



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

ROC Mondriaan

Onderzoek bestuur en opleidingen

Vierjaarlijks onderzoek
Inspectie van het Onderwijs

Middelbaar Beroeps Onderwijs

Samenvatting

De inspectie onderzoekt een mbo-instelling iedere vier jaar. In dit rapport staan de resultaten van het vierjaarlijks onderzoek bij ROC Mondriaan (Mondriaan) in Den Haag en de regio Haaglanden. Bij dit ROC volgen ongeveer 18000 studenten een beroepsopleiding en 6000 cursisten educatie, inclusief VaVo.

We hebben onderzocht of het bestuur zo stuurt, dat studenten onderwijs kunnen volgen van voldoende kwaliteit. Daarnaast hebben we onderzocht of het bestuur zijn financieel beheer op orde heeft. We hebben verschillende soorten onderzoeken uitgevoerd om zo een goed beeld van de hele instelling te krijgen. De resultaten van een deel van deze onderzoeken zijn in andere rapporten opgenomen. Al deze onderzoeken samen geven een beeld van wat goed gaat bij de instelling, maar ook wat beter kan en beter moet.

Hieronder geven we een samenvatting van onze bevindingen op het niveau van het bestuur.

Wat gaat goed?

Het bestuur van Mondriaan zorgt voor onderwijs van voldoende kwaliteit en voor verbeteringen als het nodig is. Het is goed op de hoogte van wat er speelt en geeft voldoende sturing. De bestuurders communiceren daarbij open en transparant en zorgen voor betrokkenheid en draagvlak binnen de instelling. De bestuurders van Mondriaan maken bovendien hun ambitie ‘Talent kansen te bieden’ waar. Ze willen zoveel mogelijk jongeren in de regio die beroepsonderwijs kunnen volgen, een kans geven. Deze ambitie daagt zowel studenten als docenten uit om vooruit te kijken. De bestuurders hebben daarbij helder voor ogen waar zij met het onderwijs naartoe willen. Om hun ambitie te verwezenlijken, werken ze nauw samen met de partners in de omgeving. We zien dat de regionale samenwerking leidt tot mooie resultaten. Het bestuur vervult zo een belangrijke maatschappelijke rol in de regio.

De bestuurders willen dat studenten al bij de start van de opleiding een goed beeld hebben van het beroep waarvoor ze worden opgeleid. Bovendien is het beleid dat studenten moeten weten welke houding en welk gedrag bij dat beroep horen. Over het algemeen zijn de studenten tevreden over de omgang met elkaar en gaan zij met plezier naar school. Ook zijn de studenten tevreden over de begeleiding omdat zij zich gezien en gekend voelen. Omdat er veel studenten zijn die verschillende problemen hebben, zijn er deskundige docenten en ondersteuners nodig. Daarom stimuleert het bestuur in grote mate dat leraren en ondersteuners zich blijven ontwikkelen.

Naam bestuur: ROC Mondriaan
BRIN: 27 GZ

Aantal opleidingen onder bestuur: ongeveer 200
Totaal aantal studenten: ongeveer 18000

Onderzoeksnummer: 292786
Uitvoeringsperiode onderzoek: 27 maart tot en met 21 april 2017

Betrokken opleidingen in onderzoek

1. Onderzoek naar kwaliteitszorg en financieel beheer van het bestuur:
 - a) Kwaliteitszorg
 - b) Financieel beheer
 - c) Pilotonderzoek doelmatigheid
2. Verificatieonderzoeken op de volgende opleidingen:
 - a) Middenkader Engineering, 94421/25297, bol, niveau 4
 - b) Sport- en bewegingsleider 95280/25415, bol, niveau 3
 - c) Mbo-Verpleegkundige 95520/25480, bbl, niveau 4
 - d) Assistent verkoop/retail 25257, bol, niveau 1
 - e) Verkoper reizen 94090/25354, bol, niveau 3
 - f) Administratief medewerker 90471/25149, bol, niveau 2
3. Onderzoeken naar risico's op de volgende opleidingen:
 - a) VaVo vmbo-t
 - b) Zelfstandig werkend kok 95420/25182, bol, niveau 3

Overige bijzonderheden: Naast de verificatieonderzoeken en onderzoeken naar risico opleidingen zijn er ook twee stelselonderzoeken uitgevoerd.

Datum concept/definitief rapport: 29 september 2017

Het bestuur vindt het belangrijk om uit te leggen wat het doet en waarom. De bestuurders overleggen geregeld met de schooldirecteur over het onderwijs, de resultaten en de ontwikkelingen. Daarnaast overlegt het bestuur regelmatig met de organisaties in de regio waar Mondriaan mee samen werkt. Dat overleg vindt ook binnen Mondriaan plaats met studenten, de ondernemingsraad en de raad van toezicht.

Mondriaan verzorgt het onderwijs op 27 verschillende locaties. Het uitgangspunt van het bestuur 'Klein binnen groot' is duidelijk zichtbaar in de dagelijkse praktijk en wordt door studenten en docenten als prettig ervaren. Het bestuur vindt het belangrijk dat alle gebouwen een herkenbare uitstraling hebben. De studenten vinden het over het algemeen prettig op de scholen. De scholen zijn netjes ingericht en studenten, docenten en conciërges zorgen er voor dat de scholen ook verzorgd blijven. Daardoor kunnen studenten zich binnen de grote organisatie die Mondriaan is, veilig en gezien voelen.

Het bestuur heeft zijn financieel beheer op orde.

Wat kan beter?

De onderwijsteams binnen Mondriaan hebben veel aandacht voor de begeleiding van studenten en hun persoonlijke ontwikkeling. Het is belangrijk dat de teams de balans tussen zorg en begeleiding en goed lesgeven blijven vinden. Wanneer docenten meer aandacht voor vernieuwende vormen van onderwijs hebben in de lessen kan dat de motivatie van studenten stimuleren. Docenten kunnen meer van elkaars goede voorbeelden leren.

Wat ook aandacht van de onderwijsteams verdient is het studiesucces in het eerste studiejaar. Binnen Mondriaan is het terugdringen van het verzuim een belangrijk doel, waarbij teams zich inzetten om voortijdig schoolverlaten te voorkomen. Toch zien we nog dat er veel studenten zijn die in het eerste jaar afhaken.

Mondriaan besteedt veel aandacht aan studenten die hun opleiding kunnen vervolgen op een hoger niveau, dit geldt zowel binnen het mbo als de doorstroom naar het hoger beroepsonderwijs. Wat beter kan is de doorstroom van entree- naar niveau 2 opleidingen. Als de teams bij deze opleidingen goed met elkaar overleggen over de opleidingsmogelijkheden van deze groep studenten, wordt het voor hen gemakkelijker om een geschikte vervolgopleiding te vinden.

Wat moet beter?

Het bestuur van Mondriaan werkt vanuit een duidelijke visie. De uitwerking ervan zien we bij de meeste onderzochte opleidingen terug. Bij twee opleidingen is er echter te weinig sprake van een gemeenschappelijke cultuur om het onderwijs te verbeteren. Hoewel we zien dat er aan verbetering gewerkt wordt, vinden we het tempo waarin veranderingen ook te zien zijn in de praktijk te traag.

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	6
2.	Bestuur	9
3.	Resultaten verificatieonderzoek	23
	3.1 Middenkader engineering	23
	3.2 Sport en bewegingsleider	27
	3.3 Mbo verpleegkundige	31
	3.4 Assistent retail/ verkoop	35
	3.5 Verkoper reizen	40
	3.6 Administratief medewerker	43
4.	Onderzoek naar risico's: VaVo vmbo-t	47
5.	Onderzoek naar risico's: Zelfstandig werkend kok	53
6.	Reactie van het bestuur	59

1. Inleiding

Wat voor onderzoek heeft de inspectie gedaan?

De inspectie heeft een vierjaarlijks onderzoek uitgevoerd bij het bestuur van ROC Mondriaan. De centrale onderzoeksvraag voor een vierjaarlijks onderzoek van de inspectie is:

Is de sturing op kwaliteit op orde en is er sprake van deugdelijk financieel beheer?

Het onderzoek is verder gericht op vier deelvragen:

1. Heeft het bestuur doelen afgesproken met de opleidingen, heeft het voldoende zicht op de onderwijskwaliteit en stuurt het op de verbetering van de onderwijskwaliteit?
2. Heeft het bestuur een professionele kwaliteitscultuur en functioneert het transparant en integer?
3. Communiqueert het bestuur actief over de eigen prestaties en ontwikkelingen en die van zijn opleidingen?
4. Is het financieel beheer deugdelijk?

Het onderzoek op het niveau van het bestuur is daarmee gericht op de standaarden binnen de kwaliteitsgebieden Kwaliteitszorg en ambitie (KA) en Financieel beheer (FB).

Daarnaast is een pilot onderzoek gedaan naar Financiële doelmatigheid. Deze pilot is uitgevoerd op bestuursniveau (college van bestuur) en bij een viertal opleidingen. Het onderzoek richt zich bovendien op de onderwijskwaliteit van een deel van de opleidingen.

Schets van ROC Mondriaan

ROC Mondriaan (Mondriaan) is een Regionaal Opleidingen Centrum (roc) in de regio Haaglanden met vestigingen in Den Haag, Delft, Leiden en Naaldwijk. Mondriaan bevindt zich enerzijds in een grootstedelijk gebied en daarnaast ook in de Randstedelijke regio. Vanuit de missie en visie wil het bestuur een actieve bijdrage leveren aan de economische- en sociale ontwikkeling van de stad en de regio. Daarbij staat de actieve bevordering van de maatschappelijke deelname van studenten en cursisten centraal. Mondriaan biedt een breed, samenhangend onderwijsaanbod van middelbaar beroepsopleidingen, volwassenenonderwijs, bedrijfsopleidingen en functiegerichte trainingen. De instelling telt ongeveer 18000 mbo-studenten en 6000 cursisten educatief inclusief VaVo. Er werken circa 1900 medewerkers. Het onderwijs omvat ongeveer 200 verschillende opleidingen. Dat vindt plaats in 27 herkenbare scholen in de regio Haaglanden. De schooldirecteuren geven leiding aan de teams binnen de scholen. Een aantal schooldirecteuren samen vormt een scholengroep. Deze scholengroepen vallen onder de verantwoordelijkheid van een onderwijsdirecteur. In totaal zijn er vijf onderwijsdirecteuren. Door het brede onderwijsaanbod trekken de opleidingen ook een diverse groep

.....

Legenda van beoordelingen
zoals ze in de rapportages
worden weergegeven:

- G** goed
- V** voldoende
- O** onvoldoende
- K** kan beter

studenten. De opleidingen in Den Haag hebben een meer diverse populatie dan de opleidingen in de regio.

Werkwijze

Het onderzoek is uitgevoerd op twee niveaus. Op bestuursniveau hebben we onderzoek gedaan naar de Kwaliteitszorg en ambitie en het Financieel beheer. Op opleidingsniveau hebben we zes verificatieonderzoeken uitgevoerd en twee onderzoeken bij risico-opleidingen. We stelden tijdens het onderzoek het thema 'Ieders talent verdient kansen' centraal. We spitsten het onderzoek toe op de onderwerpen 'Ontwikkelen en begeleiden' en 'Professionalisering', beide geplaatst binnen de context van de regionale verankering. Aan de hand hiervan hebben we onderzocht hoe het bestuur stuurt op voorgenomen beleid en of de uitvoering daarvan terug te zien is bij de opleidingen.

Bij het verkrijgen van het beeld over het kwaliteitsgebied Kwaliteitszorg en ambitie (KA 1,2,3) op bestuursniveau is ook gebruik gemaakt van de uitkomsten van twee (via een aselechte steekproef geselecteerde) stelselonderzoeken. Deze stelselonderzoeken zijn mede uitgevoerd om representatieve gegevens voor 'De Staat van het Onderwijs' te verzamelen. De resultaten van deze stelselonderzoeken zijn opgenomen in separate rapporten, die te vinden zijn onder de volgende onderzoeksnummers 292789 (Junior Kapper) en 292788 (Sociaal-Cultureel Werker).

Onderzoeksactiviteiten

Om antwoord te krijgen op de vragen op bestuursniveau en daarnaast een oordeel te kunnen geven over de onderwijskwaliteit op een aantal standaarden, onderzochten we het thema 'Ieders talent verdient kansen' met de onderwerpen 'Ontwikkelen en begeleiden' en 'Professionalisering', geplaatst binnen de context van de regionale verankering.

We onderzochten voor het onderwerp Ontwikkelen en begeleiden de standaarden Ontwikkeling en begeleiding (OP2), Didactisch handelen (OP3), Leerklimaat (SK2) en Kwaliteitszorg (KA1). Professionalisering kwam vooral naar voren bij Kwaliteitscultuur (KA2). Beide thema's hebben we in relatie tot regionale verankering vooral onderzocht bij Verantwoording en dialoog (KA3). Met deze standaarden hebben we een goed beeld van zowel de kwaliteit van ontwikkeling en begeleiding, als professionalisering en regionale verankering.

- We hebben de informatie van het bestuur en de onderzochte opleidingen bestudeerd en geanalyseerd.
- Op de verschillende locaties hebben we gesproken met studenten, docenten, management, ondersteunende- en stafdiensten, vertegenwoordigers van diverse werkvelden, leden van de adviesraad, school- en onderwijsdirecteuren en het college van bestuur.
- Ook voerden we gesprekken met de studentenraad, de onderne-

mingsraad en de raad van toezicht.

Leeswijzer

Hierna volgen eerst de oordelen op de standaarden van de kwaliteitsgebieden Kwaliteitszorg en ambitie en Financieel beheer op bestuursniveau. De bevindingen uit de onderzoeken op opleidingsniveau zijn hier in hoofdlijnen in verwerkt.

Het vervolgtoezicht staat beschreven in 2.4.

In hoofdstuk 3 gaan we vervolgens in op de verificatieonderzoeken, waarna we in hoofdstuk 4 de oordelen van de onderzoeken naar risico-opleidingen beschrijven.

Een weergave van de reactie van het bestuur volgt in hoofdstuk 5.

2. Bestuur

Kwaliteitszorg en financieel beheer van het bestuur

In dit hoofdstuk geven we de resultaten weer van het onderzoek op bestuursniveau: de oordelen op de standaarden in de gebieden Kwaliteitszorg en ambitie en Financieel beheer.

De resultaten uit het gehele onderzoek, dus ook het onderzoek op de opleidingen, zijn hierin verwerkt voor zover deze de oordelen onderbouwen en/of illustreren. Dat geldt specifiek voor het verificatie-onderzoek. De resultaten daarvan zijn samengevat in figuur 2. Deze laat zien in hoeverre onze oordelen overeenkomen met het beeld dat het college van bestuur (bestuur) zelf heeft van de gerealiseerde kwaliteit op de opleidingen. In paragraaf 2.1 en 2.2. lichten we de conclusies toe.

In onderstaande figuur zijn de oordelen samengevat.



Figuur 1: Oordelen op bestuursniveau voor de gebieden Kwaliteitszorg en ambitie en Financieel beheer

Conclusie

De centrale vraag van dit onderzoek was: 'Is de sturing op kwaliteit op orde en is er sprake van een deugdelijk financieel beheer?' Wij zien dat het bestuur in voldoende mate stuurt op de kwaliteit van het onderwijs en zorgt voor een deugdelijk financieel beheer.

Aan de hand van de beantwoording van de vier deelvragen zullen wij dit nader toelichten, waarbij wij de onderbouwing verder uitwerken in de volgende paragrafen.

De eerste deelvraag heeft betrekking op de kwaliteitszorg. Het bestuur heeft voldoende zicht op de onderwijskwaliteit van de opleidingen en


stuurt waar nodig bij. Ook het beeld over de onderwijsresultaten van de opleidingen komt overeen met de resultaten uit onze onderzoeken. Het overkoepelende thema 'Ieders talent verdient kansen' is herkenbaar bij alle onderzochte opleidingen. Door de systematische gesprekken met de directeurs is er voldoende aandacht voor ontwikkelingen binnen de scholen. Waar nodig stuurt het bestuur op verbeteringen die de kwaliteit van het onderwijs bevorderen. Het is ons opgevallen dat bij de twee risico-opleidingen meer verbeteringen binnen de kwaliteitscultuur mogelijk zijn dan het bestuur voor ogen had. Dit laatste vraagt ons inziens extra alertheid van het bestuur op de ontwikkeling van kwaliteitscultuur in relatie tot risico's zoals bij deze opleidingen is vastgesteld.

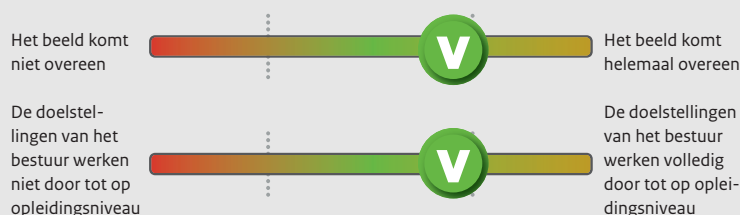
Ten aanzien van de tweede deelvraag zien wij dat het bestuur een professionele kwaliteitscultuur kent die in alle onderdelen van de organisatie terug te vinden is. Binnen deze cultuur is het vanzelfsprekend verantwoording af te leggen aan zowel interne als externe belanghebbenden. Wij zien een kwaliteitscultuur, waarin het bestuur de onderwijsteams stimuleert en faciliteert om zelf verantwoordelijkheid te nemen voor de ontwikkeling en verbetering van de onderwijskwaliteit. Kwaliteitsbewustzijn en eigenaarschap zijn daarbij belangrijke waarden. De bestuurders van Mondriaan maken de ambitie om iedereen kansen te willen bieden waar. De onderwerpen Ontwikkelen en begeleiden en Professionalisering binnen de regionale verankering zijn goed ingebed in de dagelijkse aanpak binnen de verschillende opleidingen. Hoewel iedere onderzochte opleiding hier eigen accenten aan geeft, is er duidelijk sprake van algemeen beleid dat terug te zien is in de opleidingen.

De derde deelvraag betreft de wijze waarop het bestuur verantwoording aflegt en communiceert. We zien dat het bestuur actief communiceert over de ontwikkelingen en de onderwijskwaliteit binnen en buiten de instelling en daar ook actief feedback op vraagt. Onze bevinding is dat Mondriaan sterk is verankerd in de regio.

Ook de vierde deelvraag over de financiële positie van Mondriaan kunnen we met ja beantwoorden. De financiële positie van ROC Mondriaan is in orde. Er zijn geen verhoogde risico's voor de financiële continuïteit. Het bestuur voldoet aan alle onderzochte deugdelijkheidseisen op dit kwaliteitsgebied.

2.1 Kwaliteitszorg en ambitie

 Kwaliteitszorg en ambitie	V		
	O	V	G
KA1 Kwaliteitszorg		•	
KA2 Kwaliteitscultuur		•	
KA3 Verantwoording en dialoog		•	



Het bestuur van Mondriaan heeft voldoende zicht op de onderwijskwaliteit. Het bestuur heeft de risico's in beeld en stuurt hier op. Het kwaliteitszorgsysteem is zo ingericht dat toereikende (sturings-) informatie beschikbaar is op alle niveaus binnen de instelling. De centraal ingerichte kwaliteitszorgcyclus ondersteunt de opleidingen bij de vormgeving van de eigen plannen. Het bestuur is zich tevens bewust van het maatschappelijk belang dat de instelling heeft voor kwalitatief goed onderwijs en hecht waarde aan de kritische blik van buiten. De bestuurders beoordelen de onderwijskwaliteit regelmatig en betrekken daarbij onafhankelijke deskundigen. Dit gebeurt zowel op het niveau van het bestuur als op het niveau van de opleidingen. Zo worden regelmatig audits ingezet. De uitkomsten hiervan en uit de interne en externe dialoog gebruikt het bestuur om eigen plannen kritisch te analyseren en/of bij te stellen. Vanuit de onderzoeken bij de opleidingen is gebleken dat het beleid van het bestuur zichtbaar is op de werkvloer. Kenmerkend voor Mondriaan is dat de instelling iedereen die school- en leerbaar is een passende (beroeps)opleiding wil bieden. Deze visie van Mondriaan heeft ook consequenties voor het aanmeldings-, intake- en plaatsingsbeleid. We zien dat opleidingen hier veel aandacht aan besteden en het beleid in de praktijk inhoud en vorm geven. Dit gebeurt in gezamenlijkheid vanuit een gedeelde visie en gedragen kwaliteitscultuur.

Kwaliteitszorg en ambitie: Een maatschappelijk bewust bestuur dat investeert in leren en ontwikkelen

De visie uit het strategisch beleidsplan met de drie kernwaarden vakkundig, innovatief en betrokken vormt een gemeenschappelijke basis op alle lagen binnen de instelling. We zien deze kernwaarden terug op het niveau van de opleidingen, in de dagelijkse praktijk en handelen van docenten en het effect ervan op de studenten. De kernwaarde ‘betrokken’ zien wij terug bij het verificatieonderwerp Ontwikkelen en begeleiden. Deze is zichtbaar in het handelen van docenten in de begeleiding van studenten en de wijze waarop zij studenten betrekken bij de lessen. In combinatie met het uitgangspunt van het bestuur ‘Klein binnen groot’ leidt dit ertoe dat studenten zich gekend en erkend voelen.

De kernwaarde ‘vakkundig’ zien wij terug bij het verificatieonderwerp Professionalisering. Professionalisering is zichtbaar in alle lagen van de organisatie. Het onderwerp is herkenbaar in de plannen, zowel instellingsbreed als op het niveau van de opleidingen. Ook in de zelfevaluaties van de teams is hiervoor volop aandacht. We zien hierbij wel verschillen tussen de teams. Wat kan helpen is meer bewustzijn bij de teams van de effecten van de ingezette scholingen. De teams kunnen hierin van elkaar leren en elkaar versterken. In de verantwoordingsgesprekken tussen het bestuur en de directeuren en tussen de directeuren onderling kan dit meer focus krijgen.

De kernwaarde ‘innovatief’ is gekoppeld aan onderwijsdidactiek maar ook aan de studentenbegeleiding. Deze kernwaarden worden versterkt door de regionale verankering binnen het innovatieve werkveld. Door deze samenwerking slagen de opleidingen erin om het onderwijs voor de studenten te innoveren en een uitdagend onderwijsaanbod te bieden. We hebben mooie voorbeelden gezien van opleidingen die met vernieuwende concepten het onderwijs vormgeven en er daardoor in slagen diverse studentendoelgroepen te bedienen.

Gezamenlijke en gedragen waarden dragen bij aan de kwaliteitscultuur

Het bestuur kent een professionele kwaliteitscultuur en functioneert transparant en integer, op zodanige wijze dat het bijdraagt aan de versterking van de onderwijskwaliteit en de voortdurende verbetering van de professionaliteit van de medewerkers. We zien een organisatie waarin leren van elkaar centraal staat. De onderwijsteams zijn betrokken en werken gezamenlijk en resultaatgericht aan de verbetering van de onderwijskwaliteit. Het bestuur is aanspreekbaar op het beleid en eigen handelen en creëert een open dialoog. Het faciliteert op een manier die aansluit bij de behoefte van de verschillende scholen en opleidingen. Zo zijn er pilots rondom teamontwikkeling waar verschillende scholen in participeren.

.....

*Een maatschappelijk
bewust bestuur dat
investeert in leren en
ontwikkelen*

Er is in het scholingsaanbod voor personeel volop aandacht voor teamontwikkeling. Ook opleidingsoverstijgend zijn er allerlei momenten waarop verschillende scholen en onderwijsteams elkaar ontmoeten en van elkaar leren. Het bestuur heeft de taken onder de leden verdeeld waarbij ieder collegelid inhoudelijke betrokkenheid en verantwoordelijkheid heeft voor een deel van de scholen en de diensten. Dit helpt het bestuur om zicht te hebben en te houden op ontwikkeling van de scholen en opleidingen.

Het bestuur faciliteert onderwijskundig leiderschap door onder andere te investeren in managementtrajecten. 'Excellent leiderschap' is daarvan een voorbeeld. Het stuurt daar gericht op en voert daarover een open dialoog met schooldirecteuren. De schooldirecteuren kunnen zich verder ontwikkelen door het kritisch bevragen van elkaar. Onderwijsdirecteuren spelen een belangrijke rol in het creëren van samenhang tussen de verschillende scholen. Zij vervullen een verbindende en stimulerende rol. Verbindend als het gaat om het ontwikkelen van een gemeenschappelijke onderwijsvisie en regionale verankering. Stimulerend als het gaat om het kritisch reflecteren op en het leren van elkaar. We zien verschillen in de wijze waarop de onderwijsdirecteuren hun taak vervullen. Zij kunnen elkaar hierin versterken en daardoor van elkaar leren. Teams hebben hun eigen ontwikkelingstempo: we zien verschillen in de mate van zelfreflectie en aanspreekcultuur binnen teams van de verschillende scholen. Zowel school- als onderwijsdirecteuren kunnen hierin een sturende en faciliterende rol hebben om dit ontwikkelproces verder te brengen. Het bestuur kan dit proces ondersteunen door in de verantwoordingsgesprekken met de directeuren naast de harde beleidsindicatoren te reflecteren op teamontwikkeling met als focus zelfreflectief vermogen en aanspreekgedrag. Dit is passend bij de visie van het bestuur om het eigenaarschap op het niveau van de teams verder te vergroten.

Een bewuste blik naar buiten zorgt voor sterke regionale verankering

We zien dat het bestuur intern en extern toegankelijk en betrouwbaar verantwoording aflegt over doelen en resultaten en daarover actief een dialoog voert. Dit blijkt onder andere uit de wijze waarop het bestuur onafhankelijke tegenspraak organiseert met de raad van toezicht en de ondernemingsraad. Het bestuur handelt hierbij volgens de Branche Code Goed Bestuur. We stellen vast dat het bestuur, het intern toezicht en de ondernemingsraad elkaar positief beïnvloeden en scherp houden. Er is sprake van een collegiaal bestuur met een raad van toezicht die op de hoogte is van ontwikkelingen binnen Mondriaan en binnen het college van bestuur. Daarnaast is er een mooi samenspel met de ondernemingsraad die zich kritisch opstelt en de ruimte krijgt om het bestuur scherp te houden. Zo is er een actieve dialoog met het bestuur over de vraag of de ondernemingsraad het intranet als communicatiemiddel mag gebruiken. De interne dialoog met studenten is eveneens systematisch georganiseerd. De studentenraad is

.....

*Een bewuste blik
naar buiten zorgt
voor sterke regionale
verankering*

actief betrokken. Wat beter kan in de interne dialoog met de studentenraad is de systematische terugkoppeling door het bestuur over de status van genomen beslissingen.

Tegelijkertijd zien we dat het bestuur haar rol pakt daar waar het gaat om de eigen ambitie met betrekking tot de regionale verankering. We kunnen stellen dat het de eigen ambitie waar maakt door het effect dat wij hebben gezien van de nauwe samenwerking met de regionale partners. Dat hebben we gezien bij de onderzochte opleidingen, vooral tijdens de gesprekken met het bedrijfsleven, de aanpalende instellingen en onderwijspartners. De betrokkenheid van deze partijen bij de ontwikkeling en evaluatie van het onderwijsprogramma is hiervan een voorbeeld. Hierdoor benut ROC Mondriaan kansen om het ontwikkelen loopbaanperspectief van studenten te verbeteren. Een onderdeel van de samenwerking in de regio is de relatie die ROC Mondriaan onderhoudt met het toeleverende- en het vervolgonderwijs. Bij de onderzochte opleidingen hebben wij de meerwaarde hiervan in het onderwijsproces teruggezien. We zien een hoog maatschappelijk bewustzijn bij dit bestuur. Dit komt mede tot uiting in het belang dat Mondriaan hecht aan de samenwerking met maatschappelijke organisaties en aan de actieve inzet op ouderparticipatie. Het bedrijfsleven wordt actief betrokken en bevraagd bij het ontwikkelen en het beoordelen van onderwijskwaliteit. De regionale partners en vertegenwoordigers van het werkveld zijn tevreden over de betrokkenheid en de actieve en positieve bijdrage die Mondriaan levert aan de regio.

2.2 Resultaten verificatieonderzoek

Tijdens de toelichting op het onderzoeksplan zijn we nagegaan welke informatie het bestuur had over de kwaliteit van het onderwijs bij de te onderzoeken opleidingen. We hebben specifiek gesproken over de verificatie- en risico- opleidingen. Ook de opleidingen waar we stelselonderzoeken uitvoerden zijn besproken. De onderzoeken in het kader van het stelseltoezicht zijn in aparte rapporten weergegeven.

	Middenkader Engineering	Sport- en bewegings- leider	Mbo- Verpleeg- kundige	Assistent retail/ verkoop	Verkoper reizen	Admini- stratief medewerker
	94421/ 25297	95280/22171/ 23163	95520/25480	25257	94090/25354	90471/ 25149
	bol, niveau 4	bol, niveau 3	bbl, niveau 4	Entree	bol, niveau 3	bol, niveau 2
OP2 Ontwikkeling en begeleiding	✓	✓	✓	✓	✓	✓
OP3 Didactisch Handelen	✓	✓	✓	✓	✓	✓
SK2 Leerklimaat	✓	✓	✓	✓	✓	✓
OR1 Studiesucces	✓	✓	✓	ntb	✓	✓
KA1 Kwaliteitszorg	✓	✓	✓	✓	✓	✓
KA2 Kwaliteitscultuur	✓	✓	✓	✓	✓	✓
KA3Verantwoording en dialoog			✓	✓	✓	
FB2 Doelmatigheid						
OWV Overige wettelijke Vereisten						

Resultaten verificatieonderzoek

De tekens geven aan of het oordeel/de waardering wel (✓) of niet (✗) overeenkomt met het beeld dat het bestuur er zelf van heeft. Als een gebied niet beoordeeld is staat er nvt.

De kwaliteit van de opleidingen is bij het bestuur voldoende in beeld

Zoals in de vorige paragraaf aangegeven, is het zicht van het bestuur op de kwaliteit van onderwijs voldoende. Hoewel de risico-opleidingen terecht als zodanig zijn benoemd, heeft het bestuur dit vooral gedaan op basis van de onderwijsresultaten. Uit ons onderzoek blijkt echter dat de risico's niet alleen aan de onderwijsresultaten liggen, maar vooral aan de ontwikkeling van de teams. Het tempo waarin veranderingen worden doorgevoerd is traag en de kwaliteitscultuur is nog onvoldoende professioneel. Vooral over de kwaliteitscultuur was het beeld van het bestuur positiever.

Het bestuur heeft een excellentiebeleid waarin een aantal opleidingen, om diverse redenen, tot parels is benoemd. Desondanks zijn er geen opleidingen voorgedragen voor een waardering goed; deze bescheiden opstelling lijkt te passen bij het beleid dat primair gericht is op basiskwaliteit. Eén van de opleidingen die passen in het excellentiebeleid is Middenkader Engineering (MEI), waarbij we vooral in de regionale verankering en in de aandacht voor doorgaande leerlijnen goede voorbeelden hebben gezien. In een zich zeer snel ontwikkelende

technische omgeving is een innovatieve benadering essentieel. Dit pakt de opleiding op een uitstekende manier op. Daarmee is de dialoog en verantwoording van goede kwaliteit. Dit hebben we gezien in de gesprekken met de regionale partners. Omdat we dit onderdeel niet als onderzoeksobject in het onderzoeksplan hebben opgenomen, komt deze waardering in ons resultatenoverzicht niet tot uiting.

Verificatie van de onderzoeksonderwerpen ‘Ieders talent verdient kansen’ en ‘Professionalisering’ binnen de context van Regionale verankering

Het beeld van het overkoepelende thema ‘Ieders talent verdient kansen’ is zichtbaar en voelbaar binnen de hele instelling Mondriaan. Dit komt het meest duidelijk naar voren bij het onderzoeksonderwerp ‘Ontwikkelen en begeleiden’. Binnen alle opleidingen die we hebben onderzocht is sprake van veel aandacht voor de studenten. Het beleid om iedereen een kans te geven om mbo te volgen is herkenbaar in de brede doelgroep die we binnen de opleidingen gezien hebben. We zien dat intensieve begeleiding ook daadwerkelijk plaatsvindt. Het effect hiervan is dat studenten interne- of externe doorstroommogelijkheden voldoende kunnen benutten en daarmee meer kans krijgen om een goede start te maken in vervolgonderwijs of op de arbeidsmarkt.

Het onderwerp professionalisering biedt een wisselend beeld. Dat is een gevolg van het feit dat de professionalisering voor een belangrijk deel belegd is bij de onderwijsteams. Deze teams verkeren in verschillende fases van teamontwikkeling. Het is afhankelijk van het onderwijskundig leiderschap of er voldoende visie op en afstemming is over dit onderwerp. Zo zien we teams waarbij naast gezamenlijke scholing aandacht is voor persoonlijke verdieping en daarnaast ook teams waarbij persoonlijke professionalisering minder ingebed is in een gezamenlijk ontwikkeld beleid. Het gevolg hiervan is dat docenten enerzijds veel ruimte en mogelijkheden ervaren om zich verder te ontwikkelen, maar anderzijds ook aangeven dat er meer gemeenschapelijkheid mogelijk is. De Mondriaan Academie speelt een belangrijke stimulerende en ondersteunende rol bij de interne scholing.

De instelling heeft een langjarig professionaliseringstraject ‘Excellent leiderschap’ en kent ‘kweekvijvertrajecten’. Hiermee laat het bestuur zien dat ‘Leren en ontwikkelen’ ook een belangrijk thema is voor alle medewerkers. Wat beter kan is het scheppen van duidelijkheid over de doorstroommogelijkheden van het ondersteunende personeel. Het bestuur heeft een goed overzicht van de verschillende professionaliseringsactiviteiten. Het kan meer aandacht schenken aan de samenhangende visie die de basis vormt voor de professionalisering en aan de zichtbare en meetbare effecten. Hierdoor ontstaat meer ruimte om de thema’s uit het strategisch plan in samenhang in een professionaliseringsbeleid inhoud en vorm te geven.

We zien dat het bestuur het onderwerp regionale verankering hoog op de agenda heeft staan. Mede door de persoonlijke betrokkenheid van individuele bestuurders sturen zij de onderwijsdirecteuren en schooldirecteuren hier duidelijk op aan. Vanwege de span of control van de schooldirecteuren en omdat de diverse opleidingsrichtingen een uitgebreid netwerk hebben, is de inzet van de onderwijsdirecteuren cruciaal binnen de regionale verankering. Uit de diverse gesprekken die wij met vertegenwoordigers uit het werkveld voerden, is ons gebleken dat hun bijdrage enorm gewaardeerd wordt. De ambassadeursrol die het bestuur vervult is voor alle betrokkenen herkenbaar. Wij zien hierin een voorbeeldrol met effect op de onderwijsteams. Dit hebben wij ook tijdens de onderzoeken aangetroffen.

2.3 Financieel beheer

Financieel beheer	V	
	O	V
FB1 Continuïteit		•
FB2 Doelmatigheid		
FB3 Rechtmatigheid		•



Financieel beheer voldoet

We beoordelen het financieel beheer van ROC Mondriaan als ‘voldoende’. Wij baseren ons oordeel over dit kwaliteitsgebied uitsluitend op de beoordeling van de standaarden voor financiële continuïteit en rechtmatigheid. Deze standaarden zijn voor Mondriaan dus beoordeeld als ‘voldoende’. Wij geven in beginsel geen oordeel over de financiële doelmatigheid. Wel hebben we in het kader van een pilot voor het toezicht op financiële doelmatigheid een verkennend onderzoek uitgevoerd bij Mondriaan. Daarbij hebben we geen ondoelmatigheden geconstateerd.

	Indicatie	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Liquiditeit (current ratio)	< 0,50	1,02	0,80	0,21	1,42	0,80	0,75	0,68
Solvabiliteit 2	< 0,30	0,63	0,64	0,66	0,52	0,50	0,50	0,51
Rentabiliteit	3 jaar < 0%	1,4%	-0,9%	0,5%	0,52	-5,8%	-1,6%	0,0%

In bovenstaande tabel zijn de financiële kengetallen van Mondriaan uit de jaarverslaggeving over de afgelopen en de toekomstige drie jaren afgezet tegen de signaleringswaarden ('indicatie') die wij gebruiken in onze jaarlijkse risicodetectie.

Zoals blijkt uit de tabel is er geen sprake van waarden die wijzen op een mogelijk financieel risico voor de continuïteit van het onderwijs op de korte of middellange termijn. In ons onderzoek vonden wij geen informatie die strijdig is met dat beeld. Wij beoordelen de financiële continuïteit dan ook als 'voldoende'. Daarbij merken we nog het volgende op:

- De financiële kengetallen zijn met uitzondering van de liquiditeit de afgelopen jaren steeds boven de signaleringsgrens gebleven. De daling van de liquiditeit in de jaren 2014 en 2015 is ontstaan doordat ROC Mondriaan zijn investeringen in huisvesting uit eigen middelen heeft betaald. In 2016 heeft Mondriaan voor 43 miljoen euro geleend bij de schatkist. Het bestuur wil daarmee de komende jaren vooral de groei van het aantal studenten betalen (voorfinancieren). Daarnaast wil het bestuur investeren in gebouwen zodat het roc ook op langere termijn beschikt over voldoende huisvesting. Een deel van het geleende geld wordt geïnvesteerd in de kwaliteit van de opleidingen.
- De rentabiliteit over de periode 2016-2018 is naar verwachting negatief waardoor dit kengetal onder de signaleringsgrens (namelijk: drie jaren negatief) terecht zal komen. Dit is een gevolg van de genoemde investeringen en het is dus een bewuste keuze van het bestuur van Mondriaan. Gezien de verwachte ontwikkeling van de solvabiliteit en de liquiditeit zal de negatieve rentabiliteit geen risico vormen voor de (financiële) continuïteit van Mondriaan.

Financiële doelmatigheid

De inspectie geeft vooralsnog geen oordeel over de financiële doelmatigheid van instellingen. Wel willen we met besturen spreken over de manier waarop zij hun middelen ten goede laten komen aan het onderwijs. In het kader van een pilot met het toezicht op financiële doelmatigheid hebben we een verkennend onderzoek uitgevoerd naar het interne allocatiemodel van Mondriaan. Dat onderzoek was erop gericht om na te gaan in hoeverre het gehanteerde allocatiemodel leidt

1. Kengetallen 2016 en de verwachte ontwikkeling van de kengetallen 2017 tot en met 2019 zijn berekend op basis van de concept-geconsolideerde jaarrekening 2016 en de concept-continuïteitsparagraaf ROC Mondriaan 2016.

tot doelmatige besteding van de rijksbijdrage door Mondriaan.

De selectie van het onderwerp voor dit onderzoek heeft plaatsgevonden in overleg met het bestuur van Mondriaan. Bij ons onderzoek hebben we een aantal relevante documenten/interne rapportages beoordeeld en gesprekken gevoerd met het college van bestuur en de directeur Financiën en Controle. Ook hebben we bij vier verificatieonderzoeken (zie hoofdstuk 3) gesproken met het management van de betreffende scholen over het allocatiemodel.

Allocatiemodel Mondriaan

In ons onderzoek naar het allocatiemodel van ROC Mondriaan vonden wij geen informatie die tegenstrijdig is met het beeld dat het bestuur ons daarover heeft gegeven. Wij hebben ook geen informatie aangetroffen die wijst op ondoelmatige bestedingen.

Mondriaan heeft in de wijziging van de bekostigingssystematiek van OCW in 2015 aanleiding gezien om haar interne allocatiesystematiek (budgetverdeling) aan te passen en een nieuw allocatiemodel te hanteren. Bij dat model maakt Mondriaan een onderscheid in de reguliere activiteiten en innovatie/nieuw beleid. Het allocatiemodel wordt gehanteerd voor het gehele mbo van Mondriaan waarbij 60% van de beschikbare rijksbijdrage wordt verdeeld op basis van een aantal parameters.

Doelstelling voor het college van bestuur is dat het allocatiemodel ‘eenvoudig, voorspelbaar en rechtvaardig’ is. Alle ongewenste prikkels in de bekostiging zijn eruit gehaald en het budget is voor scholen voorspelbaar. De scholen hebben bestedingsvrijheid bij de inzet van de beschikbare middelen binnen bepaalde kaders. Het bestuur stuurt op de kwaliteit van de scholen/opleidingen via periodieke rapportages/gesprekken, VSV en rendement. Tijdens het verificatieonderzoek hebben de scholen bevestigd dat ook zij het allocatiemodel als een positief en prettig verdeelmodel ervaren.

Uit de beoordeelde documentatie en gesprekken die we hebben gevoerd, blijkt dat het bestuur ernaar streeft om met het allocatiemodel de beschikbare middelen zo doelmatig mogelijk in te zetten voor het onderwijsproces. Het bewaakt de doelmatigheid van uitgaven bij de scholen via beoordeling van de begroting (vooral de overheadkosten) en tijdens de periodieke forecastgesprekken. Maandelijks worden de facturen geanalyseerd op centraal niveau en bijzondere, opvallende posten of facturen worden nader beoordeeld; indien er aanleiding toe is wordt dat besproken met de betreffende school/afdeling. De scholen hebben geen mogelijkheden voor investeringen die niet in de begroting zijn opgenomen. Deze kunnen niet worden gedaan zonder centrale afstemming.

Financiële rechtmatigheid op orde

.....

*Allocatiemodel
‘eenvoudig, voorspel-
baar en rechtvaardig’*

We hebben de standaard 'Rechtmatigheid' voor ROC Mondriaan als 'voldoende' beoordeeld. Het oordeel van de inspectie bij deze standaard gaat enerzijds uit van de bevindingen van de instellingsaccountants uit het eerstelijnstoezicht op de financiën van het onderwijs. Anderzijds speelt aanvullende informatie een rol, zoals signalen en (lopende) onderzoeken op het gebied van financiële rechtmatigheid. Beide aspecten leiden gezamenlijk tot een gewogen oordeel. In het onderzoek bij ROC Mondriaan hebben zich geen gegevens voorgedaan die een positieve waardering van de financiële rechtmatigheid in de weg staan.

Financieel beheer	V	
	O	V
FB1 Continuïteit		•
FB2 Doelmatigheid		
FB3 Rechtmatigheid		•



2.4 Afspraken over vervolgtoezicht

Er is geen aanleiding voor vervolgtoezicht op instellingsniveau. Naar aanleiding van de vastgestelde onvoldoendes op opleidingsniveau staat in onderstaande tabel hoe het vervolgtoezicht eruit ziet.

Aanvullend kwaliteitsonderzoek

95420 en 25182, Zelfstandig werkend kok		
Risico	Herstelopdracht	Datum gereed
<p>Kwaliteitszorg en ambitie is onvoldoende:</p> <p>KA2 Kwaliteitscultuur voldoet niet aan WEB art. 1.3.6, lid 1, art. 1.3.6a en art. 4.1.3</p>	<p>De instelling zorgt ervoor dat de kwaliteitszorg en ambitie aan de wettelijke vereisten voldoet.</p> <p>De instelling voert een brede audit uit bij deze opleiding, 6 weken voor de uitvoering van het herstelonderzoek ontvangt de inspectie de uitkomsten van de uitgevoerde audit.</p>	<p>De inspectie voert een herstelonderzoek uit minimaal één jaar na vaststelling van dit rapport.</p>
<p>De onderwijsresultaten zijn onvoldoende.</p> <p>De resultaten zijn onder de norm. Daarmee wordt niet voldaan aan artikel 7.2.7, eerste lid en art. 7.4.8, eerste lid, van de Wet educatie en beroepsonderwijs (WEB).</p>	<p>De instelling zorgt ervoor dat de resultaten voldoen aan de wettelijke vereisten en de gestelde normen.</p>	<p>De inspectie voert een herstelonderzoek uit minimaal één jaar na vaststelling van dit rapport.</p>

VaVo vmbo-t

Bij deze opleiding is het didactisch handelen niet beoordeeld, dit wegens de examinering waardoor we tijdens het onderzoek niet voldoende lessen hebben onderzocht. In overleg met de instelling zal in het najaar een vervolgonderzoek plaatsvinden om tot het oordeel over didactisch handelen te komen.

Risico	Herstelopdracht	Datum gereed Afspraak voor vervolg
Kwaliteitszorg en ambitie is onvoldoende: KA2 Kwaliteitscultuur voldoet niet aan WEB art. 1.3.6, lid 1, art. 1.3.6a en art. 4.1.3	De instelling zorgt ervoor dat de kwaliteitszorg en ambitie aan de wettelijke vereisten voldoet. De instelling voert een brede audit uit bij deze opleiding, 6 weken voor de uitvoering van het herstelonderzoek ontvangt de inspectie de uitkomsten van de uitgevoerde audit	De inspectie voert een herstelonderzoek uit minimaal één jaar na vaststelling van dit rapport

3. Resultaten verificatieonderzoek

In dit hoofdstuk beschrijven we de resultaten van het verificatieonderzoek bij zes opleidingen. Het gaat daarbij om de opleidingen Middenkader engineering, Sport en bewegingsleider, Mbo Verpleegkundige, Assistent retail/ verkoop, Verkoper reizen en Administratief medewerker. We onderzochten bij deze opleidingen de volgende standaarden:

- Ontwikkeling en begeleiding (OP 2).
- Didactisch handelen (OP 3).
- Leerklimaat (SK2).
- Studiesucces (OR 1).
- Kwaliteitszorg (KA 1).
- Kwaliteitscultuur (KA 2).

Daarnaast onderzochten we bij de opleidingen Mbo Verpleegkundige, Assistent retail/ verkoop en Verkoper reizen aanvullend de standaard:

- Verantwoording en dialoog (KA 3).

3.1 Middenkader engineering

Binnen de opleiding middenkader engineering zien we het onderwerp Professionalisering terug in de vakkennis van docenten en het enthousiasme van studenten. Een sterk punt van de opleiding is de 'regionale verankering' en de verbinding met het beroepenveld en bedrijfsleven.

 Onderwijsproces	O	V	G
OP2 Ontwikkeling en begeleiding		•	
OP3 Didactisch handelen		•	



De formele en informele begeleiding is zorgvuldig

De opleiding volgt de ontwikkeling van de studenten en biedt hen voldoende en passende begeleiding en ondersteuning. Het begeleidingstraject start met een zorgvuldige aanmelding, intake en plaatsing, waarbij ook ouders en het voortgezet onderwijs betrokken zijn. Het team hecht sterk aan een warme overdracht vanuit de voorgaande school of opleiding, zodat de docent de student kent en studenten zich vanaf de start van de opleiding gekend voelen. De studieloopbaanbegeleiding sluit aan op dit traject van intake en plaatsing. Dit gebeurt onder andere doordat de intaker de studieloopbaanbegeleider goed informeert én dat deze begeleider ook lesgeeft aan de student.

De structuur van de begeleiding is zorgvuldig opgezet door het werken met voortgangsrapportages en eventuele verbeterafspraken. Het team heeft naast deze formele lijn van begeleiding een informele manier om elkaar snel op de hoogte te stellen van ontwikkelingen. Omdat docenten daarnaast sterk betrokken zijn bij de studenten, zien zij het snel wanneer er afwijkende situaties zijn. Hierdoor kunnen ze vlot reageren en ondersteuning bieden. Deze actieve rol zien we ook terug bij het voorkomen van schooluitval.

De opleiding heeft voldoende aandacht voor studenten en biedt passende ondersteuning. Een sterk punt is dat docenten studenten stimuleren om hun talenten te ontwikkelen. Dit zien we terug in samenwerkingstrajecten met vervolgonderwijs en bedrijven en in de deelname aan nationale en internationale skillswedstrijden. De studenten behalen hierbij overigens regelmatig mooie resultaten.

De samenwerking in de regio leidt tot een contextrijke leeromgeving

Het didactisch handelen van het docententeam is stimulerend voor het leren en ontwikkelen van studenten. Het uitgangspunt van de opleiding is dat het onderwijs plaats vindt in een contextrijke leeromgeving. Dat komt goed tot uiting in de projecten, in het gebouw en de omgeving waarin het technische beroep herkenbaar is. Tijdens de lessen zagen we vakkundige docenten aan het werk. Vooral bij de praktijkgerichte vakken zijn de studenten actief bezig. De docenten dagen hen uit om technische vaardigheden te oefenen en daarnaast om ontwikkeltaken uit te voeren. Naast de eigen docenten kunnen dat ook docenten uit het vo, aoc, hbo of de universiteit zijn. We zagen mooie voorbeelden van die samenwerking in de Beta factory, het HTC en de Innovatie studio.

Bij de algemeen vormende vakken is de motivatie van de studenten minder zichtbaar. Toch slagen docenten er in het onderwijs zo in te richten dat er geleerd kan worden. De aansluiting tussen de avo-vakken en de beroepsgerichte vakken kan daarnaast versterkt worden. Bovendien kunnen studenten meer gestimuleerd worden om kritisch na te denken en ook zelf uitdagingen op te zoeken en aan te gaan. Het is die houding die de aansluiting naar het hbo gemakkelijker maakt.

Het onderwijsaanbod aan studenten die in de tweede helft van het eerste studiejaar besluiten een andere opleiding te gaan volgen, kan beter. Deze studenten zitten nog in de lessen, maar zij zijn niet meer actief betrokken bij de lessen. Onderwijs dat aansluit bij de gekozen vervolgonderwijs kan de overgang vergemakkelijken en stimuleert aanwezigheid in de lessen.

.....

*De samenwerking
in de regio leidt tot
een contextrijke
leeromgeving*

 Schoolklimaat	O	V	G
SK2 Leerklimaat		•	



Het leerklimaat biedt uitdaging aan studenten

De opleiding kent een ondersteunend en stimulerend leerklimaat omdat docenten de studenten stimuleren om zich zowel cognitief als sociaal te ontwikkelen. De huisvesting in en samenwerking met een hbo-instelling levert hier ook een bijdrage aan. Ook door de samenwerking met vo en met bedrijven ontstaat een stimulerende omgeving waarin op technisch vlak innovatieve taken worden uitgevoerd. De projecten in het eerste leerjaar zijn hiervan voorbeelden.

De opleiding kent 'vakkanjers'. Dit zijn studenten die extra uitdagende opdrachten krijgen, waarop zij zich kunnen uitleven. De opdrachten zijn vaak innovatief en toekomstgericht. De studenten zijn tevreden over deze mogelijkheden. Hierdoor voelen zij zich gestimuleerd. Studenten ervaren veel persoonlijke aandacht en steun van docenten.

 Onderwijsresultaten	O	V	G
OR1 Resultaten		•	



De onderwijsresultaten laten zien dat de opleiding de studenten voldoende in staat stelt een diploma op het gewenste niveau te behalen. We kijken hierbij naar het driejaarsgemiddelde (2013-2016) van het jaarresultaat, het diplomaresultaat en het studieresultaat. Het startersresultaat ligt met 86,8 procent ruim boven de norm. Het jaarresultaat ligt exact op de norm (67,9 procent) en het diplomaresultaat ligt een tiende onder de norm met 69,5 procent. Omdat twee van de drie indicatoren voldoende zijn, voldoen de resultaten. Er is dit jaar een dalende trend zichtbaar in het diploma- en het jaarresultaat ten opzichte van vorig jaar. Ondanks de gedegen intake en zorgvuldige begeleiding slaagt de opleiding er nog niet in te voorkomen dat alle studenten na het eerste studiejaar de opleiding ook afmaken. Het is positief dat de begeleiding naar een vervolgopleiding goed ingebed is in de zorgstructuur.

 Kwaliteitszorg en ambitie	O	V	G
KA1 Kwaliteitszorg		•	
KA2 Kwaliteitscultuur		•	



Een werkend kwaliteitszorgsysteem waarbij het werkveld actief reflecteert

De opleiding kent een stelsel van kwaliteitszorg en verbetert op basis daarvan het onderwijs. Het teamplan is afgeleid van de visie en kaderbrief van Mondriaan. In goede dialoog met elkaar geven de kernteams het teamplan inhoud en vorm. Het teamplan vormt de basis voor verdere uitwerking van de doelen en verbeteracties en levert ook een basis voor de zelfevaluatie. Het team overlegt structureel en evalueert daarbij de voortgang van de plannen en verbeteracties. De opleiding betreft regelmatig onafhankelijke deskundigen om de onderwijskwaliteit te beoordelen. Binnen het team is een duidelijke structuur waarbij taken en verantwoordelijkheden helder zijn geformuleerd en op basis van eigenaarschap wordt gewerkt aan het realiseren van opleidingsdoelen.

Permanente professionalisering draagt bij aan de kwaliteitscultuur

De opleiding kent een professionele kwaliteitscultuur en functioneert transparant en integer. De directie stimuleert docenten zich te blijven ontwikkelen en faciliteert dit ook. Zo zijn er docentenstages in het bedrijfsleven en volgen docenten verschillende cursussen. Door de bezoeken aan bpv-bedrijven komen docenten ook in aanraking met nieuwe technische ontwikkelingen. De houding van de teamleden is gericht op uitwisseling van kennis en ervaring. Hierdoor is er sprake van permanente professionalisering. De studenten profiteren van deze kwaliteitscultuur doordat de opgedane kennis en ervaring zichtbaar is in het eigentijdse onderwijsaanbod en zij daardoor met betrokkenheid werken aan de opdrachten. Het team ervaart veel vrijheid van de leidinggevend en tegelijkertijd voldoende aansturing. In tegenstelling tot de trots die studenten over de opleiding uitstralen zijn de docenten erg bescheiden over hun eigen rol en de kwaliteit van de opleiding. Er ligt een mooie uitdaging voor het team om de trots over de kwaliteit meer uit te dragen.

Wat beter kan is de strategische personeelsplanning. Het team bestaat voor een deel uit nieuwe docenten, zij brengen nieuwe inzichten en toekomstgerichte ideeën mee. Een ander deel van de docenten verlaat binnen afzienbare tijd het onderwijs en daarmee verdwijnt ook een deel van de kennis.

3.2 Sport en bewegingsleider

Binnen de opleiding sport- en bewegingsleider zien we het thema 'Ieders talent verdient kansen' terug. Zowel de studenten als teamleden leren en reflecteren voortdurend. De feedbackcultuur is opvallend sterk binnen dit team waarbij leren van elkaar een belangrijk uitgangspunt vormt.

Onderwijsproces	O	V	G
OP2 Ontwikkeling en begeleiding		•	
OP3 Didactisch handelen		•	



Het team biedt ontwikkeling en begeleiding op maat

De opleiding volgt de ontwikkeling van de studenten en biedt hen voldoende en passende begeleiding en ondersteuning. Het team heeft vanaf de start van de opleiding goed zicht op de ontwikkeling van de studenten. Dit komt onder andere doordat de opleiding een breed intakeproces hanteert waarbij de intakekaders zowel fysieke als cognitieve als persoonlijkheidstests gebruiken. Indien nodig vindt ook extra overleg met de vooropleiding plaats om er zo voor te zorgen dat de student passend geplaatst wordt. Om de ontwikkeling goed in beeld te hebben en te houden, werken de studieloopbaanbegeleider (slb'er), de zorgspecialist en de praktijkopleiders nauw samen en vinden er overleggen plaats met ouders. De contacten zijn intensief en de opleiding houdt de lijntjes zo kort mogelijk. Dit leidt er mede toe dat de begeleiding een sterk persoonlijk karakter heeft en dat de docenten deze toespitsen op de specifieke eigenschappen van de student. De begeleiding sluit hierdoor aan bij de behoefte van studenten. De opleiding heeft daarnaast veel aandacht voor studenten die extra ondersteuning nodig hebben. Dit gebeurt in de vorm van bijlessen, extra gesprekken en begeleiding. Daarnaast is er volop ruimte voor versnelling en doorstroom naar hogere niveaus en het hbo. De regionale partners die we spraken, bieden de studenten ook gelegenheid om door te stromen naar specifieke opleidingsplaatsen en werkgelegenheid.

Een vakkundig docententeam dat met passie onderwijs

Het didactisch handelen van docenten stelt studenten in staat tot leren. De door ons bezochte lessen zijn duidelijk van opbouw en structuur. Aan het eind van de les evalueren docenten en studenten niet alleen het beoogde resultaat maar ook het proces. We zien een betrokken, passievol en vakkundig docententeam. Docenten hebben overwegend

We zien een betrokken, passievol en vakkundig docententeam.

veel ervaring in het werkveld, dit wordt door de studenten gewaardeerd. Ook zien we dat docenten de lessen op elkaar afstemmen. Om de studenten betrokken te houden bij de lessen investeren de docenten niet alleen in persoonlijke aandacht, maar maken zij de praktijklessen ook stimulerend. Docenten stellen leervragen aan studenten en dagen studenten uit tot nadenken en reflectie. Deze vorm van lesgeven biedt veel mogelijkheden tot interactie. Daarnaast werken de studenten met uitdagende oefeningen, begeleidende muziek en afwisselende werkvormen werken de studenten aan hun conditie en hun technische vaardigheden. Zo leren zij hoe zij een sportles kunnen geven. De motiverende aanpak kan als voorbeeld dienen voor de docenten die zich op de meer theoretische vakken richten.

 Schoolklimaat	O	V	G
SK2 Leerklimaat			



Vertrouwen en interactie zorgen voor een goed leerklimaat

De opleiding kent een goed ondersteunend en stimulerend leerklimaat. Het onderwijsteam zet nadrukkelijk in op zowel de cognitieve als sociale ontwikkeling van studenten. Het sterke samenspel tussen docenten en studenten maakt dat het leerklimaat bij deze opleiding onderscheidend is. Docenten zijn zich bewust van hun voorbeeldgedrag en weten dat hun onderlinge omgang effect heeft op het gedrag van studenten. Zij geven elkaar zichtbaar feedback, daarbij laten zij zien dat fouten maken mag en hoe je daarvan kunt leren. Het onderling contact tussen de docenten wordt door studenten als positief en stimulerend ervaren. Dit heeft een zichtbaar effect op het leerklimaat en versterkt de onderlinge samenwerking en het onderlinge vertrouwen. Dat motiveert de studenten, waarbij ze elkaar positief benaderen, helpen en ondersteunen. Zij kennen elkaars sterke en minder sterke punten en geven elkaar op een open wijze feedback. Dat doen ze zorgvuldig en respectvol.

Daarnaast is er in de lessen een prettige sfeer. Docenten stimuleren studenten tot nadenken en reflectie en stralen vertrouwen in studenten uit. De studenten ervaren hierdoor veel persoonlijke aandacht en steun van docenten. Zij geven aan dat docenten veel energie in hen steken en voor hen klaar staan als dat nodig is. Ook is er breed aandacht voor fysieke en sociale veiligheid. Binnen de sportopleiding is veelvuldig fysiek contact onontkoombaar. Dit heeft de focus van het team omdat dit een risicovol deel van het beroep is. Zij kennen heldere regels en leven deze ook na. Dit geeft studenten veiligheid en vertrouwen.



 Onderwijsresultaten	O	V	G
OR1 Resultaten		•	



Onderwijsresultaten voldoen

De onderwijsresultaten van de opleiding sport- en bewegingsleider beoordelen we als voldoende. Voor de beoordeling zijn we uitgegaan van de gemiddelde opbrengsten van niveau 3 en 4 samen omdat de opbrengsten van alleen niveau 3 moeilijk los te beoordelen zijn. Dit komt omdat de opleiding vanaf de invoering van het nieuwe kwalificatiedossier de studenten het eerste leerjaar inschrijft op het bredere kwalificatiedossier sport en bewegen (23163) waarbinnen de kwalificaties op niveau 3 en 4 vallen. Na het eerste leerjaar gaan studenten naar het 2e leerjaar van niveau 3 óf de student vervolgt de studie in het 2e leerjaar van niveau 4. Dit maakt dat de gecombineerde opbrengsten van niveau 3 en 4 een beter beeld geven van de gerealiseerde resultaten.

Bij de opbrengsten kijken we naar het driejaarsgemiddelde (2013-2016) van het jaarresultaat, het diplomaresultaat en het studieresultaat. Het gemiddelde jaarresultaat van niveau 3 en 4 ligt op 70,4%, het gemiddelde diplomaresultaat op 71,1% en het gemiddelde startersresultaat op 85,6%. Hiermee liggen alledrie de indicatoren boven de norm en voldoen de resultaten.

 Kwaliteitszorg en ambitie	O	V	G
KA1 Kwaliteitszorg		•	
KA2 Kwaliteitscultuur			



Team en management sturen gezamenlijk op kwaliteit en verbeteringen

De opleiding kent een stelsel van kwaliteitszorg en verbetert op basis daarvan het onderwijs. Binnen de kwaliteitsstructuur hanteert de opleiding de instrumenten die binnen Mondriaan beschikbaar zijn naar eigen inzicht. Het team maakt gebruik van het teamplan waarin het verbeterpunten, speerpunten en eventuele aandachtspunten voor de opleiding opneemt. Het team heeft hierin een belangrijke bijdrage en is eigenaar van het teamplan. De teamleden stellen prioriteiten en plannen overleggen. Deze overleggen vinden plaats in wisselende samenstelling zodat informatie op allerlei niveaus binnen het team

gedeeld wordt. De taken en verantwoordelijkheden zijn duidelijk belegd binnen dit team. Team en directie signaleren valkuilen en tekortkomingen, analyseren en waar nodig voeren ze verbeteringen door en monitoren ze deze. Het team betreft ook onafhankelijke deskundigen bij het beoordelen van de onderwijskwaliteit door onder andere de inzet van audits.

Vertrouwen, samen leren en open dialoog vormen een professionele kwaliteitscultuur

De opleiding kent een goede professionele kwaliteitscultuur en functioneert transparant en integer. Er zijn twee elementen die binnen dit team in het bijzonder opvallen en sterk zijn verankerd. Ten eerste gaat het om de permanente houding van continue leren en verbeteren van de teamleden. Zo bevragen docenten elkaar actief en geven elkaar gericht feedback op gedrag. Op inhoud en didactiek vindt continue uitwisseling plaats tussen docenten zowel bij de algemene als bij de beroepsgerichte vakken. Dit gebeurt naast de geplande feedback op de lessen, ook veelvuldig via persoonlijke, meer informele gesprekken. Als effect heeft dit dat studenten hiervan profiteren omdat expliciet dwarsverbanden gelegd worden tussen de vakken in de lessen. Dat zagen we ook tijdens ons onderzoek. Docenten participeren daarbij regelmatig in elkaars lessen. Ook reflecteren de docenten regelmatig met de vaste bpv-partners over de opleiding. Het team vraagt daarnaast geregeld feedback aan de studenten en de ouders. De teamleden leren van de feedback en verspreiden de opgedane kennis en vaardigheden binnen het team.

Ten tweede zien we sterk onderwijskundig leiderschap dat door alle geledingen wordt gewaardeerd. Deze waardering ontstaat ook doordat het management tijd neemt om draagvlak te creëren voor veranderingen. Hierdoor voelen teamleden zich betrokken bij de besluiten die genomen worden en werken zij vanuit gezamenlijkheid aan het verbeteren van onderwijs. Respect, vertrouwen, aanspreekbaarheid op resoluties en vooral 'samen' werken en leren zijn belangrijke ankerpunten die het management uitdraagt en voor het team basiswaarden vormen. Dit vertrouwen stralen de docenten ook uit naar hun studenten waar een stimulerend effect van uitgaat. Na jaren van wisselende leidinggevendens is er nu een stabiel managementteam met daadkracht, besluitvaardigheid en met oog voor de menselijke maat, die kwaliteit monitort, evalueert en waar nodig bijstuurt. Het onderwijskundig leiderschap komt ook tot uiting doordat de schooldirecteur aansluit bij de behoeften en fase van ontwikkeling van het team. Het team krijgt veel vertrouwen van het management. Het resultaat is dat docenten goed kunnen uitleggen wat ze doen en waarom, en daar volledig transparant in zijn. Het team heeft een sportersmentaliteit (de beste zijn en tot de kopgroep behoren) en is daardoor sterk resultaat- en prestatiegericht en viert zijn successen. Er is chemie tussen de teamleden en ze hebben plezier met elkaar.

Overige wettelijke vereisten


Schoolkosten/wettelijke bijdragen

Wettelijke vereisten	O	V
Schoolkosten		•

De opleiding voldoet aan de eisen zoals gesteld in artikel 8.1.4 van de WEB.

3.3 Mbo verpleegkundige

Binnen de opleiding mbo-verpleegkundige krijgen zowel studenten als het team voldoende kansen om hun talenten te ontwikkelen. Dit zien we bij deze opleiding terug in de gekozen onderwerpen; Ontwikkelen en Begeleiden van studenten en Professionalisering van docenten. Regionale verankering is in de opleiding een belangrijk uitgangspunt om de ontwikkelingskansen te realiseren.

 Onderwijsproces	O	V	G
OP2 Ontwikkeling en begeleiding		•	
OP3 Didactisch handelen		•	



Goede samenwerking leidt tot passende begeleiding

De opleiding volgt de ontwikkeling van de studenten en heeft daar vanaf de start van de opleiding goed zicht op. Daarnaast zorgt het team voor een passende begeleiding van de studenten. Om de ontwikkeling goed in beeld te hebben en te houden, werken de studieloopbaanbegeleider (slb'er) en de interne zorgspecialist gedurende de gehele opleiding nauw samen. De slb'er is het eerste aanspreekpunt voor de student gedurende de opleiding en houdt diens voortgang bij. De interne zorgspecialist beziet aan het begin van de opleiding of iemand aanpassingen of extra ondersteuning nodig heeft. Via een verlengde intake bepaalt de interne zorgspecialist samen met student en ouders welke ondersteuning precies nodig is. Dit zorgt ervoor dat de betrokkenen passende ondersteuning ontvangt. Hierbij helpt dat het team zelf beschikt over expertise onder meer op het gebied van adhd en autisme. Bij bijzonderheden of nieuwe ontwikkelingen bespreekt de slb'er dit

met de interne zorgspecialist zodat beide op de hoogte blijven van de ontwikkeling van de student en begeleiding kunnen bieden die aansluit bij zijn behoefte. Ook werken beide goed samen met de verzuimcoördinator die de aan- en afwezigheid van studenten bijhoudt. Zo neemt bij afwezigheid van de student de verzuimcoördinator direct contact met de slb'er op, zodat deze waar nodig in gesprek met de student kan gaan.

Diversiteit in lesvormen leidt tot effectief leren

Het didactisch handelen van docenten stelt studenten in staat tot effectief leren. De door ons bezochte lessen zijn duidelijk van opbouw en structuur. Docenten zijn deskundig en hebben overwegend veel ervaring in het werkveld. De lessen worden afgestemd op de specifieke bbl-groep en de docenten stemmen ook onderling de lessen op elkaar af. Zij stellen daarnaast stimulerende en uitnodigende leervragen aan studenten en dagen studenten uit tot nadenken en reflectie. Studenten zijn in het algemeen betrokken bij de les, aan het werk en aan het leren. In de lessen en in de praktijk besteden docenten aandacht aan de beroepshouding en aan sociale vaardigheden.

Het team werkt met verschillende innovatieve vormen van lesgeven om studenten actief te betrekken bij de lessen. Zo werkt de opleiding bij enkele zorginstellingen met leerwerkkamers. Studenten krijgen hier van docenten op de praktijklocatie les. In deze lessen behandelt de docent lesstof en reflecteert hier samen met de studenten op aan de hand van de door hen opgedane praktijkervaringen. Studenten ervaren deze lessen als nuttig en leerzaam. Verder is de opleiding begonnen met LOL, Live Online Learning, waarin een docent onderwijs op afstand geeft in kleine groepen. Het is een soort virtuele klas waarin de docent met studenten lesstof bespreekt. Deze vorm van lesgeven biedt veel mogelijkheden tot interactie. Studenten zijn hier heel positief over en geven aan veel te leren en de lessen effectief te vinden. Ook maakt de opleiding gebruik van diverse e-learning modules voor bijvoorbeeld medisch rekenen. We zien verschil in kwaliteit van de lessen. Docenten kunnen hierin van elkaar leren en elkaar versterken.

 Schoonklimaat	O	V	G
SK2 Leerklimaat			



Vertrouwen en persoonlijke aandacht zorgen voor een goed leerklimaat

De opleiding kent een goed ondersteunend en stimulerend leerklimaat. Dit komt vooral tot uiting in de sterke interactie tussen docenten en studenten en studenten onderling. Waarin deze opleiding zich positief onderscheidt is dat er voortdurend geëvalueerd wordt met studenten. De opleiding maakt hierbij bewust gebruik van ervaringen en kennis van studenten. Daarbij gaat het over wat beter kan in de opleiding om te kunnen aansluiten bij de dagelijkse praktijk situatie en individuele behoeften van studenten. Docenten zijn zich bewust van hun voorbeeldgedrag waarbij ze laten zien dat zij ook graag leren en verbeter-suggesties ook gericht oppakken. Dit vergroot de motivatie van studenten en heeft als effect dat studenten zich betrokken voelen.

Wat ook onderscheidend is, is dat er naast de focus op de cognitieve ontwikkeling bijzonder veel aandacht is voor brede persoonlijke en sociale ontwikkeling van studenten. Naast de slb-gesprekken is in de individuele coachingssessies veel ruimte om met studenten te reflecteren op hun persoonlijke ontwikkeling in relatie tot de opleidingsdoelen, over hun verwachtingen en wat ze nodig hebben om hun talenten te ontwikkelen. Daarnaast is er een sterke focus op het leren van elkaar. De leerwerkkamers en het platform Life Online Learning zijn daarvan voorbeelden. Het effect is dat studenten met elkaar in gesprek gaan, elkaar bevragen, feedback geven en ondersteunen.

We zien verder in de lessen een prettige sfeer en docenten en studenten gaan heel respectvol met elkaar om. Docenten stimuleren studenten tot nadenken en reflectie en stralen vertrouwen in studenten uit. Deze ervaren hierdoor veel persoonlijke aandacht en steun van docenten. Zij geven aan dat docenten veel energie in hen steken en voor hen klaar staan als dat nodig is. Daarbij blijven docenten wel professioneel en positief kritisch om het beste uit studenten te halen. Ook stimuleren docenten studenten om waar mogelijk een vervolgoopleiding te volgen.



Vertrouwen en persoonlijke aandacht zorgen voor een goed leerklimaat

 Onderwijsresultaten	O	V	G
OR1 Resultaten		•	



Onderwijsresultaten voldoen

De opleiding mbo-verpleegkundige realiseert op niveau 4 voldoende resultaten volgens de nieuwe normering. We kijken hierbij naar het driejaarsgemiddelde (2013-2016) van het jaarresultaat, het diplomaresultaat en het studieresultaat. Zowel het diplomaresultaat (69,9%) als het startersresultaat (85,8%) liggen boven de norm die wij hanteren. Het jaarresultaat ligt net onder de norm (65,8%). Omdat twee van de drie indicatoren voldoende zijn, voldoen de resultaten.

 Kwaliteitszorg en ambitie	O	V	G
KA1 Kwaliteitszorg		•	
KA2 Kwaliteitscultuur		•	
KA3 Verantwoording en dialoog			



Kwaliteitszorg is op orde door gezamenlijke onderwijsvisie en kwaliteitsplan

De opleiding kent een stelsel van kwaliteitszorg en verbetert op basis daarvan het onderwijs. De school heeft een onderwijsvisie geformuleerd die is afgeleid van de visie en kaderbrief van Mondriaan. Het team maakt gebruik van een kwaliteitsplan waarin het verbeterpunten, speerpunten en eventuele aandachtspunten voor de opleiding opneemt. Deze punten vloeien voort uit de kaderbrief van Mondriaan, de onderwijsvisie van de school en tevredenheidsenquêtes. Hiermee sluiten de plannen op elkaar aan. Het kwaliteitsplan levert ook de basis voor de zelfevaluatie. De schooldirecteur stelt de zelfevaluatie op door gebruik te maken van de inbreng en kwaliteitsplannen van de teams. Het team houdt zicht op de voortgang van het kwaliteitsplan doordat docenten de stand van zaken van de punten uit het plan een paar keer per jaar met elkaar bespreken. Het team kan nog een slag maken in het meer concreet maken van doelen die ze bij sommige punten heeft gesteld.

Lerende houding ligt aan de basis van kwaliteitscultuur

De opleiding kent een professionele kwaliteitscultuur en functioneert transparant en integer. Het team kent een veilige en open cultuur. Dit blijkt onder meer uit het feit dat docenten elkaar aanspreken en elkaar accepteren. Dit ondanks de, met de start van het schooljaar, gewijzigde teamsamenstelling. Het is een professioneel team, met veel vakkennis en ervaring in de beroepspraktijk.

Professionalisering van het team heeft continue aandacht van de

schooldirecteur en deze biedt veel ruimte voor scholing. Docenten leren van elkaar doordat ze bijvoorbeeld de opgedane kennis en vaardigheden uit scholingen met elkaar delen. Hiermee dragen ze bij aan het gezamenlijk leren. Ook bezoeken docenten lessen van collega's uit andere teams en bespreken ze de feedback met elkaar. Daarnaast zijn er intervisiegesprekken tussen docenten. Binnen het team is er een collegiale en een lerende sfeer.

De schooldirecteur toont onderwijskundig leiderschap dat bij het team past. Ze geeft structuur, rust en duidelijkheid en neemt waar nodig beslissingen. Ze geeft ruimte aan het team en stuurt er op dat het team deze ook neemt.

Regionale verankering is sterk door goede samenwerking

De opleiding legt intern en extern toegankelijk en betrouwbaar verantwoording af over doelen en resultaten en voert een sterke dialoog met leerbedrijven. Wat ons in het bijzonder opvalt is de zeer nauwe betrokkenheid van de regionale zorginstellingen bij de opzet van de gehele opleiding. De nauwe betrokkenheid komt vooral tot uiting in de eerder genoemde leerwerkkamers. De opleiding en de regionale partners bevragen hierin elkaars feedback en werken nauw samen om het onderwijs continue te verbeteren en te evalueren. De contacten met het werkveld zijn bovendien mede hierdoor frequent en laagdrempelig en het is goed mogelijk om theorie en praktijk met elkaar in verbinding te brengen. Beide partijen hebben ook een gezamenlijk belang bij de samenwerking omdat de zorginstellingen de opleiding als een belangrijke kweekvijver voor goed opgeleide medewerkers zien. Het werkveld is verder zeer tevreden over de samenwerking met de opleiding omdat deze open staat voor nieuwe ontwikkelingen uit de praktijk en daarmee goed aansluit op de wensen van de instellingen. Het team stelt kwaliteit boven snelheid en levert volgens het werkveld mede hierdoor zelfbewuste studenten af met een passende beroepshouding. Doordat de meeste teamleden uit het werkveld afkomstig zijn, is er wederzijds begrip en spreekt men elkaars taal. Het team is ook goed bereikbaar voor de instellingen, deels omdat men met een vaste contactpersoon per instelling werkt. Dit maakt ook dat de lijntjes tussen opleiding en instellingen kort zijn.

3.4 Assistent retail/verkoop

Binnen de entree opleiding staat het onderwerp 'ontwikkelen en begeleiden' van studenten centraal. We zien dat thema vooral terug in de persoonlijke en stimulerende aandacht in het onderwijsproces en in het leerklimaat. Regionale verankering is een belangrijke basis om de kansen voor de studenten op een vervolgopleiding of werk te bevorderen.

Onderwijsproces	O	V	G
OP2 Ontwikkeling en begeleiding			<i>g</i>
OP3 Didactisch handelen		•	



Studenten voelen zich welkom en worden zorgvuldig begeleid

De ontwikkeling en begeleiding is goed. Het team onderscheidt zich in de sterke persoonlijke begeleiding van studenten. De vaste schoolloopbaanbegeleider voert nagenoeg dagelijks persoonlijke gesprekken met studenten. In de regelmatige begeleidingsgesprekken staat de informatie over studenten vanuit alle personeelsleden centraal. De voortgang in het volgsysteem draagt positief bij aan het integrale beeld. Het team neemt de maatschappelijke opdracht om voor deze doelgroep goed onderwijs te bieden serieus en besteedt in de begeleiding veel aandacht aan het tegengaan van voortijdige schooluitval. Dit hele proces gebeurt in intensieve samenwerking met ketenpartners. De partners die we gesproken hebben zijn positief over deze samenwerking. Uit de gesprekken blijkt dat het effect van deze samenwerking is dat studenten minder verzuimen, zich meer gezien en serieus genomen voelen. Studenten zijn zeer over deze aanpak te spreken. Dit blijkt ook uit de JOB-monitor en de door ons gevoerde gesprekken.

Daarnaast biedt deze opleiding studenten de mogelijkheid om op vier momenten per jaar in te stromen. Dit vraagt flexibiliteit van teamleden. Wij zien daarbij dat, ondanks de hoge druk die dit met zich meebrengt, de docenten erin slagen om studenten passend te begeleiden. De plaatsing na de gestandaardiseerde toetsing en advisering van de studieloopbaanadviseur is zorgvuldig. De uitkomsten van de toetsen die brede informatie geven over schoolbaarheid, leerbaarheid en persoonskenmerken van studenten worden benut bij de start van de begeleiding.

Het team heeft de studenten voor en bij de start van de opleiding goed in beeld. Dit komt voort uit een aantal kenmerken: zo organiseert het team tijdig verschillende voorlichtingsmomenten onder andere in samenwerking met het voortgezet onderwijs. Een gevolg hiervan is dat de studenten die uitvallen in het vo een stimulans krijgen om zich aan te melden voor een entreeopleiding. Daarnaast kent de entreeopleiding een voortraject van een jaar waarin potentiële studenten extra voorbereiding krijgen om een bewuste keuze voor de opleiding te maken. Hiermee vergroot het team de kans dat studenten deze opleiding succesvol afronden. Een deel van de studenten komt uit het praktijkonderwijs of het voortgezet speciaal onderwijs. De warme overdracht is een belangrijk uitgangspunt. Hierdoor kennen de

docenten de studenten al voor de plaatsing en kan de begeleiding ononderbroken doorgaan na de start van het schooljaar. Het gevolg van deze voorbereiding is dat studenten zich welkom voelen en aangeven dat ze vanaf het begin gezien worden.

De studenten worden gestimuleerd tot leren

Het didactisch handelen van het docententeam stelt de studenten in staat tot leren en ontwikkelen. Om te beginnen zijn de lessen zo ingericht dat de student op zijn eigen niveau wordt gestimuleerd om zich te ontwikkelen en zowel op school als tijdens de stage succes te ervaren. Om dat te bereiken sluiten de lessen nauwgezet aan op de stage en bestaat er intensief contact met stage bedrijven. Het onderwijsaanbod is gevarieerd en biedt studenten veel kansen.

Verder hebben we gezien dat het team een variatie van werkvormen nastreeft die de student aanspoort om actief te zijn. De studenten die wij gesproken hebben, zijn tevreden over de begeleiding in de lessen, al zien ze nog wel verschillen in handelen tussen docenten.

Daarnaast bezoeken teamleden sinds kort elkaars lessen om de variatie en het didactisch handelen in het algemeen te verbeteren. Deze aanpak leidt er niet toe dat elke les gevarieerde werkvormen biedt, maar wel dat de lessen gezamenlijk gevarieerd zijn. Wat daarin beter kan is dat van sommige lessen de effectiviteit omhoog gaat als ook daar de variatie toeneemt.


 Schoolklimaat	O	V	G
SK2 Leerklimaat		•	



Persoonlijke betrokkenheid zorgt voor een positief leerklimaat

De opleiding kent een ondersteunend en stimulerend leerklimaat dat de persoonlijke - en cognitieve ontwikkeling van studenten ondersteunt. Het leerklimaat sluit daarmee aan op de begeleiding in de lessen. De aandacht die alle betrokkenen, van conciërge tot directeur, schenken aan het leerklimaat leidt ertoe dat zij op een natuurlijke manier vertrouwenspersoon kunnen zijn. Het team legt de nadruk op goed gedrag en benoemt persoonlijke successen van studenten. Iedere student kent de schoolregels waarbij ook aandacht is voor persoonlijke ruimte. We zien twee mogelijkheden voor verbetering. De opleiding voert een actief verzuimbeleid, waarbij de leerplichtambtenaar rechtstreeks betrokken is. Desondanks hebben we tijdens de lessen een flink verzuim gezien. We zien ook verbetermogelijkheden in de

leeromgeving, zowel in de huisvesting als in de ICT zodat deze bijdragen aan een meer stimulerend leerklimaat.

 Kwaliteitszorg en ambitie	O	V	G
KA1 Kwaliteitszorg		•	
KA2 Kwaliteitscultuur		•	
KA3 Verantwoording en dialoog			<i>g</i>



Kwaliteitszorg en ambitie: de aandacht is gericht op verbeteren

De opleiding kent een stelsel van kwaliteitszorg en verbetert op basis daarvan het onderwijs. Door aan te sluiten bij de Mondriaanbrede Kaderbrief en daar invulling aan te geven in het teamactiviteitenplan (TAP), doet het team mee met het instellingsbrede meerjarenbeleid. In het TAP staan verbeteractiviteiten en/of actoren geordend volgens de speerpunten uit de Kaderbrief. Omdat de opleiding nog maar kort bestaat hebben we vooral gekeken naar de invulling van de kwaliteitscyclus. Alle elementen komen aan bod, maar zijn nog niet allemaal even ver ontwikkeld. Dat is passend bij de fase van ontwikkeling van het team. De 'plan'- en 'do'-fase zijn voldoende ontwikkeld en er gaat een zichtbaar effect van uit op de onderwijskwaliteit. Tussentijdse evaluaties laten zien dat het team kwaliteitszorg hoog in het vaandel heeft. Dat blijkt ook tijdens de gesprekken die we met hen voerden. Doorontwikkeling zal het effect op de verdere ontwikkeling van het onderwijs vergroten. Er is verbetering mogelijk in de 'check'- en 'act'-fase, met name door de speerpunten in en aan te vullen vanuit kennis over de behoeften van het team en de studenten. Een andere verbetering is de verdere concretisering van verbeteracties.

Binnen het team kan men op elkaar rekenen

De opleiding kent een professionele kwaliteitscultuur en functioneert transparant en integer. Alle medewerkers (docenten en ondersteunend personeel) benaderen elkaar en de studenten respectvol. Ze spreken elkaar aan en houden elkaar scherp. Ze hebben aandacht voor elkaar en steunen elkaar als dat nodig is. De samenstelling van het team sluit goed aan bij de diversiteit van de studenten. Om de brug naar de studenten te kunnen slaan, is het team divers samengesteld. Dat maakt het makkelijk voor studenten om een rolmodel te kiezen. Het team voelt zich eigenaar van de aanpak en de verbeteringen. Wat beter kan is het bewaken van de eigen grenzen. Door de hoge betrokkenheid bestaat het risico dat de professionele afstand in het gedrang komt.

Er is binnen het team voldoende tijd en ruimte om te professionaliseren

Het team werkt permanent aan resultaatverbetering door te streven naar daling van de voortijdige schooluitval. In samenhang met de kenmerken van de studenten hebben de professionaliseringsactiviteiten in het team betrekking op PMA-training; nog niet alle docenten hebben de training gehad. Andere activiteiten gericht op professionalisering zijn intervisie en peercoaching.

Een open dialoog versterkt het imago van de entree-opleiding

De opleiding legt intern en extern toegankelijk en betrouwbaar verantwoording af over doelen en resultaten en voert een sterke dialoog met leerbedrijven. Wat ons in het bijzonder opvalt is de zeer nauwe betrokkenheid van de regionale partners bij de opzet van de gehele opleiding. Het effect van de intensieve en doelgerichte samenwerking met onderwijs- en zorgpartners is dat de opleiding de samenwerking benut om onderwijs gericht te verbeteren en studenten op maat te begeleiden. Het vergroot tevens de betrokkenheid van docenten en studenten bij het onderwijs. Daarbij is er veel aandacht voor een maatschappelijk perspectief dat aansluit bij de behoefte van de studenten. Ondanks dat de entree opleiding pas twee jaar operationeel is, is het team erin geslaagd nauwe samenwerking in de regio te realiseren. Hierdoor is de opleiding goed in de regio verankerd.

In de samenwerking met de ketenpartners is er permanente aandacht voor nieuwe ontwikkelingen binnen de diverse doelgroep. Maatschappelijke thema's komen direct de school binnen en gezamenlijk zoeken naar passende oplossingen. Door die sluitende aanpak ervaren studenten ook daadwerkelijke steun bij zowel leren als leven. Zij zijn tevreden over de rol die de school hierbij speelt. De opleiding voert in de adviesraad de dialoog met het werkveld en met de toeleverende scholen en instellingen. Deze dialoog richt zich op de verbetering van de onderwijskwaliteit. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de manier waarop deze stakeholders betrokken zijn bij de invoering van het nieuwe kwalificatiedossier. Vanuit de samenwerkingsovereenkomst met het vmbo, praktijkonderwijs en cluster 4 is er aandacht voor de ontwikkeling van beleid dat de doorstroom bevordert. Een sterk punt is dat docenten toeleverende scholen bezoeken om de problematiek van studenten te leren kennen. Bovendien leren docenten daardoor van de collega's in die onderwijsvormen, vooral over houding en gedrag van begeleiders. De ervaringen uit die bezoeken komen terug in de teamvergaderingen, waardoor het leereffect van individueel naar teamniveau gaat. Hierdoor is er een permanente dialoog over de doorgaande leer- en begeleidingslijn.

*Een open dialoog
versterkt het imago
van de entree-
opleiding*

3.5 Verkoper reizen

Binnen de opleiding verkoper reizen zien we het onderwerp Ontwikkelen en begeleiden terug. Studenten ervaren ondersteuning en nabijheid van de docenten en krijgen voldoende begeleiding om zich te ontwikkelen.

Onderwijsproces	O	V	G
OP2 Ontwikkeling en begeleiding		•	
OP3 Didactisch handelen		•	



Ontwikkeling van studenten is voldoende in beeld

De opleiding volgt de ontwikkeling van de studenten en zorgt voor een passende begeleiding voor de studenten. Dit blijkt uit de wijze waarop studenten voorafgaand aan de aanmelding worden voorgelicht waarbij nauwe contacten worden onderhouden met het toeleverend onderwijs. Bovendien biedt de opleiding door open dagen en de mogelijkheid tot proefstuderen de studenten ruimte om gerichter kennis te maken met de opleiding. Vervolgens krijgen zij een brede intake. Op het beeld dat is verkregen uit deze intake gaat de studieloopbaanbegeleiding (slb) verder. Om de ontwikkeling in beeld te hebben en te houden, werken de studieloopbaanbegeleider (slb'er) en de interne zorgspecialist gedurende de gehele opleiding nauw samen. Er zijn relatief veel studenten die extra ondersteuning nodig hebben. De mogelijkheden voor zorgondersteuning zijn goed geregeld. Wat positief ervaren wordt door studenten is de begeleiding van de derdejaars aan de eerstejaars studenten. Reflecteren met anderen die langer de opleiding volgen wordt als waardevol ervaren.

Wat beter kan in de begeleiding is de onderlinge terugkoppeling en communicatie tussen slb'ers omdat studenten nog veel verschil ervaren in de wijze van begeleiding tussen de slb'ers. Bovendien komt het uitgangspunt van het team om met studenten toe te werken naar zelfstandigheid, niet altijd overeen met de behoefte van individuele studenten. De opleiding kan hierin meer maatwerk leveren.

Voldoende verbinding tussen het leren op school en het leren in de praktijk

Het didactisch handelen van het docententeam stelt studenten in staat tot leren en ontwikkelen en is daarom voldoende. Om te beginnen zien we dat het docententeam ruim voldoende zorg draagt voor de verbinding tussen leren op school en leren in de praktijk. Daarvoor

gebruiken de docenten praktijksituaties van studenten in de les als leermomenten voor verdieping. Er is daarbij structureel aandacht voor de beroepshouding. Er zijn veel docenten die uit de branche afkomstig zijn. Door de actuele kennis die zij meebrengen in de lessen ervaren de studenten vakdeskundigheid. Daarnaast zorgen docenten voor veel interactie in de lessen door gevarieerde werkvormen in te zetten. Docenten zijn inhoudelijk deskundig, geven heldere uitleg en instructies en gaan in op vragen van studenten. De lessen krijgen vorm aan de hand van concrete plannen per les.

Wat beter kan is dat docenten studenten meer uitdagen in de lessen door ze meer denkvragen te stellen, voordat er een uitleg wordt gegeven. Wat hierbij kan helpen is als docenten gebruik maken van elkaars kwaliteiten om lessen meer uitdagend en maatwerkgericht te maken.

 Schoolklimaat	O	V	G
SK2 Leerklimaat		•	



Er is een positieve en lerende sfeer tussen de studenten

De opleiding kent een ondersteunend en stimulerend leerklimaat en is daarom voldoende. De docenten hebben oog voor de ontwikkeling van studenten waarbij deze worden uitgedaagd door te stromen naar een hoger niveau binnen het vakgebied. Er is een positieve en lerende sfeer en interactie tussen de studenten. Hierbij reflecteren zij op een open manier op elkaar en leren daarvan.

Wat een aandachtspunt vormt voor het docententeam is de wijze van communicatie en benadering van studenten. Studenten geven aan soms verschil te ervaren in de wijze van aanspreken van docenten richting niveau 3 en niveau 4 studenten. Dit is het beeld dat wij eveneens tijdens het onderzoek zowel in de lessen als in de voortgangsrapportages van studenten hebben geconstateerd. Wat beter kan hierbij is zorgvuldigheid in communicatie en duidelijkheid over verwachtingen richting studenten. Het docententeam heeft dit als belangrijk aandachtspunt opgepakt met als doel de communicatie richting studenten te verbeteren.

Er is een positieve en lerende sfeer tussen de studenten

 Onderwijsresultaten	O	V	G
OR1 Resultaten		•	



Onderwijsresultaten voldoen

De opleiding Verkoper reizen realiseert voldoende resultaten op niveau 3 volgens de nieuwe normering. We kijken hierbij naar het driejaarsgemiddeld (2013-2016) van het jaarresultaat, het diplomaresultaat en het studieresultaat. Zo liggen het driejaarsgemiddelde (2013-2016) van het jaarresultaat (71,8%) en het studieresultaat (83,7%) boven de norm. Het diplomaresultaat (63,3%) ligt onder deze norm. Omdat twee van de drie indicatoren voldoende zijn, voldoen de resultaten.

 Kwaliteitszorg en ambitie	O	V	G
KA1 Kwaliteitszorg		•	
KA2 Kwaliteitscultuur		•	



Veel ingezet op de structuur

De opleiding kent een stelsel van kwaliteitszorg en volgt en ontwikkelt op basis daarvan het onderwijs. Het team maakt daarbij gebruik van de instrumenten die Mondriaan breed beschikbaar zijn. Op opleidingsniveau wordt de PDCA-cyclus doorlopen. Het teamactiviteitenplan speelt hierin een centrale rol. De uitkomsten van de analyse naar aanleiding van de zelfevaluatie vormen de basis voor dit plan. Het team vergadert regelmatig met elkaar. De schooldirecteur speelt een grote rol in het team bij het doorlopen van de kwaliteitscyclus. Wat beter kan is het planmatig bewaken van de voortgang en daarbij het maken van samenhangende analyses voorafgaand aan het inzetten van acties en verbeteringen. Het team heeft de afgelopen jaren veel ingezet op de structuur van het onderwijs en het versterken van onderwijsinhoud en programma. Het team is eigenaar van het onderwijs geworden met heldere taken en rollen binnen het team. Het team wil zich de komende tijd meer focussen op de uitvoering en de effecten van ingezette maatregelen op studenten.

Het team voelt zich betrokken

De opleiding kent een professionele kwaliteitscultuur en functioneert transparant en integer. Het team voelt zich betrokken en er is een

goede sfeer in het team. Het team wil zich verder professionaliseren waarbij elkaar aanspreken, zakelijke afstand naar de student en naar elkaar en gericht feedback geven speerpunten vormen. Het team is hierin nog relatief veel afhankelijk van de teamcoördinator en/of de schooldirecteur. Dit is ook het beeld dat het team van zichzelf heeft zoals blijkt uit de teamscan. De ontwikkelgebieden die het team voor zichzelf heeft geformuleerd komen overeen met het aandachtspunt dat wij zien voor dit team. De pedagogische en didactische aanpak in gezamenlijkheid verbeteren vormt een focuspunt. Het van elkaar leren in de vorm van structureel bijwonen van elkaars lessen, intervisie met elkaar en het samen voorbereiden van de lessen is nog in ontwikkeling. We hebben onderwijskundig leiderschap gezien bij de teamcoördinator en de directeur om dit proces te sturen. We zien enerzijds dat er veel ruimte is voor teamleden voor de eigen ontwikkeling en professionaliteit en dat er anderzijds maatgevend wordt opgetreden.

Nauwe samenwerking met bedrijfsleven

Het team legt intern en extern toegankelijk en betrouwbaar verantwoording af over doelen en resultaten en voert daarover actief een dialoog.

De opleiding heeft goede relaties met het regionale werkveld. Er is een nauwe samenwerking met onder andere veldadviesraden. Het bedrijfsleven is betrokken bij de ontwikkeling van onderwijs. Verder is er structureel dialoog met studenten en interne (zorg) partners binnen Mondriaan.

3.6 Administratief medewerker

Binnen de opleiding administratief (financieel) medewerker krijgen zowel studenten als het team voldoende kansen om hun talenten te ontwikkelen. Dit zien we terug in de gekozen onderwerpen; Ontwikkelen en Begeiden en Professionalisering van docenten. Studenten ervaren veel persoonlijke aandacht en begeleiding.

Onderwijsproces	O	V	G
OP2 Ontwikkeling en begeleiding		•	
OP3 Didactisch handelen		•	



Het team biedt voldoende begeleiding voor elke student

De opleiding volgt de ontwikkeling van de studenten en heeft vanaf de start van de opleiding goed zicht daarop. Daarnaast zorgt het team voor

een passende begeleiding voor de studenten. Zo zijn er varianten qua snelheid, structuur en intensiteit van begeleiding of coaching. De structuurklassen zijn een voorbeeld van deze passende begeleiding. Om de ontwikkeling goed in beeld te houden, werken de studieloopbaanbegeleiders (slb'ers) en de interne zorgspecialist gedurende de gehele opleiding nauw samen. De begeleiding start bij de uitgebreide intake. De interne zorgspecialist is aan het begin van de opleiding betrokken bij de intake en beziet of iemand aanpassingen of extra ondersteuning nodig heeft. Via een verlengde intake bepaalt de interne zorgspecialist samen met student en ouders welke ondersteuning precies nodig is. De slb'er en de zorgspecialist werken goed samen met de verzuimcoördinator die de aan- en afwezigheid van studenten bijhoudt. Studenten zijn hierdoor goed in beeld, daar waar nodig gaat de slb'er in gesprek met de studenten.

Het didactisch handelen van docenten is voldoende, maar kan beter

Het didactisch handelen van docenten stelt studenten in staat tot effectief leren. De door ons bezochte lessen zijn duidelijk van opbouw en structuur. We hebben een betrokken en deskundig docententeam gezien. Docenten stellen stimulerende leervragen aan studenten en dagen uit tot nadenken. In de lessen is er veel interactie tussen de docenten en studenten en studenten onderling. Tijdens de verschillende lesobservaties en uit de gesprekken bleek dat het team regelmatig met gevarieerde werkvormen werkt. We zien hiervan ook het effect: de studenten zijn gemotiveerd, betrokken en actief bij de les. Het team wil dit effect vergroten door zijn onderwijs uitdagend en afwisselend te maken en werkt daarvoor met een nieuw onderwijsconcept.

Wat beter kan is dat de docenten in het team nu verschillend bijdragen aan dit effect. We hebben gezien dat er verschil in aanpak van de docenten is. Dit betreft de kwaliteit van de uitleg, de mate van begeleiding en de wijze waarop docenten studenten betrekken. Docenten kunnen van elkaar leren door meer gebruik te maken van elkaars kwaliteiten.

 Schoolklimaat	O	V	G
SK2 Leerklimaat		•	



Persoonlijke aandacht zorgt voor stimulerend leerklimaat

De opleiding kent een voldoende ondersteunend en stimulerend leerklimaat. In de lessen heerst een prettige sfeer en docenten en studenten gaan respectvol met elkaar om. Studenten zijn tevreden over

de aandacht die docenten, coaches en begeleiders voor hen hebben en ook wij zagen deze persoonlijke aandacht terug tijdens ons onderzoek. Deze aandacht bestaat eruit dat zij de studenten tijdens hun lessen ertoe brengen om het beste uit zichzelf te halen en waar mogelijk een vervolgopleiding te volgen. Het is niet alleen het team dat dit leerklimaat schept, de studenten werken er zelf ook aan mee. Studenten helpen elkaar op leermomenten en steunen elkaar. Studenten geven aan dat docenten veel energie in hen steken en voor hen klaar staan als dat nodig is.

Wat beter kan, is dat de opleiding meer kan investeren in regels die door studenten begrepen en geaccepteerd worden en die docenten naleven. Blijvende aandacht hiervoor kan de eenduidige aanpak door docenten en daarmee het leerklimaat verder verbeteren.

 Onderwijsresultaten	O	V	G
OR1 Resultaten		•	



Onderwijsresultaten voldoen

De opleiding Administratief (financieel) medewerker realiseert op niveau 2 voldoende resultaten volgens de nieuwe normering. We kijken hierbij naar het driejaarsgemiddelde (2013-2016) van het jaarresultaat, het diplomaresultaat en het studiesucces. De drie resultaten, jaarresultaat (68,9%), diplomaresultaat (70,0%) en startersresultaat (84,5%) liggen alledrie boven de norm (driejaarsgemiddelde over 2013-2016).

 Kwaliteitszorg en ambitie	O	V	G
KA1 Kwaliteitszorg		•	
KA2 Kwaliteitscultuur		•	



Het team stuurt gezamenlijk op kwaliteit en verbeteringen

De opleiding heeft een stelsel van kwaliteitszorg en verbetert op basis daarvan het onderwijs. De teamopdracht van de opleiding die bestaat uit doelen, speerpunten en verbeteracties is afgeleid van de visie en kaderbrief van Mondriaan. De zelfevaluatie dient als basis voor de teamopdracht. Het team overlegt structureel, en analyseert en evalueert geregeld de voortgang van de ingezette plannen en verbeteracties. Bovendien zet het team onafhankelijke deskundigen in om de

kwaliteit van het onderwijs te beoordelen. De uitkomsten van de ingezette audits worden benut om verbeteringen in gang te zetten. Binnen het team is er een duidelijke structuur waarbij taken en verantwoordelijkheden duidelijk zijn belegd en ieder vanuit eigenaarschap werkt aan verbetering van het onderwijs. In het team is er breed draagvlak om verbeteringen tot uitvoering te brengen. Wat beter kan is meer focus en prioritering brengen in de ambities die het team heeft geformuleerd, zeker ten aanzien van het vernieuwde onderwijsconcept.

Het leren van elkaar is een belangrijke waarde van dit team

De opleiding kent een professionele kwaliteitscultuur en functioneert transparant en integer. Het team voelt zich betrokken en ieder werkt vanuit zijn eigen rol aan het verbeteren van de onderwijskwaliteit. Het team kent een open cultuur en heeft aandacht voor de persoonlijke ontwikkeling van de student. Dit komt overeen met de kernwaarden van de instelling. Er is een goede sfeer in het team. Het team reflecteert regelmatig en werkt resultaatgericht. Het 'leren van elkaar' is voor hen een belangrijke waarde. De teamleden zijn voortdurend bezig om hun vaardigheden te verbeteren, zij zijn gedreven en tonen daarbij enthousiasme. Zij reflecteren op elkaar, bezoeken geregeld elkaars lessen en vragen studenten structureel feedback op hun handelen. Bovendien heeft het team de taken zodanig verdeeld dat elke docent zoveel mogelijk in zijn kracht wordt gezet en zich gestimuleerd voelt om het onderwijs voor de student gezamenlijk te verbeteren.

Wat beter kan is de aanspreekcultuur waarbij meer gericht aan de hand van afspraken en heldere verwachtingen met elkaar wordt samengewerkt.

.....

*Het leren van elkaar
is een belangrijke
waarde van dit team*

4. Onderzoek naar risico's: VaVo vmbo-t

De gemiddelde resultaten van de opleiding VaVo vmbo-t voor het Centraal Examen zijn lager dan 6,0 en dat wijst op een risico voor de kwaliteit. Om de kwaliteit vast te stellen, hebben we een onderzoek uitgevoerd op basis van het Waarderingskader VaVo in het 'Onderzoekskader 2017 voor het toezicht op het middelbaar beroepsonderwijs'. Daarbij zijn drie omstandigheden voor het onderzoek van belang.

Om te beginnen hebben we een beperkt aantal standaarden onderzocht, zodat de meeste oordelen een standaard betreffen en niet een kwaliteitsgebied. Alleen op de kwaliteitsgebieden 'Kwaliteitszorg en ambitie' en 'Examinering en diplomering' geven we wel een oordeel.

Daarnaast hebben we de volgende standaarden niet onderzocht:

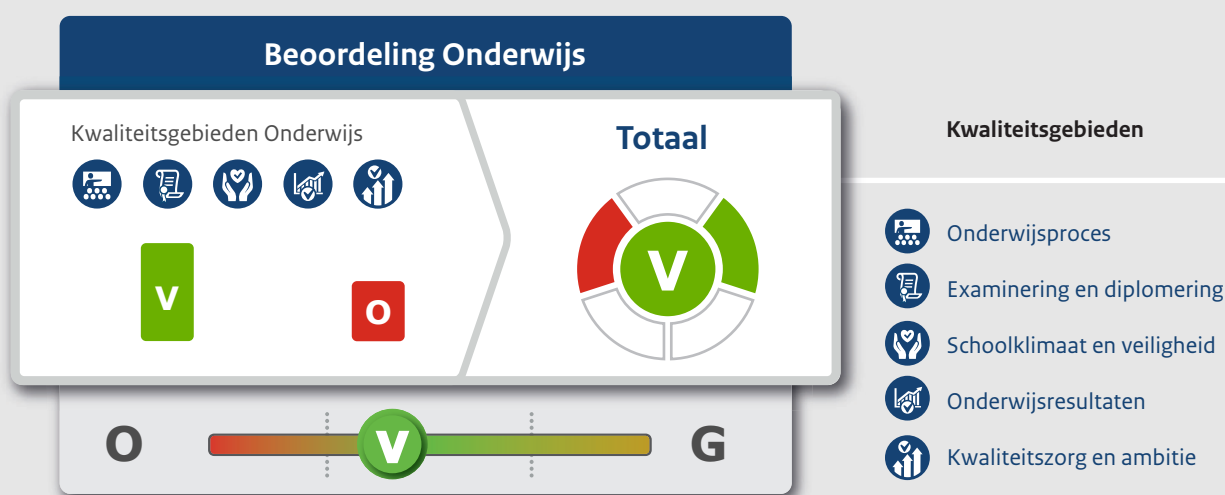
- Onderwijsprogramma (deze standaard maakt geen deel uit van het vierjarig onderzoek waarin het onderzoek naar risico's is ingebed)
- Vervolgsucces (deze standaard is nog in ontwikkeling)

Verder hebben we de standaard didactisch handelen wel onderzocht maar bleek deze door de geringe onderwijsactiviteiten ten tijde van het onderzoek niet te beoordelen. De standaard resultaten is momenteel niet te beoordelen omdat de norm in onderzoek is.

Conclusie

- Het team van VaVo vmbo-t besteedt aandacht aan de beide instellingsbrede beleidsonderwerpen ontwikkelen en begeleiden en professionalisering. De aandacht voor het eerste onderwerp is zichtbaar in de passende begeleiding en ondersteuning; de aandacht voor het tweede onderwerp heeft nog niet geleid tot een professionele kwaliteitscultuur.
- De volgende standaarden zijn voldoende: ontwikkeling en begeleiding, kwaliteitsborging, examinering en diplomering, kwaliteitszorg, verantwoording en dialoog
- De volgende standaard is onvoldoende: Kwaliteitscultuur. Daarmee is ook het kwaliteitsgebied kwaliteitszorg en ambitie onvoldoende.
- De volgende standaarden zijn niet te beoordelen: didactisch handelen vanwege geringe onderwijsactiviteiten in de periode van ons onderzoek en onderwijsresultaten omdat de norm hiervoor nog niet is vastgesteld.

Onderstaand figuur geeft de resultaten van het onderzoek weer.



Onderwijsproces	O	V	G
OP2 Ontwikkeling en begeleiding		•	
OP3 Didactisch handelen	niet te beoordelen		




4.1 Onderwijsproces: leerlingen zijn gekend en begeleid

De standaard ontwikkeling en begeleiding is voldoende, omdat de intake en begeleiders zorgen voor passende begeleiding en ondersteuning. Zij beschikken over kennis van de doelgroep en van individuele studenten, waarmee ze permanent vorm geven aan de begeleiding en de ondersteuning. Vanaf de voorlichtingsavond en de intake starten docenten met het begeleiden en ondersteunen van studenten. Ze hebben daarbij aandacht voor de leerachterstand, de leerbelemmeringen en de sociale context van de leerlingen. De verzamelde informatie tijdens de intake, in combinatie met het doorstroomformulier van het voortgezet onderwijs leidt tot een plaatsing in het examenjaar, het voorexamenjaar dan wel tot een verwijzing naar het Studie- en loopbaancentrum. Ook leidt deze informatie indien nodig tot extra ondersteuning. Deze vorm van informatieregistratie en begeleiding is passend voor de doelgroep. Door een geprogrammeerd systeem van

Leerlingen zijn gekend en begeleid

mentoraat en leerlingbespreking blijft de informatie aan alle docenten een actueel inzicht geven in de voortgang en de aanwezigheid van de leerlingen, zodat docenten en begeleiders het onderwijs kunnen bijsturen. De studiewijzers bieden docent, mentor en leerling daarbij heldere ondersteuning.

Ook na afronding van het examen hebben begeleiders aandacht voor de loopbaan van studenten: alle studenten ontvangen een advies voor doorstromen naar havo of mbo niveau 2,3 of 4.

 Examinering en diplomering	O	V	G
ED1 Kwaliteitsborging examinering en diplomering		•	



4.2 Examinering en diplomering: de borging heeft effect

De standaard ‘Kwaliteitsborging, examinering en diplomering’ is voldoende, omdat de examencommissie zich effectief inspannt om examinering en diplomering te volgen, te verbeteren, te verantwoorden en te borgen. De ontwikkeling van schoolexamens is verankerd in een procedure waarbij telkens twee vakdocenten en de taakcoördinator betrokken zijn. De docenten screenen elkaars toetsen en de taakcoördinator bewaakt dat proces en zorgt voor vastlegging van de toets.

Om de examinering van studenten te volgen, zorgt de taakcoördinator examinering van de examencommissie mavo er samen met de vaksecties voor dat resultaten en pakketwijzigingen inzichtelijk en accuraat zijn vastgelegd in digitale en papieren dossiers. Na elke schoolexamenperiode bespreken de docenten de studenten en hun dossiers. Wanneer tijdens de jaarlijkse evaluatie blijkt dat er procesverbeteringen mogelijk zijn, dan zorgt de taakcoördinator voor een aanbeveling in het jaarverslag, waarmee de examencommissie VaVo verbeteringen doorvoert. De verbeteringen komen terecht in het Handboek Examinering, dat samen met het jaarverslag en de Plannen voor toetsing en afsluiting alle belanghebbenden voorziet van relevante informatie over examineren en diplomeren.

4.3 Onderwijsresultaten: het slagingspercentage is beperkt

Onderwijsresultaten	O	V	G
OR1 Resultaten	niet te beoordelen		



De Resultaten zijn niet te beoordelen. Het gemiddelde eindcijfer voor het Centraal Examen voor alle leerlingen en over alle vakken is 5,82 (driejaargemiddelde over 2012-13, 2013-14 en 2014-15) en dit is bepalend voor het oordeel. Momenteel is de norm echter in onderzoek en dat is de reden om nu geen oordeel te geven.

Hoewel de norm ontbreekt, vragen we aandacht voor de resultaten. We concluderen dat gediplomeerde studenten weliswaar terecht hun diploma hebben behaald, maar ook dat het lage gemiddelde niet bijdraagt aan het slagingspercentage en een succesvol vervolg in vervolgonderwijs. De opleiding geeft als verklaring het aanzienlijke verzuim. Het team heeft de afgelopen jaren geprobeerd het verzuim terug te dringen door de pedagogisch-didactische kennis van de docenten te versterken. Dit heeft de afgelopen drie jaren niet geleid tot stijging van de onderwijsresultaten.

Het verschil in resultaat tussen Centraal Examen en Schoolexamen, berekend over drie jaar, is gering; dit verschil is echter niet bepalend voor de vaststelling van de onderwijsresultaten.

Kwaliteitszorg en ambitie	O		
	O	V	G
KA1 Kwaliteitszorg		•	
KA2 Kwaliteitscultuur	•		
KA3 Verantwoording en dialoog		•	



4.5 Kwaliteitszorg en ambitie: het team is geen eigenaar

De opleiding heeft een stelsel van kwaliteitszorg en verbetert op basis daarvan het onderwijs. De zorg voor kwaliteit is ondergebracht in een systeem waarin leerlingen, docenten, staf en directie een rol spelen en waarmee zij verbeteringen kunnen doorvoeren in het onderwijs. Leerlingen voelen zich gehoord door begeleiders en geven aan dat alle medewerkers openstaan voor verbeteren ook wanneer de leerlingen

daarom vragen; dat geldt ook voor de jaarlijkse enquête naar studenttevredenheid.

Docenten geven invulling aan kwaliteitszorg door doelen te stellen die te maken hebben met resultaten, verzuim, passend onderwijs. Vijf keer per jaar bespreken de docenten in hun vaksecties deze doelstellingen en een keer per jaar staan de resultaten centraal, namelijk na het centraal examen. De verbeteringen die hieruit volgen komen terecht in de lespraktijk, i.c. de examentraining. Docenten krijgen jaarlijks een teamtaakopdracht van de directie om daar samen concrete en specifieke invulling aan te geven, zodat er een 'eigen' teamactiviteitenplan ontstaat. Aangezien momenteel het verschil in de inhoud van taakopdracht en activiteitenplan gering is, stellen we vast dat de docenten hun invulling van de opdracht en daarmee hun eigenaarschap kunnen vergroten.

De teamtaakopdracht door de directie vloeit voort uit de invulling die directie en staf aan het systeem van kwaliteitszorg geven. Voor hen is de Mondriaanbrede Kaderbrief aanleiding voor een jaarlijkse zelfevaluatie, die ook fungeert als verantwoording naar het College van Bestuur. Wat daarin overigens beter kan, is de aansluiting op twee speerpunten uit de Kaderbrief, namelijk 'Regionale verankering' en 'Bestrijden uitval'; dit laatste zeker ook vanwege de aanzienlijke uitval in VaVo vmbo-t.

De opleiding kent geen professionele kwaliteitscultuur die gebaseerd is op gezamenlijkheid. We zien dat het team als geheel nog onvoldoende een rol speelt en verantwoordelijkheid pakt in de verbeterpraktijk. Daarmee voldoet de opleiding niet aan art.1.3.6 lid 1. Dit zijn doelen die verband houden met resultaatgericht werken om uitval te beperken en om te voldoen aan landelijke normen voor examenresultaten. We zien onvoldoende verankerde kwaliteitszorg in denken en handelen (onderhoud bekwaamheden, art. 1.3.6a) van het team als geheel om verbeterplannen te kunnen realiseren. Dat geldt ook voor resultaatgericht handelen en het elkaar aanspreken. De aanzet daartoe is wel gemaakt. Het onderwijskundig leiderschap is zichtbaar in de organisatie van de opleiding, onder meer doordat professionalisering centraal staat in het verbeteren van de lespraktijk. De schooldirecteur legt lesbezoeken af en koppelt deze terug in de functioneringsgesprekken. De teamopdracht en het professionaliseringsaanbod zijn daar aanvullende instrumenten bij. Het team heeft ook zelf geconcludeerd dat verbetering nodig is waar het gaat om meer samenhang in scholingen en gericht op resultaatgericht werken in de klas.

De opleiding legt intern en extern toegankelijk en betrouwbare verantwoording af over doelen en resultaten en voert daarover actief een dialoog. Dit blijkt uit de inbreng van de studenten en de verantwoording door de directie. De studenten hebben de gelegenheid tot tegenspraak en dialoog. De tevredenheidsscore in de tweejaarlijkse

meting van de medewerkerstevredenheid blijft achter bij de ambitie en dit is daadwerkelijk een signaal voor de noodzakelijke aanpak van verbeteringen. De directie heeft tweemaal per jaar een verantwoordingsgesprek met het College van Bestuur op basis van de zelfevaluatie. De opleiding voert structureel dialoog met het toeleverende -en het vervolgonderwijs. De externe verantwoording vindt plaats in het jaarverslag.

5. Onderzoek naar risico's: Zelfstandig werkend kok

In dit hoofdstuk geven wij de resultaten weer van het onderzoek bij de onderzochte opleiding Zelfstandig werkend kok crebocodes 95420 en 25182 niveau 3, bol, locatie Koningin Marialaan 9 te Den Haag.

De aanleiding voor dit onderzoek is dat de onderwijsresultaten onder de norm zijn. Dit zou een risico kunnen zijn voor de onderwijskwaliteit. We onderzochten of dit het geval is. Daarnaast onderzochten wij net als bij de andere opleidingen op welke wijze de thema's ontwikkelen en begeleiden en professionalisering herkenbaar zijn in het onderwijs en of de instelling voldoende scherp zicht heeft op de kwaliteit van het onderwijs.

De onderwijsresultaten liggen al een aantal jaren onder de norm, maar zijn nu wel aan het stijgen.

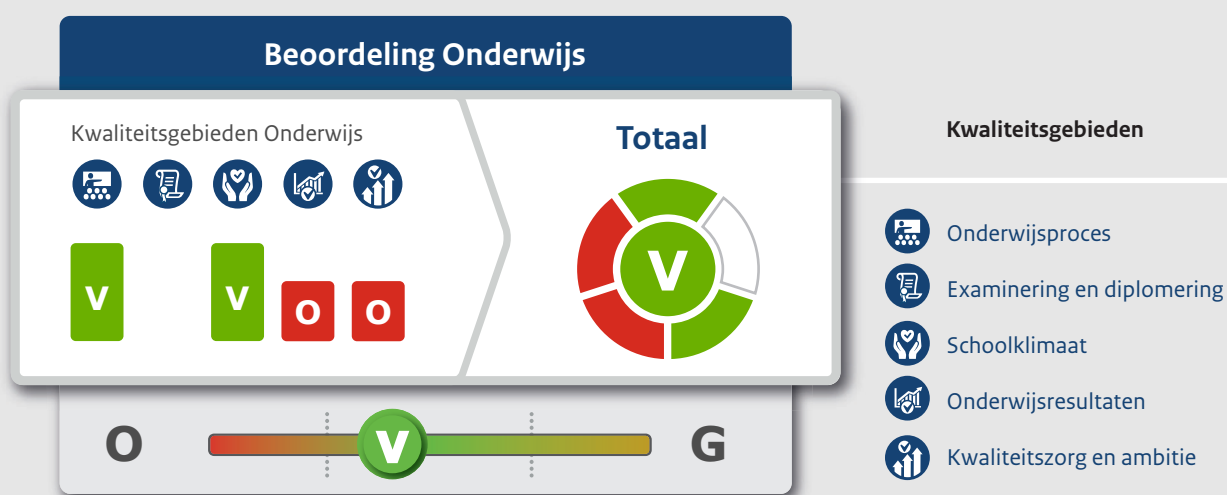
In het onderzoek betrokken wij de standaarden ontwikkeling en begeleiding, didactisch handelen en ook het leerklimaat en resultaten. Daarnaast onderzochten wij het gebied kwaliteitszorg en ambitie.

Conclusie

De kwaliteit van de onderzochte en beoordeelde standaarden onderwijsproces en schoolklimaat is voldoende. Wel zien we duidelijk kwalitatieve verschillen tussen docenten. De kwaliteitscultuur is onvoldoende omdat onvoldoende systematisch en in samenhang wordt gewerkt aan professionalisering en het team zelf nog onvoldoende helder heeft waar zij staat.

Uit het onderzoek bij de opleiding Zelfstandig werkend kok bleek dat er sprake was van onvoldoende onderwijsresultaten op basis van het waarderingskader 2017. We hebben vervolgens de bevindingen op dit gebied ook met het waarderingskader mbo 2012 beoordeeld. Hieruit blijkt dat bij de opleiding Zelfstandig werkend kok sprake is van voldoende opbrengsten.

Onderstaand figuur heeft de resultaten van het onderzoek.



Onderwijsproces	V		
	O	V	G
OP1 Onderwijsprogramma		•	
OP2 Ontwikkeling en begeleiding		•	
OP3 Didactisch handelen		•	



4.1 Onderwijsproces: onderwijs in goed geoutilleerde omgeving

Het onderwijsprogramma bereidt de studenten voldoende voor op de beroepspraktijk en de samenleving. Het onderwijs is praktijkgericht en heeft de beschikking over drie goed geoutilleerde keukens met restaurants waar studenten koken onder begeleiding van de docenten. Deze omgeving werkt stimulerend voor zowel docenten als studenten en maakt dat trots en werkplezier zichtbaar zijn.

Het team heeft zicht op de ontwikkeling van de studenten en zorgt voor een passende begeleiding en extra ondersteuning. Dit gebeurt

*Omgeving werkt
stimulerend maakt
dat trots en werk-
plezier zichtbaar zijn*

onder andere door het werken met een vaste studieloopbaanbegeleider (slb'er.). De slb'er monitort de ontwikkeling van de student en bespreekt deze om te zorgen dat een student geen achterstand oploopt. De slb'er werkt nauw samen met de interne zorgpartners. De docenten hebben goed contact met de studenten, wat bijdraagt aan een goede begeleiding. Vanaf de intake besteden ze aandacht aan het beroepsbeeld bij de studenten, zodat zij zich bewust zijn van het beroep en alles wat daarbij komt kijken. Hierdoor is er minder tussentijdse uitval. Dit is inmiddels zichtbaar in de onderwijsresultaten.

Het didactisch handelen bij de praktijklessen stelt de studenten in staat om voldoende te leren en zich te ontwikkelen. Wij hebben veel verschil waargenomen in de kwaliteit van de lessen, wat de studenten in de gesprekken bevestigen. Over het geheel genomen is het didactisch handelen voldoende, maar wij zien mogelijkheden tot verbetering met name bij de avo-vakken en de theoretische vakken. Verbetermogelijkheden zijn voor sommige lessen het houden van orde en het handhaven van regels, voor andere liggen de mogelijkheden in lesopbouw en structuur. Dit schooljaar is gestart met het werken met leerlijnen, die kunnen bijdragen aan het bieden van structuur.

 Schoolklimaat	V		
	O	V	G
SK2 Leerklimaat		•	



4.3 Schoolklimaat: stimulerende omgeving

De opleiding kent een voldoende ondersteunend en stimulerend leerklimaat. De docenten hebben de studenten in beeld en studenten stappen makkelijk naar een docent toe als ze specifieke vragen hebben. Dit draagt bij aan een passend pedagogisch klimaat wat de begeleiding effectief maakt. Docenten kunnen de studenten beter aanspreken op het naleven van afspraken en gedragsregels in de klas. In de praktijklessen wordt dit strakker gedaan: hier worden dezelfde regels gehanteerd en nageleefd als in een beroepssituatie. Het team werkt sinds dit studiejaar in kernteams waardoor er een snellere en betere afstemming tussen docenten plaatsvindt. De hiërarchie uit het beroep in de horeca is hier ook herkenbaar.

De keukens op school zijn professioneel uitgerust en verbonden aan drie restaurants in de school wat bijdraagt aan een stimulerend leerklimaat. Zowel docenten als studenten zijn positief over de geboden voorzieningen.

Onderwijsresultaten	O		
	O	V	G
OR1 Resultaten	•		



4.4 Onderwijsresultaten: onder de norm

De resultaten over 2013-2016 zijn onvoldoende voor bco89 niveau 3. De driejaarsgemiddelden 2013-2016 voor zowel het jaarresultaat (56,4 procent), het diplomaresultaat (60,0 procent) als het startersresultaat (78,2 procent) liggen onder de norm. Hiermee voldoet de opleiding niet aan WEB art. 7.2.4a en 7.2.7, eerste lid met betrekking tot het behalen van de kwalificatie binnen de gestelde studieduur. In bijlage I staan de opleidingen die betrokken zijn bij het bepalen van de onderwijsresultaten.

Omdat de onderwijsresultaten op basis van deze nieuwe berekeningsmethode onvoldoende zijn kijken we naar de geldende resultaten van 2015-2016 op grond van de officieel nog geldende normen. Het jaarresultaat en het diplomaresultaat 2015-2016 voldoen aan de norm. De opleiding heeft diverse verbeteracties ingezet om de resultaten te laten stijgen. Dit bewust bezig zijn met het sturen op de resultaten heeft geresulteerd in stijgende opbrengsten.

Kwaliteitszorg en ambitie	O		
	O	V	G
KA1 Kwaliteitszorg		•	
KA2 Kwaliteitscultuur	•		
KA3 Verantwoording en dialoog		•	



4.4 Kwaliteitszorg en ambitie: systeem staat, maar kwaliteitscultuur nog verbeteren

De opleiding heeft een stelsel van kwaliteitszorg en verbetert op basis daarvan het onderwijs. De school voor Horeca en facilitaire dienstverlening hanteert het kwaliteitszorgsysteem dat op instellingsniveau is vormgegeven. Vanuit de instellingsbrede kaderbrief is een schoolplan opgesteld en vanuit daar heeft het team een eigen teamplan gemaakt. In de plannen zijn heldere acties en toetsbare doelen geformuleerd. De ingerichte overlegstructuur bewaakt de samenhang hiertussen en de

uitvoering van de plannen. Tevens is er een teamscan uitgevoerd. De zelfevaluatie vormt de basis voor het teamplan. Op basis van de uitkomsten van de zelfevaluatie worden verbeteracties ingezet. De opleiding betreft regelmatig onafhankelijke deskundigen om de onderwijskwaliteit te beoordelen. De taken en verantwoordelijkheden zijn helder belegd.

De opleiding kent geen professionele kwaliteitscultuur die gebaseerd is op gezamenlijkheid. Binnen het systeem van kwaliteitszorg, zijn de ambitie en het kwaliteitsbewust handelen van het team nog in ontwikkeling. Het team is betrokken en stelt het beroep en de studenten centraal, maar dit gebeurt nog onvoldoende in een professionele cultuur waarbij het team gezamenlijk en resultaatgericht werkt. Iedereen werkt vanuit zijn eigen rol aan de versterking van de kwaliteit, maar dit gebeurt nog onvoldoende in gezamenlijkheid. Een deel van het team werkt samen aan de verbetering van het onderwijs, maar dat geldt nog niet voor het team als geheel. Het team is nog onvoldoende resultaatgericht en is onvoldoende gefocust op het gericht naleven van afspraken. De teamleden werken te weinig systematisch en samenhangend aan professionalisering. De professionalisering is individueel gericht en docentgestuurd. Het feedback geven op elkaars gedrag en elkaar aanspreken is nog onvoldoende ontwikkeld. Dit alles maakt dat er nog onvoldoende een gemeenschappelijke grondhouding is waarbij continu gewerkt wordt aan versterking van de onderwijskwaliteit. Het team is zoekend en in zichzelf gekeerd. Daarmee voldoet de opleiding niet aan WEB art. 1.3.6, lid 1 met betrekking tot het functioneren van het stelsel van kwaliteitszorg en niet aan WEB art. 1.3.6a en art. 4.1.3, met betrekking tot het bevorderen van de kwaliteit van het onderwijspersoneel.

De opleiding legt intern en extern toegankelijk en betrouwbaar verantwoording af over doelen en resultaten en voert daarover actief een dialoog. Via onder andere weekberichten wordt iedereen op de hoogte gehouden van zaken die spelen en van de voortgang van de werkgroepen. De opleiding haalt via diverse tevredenheidsonderzoeken en panelgesprekken gegevens op, maar kan daarbij de terugkoppeling van de resultaten nog verbeteren. De examencommissie organiseert panelgesprekken ten behoeve van feedback over de examinering. De tevredenheid van stakeholders wordt gemonitord via het branche-overleg. Ook onderhoudt de opleiding contact met ouders via onder andere de ouderraad.

Overige wettelijke vereisten

Schoolkosten/wettelijke bijdragen

Wettelijke vereisten	O	V
Schoolkosten		•

De opleiding voldoet aan de eisen zoals gesteld in artikel 8.1.4 van de WEB.

6. Reactie van het bestuur

In de periode 16 februari - 21 april 2017 heeft de Inspectie het vierjaarlijks onderzoek bestuur en opleidingen uitgevoerd bij ROC Mondriaan met als centrale onderzoeksvraag: “Is de sturing op kwaliteit op orde en is er sprake van deugdelijk financieel beheer?” Tegelijkertijd heeft de Inspectie twee stelselonderzoeken uitgevoerd.

Het onderzoek was uitgebreid en diepgaand. De coöperatieve en flexibele opstelling van het inspectieteam kwam een goede voorbereiding door scholen en teams ten goede. Waardering is er ook voor respectvolle wijze waarop de inspecteurs de verschillende gesprekken hebben gevoerd.

Op 28 juni 2017 hebben wij de conceptrapporten ontvangen, waarna de Inspectie op 5 juli 2017 als onderdeel van het vernieuwd toezicht een toelichting heeft gegeven bij de rapporten. In dit overleg hebben we aangegeven blij te zijn met de rapporten; de inhoud komt vrijwel overeen met beeld van de terugkoppelingen door de Inspectie tijdens het onderzoek.

Wij zijn verheugd dat de risico-inschatting van de inspectie met betrekking tot de onderzochte opleidingen overeenkomt met ons eigen beeld. Wij herkennen ons verder in het positieve oordeel dat de inspectie heeft gegeven op het kwaliteitsgebied kwaliteitszorg en ambities op Mondriaanniveau.

Met heel veel genoegen hebben wij het (concept)rapport Onderzoek bestuur en opleidingen gedeeld met de medewerkers. Het positieve oordeel van de Inspectie is immers alle aanleiding om trots te zijn op ons ROC en onze medewerkers. En het geeft inspiratie en energie om vooral door te gaan op de ingeslagen weg.

Tegelijkertijd biedt het rapport ook aanknopingspunten om de kwaliteit van teams en opleidingen te versterken. In onze Kaderbrief 2018 en 2019 die op 30 mei 2017 is vastgesteld, hebben we in onze doelstellingen en activiteiten aangesloten bij bevindingen van de Inspectie door onder andere:

- aandacht voor verdere professionalisering van onderwijsteams en het verbeteren van het pedagogisch-didactisch handelen van docenten;
- aandacht voor de ontwikkeling van 21e-eeuwse vaardigheden bij studenten en medewerkers;
- aandacht voor het Leven Lang Ontwikkelen met een passend aanbod.

Op deze wijze zijn de uitkomsten van het Onderzoek bestuur en opleidingen onderdeel van de kwaliteitscyclus van ons ROC en van de kwaliteitscyclus van de scholen en de onderwijsteams.

Inspectie van het Onderwijs
Postbus 2730, 3500 GS Utrecht
t-algemeen 088 6696000
T-LOKET (voor vragen van ouders) 088 6696060

