



European Quality Assurance  
in Vocational Education and Training



## **Pilot: analyse inspectierapporten**

**Op basis waarvan beoordeelt de Inspectie  
mbo-instellingen tijdens het vierjaarlijks  
onderzoek?**



## Colofon

Titel Pilot: analyse inspectierapporten  
Auteur Benjamin Bremer, Daisy Termorshuizen  
Datum 8-6-2023

*EQAVET staat voor European Quality Assurance in Vocational Education and Training. Elke lidstaat in Europa heeft een nationaal coördinatiepunt EQAVET dat in dat land de schakel vormt tussen Europese beleidsontwikkelingen, nationaal beleid en de nationale praktijk. In Nederland bevorderen we waar mogelijk het werken aan kwaliteit in het mbo door het samenbrengen en het activeren van verschillende stakeholders. De focus van ons werk ligt op het werken aan kwaliteit in onderwijsteams en het bevorderen van een kwaliteitscultuur. Een ander belangrijk aandachtspunt is het samenbrengen van alle initiatieven die er zijn wat betreft het werken aan kwaliteit, zodat deze elkaar kunnen aanvullen en versterken.*



EQAVET  
Postbus 1585  
5200 BP 's-Hertogenbosch  
Tel: 073-6800800  
[www.eqavet.nl](http://www.eqavet.nl)

© EQAVET

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, op welke andere wijze dan ook, zonder vooraf schriftelijke toestemming van de uitgever.

## Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Introductie .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Doelen en aanpak .....</b>	<b>2</b>
2.1	Doelen van het onderzoek .....	2
2.2	Methode .....	2
<b>3</b>	<b>Bevindingen.....</b>	<b>5</b>
3.1	BKA1: visie, ambities en doelen.....	5
3.2	BKA2: uitvoering en kwaliteitscultuur.....	7
3.3	BKA3: evaluatie, verantwoording en dialoog .....	9
<b>4</b>	<b>Conclusie .....</b>	<b>11</b>

# 1 Introductie

Het NCP EQAVET zet zich in Nederland in om de kwaliteitsborging van mbo-instellingen te versterken. Eén van de manieren waarop het NCP dit doet is door het doen van onderzoek en schrijven van publicaties.

Binnen Nederlandse mbo-instellingen is er behoefte om beter inzichtelijk te krijgen op basis waarvan de Inspectie van het onderwijs haar oordelen baseert tijdens haar vierjaarlijkse onderzoeken. Het NCP heeft op basis van deze signalen een analyse uitgevoerd van de Inspectierapporten gepubliceerd in 2022.

Deze analyse dient als een eerste verkenning, op basis waarvan gesprekken worden gevoerd met zowel mbo-instellingen als andere betrokkenen, zoals de Inspectie zelf. Enerzijds dienen deze gesprekken om op te halen of een analyse als deze als nuttig wordt ervaren, wat er beter kan of anders moet en anderzijds wat er met de resultaten gedaan kan worden door verschillende stakeholders. Deze gesprekken zullen dan ook als input dienen voor een volgende analyse.

Dit rapport zal allereerst beschrijven wat de doelen en aanpak van de analyse zijn (hoofdstuk 2). Daarna zullen de bevindingen worden gepresenteerd (hoofdstuk 3) en conclusies worden getrokken (hoofdstuk 4).

## 2 Doelen en aanpak

Om te onderzoeken waarop de Inspectie van het Onderwijs de mbo-instellingen beoordeelt, worden alle inspectierapporten uit 2022 als deel van het vierjaarlijkse onderzoek van de Inspectie bekeken. In de praktijk gaat het hier enkel om inspectierapporten op bestuursniveau; in dit onderzoek worden daardoor de oordelen van de Inspectie op bestuursniveau bekeken. In totaal gaat dit om de beoordelingen van 32 mbo-onderwijsinstellingen: 13 bekostigde en 19 niet-bekostigde.

### 2.1 Doelen van het onderzoek

Tijdens het onderzoek staan twee doelen centraal. Het eerste – en belangrijkste – doel is onderzoeken waar de Inspectie de oordelen op baseert en welke rode draad hierin te identificeren valt. Door analyse van de inspectierapporten wordt geprobeerd te achterhalen wanneer besturen het oordeel onvoldoende, voldoende of goed scoren op de drie waarderingskaders<sup>1</sup>, wordt geprobeerd te duiden waar de Inspectie deze oordelen op baseert en wordt geprobeerd inzichtelijk te maken op welke wijze de Inspectie hierover rapporteert. Hierbij staan drie vragen centraal:

1. Waar let de Inspectie specifiek op per thema?
2. Welke elementen benoemt de Inspectie daarbinnen vaak, en welke elementen vindt de Inspectie daarbinnen positief, en welke elementen duidelijk negatief?
3. Is er een duidelijk waarneembaar verschil tussen de oordelen van onvoldoende, voldoende en goed beoordeelde besturen?

Het tweede doel is om mogelijke opvallendheden in de wijze waarop de Inspectie tot haar oordelen komt inzichtelijk te maken. Hoewel vooraf nog niet duidelijk is om welke opvallendheden dit precies gaat, kan hierbij bijvoorbeeld gedacht worden aan verschillende wijzen van rapporteren of verschillen tussen bekostigde- en niet bekostigde instellingen.

### 2.2 Methode

Het onderzoek bestaat uit een literatuuronderzoek. Tijdens dit literatuuronderzoek worden drie elkaar opvolgende stappen gevolgd: 1) het bestuderen en coderen van het onderzoekskader dat de Inspectie hanteert voor de beoordeling, 2) het bestuderen en coderen van de inspectierapporten en 3) het maken van een vergelijking – de feitelijke analyse – tussen de inspectierapporten enerzijds en het onderzoekskader anderzijds. Hieronder wordt hierover verder uitgeweid.

#### *Stap 1: het onderzoekskader*

Het onderzoek start met het bestuderen en coderen van het onderzoekskader. In dit onderzoekskader beschrijft de Inspectie aan welke voorwaarden besturen *minimaal* moeten voldoen om voldoende beoordeeld te worden op de betreffende

---

<sup>1</sup> <https://www.onderwijsinspectie.nl/documenten/publicaties/2021/07/01/onderzoekskader-2021-middelbaar-beroepsonderwijs>

waarderingskaders. Omdat de inspectierapporten inspecties op bestuursniveau beschrijven, wordt binnen dit onderzoekskader gebruik gemaakt van de waarderingskaders op bestuursniveau<sup>2</sup>:

1. BKA1: visie, ambities en doelen;
2. BKA2: uitvoering en kwaliteitscultuur;
3. BKA3: evaluatie, verantwoording en dialoog.

Tijdens het bestuderen van dit kader worden verschillende inhoudelijke thema's of elementen geïdentificeerd die worden beschreven en waar de Inspectie de instellingen op beoordeelt. Deze thema's worden gecodeerd: elk thema krijgt een unieke kleur als code, die dient voor de analyse van de inspectierapporten.

Goed om te benoemen is dat het onderzoekskader een aantal uitgezonderde wettelijke bepalingen kent voor de niet-bekostigde instellingen. Deze instellingen worden daardoor op minder onderdelen beoordeeld dan de bekostigde instellingen. De verwachting is hierdoor dat sommige thema's en elementen vaker benoemd worden dan andere en dat bepaalde thema's of elementen alleen worden benoemd in de inspectierapporten van bekostigde instellingen.

#### *Stap 2: de inspectierapporten*

Na het coderen van het onderzoekskader, gaat het onderzoek verder met stap 2, het coderen van de inspectierapporten. In de inspectierapporten gaat de Inspectie per mbo-instelling in op de drie hierboven genoemde waarderingskaders (BKA1, BKA2 en BKA3). In de oordelen per kader benoemt de Inspectie voor ieder kader dezelfde thema's of elementen als in de beschrijving van de waarderingskaders in het onderzoekskader.

In ieder inspectierapport wordt het inhoudelijke oordeel per thema of element met de bijbehorende kleur uit het onderzoekskader gecodeerd. Dus, als thema X in het onderzoekskader de kleurcode *blauw* heeft gekregen, wordt in de inspectierapporten alle inhoud die betrekking heeft op dit thema ook met de kleurcode *blauw* gecodeerd. Dit vormt de basis voor de analyse, aangezien hierdoor overzichtelijk de oordelen naast elkaar gelegd kunnen worden.

#### *Stap 3: de vergelijking*

In stap 1 en 2 worden het onderzoekskader en alle inspectierapporten van kleurcodes voorzien, waarmee de daadwerkelijke analyse gedaan kan worden: stap 3. Stap 3 bestaat uit het vergelijken van alle inhoudelijke thema's en elementen met dezelfde kleurcode, om te achterhalen wat voor de Inspectie belangrijke onderdelen zijn (wat komt vaak terug in de inspectierapporten?) en wat het verschil is tussen onvoldoende, voldoende en goede beoordelingen (is er een duidelijke overgang te zien?).

Om dit te doen worden alle inspectierapporten naast elkaar gelegd en wordt per waarderingskader (BKA1, BKA2 en BKA3) bekeken welke elementen vaak terugkomen en welke minder vaak, welke elementen terugkomen bij een onvoldoende, voldoende of goede beoordeling en of hier een lijn in te ontwaren is. Hierbij is het belangrijk te vermelden dat de meerderheid van de besturen voor de drie waarderingskaders een

---

<sup>2</sup> Voor inspecties op opleidingsniveau hanteert de Inspectie andere waarderingskaders, namelijk SKA1, SKA2 en SKA3.

voldoende beoordeling heeft ontvangen en een klein deel van de besturen een onvoldoende of goede beoordeling. De bevindingen op basis van een onvoldoende of goede beoordeling worden dus gebaseerd op een relatief klein aantal beoordelingen.

## 3 Bevindingen

In dit hoofdstuk wordt per waarderingskader beschreven wat ons is opgevallen in de beoordeling van de mbo-instellingen door de Inspectie. De sterke punten – punten waar de Inspectie tevreden over is en die bijdragen aan een voldoende of goede beoordeling en ontwikkelpunten – punten waar de Inspectie constateert dat verbetering gewenst is – worden beschreven.

### 3.1 BKA1: visie, ambities en doelen

Het eerste waarderingskader heeft betrekking op de visie, ambities en doelen van het bestuur. De Inspectie beoordeelt hierin hoeverre het bestuur een visie op onderwijskwaliteit heeft geformuleerd en daar ambities voor heeft opgesteld en in welke mate hier ook op gestuurd wordt.

#### 3.1.1 Sterke punten

De sterke punten – de punten die de Inspectie positief beschrijft in de beoordelingen – worden hieronder per thema uit het onderzoekskader besproken.

##### *Visie*

Waar onvoldoende beoordelingen veelal gekenmerkt worden door het ontbreken van een visie, ambities en doelen, wordt in de voldoende beoordelingen juist vaak benadrukt dat er een visie is opgesteld, deze duidelijk is beschreven en dat deze visie betrekking heeft op de onderwijskwaliteit. Besturen met de beoordeling goed zorgen er veelal voor dat de visie duidelijk verankerd is in de organisatie en ziet erop toe dat onderwijsteams achter de visie en samenhangend beleid staan.

##### *Sturing op visie en vertaling naar kwaliteit*

Besturen met een voldoende beoordeling op dit thema hebben een kwaliteitsplan opgesteld, waarin wordt beschreven op welke manieren er wordt gestuurd op kwaliteit. De opzet van het onderwijs past bij de ambities en doelen en is gericht op het vergroten van het studiesucces. Ook ziet de Inspectie bij deze besturen duidelijk terug dat processen en systemen worden verbeterd om de sturing op onderwijskwaliteit te verbeteren en heeft de sturing ook duidelijk betrekking op de geformuleerde doelen en ambities. De Inspectie benoemt bij de goede beoordelingen dat de visie sterk vertaald wordt in de onderwijsconcepten, in contextrijk onderwijs en tijdens lessen en studentbegeleiding. Ook worden beleid en kwaliteit binnen deze besturen regelmatig besproken op alle niveaus in de organisatie.

##### *Sturen op verbetering*

Het sturen op verbetering betreft de mate waarin geconstateerde verbeterpunten opvolging krijgen en op welke wijze dit gebeurt. Voldoende beoordeelde besturen laten zien te sturen op tevredenheid van studenten en werknemers en hebben een systeem van kwaliteitszorg opgetuigd, waarin besluiten en verbeterpunten worden opgeslagen. Ook wordt er opvolging gegeven aan verbeterpunten en is het duidelijk hoe dit gemonitord



kan worden. Een voorbeeld hiervan is het opstellen van KPI's (kritische prestatie-indicatoren) op basis waarvan acties ondernomen kunnen worden.

#### *Betrokkenheid werknemers en opleidingsteams*

Een van de belangrijke elementen waar de Inspectie op beoordeelt, is de mate waarin betrokkenen, zoals studenten en docenten, worden betrokken bij de vormgeving van de visie en het sturen op onderwijskwaliteit; zo ook binnen BKA1. Voldoende beoordelingen komen hierbij meestal voort uit actief betrekken van onderwijsteams bij het formuleren van doelen en ambities en het regelmatig voeren van gesprek over wat er nodig is om de onderwijskwaliteit te verhogen. Ook ziet de Inspectie binnen deze besturen dat teamplannen duidelijk voortkomen uit de onderwijsvisie en dat er veelvuldig samenwerking plaatsvindt tussen onderwijsteams. Besturen die een goede beoordeling krijgen laten daarnaast zien dat er veelvuldig dialoog plaatsvindt over onderwijskwaliteit – zowel intern als extern – en dat teams zelf verantwoordelijkheid tonen voor het verbeteren van hun onderwijs. Teams voelen zich eigenaar van het onderwijs en de doelstellingen en analyseren ook zelf welke stappen er nog gezet kunnen worden.

#### *Financiën en verantwoording*

Het laatste thema dat is geïdentificeerd binnen BKA1 is de financiële verantwoording. Voldoende en goede beoordelingen worden gekenmerkt door een goed functionerende verantwoordelijkheidsverdeling tussen directie, bestuur en toezichthouder en het voldoende financieel faciliteren van teams om de gestelde doelen te bereiken. Ook is de meerjarenbegroting duidelijk en solide en is de koppeling tussen de doelen en de besteding van middelen duidelijk.

### **3.1.2 Ontwikkelpunten**

Wanneer besturen een onvoldoende beoordeling krijgen voor dit waarderingskader, is dit meestal het gevolg van het ontbreken van een visie op onderwijskwaliteit. Het bestuur maakt niet duidelijk wat onder goede onderwijskwaliteit wordt verstaan, en wanneer wel een visie is beschreven is deze niet expliciet genoeg. Er volgen geen ambities en concrete doelen uit de visie, waardoor het niet mogelijk is goed te sturen op voortgang en ontwikkelingen.

Ook besturen met een voldoende of goede beoordeling kregen soms verbeterpunten mee van de Inspectie. Deze verbeterpunten lijken echter minder *fundamenteel* dan bij een onvoldoende beoordeling; veelal kunnen besturen hun idee van onderwijskwaliteit beter formuleren of kan er beter gebruik gemaakt worden van beschikbare sturingsinformatie en sturingsinstrumenten. Ook benoemt de Inspectie hierbij dat niet alle teams op dezelfde wijze te werk gaan of dat bepaalde teams al verder zijn in hun ontwikkeling.

Ten slotte valt op dat een aantal verbeterpunten binnen voldoende en goede beoordelingen betrekking heeft op de financiën. Zo kan de relatie tussen besteding van middelen en onderwijsdoelen veelal beter duidelijk gemaakt worden en kan de verantwoording in het jaarverslag duidelijker. Financiële ontwikkelpunten lijken over het algemeen echter niet tot onvoldoende beoordelingen te leiden.

### **3.1.3 Korte conclusie**

Uit de analyse van de Inspectierapporten op waarderingskader BKA1 wordt een aantal dingen geconcludeerd. Er wordt geconcludeerd dat een onvoldoende beoordeling op BKA1 vaak het gevolg is van een ontbrekende visie of een gebrek aan concrete doelen en ambities op basis van de visie. Andere verbeterpunten werden wel benoemd, maar leidden niet tot een onvoldoende beoordeling.

De belangrijkste sterke punten, waar over het algemeen een voldoende of zelfs goede beoordeling op volgt, zijn voor BKA1 een duidelijke visie met daaraan gekoppelde concrete en meetbare doelen en een duidelijke vertaling hiervan naar de wijze waarop het onderwijs is ingericht. Ook is het betrekken van alle belanghebbenden een voorwaarde voor een positieve beoordeling van de Inspectie.

## **3.2 BKA2: uitvoering en kwaliteitscultuur**

Het tweede waarderingskader heeft betrekking op de uitvoering en de kwaliteitscultuur binnen de besturen. De Inspectie beoordeelt hierbij in hoeverre er sprake is van een integere kwaliteitscultuur en de mate waarin deze gericht is op verbeteren, samenwerken en sturing op doelen.

### **3.2.1 Sterke punten**

De sterke punten – de punten die de Inspectie positief beschrijft in de beoordelingen – worden hieronder per thema uit het onderzoekskader besproken

#### *Visie en stelsel*

Een voldoende beoordeling kenmerkt zich door een open en transparante cultuur binnen de instelling en een gezamenlijke visie waarin de student centraal staat. Er is draagvlak voor de visie en de manier van werken en medewerkers omarmen de manier van werken binnen het team en van het bestuur. Ook volgt het bestuur de ontwikkelingen binnen de onderwijsteams actief en nauwlettend. Wanneer de kwaliteitscultuur gekenmerkt wordt door een constante open dialoog met als doel leren en verbeteren en door middel van samenwerking, beoordeelt de Inspectie een bestuur als goed op dit gebied.

#### *Samenwerken en verbeteren*

Zoals hiervoor ook al naar voren kwam, vindt de Inspectie het van belang dat er duidelijk sprake is van samenwerking tussen alle lagen binnen onderwijsteams en de organisatie. Voldoende en goede besturen laten dit zien wanneer directie samen met opleidingen doelen formuleert en realiseert en er voortdurend gesprek plaatsvindt tussen docenten, studenten, het werkveld en directie over onderwijskwaliteit. Er is dan sprake van een continue verbetercultuur, waarin teams samenwerken aan onderwijsverbetering en waarin geïnvesteerd wordt in de deskundigheid van medewerkers. Fouten maken mag; de dialoog erover staat centraal. Onderwijsteams voelen ook ruimte om zelf regie te nemen en keuzes te maken in de uitvoering en ontwikkeling van onderwijs en voelen zich betrokken bij de besluitvorming.

### *Sturen op kwaliteit en doelen*

Het derde thema dat is geïdentificeerd binnen BKA2 was de sturing op kwaliteit en doelen. Voldoende en goede beoordelingen komen hierbij voort uit een bestuur dat constant zoekt naar nieuwe manieren om de sturing te versterken en bijstuurt op basis van concrete resultaten, zoals tevredenheidsonderzoeken of kengetallen. Ook is het van belang dat de directie duidelijk een ondersteunende rol inneemt ten opzichte van teamleiders, zowel financieel als met kennis. Hierbij hecht de Inspectie er waarde aan dat het bestuur benaderbaar is voor alle lagen en goed zicht heeft op het realiseren van doelen door onderwijsteams, bijvoorbeeld door ze regelmatig te bezoeken. Ook is het belangrijk dat het bestuur ervoor zorgt dat in alle lagen van de organisatie – teamleider, directie en bestuur – sprake is van onderwijskundig leiderschap. Er moet worden gewerkt volgens een methodiek, zoals de PDCA-cyclus, en sprake zijn van het voeren van *het goede gesprek* in alle lagen van de organisatie.

### *Financieel beheer*

Om tot een voldoende of goede beoordeling te komen op het gebied van financieel beheer is het van belang dat er transparant wordt omgegaan met financiën, de beschikbare middelen bijdragen aan het realiseren van doelen en er wordt gestuurd op effectief financieel beleid door tussentijdse voortgangsrapportages. Goede besturen kenmerken zich door een duidelijke rol op financieel gebied voor de Raad van Toezicht en het bestuur, en vrijheid voor directeuren in de besteding van financiële middelen.

### *Goed bestuur*

Het laatste thema binnen dit waarderingskader is goed bestuur. Hierbij gaat het om de wijze waarop het bestuur is ingericht en de mate waarin andere organen, zoals medezeggenschapsraden, een plek hebben. De Inspectie hecht hierbij waarde aan een goed functionerende medezeggenschap en intern toezicht, en het bestaan van een studenten- en ondernemingsraad. Ook is het belangrijk dat een onafhankelijk examenproces wordt geborgd door een onafhankelijke – al dan niet externe - examencommissie. Ten slotte kijkt de Inspectie naar de rol van de Raad van Toezicht, waarbij het van belang is dat zij onafhankelijk en deugdelijk invulling aan haar taak geeft en daarin wordt gefaciliteerd door het bestuur en dat er dialoog plaatsvindt tussen RvT en bestuur om hen op de hoogte te houden van ontwikkelingen en plannen.

## **3.2.2 Ontwikkelpunten**

Wanneer besturen een onvoldoende beoordeling krijgen op BKA2, heeft dit een aantal oorzaken. Regelmatig is er geen werkend stelsel van kwaliteitszorg en wordt er onvoldoende sturing gegeven aan de geformuleerde doelen. Ook is er geen sprake van een verbetercultuur; er vinden nauwelijks voortgangsgesprekken plaats met studenten en er zijn bijvoorbeeld geen doelen rondom de inzet en ontwikkeling van personeel.

Ook binnen de besturen met een voldoende beoordeling wordt een aantal verbeterpunten genoemd. Hier werd bijvoorbeeld gezien dat er te weinig zicht is op de tekortkomingen in de deskundigheid binnen teams en wordt er te weinig gebruik gemaakt van aanwezige kennis. Ook ziet de Inspectie soms dat er te weinig geformaliseerd is – en dus informeel gebeurt. Op het gebied van goed bestuur komt het af en toe voor dat examencommissies in gebreke zijn; er ontbreken handtekeningen of namen of de samenstelling is niet onafhankelijk. Ten slotte merkt de Inspectie op dat er verschillen tussen onderwijsteams

zijn met betrekking tot de kwaliteits- en verbetercultuur en dat er op financieel gebied te weinig verantwoording plaatsvindt in het jaarverslag.

### **3.2.3 Korte conclusie**

Uit de analyse van waarderingskader BKA2 wordt geconcludeerd dat een onvoldoende beoordeling meestal voortkomt uit het ontbreken van een aantal belangrijke dingen: een systeem voor kwaliteitszorg, een duidelijke verbetercultuur en sturing op de onderwijskwaliteit. Wanneer de aanwezigheid van deze elementen wel duidelijk werd geconstateerd door de Inspectie, maar nog wel verbetering behoeften, gaven zij geen onvoldoende oordeel af.

Elementen die leiden tot een voldoende of goede beoordeling, zijn een duidelijk open en transparante verbetercultuur, waarin mensen elkaar aanspreken en het bestuur verbetering van de onderwijskwaliteit faciliteert met kennis en middelen. Het voeren van de dialoog hierover en het betrekken van onderwijsteams bij de sturing hierop is belangrijk voor de Inspectie.

## **3.3 BKA3: evaluatie, verantwoording en dialoog**

Het derde waarderingskader heeft betrekking op evaluatie, verantwoording en dialoog. De Inspectie beoordeelt hierin hoeverre er geanalyseerd wordt of doelen behaald worden, hoe hierover verantwoord wordt en in welke mate er dialoog plaatsvindt met in- en externe belanghebbenden.

### **3.3.1 Sterke punten**

De sterke punten – de punten die de Inspectie positief beschrijft in de beoordelingen – worden hieronder per thema uit het onderzoekskader besproken

#### *Ambities en doelen evalueren*

Bij een voldoende of goede beoordeling is het beeld dat de besturen hebben van de voortgang op de doelen en verbeterpunten over het algemeen in orde. Besturen hebben een actueel zicht op de onderwijskwaliteit en wat daarin beter kan en hebben een goed beeld van de studentenpopulatie.

#### *Betrekken van (externe) deskundigheid en dialoog met belanghebbenden*

Bij het evalueren en analyseren of en in welke mate doelen behaald worden, hecht de Inspectie waarde aan het betrekken van externe deskundigheid. Zo zijn externe audits belangrijk – op basis waarvan ook daadwerkelijk beleid wordt bijgesteld – en betrekken besturen met een voldoende of goede beoordeling veelvuldig belanghebbenden uit het werkveld bij evaluaties van de onderwijskwaliteit. Ook valt op dat een aantal besturen betrokkenen uit het bedrijfsleven een plaats geeft in examencommissies, wat ook als sterk punt wordt gezien. Wat betreft de dialoog met belanghebbenden, wordt een externe dialoog – bijvoorbeeld met het werkveld – op zowel directie- als teamniveau gewaardeerd door de Inspectie. Ten slotte is een betrokken Raad van Toezicht belangrijk, die onafhankelijk zijn taken uitvoeren en goed geïnformeerd is over de doelen en ambities van de onderwijsinstelling.

### *Verhogen van kwaliteit op basis van evaluatie*

Een goede evaluatie is belangrijk, maar moet wel leiden tot het verhogen van de onderwijskwaliteit. Besturen die een voldoende of goede beoordeling kregen lieten dit zien door doelen en beleid bij te stellen wanneer dit nodig bleek. Ook is er sprake van een actieve verbetercultuur, waarbij in het kader van evaluaties verbeterpunten worden opgehaald bij zowel studenten als docenten en belanghebbenden uit het werkveld. Goed beoordeelde besturen laten ook zien samen te werken met andere schoolbesturen, bijvoorbeeld in het kader van overgangen of uitwisseling van kennis en personeel. Bij het oppakken van verbeterpunten uit evaluatie is draagvlak vanuit de onderwijsteams ook van belang. Dit kan bijvoorbeeld door onderwijsteams zelf de verantwoordelijkheid te geven in de keuze met welke thema's en verbeterpunten ze zich verwant voelen en mee aan de slag willen gaan.

### *Verantwoording*

Een voldoende of goede beoordeling komt veelal voort uit een uitgebreide verantwoording van evaluatie en de wijze waarop doelen zijn geanalyseerd. Hierbij is het van belang dat gebruik wordt gemaakt van veel verschillende soorten informatie, zoals informatie uit teambezoeken, directeurenoverleg en managementoverleg. Het is daarbij belangrijk dat de verantwoording geïntegreerd is in het jaarverslag en volledig transparant is. De aanwezigheid van een continuïteitsparagraaf wordt gewaardeerd.

### **3.3.2 Ontwikkelpunten**

Besturen worden als onvoldoende beoordeeld op dit waarderingskader als er geen of nauwelijks sprake is van evaluatie van de onderwijskwaliteit en de resultaten. Er is geen systeem opgetuigd aan de hand waarvan dit zou kunnen plaatsvinden, en de informatie die wel beschikbaar is wordt onvoldoende gebruikt om de onderwijskwaliteit te verbeteren. Ook vindt er nauwelijks dialoog plaats met belanghebbenden over onderwijskwaliteit en mogelijke verbeteringen en wordt er geen gebruik gemaakt van externe deskundigheid.

De Inspectie benoemt ook bij een aantal besturen met een voldoende beoordeling verbeterpunten. Binnen deze besturen is over het algemeen wel sprake van evaluatie en analyse, verantwoording en dialoog met belanghebbenden, maar ziet de Inspectie ruimte voor verbetering hierin. Zo is er vaak verschil tussen teams in de wijze van analyseren en is de evaluatie te veel gericht op een maatregel en niet op het uiteindelijke doel waar de maatregel toe moet leiden. Ook kan de kwaliteit van audits in sommige gevallen beter.

### **3.3.3 Korte conclusie**

Uit de analyse van waarderingskader BKA3 wordt geconcludeerd dat een onvoldoende beoordeling het gevolg is van het ontbreken van analyses en evaluaties van de onderwijskwaliteit en de voortgang op de gestelde doelen en van het ontbreken van dialoog met in- en externe belanghebbenden hierover. Een voldoende of goede beoordeling wordt meestal gegeven wanneer een bestuur een goed en duidelijk beeld heeft van de voortgang op de doelen, het betrekken van externe deskundigheid bij evaluaties, analyses en mogelijke verbeteringen en het vlot oppakken van verbeterpunten die voortkomen uit evaluaties. Hierbij is draagvlak en regie vanuit onderwijsteams van groot belang voor de Inspectie.

## 4 Conclusie

In hoofdstuk 3 is een beeld geschetst van de verschillende onderwerpen die aan bod komen in de inspectierapporten en in welke mate die een rol spelen in de totstandkoming van een oordeel. Sommige onderdelen komen op vergelijkbare wijze terug in veel inspectierapporten, andere onderdelen zijn juist specifiek voor bepaalde onderwijsinstellingen. In dit hoofdstuk worden de conclusies beschreven op basis van de twee doelen van het onderzoek: 1) het onderzoeken waar de Inspectie de oordelen op baseert en welke rode draad hierin geïdentificeerd kan worden en 2) mogelijke opvallendheden in de wijze waarop de Inspectie tot haar oordelen komt inzichtelijk te maken

Uit de analyse van de inspectierapporten wordt een aantal overkoepelende punten gehaald, over de drie waarderingskaders heen, die van belang lijken voor de Inspectie, en daarmee de rode draad van de conclusie vormen voor het eerste doel:

- **Wees duidelijk, concreet en transparant.** Voor alle drie de waarderingskaders geldt dat duidelijkheid en concreetheid van belang zijn. Of het nu gaat om een duidelijke visie gekoppeld aan concrete doelen, of instrumenten op basis waarvan geanalyseerd en geëvalueerd kan worden; duidelijkheid en concreetheid zijn belangrijk. Daarnaast is een transparante verantwoording over doelen, evaluaties en financiën een belangrijk punt in de totstandkoming van een oordeel.
- **Betrek alle belanghebbenden.** Hierbij zijn met name studenten, docenten en belanghebbenden uit het werkveld van belang. Uit de analyse is op te maken dat de Inspectie draagvlak belangrijk lijkt te vinden, en vindt de betrokkenheid van deze groepen bij het opstellen van de visie, het waarborgen van een verbetercultuur en het analyseren en evalueren van voortgang een belangrijk onderdeel van onderwijskwaliteit. In lijn hiermee is het belangrijk constant in dialoog te zijn met alle belanghebbenden, zowel intern als extern. Bespreek beleidswijzigingen, doelen en ambities of resultaten van evaluaties met belanghebbenden en zorg voor korte lijntjes tussen bestuur, directie en de werkvloer.
- **Stel beleid en doelen bij en geef onderwijsteams regie.** Het is voor een optimale onderwijskwaliteit belangrijk om resultaten van evaluaties en analyses ook daadwerkelijk opvolging te geven, door verbeteracties, het bijstellen van ingezet beleid of het herzien van gestelde doelen en ambities, als de situatie daarom vraagt. Hierbij spelen draagvlak en verantwoordelijkheid binnen onderwijsteams een grote rol; het is belangrijk onderwijsteams de regie te geven over welke verbeterpunten ze oppakken en ze verantwoordelijkheid te geven over het behalen en evalueren van de voortgang hierop.

Het tweede doel was het inzichtelijk maken van opvallendheden in de wijze van rapporteren. Wat opviel tijdens de analyse is dat niet in alle inspectierapporten het uiteindelijke oordeel direct afleidbaar is uit de inhoudelijke uitleg binnen de drie waarderingskaders. Zoals benoemd in hoofdstuk 2, ontvingen de meeste onderwijsinstellingen een voldoende oordeel van de Inspectie op de drie waarderingskaders in 2022. Een aantal onderwijsinstellingen ontving een onvoldoende oordeel; meestal kwam dit voort uit het volledig ontbreken van belangrijke elementen,

zoals een visie, een evaluatiestructuur of financiële verantwoording. Een voldoende oordeel werd meestal gegeven wanneer onderwijsinstellingen wel over de benodigde elementen beschikten, maar hier nog ruimte voor verbetering was. Denk hierbij aan een concreter geformuleerde visie of een betere koppeling tussen de besteding van middelen en de onderwijsdoelen. Onderwijsinstellingen met een goede beoordeling lijken de meeste elementen op orde te hebben. Het valt hierbij op dat het niet altijd uit de uitleg van het oordeel herleidbaar is of een onderwijsinstelling een voldoende of een goede beoordeling krijgt. In sommige Inspectierapporten lijken voornamelijk positieve elementen te worden benoemd, maar luidt het oordeel *voldoende*, in andere rapporten wordt een aantal verbeterpunten benoemd, maar is het oordeel toch *goed*. Hoewel de inhoudelijke argumentatie achter de oordelen ongetwijfeld duidelijk is en vooraf vastgestelde kaders leiden tot de uiteindelijke oordelen, volgt dit niet altijd duidelijk uit de uitleg in de inspectierapporten.

Daarnaast viel op dat de uitleg van de keuze voor een bepaald oordeel een stuk uitgebreider is bij de bekostigde onderwijsinstellingen. In de uitleg van de bekostigde instellingen worden meer thema's aangehaald per waarderingskader en meer argumenten voor het gegeven oordeel gegeven. Dit zou het gevolg kunnen zijn van het feit dat de niet-bekostigde instellingen op minder onderdelen worden beoordeeld dan de bekostigde instellingen, zoals uitgelegd in hoofdstuk 2.