden van het hoger management in meerderheid melden – en in mindere mate ook de staf – dat zij via de intakeprocedure konden aangeven welke vragen en aspecten zij centraal wilden stellen. Daar was volop ruimte voor. Over

de jaren heen is dit patroon weinig veranderd, al is de ruimte die de staf ervaart om inbreng te leveren, iets afgenomen.

Tabel 7.2 Waardering van de ruimte voor inbreng per geleding (n=34)

<i>Inbreng in de vraagstellingen die centraal stonden</i>					
	<i>Niet of nauwelijks inbreng</i>	<i>Beetje inbreng</i>	<i>Tamelijk grote inbreng</i>	<i>Grote inbreng</i>	
Staf (S)	40%	33%	20%	7%	100%
Hoger management (M)	18%	36%	36%	9%	100%
Team(leiding) (T)	75%	13%	13%		100%
Totaal	41%	29%	24%	6%	100%

Er wordt wisselend gedacht over hoeveel ruimte er überhaupt moet zijn voor de scholen. Het varieert van: “Je weet als school het beste waar de accenten gelegd moeten worden” tot “Je moet als school niet je eigen vlees willen keuren”. Te veel inbreng staat een onafhankelijk oordeel in de weg volgens sommigen. Dit spanningsveld zien we terug in uitspraken van de respondenten.

Illustratieve uitspraken:

Enquête

- De directeuren hebben de vraagstelling vooraf goed kunnen verwoorden. Dat was prettig. Zij weten wat er speelt en nodig is. (S)
- De keuze voor het te auditen team heb ik zelf kunnen maken. Dat is voor mij als directeur belangrijk. Ik weet het beste bij welk team de audit het grootste of meest gewenste lerende effect zal hebben. (M)
- Als team hebben we geen inbreng gehad. Prima, dan ga je er ook blanco in. (T)

Groepsgesprekken

Dit gemengde beeld komt ook uit de groepsgesprekken naar voren, waarbij men soms hand in eigen boezem steekt.

- Gemiste kans. We hadden de ruimte beter kunnen benutten in het gericht formuleren van vraagstellingen voor onze school en/of de auditaanpak. (S)
- De focus in het auditproces wil ik niet bepalen. Dan gaat het erg lijken op de slager die z'n eigen vlees keurt. De inspectie legt jaarlijks andere accenten. Het Kwaliteitsnetwerk mbo zou moeten werken met een focus op de punten die het meest ertoe doen/van belang geacht worden in het beroepsonderwijs. (M)
- Aan de teams is niets gevraagd wat betreft de intake. Later hebben we twee teams gezocht die mee wilden doen. De beslissing om te gaan auditen was al genomen. (S)
- Voor de opbouw van het vergroten van het reflectief vermogen en de bereidheid het eigen handelen kritisch te beschouwen, is het voor het draagvlak prima dat de audit aansluit bij datgene wat op dat moment leeft in teams en/of de instelling. Dat moeten we vooraf aangeven; wij weten dat. (M)

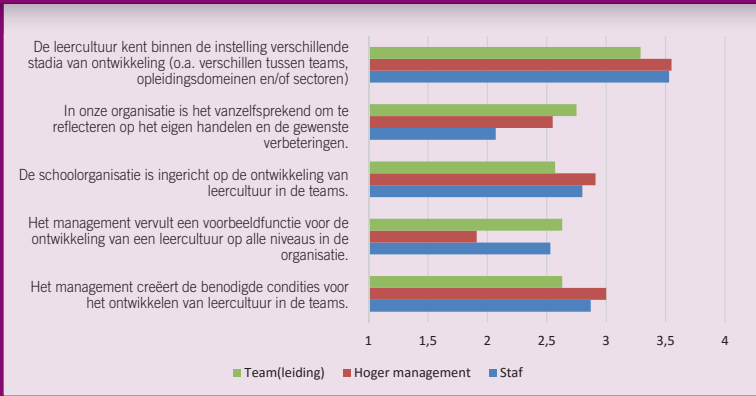
2. Leercultuur binnen de school en facilitering door de leiding

We vroegen de respondenten aan de hand van stellingen hoe de leercultuur er binnen hun instelling uitziet en hoe zij de facilitering van de leiding ervaren in dit opzicht.

Figuur 7.1 toont de resultaten van de enquête. Het valt op dat alle drie de geledingen zich het meest herkennen in de stelling dat de 'leercultuur binnen hun school verschillende stadia van ontwikkeling vertoont; dat er verschillen zijn tussen de teams, domeinen en/of sectoren'. De conditie 'reflectie op handelen en verbeteren' krijgt een relatief lage score, vooral van de staf. Dat geldt ook voor 'de voorbeeldfunctie van het management voor de ontwikkeling van een leercultuur op alle niveaus'. Ook deze conditie wordt laag gewaardeerd, vooral door het management zelf.

Het scorepatroon laat verder zien dat management en staf relatief positief gestemd zijn over de gecreëerde randvoorwaarden door het management binnen de organisatie voor de ontwikkeling van een leercultuur. De geleiding team(leiding), de werkvloer, herkent dat beduidend minder. Wanneer we de scores over de jaren heen bezien, dan fluctueert het patroon. Behalve bij het reflectief handelen en het voorbeeldgedrag van het management: daarin is een stijgende lijn te ontdekken.

Figuur 7.1: Leercultuur binnen de instellingen en facilitering door team(leiding), hoger management, staf (n=34)



Schaal: 1 oneens, 2 beetje mee eens, 3 tamelijk mee eens, 4 mee eens

Over het algemeen laten de cijfers zien dat er op het vlak van de leercultuur nog een weg is te gaan binnen de scholen en dat geldt ook voor de facilitering. Uit de groeps gesprekken met auditees en auditoren komt dat ook duidelijk naar voren.

Illustratieve uitspraken

Auditees

- Binnen onze organisatie wordt er nog steeds, vooral door de top, op een zeer beheersmatige manier naar kwaliteitsontwikkeling gekeken: controlesystemen, dashboards, rendementscijfers, als de lijstjes maar kloppen en op tijd binnen zijn. Dan is het goed. Discussies met teams over wat nu echt onderwijskwaliteit is en hoe je dat kunt bevorderen als team, zijn nauwelijks aan de orde. (T)

Auditoren

- Er zijn scholen waar het vrij gewoon is dat de leiding met de werkvloer open gesprekken voert over wat er speelt en hoe dingen verbeterd kunnen worden. Waar waardering wordt uitgesproken en successen worden gevierd. Maar we maken ook mee dat docenten amper iets durven te zeggen als de manager aan tafel zit. De houding van de leiding is cruciaal, dat merken we iedere keer weer.

3. Verbinding met onderwijsteams en primaire proces

Uit de groepsgesprekken met de auditees komt ten aanzien van deze condities een wisselend beeld naar voren.

Auditees die te maken hebben gehad met een auditvorm die geënt is op een lerende dialoogsystematiek, waren beduidend positiever over de verbinding met het primaire proces – ‘het onderwijs en docenten stonden echt centraal’ – dan auditees die met de meer klassieke auditvormen van doen hadden. Zij vonden de verbinding vaag/onduidelijk: vlees noch vis. Het accent lag op systemen en borgingsprocessen. Een inhoudelijk gesprek over de staat van de onderwijskwaliteit, wat de sterke punten zijn en wat te verbeteren is, was niet aan de orde.

Illustratieve uitspraken

- Het kader richt zich op systeemniveau, niet op onderwijskwaliteit. Docenten zijn niet bezig met denken in systemen. Wil je kwaliteitsdenken/bewustzijn bevorderen, dan moet je *bottom-up* insteken, opbouwen vanaf de basis. Het moet andersom. (S)
- De kwaliteitsopvatting in de audit is nogal procedureel; het gaat eigenlijk niet over wat onderwijskwaliteit nu eigenlijk is en wat het bepaalt. (M)
- De audit staat ver af van het primaire proces, had een ander doel. Wij waren als team verrast, wij hebben casuïstiek, zij gingen uit van systemen. De dagelijkse onderwijskwaliteit kwam niet aan bod. (T)

4. Competenties van het auditteam

We vroegen de respondenten hoe competent zij de auditoren vonden waarmee zij te maken hebben gehad. We vroegen daarbij een onderscheid te maken tussen de *leadauditoren* en *peerauditoren*, zie hoofdstuk 5 voor de omschrijving van het onderscheid tussen beide categorieën. Figuur 7.2 toont de resultaten. Hieruit blijkt dat de respondenten in het algemeen goed te spreken zijn over de competenties van de leadauditors als peerauditors. Immers, alle scores liggen tussen 3 en 4: tamelijk tot sterk competent. Toch zijn er wel een paar opvallende verschillen aangetroffen. De leadauditoren worden competentier dan de peers gevonden als het gaat om:

- snel de grote lijn zien;
- vragen weten te stellen die er echt toe doen;
- kritisch doorvragen.

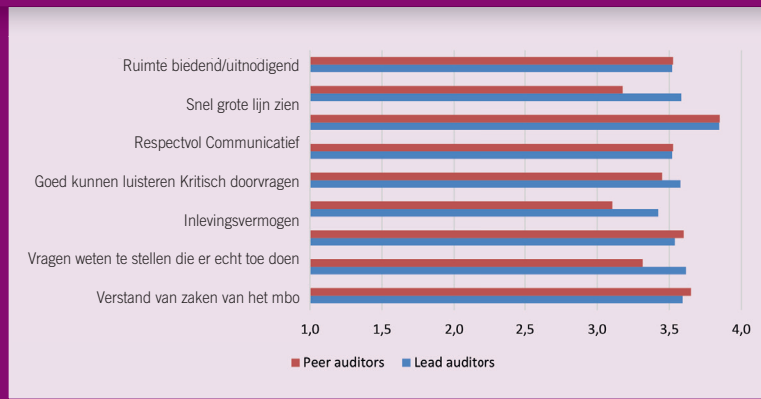
Dit patroon kwamen ook naar voren in de groepsgesprekken met de auditees.

Ook de peerauditors (h)erkennen dit patroon zeker ten dele, zo bleek uit de gesprekken die we met hen hadden.

Enkele auditors voerden als verklaring aan dat de voorbereiding en begeleiding niet optimaal was verlopen. Men had graag een wat langere inwijdingsperiode gehad, vergezeld van begeleiding *on-the-job* en reflectie achteraf. Ook was de periode tussen de voorbereidende scholing en de

daadwerkelijke toepassing in de praktijk soms erg lang. Anderen wezen erop dat het aantal audits dat een peerauditor jaarlijks kan bijwonen, soms erg gering is: 1-2 keer. Dit draagt niet bij aan het opbouwen van expertise.

Figuur 7.2 Mate van competentie van leadauditors en peerauditors (n=34)



Schaal: 1 niet of nauwelijks, 2 matig, 3 tamelijk, 4 sterk

Auditees

- Goede ervaringen: het auditteam was professioneel en schiep een aangename sfeer. (M)
- In de gesprekken was de leadauditor meestal aan het woord. Hierdoor is het niet mogelijk om de auditoren van de andere scholen goed te beoordelen. (S)
- In het gesprek waarbij ik aanwezig was, hebben de auditoren van de scholen nauwelijks vragen gesteld. (T)
- Vier jaar terug was een auditor vanuit een hbo-instelling aanwezig. Ik had de indruk dat het verschil in afleggen van verantwoording in mbo en hbo te groot is om een goede rol in deze te kunnen spelen. (M)

Auditors

- Ik heb eerst de auditortraining gedaan, daarna een jaar lang niets meer gehoord. Toen was ik plotsklaps aan de beurt. Even van tevoren kreeg ik een enorme hoeveelheid documenten toegestuurd, nog even snel een gesprekje met de leadauditor en voilà van start. Ik heb me erg onzeker gevoeld, terwijl ik toch binnen mijn school al jarenlang goed op stafniveau functioneer en het beroepsonderwijs door en door ken.

7.3 Kenmerken van het auditproces

Op basis van de literatuur – zie hoofdstuk 2 – hebben we een aantal kenmerken onderscheiden dat van invloed is op de kwaliteit van het auditproces. We vroegen de respondenten op welke wijze deze kenmerken gestalte kregen in de audit waarbij zij betrokken waren. Het betreft:

- 1 Richtinggevend kader/mate van integraliteit.
- 2 Flexibiliteit van auditarrangement/ruimte voor invloed.
- 3 Beoordeling/terugkoppeling.
- 4 Doelstelling/opbrengst.

1. Richtinggevend kader/mate van integraliteit

Integraliteit is een kenmerk dat door auditees in de praktijk wordt herkend. Het auditarrangement bood op zich de mogelijkheid om in de breedte of diepte te kijken.

Beide aanpakken brengen volgens betrokkenen dilemma's met zich mee. Bij het kijken in de breedte speelt het dilemma dat dit een enorme papierwinkel kan oproepen en dat het onderzoek oppervlakkig blijft. Bij het smal en in de diepte kijken, heeft het dilemma betrekking op de vraag of zo'n aanpak generaliseerbaar is naar het niveau van de instelling.

2. Flexibiliteit van auditarrangement/ruimte voor invloed

We vroegen de respondenten in hoeverre zij invloed hebben gehad op de aanpak van de audit. In de zin van invloed op de onderliggende

systematiek die werd gehanteerd. In hoeverre bestond de mogelijkheid om te variëren?

Zoals blijkt uit tabel 7.3 zijn er in dit opzicht grote verschillen te zien tussen de geledingen. Op het niveau van de team(leiding) rapporteert bijna 90% dat ze niet of nauwelijks invloed hebben gehad. Terwijl een ruime meerderheid van het hoger management aangeeft dat zij (redelijk) veel invloed hadden op de aanpak. De staf neemt wat invloed betreft een middenpositie in.

Als het gaat om de concrete uitwerking van de aanpak, geeft een ruime meerderheid van de team(leiding) aan dat zij geen invloed heeft gehad. Daarbij noteert bijna 80% van deze geleding dat zij ten tijde van de audit niet tot nauwelijks op de hoogte waren van de doelstellingen van het Kwaliteitsnetwerk mbo. Voor de staf en het hoger management geldt het omgekeerde: ruim driekwart meldde goed op de hoogte te zijn van de doelstellingen.

De staf daarentegen – en in iets mindere mate ook het hoger management – rapporteert dat zij (tamelijk) veel invloed heeft gehad. Bijvoorbeeld door zelfwerkvormen aan te dragen en te bepalen met wie er gesproken werd. Soms werd er zelfs van tevoren getraind, zegt een respondent: “Een externe deskundige heeft vooraf meerdere keren getraind met het team waar de audit werd afgenomen. Dit leidde tot een presentatie door het team als eerste onderdeel van de audit.”

Tabel 7.3 Invloed op de aanpak van de audit (n=34)

	<i>In hoeverre heeft u invloed gehad op de aanpak van de audit?</i>			<i>Totaal</i>
	<i>Veel invloed</i>	<i>Redelijke invloed</i>	<i>Niet of nauwelijks invloed</i>	
Staf (S)	27%	33%	40%	100%
Hoger management (M)	18%	64%	18%	100%
Team(leiding) (T)		13%	88%	100%
Totaal	18%	38%	44%	100%

Bij de groepsgesprekken met de auditees zien we dit patroon ten dele terug. Over het belang van invloed hebben, wordt echter wisselend gedacht. We illustreren dat hierna met uitspraken die een beeld geven van de variatie aan genoemde aspecten.

Illustratieve uitspraken:

- We konden de trails zelf aangeven, het dagprogramma en de deelnemers zelf selecteren, evenals de locaties. (M)
- De school heeft de te auditen teams en gesprekspartners gekozen. De auditcommissie heeft de werkvormen gekozen. (M)
- Wij bepalen de wijze van presenteren en welke documenten we willen aanbieden voor de audit. De audit scherpt op deze wijze ook ons nadenken over wat nu de documenten zijn waarmee we ontwikkelingen, strategie, aanpak enzovoort kunnen aantonen. Het is niet de bedoeling het auditteam te overstelpen met een brij aan informatie. (S)
- In voorbereiding op de instellingsaudit hadden we afgesproken om ons vooral niet ‘speciaal voor te bereiden’ op de audit. Wij wilden een kritische blik op onze instelling zonder dat er van tevoren een ‘opschoonactie’ had plaatsgevonden. We hoopten hiermee een eerlijke foto te mogen ontvangen die voor ons van meerwaarde zou zijn. Dit durfden wij aan door het collegiale karakter van de audit – in tegengestelling tot een onderzoek door de inspectie – en de mogelijkheid te mogen sturen op de publicatie van de bevindingen. Tip: het is handig wanneer deze context door de voorzitter in de voorgesprekken wordt onderstreept. (S)
- Wij werken op dit moment intern ook met reflectie-audits. Daarin heeft het auditteam ook nadrukkelijk de opdracht om het reflectief vermogen te stimuleren bij het onderwijsteam. De audit waarop ik nu reflecteer, was alsof de inspecteur zelf langs zou komen. Die heb je in allerlei soorten en maten, dus in de oefening voor een inspectie-onderzoek was het een prima audit. De vorm en de stijlkeuze van de voorzitter pasten echter minder bij het stimuleren, vergroten en verbeteren van het reflectief vermogen van onderwijsteams. (M)

3. Beoordeling/terugkoppeling

We gingen na hoe de respondenten de kwaliteit van de mondelinge en schriftelijke terugkoppeling van de bevindingen van de audit beoordelen. Allereerst valt op dat een groot deel van de respondenten van de enquête aangeeft geen zicht te hebben op zowel de mondelinge terugkoppeling – bijna 40% van de staf en teamleiding – als op de schriftelijke terugkoppeling: 50% van de betrokkenen op teamniveau. Het hoger management is overwegend (ruim 90%) wel op de hoogte van beide vormen van terugkoppeling. Dit patroon zagen we in grote lijn ook terug bij de diepte-interviews met de auditees.

Op de vraag waar dit aan ligt, wijzen veel respondenten naar knelpunten in de communicatie binnen de eigen schoolorganisatie. Enkelen refereren aan het auditteam van het Kwaliteitsnetwerk mbo onder vermelding dat de schriftelijke rapportages soms erg lang op zich laten wachten, iets wat zwaar wordt aangerekend.

In het algemeen geldt dat de respondenten die wel zicht hebben op de rapportages, redelijk positief zijn over de kwaliteit, zowel van de mondelinge als van de schriftelijke terugkoppelingen en over de snelheid van terugkoppeling. Immers, tabel 7.4 laat zien dat gemiddelde scores over drie jaren bekeken, boven de 3,5 zitten en dus richting goed gaan.

Tabel 7.4 Kwaliteit van de rapportages van de audit (n=24)

<i>Jaar van deelname</i>	<i>Kwaliteit van de mondelinge terugkoppeling</i>	<i>Kwaliteit van de schriftelijke terugkoppeling</i>
2012	4,00	3,50
2013	4,00	3,85
2014	3,38	3,38
Totaal gemiddeld	3,79	3,63

Schaal: 1 = zeer slecht, 2 = slecht, 3 = matig, 4 = goed, 5 = zeer goed

Het valt wel op dat de respondenten die in 2014 een audit ondergingen, minder positief zijn over de kwaliteit van de rapportages dan de respondenten in de eerdere jaren.

4. Doelstelling/opbrengst

Om een beeld te krijgen van hoe de respondenten de opbrengst van de audit waarderen, vroegen we: 'Wat is er met de bevindingen van de audit gebeurd in de organisatie? Welke impact had dit en waar op? Wat was de meerwaarde?'. De opbrengsten zijn onder te brengen in verschillende categorieën, waarin de polen van de twee dimensies te herkennen zijn die we schetsten in hoofdstuk 6 over de verwachtingen: controle-leren en systemisch perspectief-kwaliteitsperspectief. We illustreren deze hierna met een aantal uitspraken dat de variatie aan genoemde aspecten laat zien.

Niets mee gebeurd

- Er is weinig tot niks met de bevindingen gedaan, wat ik erg betreurt. Dit is natuurlijk niet de schuld van het auditteam, maar van de instelling zelf. (S)
- Het rapport bevat louter complimenten, er is niets mee gedaan. (S)
- Minimaal door de beperkte concrete vraagstelling vanuit mijn school. Het beeld dat de audit schetst, is daardoor erg globaal en algemeen. (S)
- Het overgrote deel van de rapportage is ter kennisgeving aangenomen en heeft niet zichtbaar tot een vervolg geleid. (S)

Controle/verantwoording

- De bevindingen van de audit worden ter beschikking gesteld aan de inspectie. (S)

- De audit is ingezet om impuls te geven aan kwaliteitsverbeteringen in het onderwijs. In een situatie waarin de inspectie kritisch was geweest een aantal jaren achtereen. Het 'droog' kunnen oefenen en met de ogen van een vreemde naar je eigen opleiding kijken, is wel een kantelpunt geweest in het kwaliteitsdenken en handelen in de school. (M)
- Input voor inspectiebezoek: kritische blik naar eigen kwaliteitssysteem. (M)
- Het is gebruikt ter voorbereiding op het inspectieonderzoek. (T)
- Het scherpt aan op het gebied waar de inspectie de zere vinger op legt. (S)
- Het betrof een adequate voorbereiding op het inspectieonderzoek. (T)
- Van een regelrechte 'onvoldoende' volgens de standaarden van de inspectie naar een 'goed' bij het laatste bezoek van de inspectie. (T)

Leren/ontwikkelen

- Het is voor het team input voor de zelfevaluatie en het nieuwe teamplan. (M)
- Er is ingezet op eigenaarschap en het zelfkritisch vermogen van de teams. (S)
- Na de audit wordt er gewogen op welke wijze de conclusies uit de rapportage van invloed zijn op het verbeterproces. Door teams wordt op basis van de audit een relevant en urgent actiepunt opgenomen in het teamplan. (S)
- Twee teams hebben meegedaan aan de audit. Het entreeteam, daar is de audit een opsteker voor. Binnen één jaar is er al veel bereikt. Hier kunnen ze mee verder. Voor het team Educatie legt het bloot dat er nog veel moet gebeuren. Dit wordt nu gefaseerd opgepakt. (M)

Systeemverbetering

- De instelling heeft naar aanleiding van het auditrapport beleid ontwikkeld door de criteria van de ontwikkelingsstadia van kwaliteitsborging binnen een instelling erbij te betrekken. Hieruit is een stappenplan gefilterd. Dit hebben we gebruikt bij de verbetering van kwaliteitsborging instellingsbreed. (S)
- Ons werd het inzicht meegegeven om alle kwaliteitszorgactiviteiten onder één paraplu te brengen in de beschrijvingen om het integrale karakter te versterken. (S)
- Tijdens de audit is geconstateerd dat de PDCA-cyclus nog niet in de teams rond werd gemaakt, dit is meteen binnen de instelling opgepakt. Tijdens de Staat van de Instelling, een half jaar later, was dit nog niet op orde. Tijdens het OKV (december 2015) is geconstateerd dat dit nu wel op orde is. (S)
- Wij hebben een steeds beter beleid op kwaliteitszorg en dat komt onder andere door de verschillende audits waaraan we meedoen. Wat ik me herinner, is dat de commissie aangaf dat we kritisch moeten kijken naar de hoeveelheid instrumenten die we hebben en de effectiviteit daarvan. Dat was een van de dingen die geholpen hebben, naast een duidelijker bewustzijn van zaken die we nog aan moesten pakken. (M)
- De rapportage van de audit is besproken in diverse geledingen. Enkele bevindingen zijn verwerkt in de interne organisatie van de kwaliteitscyclus. (M)
- De focus van de audit is kwaliteitsborging op instellingsniveau. Informatie vanuit teams wordt ook in dit kader geplaatst. Dit is zeer zinvol. Wij hebben naar aanleiding van de audit een stappenplan kunnen opstellen om in een volgend stadium terecht te komen op het gebied van kwaliteitsborging. (S)
- De audit heeft geleid tot een veel gestructureerdere aanpak van de examencommissie: een totale heroriëntatie op de inhoud en bewijslast van examens en externe begeleiding bij het ontwikkelen van de examens. (T)

Kwaliteitsbewustzijn

- De waarde van kwaliteit was voorheen vooral gekoppeld aan de professionele norm die docenten zichzelf stelden. In het traject waarin deze audit was opgenomen, is geleerd dat er meerdere waarheden over kwaliteit kunnen zijn en dat je multivocaal moet reflecteren in relatie tot het wettelijk kader en normen en waarden van je belangrijkste stakeholders, alvorens je tot een oordeel kunt komen over je eigen kwaliteit. (M)
- Fungeert als leerzame spiegel die blinde vlekken zichtbaar maakt. Activeert het kwaliteitsbewustzijn. (M)



Aanbevelingen van de leden

8

In dit hoofdstuk staan we stil bij de opinies van de leden over hun lidmaatschap van het Kwaliteitsnetwerk mbo en welke aanbevelingen zij hebben ten aanzien van de doorontwikkeling van de audits van het netwerk. De gegevens zijn afkomstig uit de enquêtes onder CvB-leden, staf (strategisch niveau) en auditees (management-, staf-tactisch en teamniveau).

8.1 Lidmaatschap

We peilden de mening van de respondenten over het lidmaatschap door hen de vraag voor te leggen: 'Vindt u dat uw school de volgende keer weer moet meedoen aan de audit van het Kwaliteitsnetwerk mbo?'. Aan de respondenten op strategisch niveau (CvB/staf) is tevens gevraagd of hun besluit tot lidmaatschap al dan niet gekoppeld is aan de beschikbaarheid van subsidie.

Uit de gegevens van de auditees – management, staf en team – blijkt dat de overgrote meerderheid (85%) vindt dat hun school lid moet blijven en moet blijven meedoen aan de audits, al zijn er wel verschillen tussen de geledingen. Terwijl 100% van het hoger management tekent voor voortzetting van het lidmaatschap zien we op het niveau van de teams meer aarzeling; zo'n 30% zegt het niet te weten of voortzetting wenselijk is.

De respondenten op strategisch niveau (zie tabel 8.1) geven nagenoeg allemaal aan dat ze lid willen blijven, ook als de subsidie vervalt, maar ruim de helft (53%) tekent daarbij wel een mits aan.

Tabel: 8.1 Mening CvB/staf over lidmaatschap Kwaliteitsnetwerk mbo (n=43)

Strategisch niveau	<i>Deelname van scholen aan het Kwaliteitsnetwerk mbo wordt deels gesubsidieerd. Zou uw instelling lid blijven indien deze bijdrage zou vervallen?</i>			Totaal
	<i>Ja, want...</i>	<i>Ja, mits...</i>	<i>Nee, want...</i>	
CvB/staf	44%	53%	3%	100%

We zijn nagegaan met welke type argumenten de respondenten hun keuze motiveren.

Hierna volgt ter illustratie een aantal uitspraken van respondenten om een beeld te geven van de variatie aan genoemde aspecten en de accenten daarbinnen.

Ja, lid blijven

Uit de antwoorden van de auditees, die opvallend algemeen van aard zijn, blijkt dat zij een nadruk leggen op leren/verbeteren en zelfreflectie door spiegeling aan een objectieve kwaliteitsstandaard van buiten.

- Altijd goed om kritisch te blijven en kwaliteit aan te tonen. (M)
- Ik denk dat we ons steeds verder kunnen verbeteren. Daarbij helpen kritische audits. (M)
- Reflecteren kun je zelf, maar het is altijd goed om op gezette tijden ook vreemde ogen binnen te halen om de scherpste erin te houden. (M)
- Zelfreflectie op niveau van de instelling is goed. (S)

De respondenten op strategisch niveau, vooral op CvB-niveau, benadrukken naast kennisdeling het belang om zelf als mbo-sector verantwoordelijkheid te nemen voor kwaliteit en dat ook zichtbaar te maken aan de buitenwereld.

- De toegevoegde waarde om vanuit je eigen kracht te opereren is een belangrijke drijfveer om dit te blijven doen, om lid te blijven. Ook de kennisdeling en het leren van elkaar op alle niveaus, zowel bestuurlijk als op beleidsadviseursniveau, heeft een toegevoegde waarde. Het bij elkaar een audit uitvoeren bevordert de openheid en het lerend vermogen van de aangesloten instellingen. (C)
- Ik vind het belangrijk dat externen ons toetsen en dat we als sector dit oppakken. (C)
- Focus op kwaliteit is voor ons van groot strategisch belang. (C)
- Kwaliteit van het onderwijs blijft belangrijk, gezamenlijk kan de sector een grote stap zetten.
- Het is belangrijk om ons te organiseren op dit vlak. Zeer belangrijk om 'kwaliteitszorg' als belangrijkste issue te nemen. (S)

Ja, mits...

Zowel de audittees als de respondenten op strategisch niveau leggen hierbij accenten op het belang van toegevoegde waarde, een evenwichtige balans tussen kosten-baten en de kwaliteit van de audit.

- ... er echt verbeterpunten uitkomen en dit ook zichtbaar wordt. (S)
- ... er een hele concrete vraagstelling vanuit mijn school vooraf aan het auditteam is meegegeven. Is dat niet het geval dan is de meerwaarde minimaal. (M)
- ... er sprake van meerwaarde is en de kosten beperkt worden. (C)
- ... de kwaliteit van de audits fors omhoog gaat en de bijdrage aan de kosten marktconform is. Nu betalen we al 15.000 euro en dat is veel te veel in relatie tot wat je er aan hebt. Verder is het essentieel dat het netwerk de kennisdeling blijft ondersteunen en daarmee de dialoog blijft faciliteren in de sector. (C)
- ... de meerwaarde heel duidelijk is en specifiek voor ons rocgerealiseerd lijkt te worden. Dit vraagt om een professionele ontwikkeling van de audit. Dan nog zullen we de kosten van een audit afzetten tegen bijvoorbeeld het zelf regelen van externe audits. (S)
- ... de audit kwalitatief meerwaarde biedt boven het individueel in de hand nemen van een partij in de markt die minimaal hetzelfde biedt. (S)

- ... de kosten overzichtelijk zijn, dus een beperkte stijging. (C)
- ... voor een kleine instelling is de verhouding kosten en inzet van HR/geld best een onderwerp. Willen is één, de middelen vrij maken is een ander ding. (C)

Nee, want...

De argumenten die respondenten noemen, zijn te scharen onder 'onvoldoende meerwaarde' voor de instelling en 'keuze voor een ander auditsysteem'. Verdere motivatie ontbreekt.

- Ons roc kiest voor certificering volgens ISO-9001:2015. Lid blijven van het kwaliteitsnetwerk is dan niet logisch in verband met dubbele audits en verschillende normen voor het kwaliteitssysteem. (S)

Weet niet...

De respondenten in deze categorie twijfelen vooral aan de toegevoegde waarde van de audits in relatie tot het inspectietoezicht.

- Het lijkt er in de ontwikkelingen binnen het Kwaliteitsnetwerk op dat er steeds meer richting 'inspectie' wordt bewogen. Dit temeer omdat de inspectie een tegengestelde beweging lijkt te maken waardoor het dichterbij elkaar komt. Dan is het wat dubbelop. (M)
- Als het weer op dezelfde wijze gaat als in 2014 dan weet ik het niet. Meer voorspellend, in het licht van een inspectie-onderzoek zou beter zijn. (M)

8.2 Oog op de toekomst

In 2017 verandert het waarderingskader van de Inspectie van het Onderwijs. We hebben de respondenten gevraagd of dat in hun optiek consequenties moet hebben voor het kwaliteitskader van het Kwaliteitsnetwerk mbo. Tabel 8.2 toont de resultaten. Zoals te zien is, zijn de verschillen in perceptie tussen de geledingen groot. Op strategisch niveau verzekert een ruime meerderheid dat dit geen gevolgen moet

hebben voor het auditkader. De auditees denken daar anders over: ongeveer de helft ziet juist voordelen van een expliciete koppeling, terwijl een groot deel van de respondenten op management- en teamniveau aangeeft dat men daarover nog niet uit is: respectievelijk 45% en 43% 'weet niet'.

Tabel 8.2 Consequenties waarderingskader van de inspectie van het onderwijs voor kaders Kwaliteitsnetwerk mbo

		<i>Ja</i>	<i>Nee</i>	<i>Weet niet</i>	<i>Totaal</i>
Strategisch n=43	CvB (C)	33%	60%	7%	100%
	Staf (strategisch) (S)	22%	71%	7%	100%
Auditees n=32	Staf (tactisch) (ST)	50%	43%	7%	100%
	Hoger management (M)	45%	9%	45%	100%
	Team(leiding) (T)	57%	---	43%	100%

We gingen na met welke type argumenten de respondenten hun keuze motiveren.

Ja, want...

De antwoorden van de geledingen vertonen veel overeenkomst. Er wordt een belangrijk accent gelegd op het belang van congruentie.

- De kaders horen in elkaars verlengde te liggen, anders is het aan de buitenwereld niet uit te leggen. (ST)
- Het is niet noodzakelijk dat het kwaliteitskader van het netwerk één-op-één gelijk is aan dat van de inspectie. Wel is het goed als de relatie tussen beide kaders helder is, zodat instellingen de vertaalslag kunnen maken tussen de kaders. (ST)

- Het waarderingskader 2016 geeft voldoende aanleiding om het auditmodel van het netwerk te herijken en af te stemmen op het waarderingskader. Roc's hebben voordeel van auditresultaten die enige voorspellende waarde hebben voor een eventueel onderzoek naar de staat van de instelling door de inspectie. Bij de resultaten, die thans zijn verkregen via het auditmodel van het netwerk, is die voorspellende waarde discutabel. Deze mening wordt mede ingegeven door contacten met andere leden van het netwerk die audits door het netwerk hebben laten uitvoeren. (C)
- Voor ons is de audit een opmaat naar het inspectieonderzoek. Een sterke relatie hiermee vind ik dan ook belangrijk. (T)
- Het kwaliteitsnetwerk is weliswaar geen voorportaal voor de inspectie, maar het zou tegelijkertijd vreemd zijn als de oordelen vanuit beide kwaliteitskaders elkaar zouden gaan tegenspreken. Dus met een schuin oog naar het nieuwe waarderingskader van de inspectie kijken is wel zo verstandig. (C)
- Ons roc kwam goed uit de instellingsaudit en werd daarna behoorlijk aangepakt tijdens de staat van de instelling. Dat is toch vreemd. (M)
- Het auditmodel zou qua inhoud en uitvoering beter moeten aansluiten bij het toezichtkader (2012) en het waarderingskader (2016) van de inspectie. De uitsluitende gerichtheid op het aspect kwaliteitszorg' draagt er aan bij dat de resultaten (kunnen) afwijken van de auditresultaten van de inspectie. De inspectie kijkt dieper en breder waardoor sterke en minder sterke punten gemakkelijk gedetecteerd worden. Het auditmodel van het netwerk is oppervlakkiger en minder breed waardoor bepaalde aspecten aan het blikveld worden onttrokken. Het zou goed zijn te onderzoeken in hoeverre de auditresultaten van het netwerk overeenkomen met de auditresultaten van de inspectie. (S)
- Laat het instrumentarium zo goed mogelijk aansluiten op het waarderingskader van de inspectie zodat van de instellingsaudit vanuit het netwerk voldoende voorspellende waarde uitgaat. Het is niet goed voor het mbo als positieve beoordelingen vanuit het netwerk niet (h) erkend worden tijdens onderzoeken door de inspectie en vice versa. (M)

Nee, want...

Vooral de respondenten op CvB- en stafniveau onderstrepen het belang van verschil tussen het inspectiekader en het auditkader. Uit de antwoorden is op te maken dat men audits van het Kwaliteitsnetwerk mbo primair ziet om van te leren/verbeteren en dat deze gestoeld (dienen te) zijn op een eigen visie van de sector op kwaliteit. Wat die eigen visie inhoudt en wat het verschil is met het inspectiekader, wordt niet duidelijk.

- Het kwaliteitskader is gebaseerd op een eigen visie op kwaliteit. Dat moet behouden blijven. (ST)
- De audits van het netwerk hebben een ander doel dan de inspectieonderzoeken. Het kwaliteitskader van het netwerk is niet één-op-één gerelateerd aan het waarderingskader van de inspectie. De vijf profielen van stadia van kwaliteitsbeleid zijn helder en blijven bruikbaar. (C)
- Door dit aan elkaar te linken, ga je elkaar herhalen. Dat is waarschijnlijk niet de toegevoegde waarde die je zoekt. (S)
- Het feit dat de inspectie iets anders doet, betekent niet vanzelfsprekend dat wij ook kwaliteit anders beoordelen. De omgekeerde vraag zou ik wel met 'ja' beantwoorden. De inspectie moet ons volgen. (C)
- Het kwaliteitskader geeft een objectief en onafhankelijk beeld. Uiteraard moet er wel gekeken worden dat er op basis van de instellingsaudit een goed beeld ontstaat zodat de verbetertrajecten het juiste effect hebben. (C)
- Niet direct, wel als afgeleide, het gaat om 'waarderend' auditen, wetend waar de inspectie naar kijkt en hoe die kijkt. Wij auditen om van te leren, te verbeteren: de inspectie velt een oordeel als 'afrekening' waar je ook van kunt leren.(S)
- Ons eigen kader moet dusdanig zijn dat het staat voor kwalitatief goed onderwijs en dus dat we niet afhankelijk zijn van een kader van de inspectie. (ST)
- Het gaat om het bevorderen van kwaliteitsbesef, niet om de criteria van het toezicht.

- Het waarderingskader van de inspectie heeft een andere scope dan het kader van het netwerk. Het is belangrijk om de consistentie in en het onderscheid tussen de kaders te bewaken. Het resultaat is anders hybriditeit. (S)

Weet niet, want...

De respondenten in deze categorie benadrukken het belang van een eigen visie en kader, maar vinden tegelijkertijd dat dit niet haaks moeten staan op het inspectiekader. Men pleit voor en/en, voor samenhang. De antwoorden vertonen gelijkenis met de antwoorden uit de 'Ja, want'-categorie.

- Het is goed om een eigen kwaliteitskader te hebben, daarmee kun je uitgaan van je eigen kracht. Wat wel van belang is dat bij wijzigingen van het toezichtkader van de inspectie het eigen kader voldoende aansluit. In feite zou je eigen kader best 'strakker' mogen/moeten zijn dan het inspectiekader. Het kan niet zo zijn dat je als roc wel aan het eigen kader voldoet, maar niet aan het inspectiekader. (C)
- Enerzijds ja, omdat de inspectie een belangrijke graadmeter is voor de kwaliteit van ons onderwijs. Aan de andere kant nee, omdat we ook los van de criteria van de inspectie opvattingen hebben over wat goed onderwijs is en in dat laatste geloof ik meer dan in het eerste. Het is dan wel handig als audits die zich op dit terrein bevinden, aansluiten bij de nieuwe kaders van de inspectie. (M)

8.3 Verbeterpunten

Het Kwaliteitsnetwerk mbo werkt aan de bijstelling van de auditmethodiek en -instrumentarium. We hebben de respondenten van de enquête en groepsgesprekken gevraagd om tips en suggesties te geven: aan welke ontwikkelpunten zou het netwerk prioriteit moeten verlenen?

De respondenten hebben vele aspecten genoemd die we hebben ingedikt in een aantal categorieën. Hierna volgt een overzicht met per categorie een aantal illustratieve uitspraken. De tips die betrekking hebben op de

samenhang met het inspectiekader, zijn reeds behandeld in de vorige paragraaf.

Wat opvalt in het overzicht is dat er weinig uitspraken afkomstig zijn van het teamniveau.

Ook zijn er relatief weinig uitspraken gedaan over het (belang van) ontwikkelen van een inhoudelijke visie op onderwijskwaliteit en daarvan afgeleide kwaliteitscriteria.

Verder bewegen de suggesties zich tussen verschillende polen. Er is behoefte aan standaardisatie, maar juist ook aan maatwerk, aan objectief en subjectief wegen en meten, aan meebewegen en koers houden.

Betere intake, vraaggericht werken

- Vraagstelling vanuit de school vooraf helder krijgen. (S)
- Gericht aansluiten bij de vraagstelling van de school. (M)
- Het belangrijkste is goed te luisteren naar de vraag van een roc met betrekking tot de audit. Indien de auditoren een goed beeld kunnen schetsen van de situatie, geeft dat aangrijpingspunten ter verbetering. (S)
- Voorgesprek duidelijker toespitsen op vragen die voor de instelling van belang zijn. Minder een scorelijst, meer onderzoeken wat doordringt van zaken die de instelling voorstaat, of die teams voorstaan richting instellingsniveau. Mogelijk ook de werking van het kwaliteitssysteem meenemen: heeft het team hier baat bij, gaat het over de goede dingen? (C)

Maatwerk bieden

- Blijf flexibel, richt je op het eigen karakter van een instelling. (ST)
- Een klantvriendelijke systematiek ontwikkelen en testen. Zodra er weerstand ontstaat tegen de gekozen systematiek, schieten we ons doel voorbij. (ST)
- Auditmethodiek en aantal gesprekken en diversiteit van gesprekspartners afstemmen op de vraagstelling van de school zodat deze goed beantwoord kan worden. (M)

- Soms wordt te veel volstaan met algemeenheden en is het niet specifiek genoeg. Elke instelling heeft een eigen karakter, probeer daar goed de verbinding mee te maken alvorens conclusies te trekken. (M)
- Aansluiten bij de actualiteit van de instelling qua onderwerpen. (C)

Koersvast zijn

- Probeer zo veel mogelijk vast te houden aan de eerder gestelde doelen van de audit, kwaliteitsborging instellingsbreed. Wijk daar niet te veel vanaf. Houd die focus vast. (S)
- Eenduidige auditsystematiek (en eenduidig toegepast). (ST)

Objectieve inhoudelijke kwaliteitscriteria ontwikkelen

- De meetlat is niet eenduidig genoeg. (S)
- Meer willen zien zodat beter getoetst kan worden of het enkel een goed verhaal met prima intentie is of ook daadwerkelijk realiteit binnen (een deel van) de school. (ST)
- Ontwerp een ontwikkelingsgericht instrumentarium op basis van een heldere visie en theoretische basis op kwaliteitszorg. (C)

Objectief oordelen

- De auditmethodiek zou nog sterker zijn als de bevindingen zonder kleuring (van overtuigingen) in eerste termijn gerapporteerd worden. Daarna kan de bespreking plaatsvinden op basis van zienswijzen, overtuigingen over onderwijs. (C)

Leer-/kwaliteitscultuur versterken

- Inzetten op verbetering en leren en geen afrekencultuur. (T)
- Ga niet op de stoel van de inspectie zitten, maar stimuleer het bewustzijn. (S)
- Veel instellingen hebben de processen op orde, er liggen goed werkende systemen onder maar niet iedereen voelt zich eigenaar van zijn eigen kwaliteit. (C)
- Instrumenteel zit het wel goed, maar nu ook intensievere aandacht voor de meer zachtere kant van het geheel. (S)

Bottom-up werken, verbinding met primaire proces

- Verschuif de invloed van het onderzoekskader naar de achterkant van het onderzoek. Geef de school/het team de opdracht zichzelf op de hoofdlijnen van het kader te presenteren en beoordeel dat aan de hand van de criteria van het onderzoekskader. (M)
- Stimuleer eigenaarschap bij alle betrokkenen. De reflectieve audits waarbij mensen uit teams zelf presenteren, bevallen mij in dit opzicht goed. (M)
- Meer ruimte voor het eigen verhaal van een school/team. (T)
- De audit is één van de instrumenten die ingezet kan worden om kwaliteitsontwikkeling binnen een onderwijsteam te stimuleren en te verduurzamen. Het moet geen eenmalige activiteit zijn maar in de 'genen' gaan komen van de onderwijsprofessional. Dit kan alleen bereikt worden wanneer de onderwijsprofessional en het onderwijsteam eigenaar worden van de audit en zij vanuit een intrinsieke motivatie vragen om de 'kritische spiegel'. Dus de auditmethodiek en -instrumentarium moet zodanig zijn dat deze door onderwijsprofessional omarmd wordt en stimulerend zijn werk doet. (C)

Versterk de kwaliteit van het auditteam

- Zorg ervoor dat alle auditoren goed getraind, deskundig zijn en voldoende inbreng hebben tijdens de audit. (ST)
- Wees zuinig op de kwaliteit van de auditoren. Neem afscheid van auditoren die niet bekwaam zijn. (M)
- Bevorder een onderlinge kritische houding van auditoren en betere evaluatie van de audits en auditoren. (S)
- Deelname van de commerciële partijen aan de audits is geen garantie voor kwaliteit, terwijl dit wel zo gebracht is. (C)

Audit 'last' beperken

- Beperking administratieve last en vinkenlijstjes. (M)
- Steek minder tijd in dossieronderzoek en nog meer in gesprekken/checks bij betrokkenen. (C)

Terugkoppeling verbeteren

- Voer als auditcommissie ook een nagesprek met het management van de afdeling. Nu vond terugkoppeling alleen maar in het grote geheel plaats en kon het management zich verschuilen achter de mening van het team. (S)
- Beter opschrijven hoe de conclusies voortbouwen op bevindingen. (ST)

Vervolgonderzoek garanderen

- Rapportage en evaluatie na een jaar, wat is er met de verbeterpunten gedaan? --> vervolgonderzoek. (S)



Slotbeschouwing

9

In deze publicatie beschreven we de aanpak en resultaten van een ecbo-onderzoek naar de effectiviteit van instrumenten die de mbo-sector zelf inzet om de kwaliteit van onderwijs te waarborgen. Daarbij is speciaal gekeken naar audits in het kader van kwaliteitszorg.

Doel van de studie was op basis van empirische bevindingen bouwstenen aan te reiken voor de vormgeving van effectieve instrumenten voor borging van de kwaliteit van het onderwijs in het mbo.

Het onderzoek is opgezet als een verdiepende case study waarbij de Stichting Kwaliteitsnetwerk mbo de casus vormt en de auditsystematiek die zij hanteren het object van onderzoek.

In het onderzoek stonden drie vragen centraal:

- 1 Wat zijn de kenmerken – ambities en aanpak – van de huidige auditsystematiek van het Kwaliteitsnetwerk mbo, vergeleken met de onderzoeksliteratuur over auditing in het mbo?
- 2 Hoe komen de kenmerken van auditsystematiek uit de verf in de optiek van de direct betrokkenen in de scholen?
- 3 Welke condities spelen een bevorderende, dan wel belemmerende rol bij de auditsystematiek volgens de perceptie van direct betrokkenen?

Om tot een rijke dataset te komen, is er gebruikgemaakt van een methode-mix. Naast een literatuurverkenning en documentenanalyse, zijn er bij de aangesloten mbo-instellingen vragenlijsten uitgezet en diepte-interviews afgenomen bij diverse categorieën betrokkenen – op verschillende niveaus in de organisatie: management/staf/team, auditees en auditors – zodat een brede range aan perspectieven is vertegenwoordigd.

9.1 Conclusies

Met betrekking tot **onderzoeksvraag 1** – *Wat zijn de kenmerken (ambities en aanpak) van de huidige auditsystematiek van het netwerk, vergeleken met de onderzoeksliteratuur over auditing in het mbo?* – kunnen we het volgende concluderen:

Uit de literatuurstudie kwam naar voren dat audits in het mbo enerzijds als instrument voor kwaliteitszorg worden gebruikt ten behoeve van verbetering, om er als schoolorganisatie van te leren en bij te dragen aan ontwikkeling van de school en het onderwijs. Anderzijds kan de audit worden gebruikt voor verantwoording naar de buitenwacht.

De mogelijke doelen van een audit in het mbo zijn te positioneren op de dimensie controlerend-leerzaam. Controlerend wordt gedefinieerd als gerichtheid op verantwoording en formele toetsing in het kader van het voldoen aan wet- en regelgeving of branchestandaarden. Leerzaam wordt gedefinieerd als gerichtheid op reflectie op de ontwikkeling van een organisatie en hoe ze omgaat met de vragen waarvoor ze staat, dan wel hoe ze leert en zich ontwikkelt (Stevens, 2012).

In het mbo verschuift het accent van een focus op structuuraspecten van kwaliteit naar het bevorderen van een kwaliteitsgerichte cultuur. Met de audit wordt uiteindelijk beoogd om de onderwijskwaliteit te verbeteren. Dit wordt bereikt via het mechanisme van het bevorderen van een lerende cultuur op alle lagen van de instelling. Hierbij is het van belang om het ontwikkelingsstadium waarin de instelling zich bevindt, in ogenschouw te nemen.

Een audit die is gericht op organisatie- en onderwijsontwikkeling heeft de volgende kenmerken. Het waarborgen van de kwaliteit van het onderwijs vraagt naast het inrichten van een adequaat kwaliteitssysteem, de zogenaamde hard controls, ook om informele beheersmaatregelen: de zogenaamde soft controls (Vink & Kaptein, 2008), zoals bestuurs- en managementstijl, klimaat van aanspreken, transparantie, openheid en vertrouwen en bewegingsvrijheid. Deze laatste benadering heeft vooral te maken met de wil tot kwaliteit.

Op basis van de documentenanalyse over de ambities en aanpak van het Kwaliteitsnetwerk mbo kunnen we concluderen:

- Dat de ambities/doelen ten aanzien van de audit op het continuüm 'controleerend- leren' te scharen zijn onder leerzame audit. Het Kwaliteitsnetwerk mbo heeft kortom gekozen voor een ontwikkelingsgerichte benadering van de instellingsaudits. De ambitie is om instellingen inzicht te bieden in de ontwikkelingsfase waarin men verkeert.
- Het valt op dat de doelen die worden genoemd, vrij abstract geformuleerd zijn. Wanneer we bijvoorbeeld het doel 'bevorderen van kennisdeling' nader bekijken, dan rijst de vraag: kennisdeling ten aanzien van wat, kennisdeling tussen wie, wat zijn bevorderende activiteiten?
- Bij de instellingsaudits wordt een sterk accent gelegd op vooral de systemische aspecten van kwaliteitszorg. De daadwerkelijke impact op de kwaliteit van het onderwijs blijft daarbij onderbelicht. In de rapportages wordt betrekkelijk weinig tot niets gezegd over soft skills en soft controls die binnen de onderwijsorganisaties in belangrijke mate bijdragen aan daadwerkelijke kwaliteitsverbetering. Dit is mede verklaarbaar door het feit dat aspecten als inzet, betrokkenheid, autonomie, conflictoplossing, communicatie, teamwork, veiligheid, vertrouwen enzovoort, geen onderdeel vormen van het beoordelingskader van de auditsystematiek. Hiermee worden de elementen met daadwerkelijke impact op de kwaliteit van het onderwijs buiten de beoordeling en rapportages gehouden (zie ook Korsten, 2015). De systemische benadering van kwaliteit resulteert in opmerkingen die bijna uitsluitend op de hard control-aspecten betrekking hebben. In de auditrapporten wordt geen verbinding gemaakt tussen de kwaliteitssystemen en de feitelijke kwaliteit en kwaliteitsverbetering van het onderwijs. De standaarden binnen het referentiekader nodigen mogelijk ook onvoldoende hiertoe uit, met uitzondering van standaard 6.

Met betrekking tot **onderzoeksvraag 2** – *Hoe komen de kenmerken van auditssystematiek uit de verf in de optiek van de direct betrokkenen in de scholen?* – kunnen we het volgende concluderen:

Ambities

- Leden hebben zich aangesloten bij het Kwaliteitsnetwerk mbo vanuit de verwachting dat de audit een deskundig, objectief onafhankelijk oordeel oplevert over hun kwaliteitssystemen ten behoeve van onderwijskwaliteit.
- De verwachtingen van de meerderheid van de leden – twee derde deel – zijn in lijn met de ambities van het Kwaliteitsnetwerk mbo, namelijk gericht op de lerende en ontwikkelingsgerichte functie van de audit. Daarentegen ambieert een derde deel van de leden van het Kwaliteitsnetwerk mbo juist de controlerende functie. Hierbij leggen leden veelal de relatie met verantwoording in relatie tot het inspectietoezicht. Wat opvalt, is dat bij de meest recent aangesloten leden de behoefte aan beide perspectieven – leren en verantwoorden – in ongeveer gelijke mate is vertegenwoordigd. Een volgende meting zal moeten uitwijzen of dit toeval is of het begin van een trend.
- De leden van het netwerk vinden dat hun verwachtingen op lerend vlak aanzienlijk minder vaak zijn ingelost dan hun verwachtingen op controlerend vlak. Immers er wordt dubbel zo vaak aangegeven (34% versus 17%) dat de verwachtingen niet/ nauwelijks tot min of meer zijn waargemaakt.
- Uit de waarderingsgegevens over de opbrengsten van de audit blijkt dat de leden van het Kwaliteitsnetwerk mbo de zorg voor onderwijskwaliteit vooral vanuit een systemisch perspectief benaderen en veel minder vanuit een inhoudelijk perspectief op onderwijskwaliteit. Bij een systematisch perspectief ligt de nadruk op protocollen, sturings- en borgingsinstrumenten. Bij het inhoudelijk perspectief gaat het om inhoudelijke kwaliteitscriteria van onderwijskwaliteit. De huidige

benadering met de focus op systemisch perspectief moet in relatie worden gezien tot de gehanteerde auditsystematiek.

- Er is een ontwikkeling in de tijd te zien wat betreft de tevredenheid van de leden over de auditsystematiek van het Kwaliteitsnetwerk mbo. De scholengroep van het eerste uur is duidelijk minder tevreden dan scholen die recenter zijn aangesloten bij het netwerk. Dit suggereert dat de auditsystematiek van het Kwaliteitsnetwerk mbo gedurende de levensduur van het netwerk beter is gaan matchen met de verwachtingen van de leden, althans in de optiek van de strategische beslissers van de aangesloten scholen.

Kenmerken auditsystematiek

- Ten aanzien van de mate van integraliteit kunnen we concluderen dat het auditarrangement de mogelijkheid biedt om in de breedte en in de diepte te kijken. Beide aanpakken hebben volgens betrokkenen dilemma's. Bij het kijken in de breedte speelt het dilemma dat dit een enorme papierwinkel kan oproepen en dat het onderzoek oppervlakkig blijft. Bij het smal en in de diepte kijken, heeft het dilemma betrekking op de vraag of zo'n aanpak generaliseerbaar is naar het niveau van de instelling.
- Wanneer het gaat om de mate van flexibiliteit van het auditarrangement/ruimte voor invloed, dan kunnen we concluderen dat de perceptie van betrokkenen uit diverse geledingen hierover sterk verschilt. Op het niveau van de team(leiding) rapporteert bijna 90% dat ze niet of nauwelijks invloed hebben gehad. Terwijl een ruime meerderheid van het hoger management aangeeft dat zij (redelijk) veel invloed hadden op de aanpak. De staf neemt wat invloed betreft een middenpositie in. Als het gaat om de concrete uitwerking van de aanpak, geeft een ruime meerderheid van de team(leiding) aan dat zij geen invloed heeft gehad. Daarbij noteert bijna 80% van deze geleding dat zij ten tijde van de audit niet tot nauwelijks op de hoogte waren van de doelstellingen van het Kwaliteitsnetwerk mbo. Voor de staf en het hoger management geldt

het omgekeerde: ruim driekwart meldde goed op de hoogte te zijn van de doelstellingen.

- Wanneer we kijken naar de beoordeling/terugkoppeling van de audit, dan kunnen we concluderen dat een groot deel van de respondenten geen zicht had op de mondelinge en/of schriftelijke terugkoppeling van de audit. En dat respondenten die wel zicht hadden op de terugkoppeling, hierover redelijk positief waren. De tevredenheid over de terugkoppeling lijkt daarmee meer samen te hangen met knelpunten in de communicatie in de schoolorganisatie dan met de kwaliteit en relevantie van het auditverslag.
- Ten aanzien van de doelstelling/opbrengst van de audit kan geconcludeerd worden dat de genoemde opbrengsten zijn onder te brengen in verschillende categorieën, waarin de polen van de twee dimensies te herkennen zijn. De eerste dimensie is controle-leren. De tweede dimensie is systemisch perspectief-kwaliteitsperspectief.

Met betrekking tot **onderzoeksvraag 3** – *Welke condities spelen een bevorderende, dan wel belemmerende rol bij de auditsystematiek volgens de perceptie van direct betrokkenen?* – kunnen we het volgende concluderen:

Er is een verschil in de mate waarin wordt voldaan aan condities die bevorderend zijn voor een lerende en ontwikkelingsgerichte audit. Rekening houden met diversiteit, de mogelijkheid tot inbreng en de verbinding met onderwijsteams en het primaire proces zijn wisselend aanwezig. De competentie van het auditteam is als bevorderende conditie over het algemeen aanwezig. Daarentegen is een leercultuur als bevorderende conditie beperkt aanwezig. Hierna wordt de aanwezigheid aan bevorderende condities nader toegelicht.

- Het referentiekader houdt in tamelijk sterke mate rekening met diversiteit binnen de school. Het gaat dan bijvoorbeeld over ontwikkelstadia waarin onderwijsteams zich bevinden. De verschillende

organisatiegeledingen zijn het met elkaar eens dat deze bevorderende conditie vrij sterk aanwezig is.

- De mogelijkheid tot inbreng is sterk afhankelijk van het functie- en organisatieniveau waarop betrokkenen werkzaam zijn. Driekwart van de werkvloer – onderwijsteam en direct leidinggevende – geeft aan dat zij niet of nauwelijks inbreng hebben gehad op de vraagstelling/inhoud van de audit. Terwijl leden van het hoger management in meerderheid melden en in mindere mate ook de staf, dat zij via de intakeprocedure konden aangeven welke vragen en aspecten zij centraal wilden stellen. Er wordt wisselend gedacht over hoeveel ruimte er überhaupt moet zijn voor de scholen.
- De verbinding met onderwijsteams en het primaire proces is wisselend. Er is niet structureel in voorzien. Auditees die te maken hebben gehad met een auditvorm die geënt is op een lerende dialoogsystematiek waren beduidend positiever over de verbinding met het primaire proces, dan auditees die met de meer klassieke auditvormen van doen hadden.
- In het algemeen is men goed te spreken over de competenties van de leadauditors als peerauditors. Dit neemt niet weg dat leadauditoren competentier worden gevonden dan de peers als het gaat om snel de grote lijn zien, vragenstellen die er echt toe doen, kritisch doorvragen.
- De leercultuur binnen scholen is gemiddeld genomen matig ontwikkeld.

Met het oog op de toekomst

Er is geen sprake van een gedeeld beeld over wat de belangrijkste punten zijn voor doorontwikkeling van de auditsystematiek van het Kwaliteitsnetwerk mbo. De verschillen in perceptie tussen de geledingen zijn groot. Een aanzienlijk deel geeft aan geen beeld te hebben. Een deel benadrukt het belang van congruentie tussen de audits van het Kwaliteitsnetwerk mbo en het inspectiekader. Anderen wijzen op een betere verbinding met het primaire proces en op het belang van inhoudelijke criteria voor onderwijskwaliteit als richtinggevend kader. De verbeteruggesties bewegen zich tussen verschillende polen, tussen systeem/proces en inhoud. Er is behoefte aan meer standaardisatie maar juist ook aan maatwerk, aan objectief en subjectief wegen en meten,

aan meebewegen en koershouden. Wat opvalt is dat er relatief weinig suggesties worden gedaan die betrekking hebben op het ontwikkelen van een inhoudelijke visie op onderwijskwaliteit en daarvan afgeleide kwaliteitscriteria.

9.2 Spanningsvelden voor de onderwijspraktijk

Op basis van de bevindingen kunnen we een aantal spanningsvelden formuleren voor het netwerk en de hieraan deelnemende mbo-instellingen.

Spanningsveld 1: Beperkte consistentie tussen de auditsystematiek zoals beoogd en gerealiseerd.

- Er blijkt een beperkte consistentie tussen de auditsystematiek zoals beoogd – geëxpliciteerd in de overwegend lerende en ontwikkelingsgerichte ambities van het netwerk – en zoals daadwerkelijk gerealiseerd: geëxpliciteerd in de opbrengsten van de audit en de mate waarin verwachtingen zijn ingelost. Hoewel er een ontwikkeling in de tijd te zien is wat betreft de oplijning tussen doelen en verwachtingen, roept dit de vraag op hoe dit element verder versterkt kan worden en op welke wijze deze consistentie worden bereikt.
- De auditsystematiek heeft wijzigingen ondergaan, wat leidde tot een betere oplijning tussen beoogde en gerealiseerde doelen en opbrengsten. Echter, de effecten van de wijzigingen in de auditsystematiek 1.0 en 2.0 zijn nog niet goed waarneembaar. Wel kan worden vastgesteld dat de dialogosessie en de gesprekken daaromheen gezien moeten worden als het toevoegen van nieuwe elementen. Nieuwe elementen leiden tot een feitelijke reductie van de onderzoektijd.
- Een element dat met het gebrek aan consistentie samenhangt, is dat de audit zoals beoogd is beschreven in termen van vrij globale

doelen. Het als netwerk gezamenlijk en kritisch kijken naar wat er met deze doelen precies bedoeld wordt, lijkt een zinvolle exercitie. Om als netwerk zicht te krijgen op het al dan niet bereiken van deze doelen, is het wenselijk om deze concreter te formuleren.

Spanningsveld 2: Het *commitment* voor de instellingsaudit is verschillend voor de diverse niveaus in de mbo-instelling.

- Op welk niveau is er in de mbo-instellingen *commitment* richting het netwerk? En hoe vertaalt dit *commitment* zich van bestuursniveau door naar de onderwijsteams die verantwoordelijk zijn voor de kwaliteit van het primaire proces? De *concerns* van de bestuurders liggen meer op het vlak van borging van kwaliteit, terwijl de teams inhoudelijk werken aan onderwijskwaliteit.
- Het ontwikkelingsgerichte karakter van de instellingsaudits leidt in de huidige rapportages tot een mêlée aan verbeter-suggesties. De vraag is in hoeverre hier sprake is van een enigszins arbitraire aanpak en in hoeverre deze verband houdt met het competentieniveau van de huidige auditteams. Tevens is voor het doorvoeren van verbeter-suggesties *commitment* op alle lagen van de organisatie nodig.

Spanningsveld 3: De verhouding van de auditsystematiek tot externe (beleids)ontwikkelingen.

- Het netwerk en de auditsystematiek moeten zich voortdurend opnieuw verhouden tot (beleidsmatige)ontwikkelingen. Dit roept vragen op en vraagt tevens om aanscherping van de waartoe-vraag van het netwerk en de auditsystematiek. Wat het bestaansrecht van het netwerk is, blijft een actuele vraag. Het gesprek moet blijvend worden gevoerd over wat bijvoorbeeld de impact is van beleidsmaatregelen – zoals de kwaliteitsplannen of het hernieuwde inspectiekader – op de werkzaamheden van het netwerk en de auditsystematiek. Wat vraagt dit aan expertise, kennis en kunde om als Kwaliteitsnetwerk mbo van toegevoegde waarde te zijn voor de mbo-sector?

9.3 Aanbevelingen voor onderzoek

- Wat vraagt het integraal doorvoeren van een ontwikkelingsgerichte aanpak aan competenties (kennis en kunde) van een auditteam en van de inrichting van de auditarrangementen? En wat is er nodig om deze adequaat te ontwikkelen? Bijvoorbeeld: wat vraagt het aan opleiding en facilitering van de auditoren?
- Op welke wijze kan onderwijskwaliteit met zinvolle en relevante indicatoren in kaart worden gebracht? Hoe kan voorkomen worden dat resultaten van audits blijven hangen en respondenten, medewerkers enzovoorts het gevoel hebben dat er weinig mee gebeurt?
- Hoe kunnen audits zo worden vormgegeven dat juist ook de 'zachte kant' (soft controls) van een leercultuur in beeld wordt gebracht? Professionalisering gebeurt immers boven alles informeel. En een organisatie die zijn papierwinkel 'in control' heeft, is nog niet noodzakelijkerwijs een lerende organisatie of een 'zogenoemde' High Performance Organisatie (HPO).
- Hoe kunnen we *tools* inzetten om constructief met resultaten uit audits aan de slag te gaan? Bijvoorbeeld in de vorm van *kennissetelers*.
- Wat is er bekend uit de literatuur over hoe organisaties zich volgens de profielen – één tot en met vijf – ontwikkelen? Zegt de HRM-literatuur iets over hoe bijvoorbeeld organisaties uit profiel vijf kunnen terugvallen naar profiel vier?



Bronnen

10

- Commissie-Oudeman (2010). *Naar meer focus op het mbo!* Den Haag: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.
- Boer, P. den & Frietman, J. (2014). *Evaluatie doelbereiking Toezichtkader bve 2012: eindmeting*. Nijmegen: Kenniscentrum Beroepsonderwijs Arbeidsmarkt.
- Korsten, A.F.A. & Schutgens, J.M.L.R. (2012). *In de ban van beoordelingen. Kwaliteit van visitaties in het wetenschappelijk onderwijs*. www.arnokorsten.nl/PDF/Onderzoek/
- Korsten, A.F.A. (2015). *Wat instellingsaudits in het mbo te bieden hebben. Een evaluatie van de periode 2009-2015*. Zie: www.arnokorsten.nl/PDF/Adviezen%20algemeen/Samenvatting%20Analyse%20van%20audits%20middelbaar%20beroepsonderwijs.pdf
- Oberon, Kohnstamm Instituut & ICLON (2014). *Leren met en van elkaar. Onderzoek naar de professionele leercultuur in het voortgezet onderwijs*. Utrecht: VO-Raad.
- Onderwijsraad (2013). *Een smalle kijk op onderwijskwaliteit. Stand van educatief Nederland 2013*. Den Haag: Onderwijsraad.
- Oomens, M., Buynsters, M., Donker, A., Geldhof, T., Boer, P. den, Frietman, J., Verhaegh, T. & Ehren, M. (2015). *Informatiegebruik voor kwaliteitsverbetering*. Den Haag: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.
- Rijnen, E. (2015). *Analyse rapportage instellingsaudits 2013/2014*. Zwolle: Stichting Kwaliteitsnetwerk mbo.

Schildkamp, K. (2012). Opbrengstgericht werken: data-geïnformeerd werken voor schoolverbetering. In R. Zwart, K. van Veen & J. Meierink (eds). *Onderzoek in de school ter discussie: doelen, criteria en dilemma's* (29-36). Leiden: Universiteit Leiden.

Stevens, R.W.F. (2012). *Met open vizier: Auditing als stimulerende interventie*. Overveen: Stevens Consultancy bv.

Venne, L. van de, Hermanussen, J., Honingh, M. & Genugten, M. van (2014). *De dagelijkse zorg voor onderwijskwaliteit in het mbo. Bouwstenen voor een aanpak*. 's-Hertogenbosch: Expertisecentrum Beroepsonderwijs.

Vink, H.J. & Kaptein, M. (2008). Soft controls bij de Rijksoverheid. De oorzaken van rechtmatigheidsfouten onderzocht. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 80, 256-262.

VO-Raad, 2014, p. 35.

Yin, R.K. (2013). *Case study research: Design and methods*. London: Sage publications.



Bijlage 1: Overzicht aangesloten mbo-instellingen Kwaliteitsnetwerk mbo, deelname aan enquête

Peildatum: januari 2016.

<i>Lid Kwaliteitsnetwerk mbo</i>	<i>Deelname aan enquête = X</i>
Alfa-college	X
AOC Oost	X
Arcus College	X
Deltion College	X
Drenthe College	X
Friesland College	X
Gilde Opleidingen	X
Graafschap College	X
Grafisch Lyceum Rotterdam	X
Grafisch Lyceum Utrecht	X
Helicon opleidingen	X
Hoornbeek College	X
ID College	X
Koning Willem 1 College	X
MBO Amersfoort	X
MBO Utrecht	
Mediacollege Amsterdam	X
Nimeto Utrecht	
Noorderpoort	X
Nordwin College	
Nova College	X
Onderwijsgroep Noord	
Rijn IJssel	
ROC A12	X
ROC de Leijgraaf	X
ROC Leeuwenborgh	
ROC Leiden	X

<i>Lid Kwaliteitsnetwerk mbo</i>	<i>Deelname aan enquête = X</i>
ROC Midden Nederland	
ROC Mondriaan	X
ROC Nijmegen	X
ROC Rivor	
ROC Ter AA	
ROC TOP	
ROC van Amsterdam	
ROC van Flevoland	X
ROC van Twente	X
ROC West-Brabant	X
Sint Lucas	X
SOMA College	
Summa College	X



Bijlage 2: Leden klankbordgroep

- Marjolein Held (BVMBO)
- Arno Korsten (Universiteit Maastricht/Open Universiteit, Lid kwaliteitsraad Kwaliteitsnetwerk mbo)
- Eef Schaapman (Inspectie van het Onderwijs)
- Ronald Stevens (Stevens Consultancy en voorzitter instellingsaudits Kwaliteitsnetwerk mbo)
- Geert Wammes (MBO Raad)



Bijlage 3: Documentenanalyse instellingsaudits

Bij de analyse van de instellingsaudits is gebruikgemaakt van de rapportages van de volgende instellingen: MBO Amersfoort (29 mei en 12 juni 2013), Graafschap College (16 en 30 oktober 2013), ROC West-Brabant (29 januari en 11 februari 2014), Hoornbeeck College (17 en 25 april 2014), Mediacollege Amsterdam (14 en 15 januari 2015), ID College (4 en 11 februari 2015), ROC A12 (7 en 14 april 2015), Sint Lucas (2 en 11 juni 2015).

De omvang van deze instellingen ten tijde van het onderzoek was:

Instelling	Omvang instelling	
MBO Amersfoort	7.350 studenten,	460 medewerkers
Graafschap College	10.000 studenten,	800 medewerkers
ROC West-Brabant	18.000 studenten,	1.850 medewerkers
Hoornbeeck College	5.500 studenten,	400 medewerkers
Mediacollege Amsterdam	2.200 studenten,	200 medewerkers
ID College	11.000 studenten,	900 medewerkers
ROC A12	5.600 studenten,	600 medewerkers
Sint Lucas	2.800 studenten,	320 medewerkers



Bijlage 4: Betrokken scholen diepte-interviews

- Summa College
- Hoornbeeck College
- ID College
- Sint Lucas



Gebruikte afkortingen

Aoc	Agrarisch opleidingscentrum
Bpv	Beroepspraktijkvorming
CvB	College van Bestuur
Ecbo	Expertisecentrum Beroepsonderwijs
Hbo	Hoger beroepsonderwijs
HPO	High Performance Organisatie
HR	Human Resources
HRD	Human Resource Development
HRM	Human Resource Management
JOB	Jongeren Organisatie Beroepsonderwijs
Mbo	Middelbaar Beroepsonderwijs
NVAO	Nederlands-Vlaamse accreditatieorganisatie
PDCA	Plan, Do, Check, Act
Roc	Regionaal opleidingscentrum
Vsv	Voortijdig schoolverlaten

De zorg voor onderwijskwaliteit in het mbo

De zorg voor onderwijskwaliteit is tegenwoordig een prominent onderwerp binnen mbo-instellingen.

De mbo-sector zet diverse instrumenten in om de kwaliteit van onderwijs te waarborgen. Hoe effectief zijn die eigenlijk? Ecbo heeft hier onderzoek naar gedaan. De onderzoekers keken daarbij speciaal naar *audits* in het kader van kwaliteitszorg. Het Kwaliteitsnetwerk mbo (www.kwaliteitsnetwerk-mbo.nl) was als belangrijke stakeholder betrokken bij dit onderzoek. De auditsystematiek die in dit netwerk centraal staat, vormde het hart van de studie. Bij dit netwerk zijn veertig roc's, vakscholen en aoc's aangesloten.

Het doel van dit onderzoek was op basis van empirische bevindingen bij te dragen aan de vormgeving van effectieve instrumenten voor borging van de kwaliteit van het onderwijs in het mbo. Deze publicatie bespreekt de aanpak en belangrijkste resultaten van het onderzoek, waarmee tevens een beeld wordt geschetst van prangende discussies en dilemma's die spelen in de auditpraktijk.

Het Expertisecentrum Beroepsonderwijs (ecbo) ontwikkelt, verzamelt en verspreidt kennis over het beroepsonderwijs. Ecbo doet zowel wetenschappelijk als beleids- als praktijkgericht onderzoek en vindt het belangrijk de resultaten daarvan te delen met het bve-veld. Zo levert ecbo een bijdrage aan de kennisinfrastructuur van de sector beroepsonderwijs en volwasseneneducatie.