



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

## Stichting Grafisch Lyceum Utrecht

**Onderzoek bestuur en opleidingen**

Vierjaarlijks onderzoek

**Datum vaststelling: 11 februari 2020**

# Samenvatting

Minstens één keer in de vier jaar onderzoekt de onderwijsinspectie ieder bestuur in Nederland. Het vierjaarlijks onderzoek is dit jaar uitgevoerd bij het bestuur van Grafisch Lyceum Utrecht. We hebben onderzocht of het bestuur bij zijn opleidingen zorgt voor onderwijs van voldoende kwaliteit en of het financieel in staat is om ook in de toekomst goed onderwijs te blijven verzorgen.

## Wat gaat goed?

Het bestuur van het Grafisch Lyceum Utrecht stuurt gericht en effectief op het verbeteren en versterken van de onderwijskwaliteit. Uit ons onderzoek blijkt dat het bestuur in beeld heeft wat de kwaliteit van de opleidingen is en wat er goed gaat en beter kan. Dit beeld komt in ruime mate overeen met ons beeld. Het bestuur is op de hoogte van wat er speelt in de organisatie. Het bestuur weet waar de risico's en problemen liggen en zorgt, samen met de teamleiders en de examencommissie, voor verbeteringen in het onderwijs en de examinering als dat nodig is.

Het bestuur van het Grafisch Lyceum Utrecht neemt zijn verantwoordelijkheid om goed onderwijs aan te bieden. We hebben gezien dat het bestuur en de opleidingsteams de aansluiting met het bedrijfsleven zoeken om het onderwijs samen vorm te geven. Er wordt zo ingespeeld op het vakmanschap waar de bedrijven behoefte aan hebben. Ook kunnen studenten, ouders en bedrijfsleven erop rekenen dat studenten goed voorbereid zijn op een toekomstige plek in de samenleving als beroepskracht maar ook op een goede aansluiting en doorstroom naar het hbo.

De keuzedelen zijn een belangrijk onderdeel van de mbo-opleidingen bij het Grafisch Lyceum Utrecht. De studenten van het Grafisch Lyceum Utrecht kunnen kiezen uit een groot en gevarieerd aanbod van keuzedelen. De keuzes van studenten stimuleren de school ook weer tot verdere vernieuwing van het onderwijs. Het Grafisch Lyceum Utrecht wordt hierin ook door de Minister van Onderwijs Cultuur en Wetenschappen als inspirerend voorbeeld aangehaald.

Ook hebben we tijdens ons onderzoek vastgesteld dat het Grafisch Lyceum Utrecht veel aandacht heeft voor de professionele ontwikkeling van de medewerkers vanuit de gedachte dat medewerkers duurzaam inzetbaar moeten zijn.

**Bestuur: Grafisch Lyceum Utrecht**  
**Bestuursnummer: 31121**  
**BRIN: 23KG**

Aantal opleidingen onder bestuur: 14  
mbo-opleidingen

Totaal aantal studenten: 2.227

Onderzochte opleidingen:  
Mediavormgever (Cross-media),  
25201, niveau 4, leerweg bol te  
Utrecht.

Applicatie- en mediaontwikkelaar,  
25187, niveau 4, leerweg bol te  
Utrecht

Onderzoeksnummer: 299421

Het bestuur kan nu en in de nabije toekomst voldoen aan de financiële verplichtingen om het onderwijs te verzorgen.

#### **Wat kan beter?**

Het systematisch betrekken van onafhankelijk deskundigen bij de beoordeling van de onderwijs- en examenkwaliteit kan beter. Ook kan de samenwerking in het team van de opleiding Applicatie- en Mediaontwikkelaar beter. In het samenwerken blijven hier en daar kansen liggen om, in het belang van de student, beter op elkaar af te stemmen op het gebied van didactisch handelen, afstemming lesinhoud en nakomen van gemaakte afspraken.

Het bestuursverslag in de jaarstukken 2018 is niet geheel volledig. De volgende onderdelen kunnen worden verbeterd:

- De intern toezichthouder kan vanaf de volgende bestuursverslagen meer aandacht geven aan de verantwoording over de resultaten van zijn handelen. Daarnaast wordt het interne toezicht op de doelmatige besteding van het geld dat het bestuur krijgt van het Rijk niet toegelicht.
- Het bestuur kan in de volgende bestuursverslagen meer aandacht kan geven aan de verantwoording over de resultaten van het interne risicobeheersings- en controlesysteem en voorgenomen aanpassingen hierop in de komende jaren.

#### **Vervolg**

Wij hebben het vierjaarlijks onderzoek afgesloten met een beoordeling "Voldoende" voor Kwaliteitszorg en ambitie. Daarnaast hebben wij vastgesteld dat het Financieel beheer op orde is. Ook op opleidingsniveau hebben wij geen tekortkomingen geconstateerd. Dit alles maakt dat er bij het Grafisch Lyceum Utrecht over vier jaar, volgens de normale toezichtscyclus, een nieuw vierjaarlijks onderzoek is.

# Inhoudsopgave

|    |                                                                 |    |
|----|-----------------------------------------------------------------|----|
| 1. | Opzet vierjaarlijks onderzoek                                   | 5  |
| 2. | Resultaten onderzoek op bestuursniveau                          | 9  |
| 3. | Resultaten verificatieonderzoek                                 | 16 |
|    | 3.1. Applicatie- en mediaontwikkelaar                           | 16 |
| 4. | Resultaten onderzoek naar risico's: Mediavormgever (Crossmedia) | 22 |
| 5. | Reactie van het bestuur                                         | 30 |
|    | Bijlage 1: Overzicht opleidingen oordelen onderwijsresultaten   | 31 |

# 1. Opzet vierjaarlijks onderzoek

De inspectie heeft van 19 november tot en met 10 december 2019 een vierjaarlijks onderzoek uitgevoerd bij Grafisch Lyceum Utrecht. In een vierjaarlijks onderzoek staat de volgende vraag centraal: is de sturing op kwaliteit op orde en is er sprake van deugdelijk financieel beheer? Het onderzoek wordt uitgevoerd aan de hand van 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. Communiceert het bestuur actief over de eigen prestaties en ontwikkelingen en die van zijn opleidingen?
4. Is het financieel beheer deugdelijk?

## Werkwijze

Het onderzoek is uitgevoerd op twee niveaus: op bestuursniveau en op opleidingsniveau. Op het niveau van het bestuur richt het onderzoek zich met de vier deelvragen op de standaarden binnen de kwaliteitsgebieden Kwaliteitszorg en ambitie en Financieel beheer.

| Bestuur                       |            |
|-------------------------------|------------|
| Standaard                     | Onderzocht |
| Kwaliteitszorg en ambitie     |            |
| KA1 Kwaliteitszorg            | •          |
| KA2 Kwaliteitscultuur         | •          |
| KA3 Verantwoording en dialoog | •          |
| Financieel beheer             |            |
| FB1 Continuïteit              | •          |
| FB2 Doelmatigheid             |            |
| FB3 Rechtmatigheid            | •          |

We doen niet alleen onderzoek op het niveau van het bestuur. We onderzoeken ook de onderwijskwaliteit van een deel van de opleidingen waarvoor het bestuur verantwoordelijk is. Alleen dan kunnen we de standaard Kwaliteitszorg en ambitie beoordelen. We onderscheiden binnen het vierjaarlijks onderzoek op opleidingsniveau verschillende typen onderzoek:

### • Verificatieonderzoek

*Het verificatieonderzoek is onderdeel van het onderzoek naar de kwaliteitszorg en het financieel beheer op bestuursniveau. We voeren het in de eerste plaats uit om vast te stellen of het kwaliteitsgebied Kwaliteitszorg en ambitie voldoende is; het onderzoek laat zien of de*

*sturing op de kwaliteit door het bestuur ook in de praktijk werkt. Het geeft ons in de tweede plaats zicht op de onderwijskwaliteit van de opleiding.*

- **Onderzoek naar aanleiding van risico's**

*We voeren een kwaliteitsonderzoek uit bij opleidingen en besturen waar het vermoeden bestaat dat zij onvoldoende kwaliteit bieden.*

- **Onderzoek op verzoek goede opleiding**

*Een bestuur kan bij het vierjaarlijks onderzoek een verzoek doen aan de inspectie onderzoek uit te voeren bij opleidingen die naar de mening van het bestuur goed zijn.*

- **Herstelonderzoek**

*Wanneer er sprake is van eerder afgesproken vervolgtoezicht zullen we het herstelonderzoek waar mogelijk tegelijkertijd uitvoeren.*

- **Stelselonderzoek**

*Om op onderdelen een goed beeld te krijgen van de onderwijskwaliteit in een sector of over de sectoren heen bepalen wij jaarlijks welke standaard of welke standaarden daarvoor in aanmerking komen. De standaarden die we dit jaar hebben onderzocht in het kader van het stelselonderzoek zijn:*

*- OP3 Didactisch handelen*

*- OP7 Beroepspraktijkvorming*

*- ED1 Kwaliteitsborging examinering en diplomering.*

*Naast Kwaliteitsborging examinering en diplomering (ED1) hebben we ook Exameninstrumentarium (ED2) en Afname en Beoordeling (ED3) onderzocht. De aanleiding hiervoor is dat het beroepsgerichte exameninstrumentarium door de opleidingen is ontwikkeld. Wij selecteren door middel van een steekproef opleidingen voor deze onderzoeken.*

Onderstaand figuur geeft weer hoe het vierjaarlijks onderzoek bij de opleidingen is ingericht. De informatie over de kwaliteit van deze opleidingen betrekken we bij onze jaarlijkse publicatie De Staat van het Onderwijs. Aangegeven is welke standaarden zijn onderzocht op de verschillende opleidingen. Ook is aangegeven welk type onderzoek is ingezet.

|                                                  | Verificatie/ Stelsel | Risico/ Verificatie/ Stelsel |
|--------------------------------------------------|----------------------|------------------------------|
| <b>Opleiding→</b>                                | <b>1</b>             | <b>2</b>                     |
| <b>Onderwijsproces</b>                           |                      |                              |
| OP1 Onderwijsprogramma                           |                      | •                            |
| OP2 Zicht op ontwikkeling en begeleiding         |                      | •                            |
| OP3 Didactisch handelen                          | •                    | •                            |
| OP7 Beroepspraktijkvorming                       | •                    | •                            |
| <b>Examinering en diplomering</b>                |                      |                              |
| ED1 Kwaliteitsborging examinering en diplomering | •                    | •                            |
| ED2 Exameninstrumentarium                        | •                    | •                            |
| ED3 Afname en beoordeling                        | •                    | •                            |
| <b>Schoolklimaat</b>                             |                      |                              |
| SK1 Veiligheid                                   |                      |                              |
| SK2 Pedagogisch klimaat/Leerklimaat              |                      |                              |
| <b>Onderwijsresultaten</b>                       |                      |                              |
| OR1 Resultaten/Studiesucces                      |                      | •                            |
| <b>Kwaliteitszorg en ambitie</b>                 |                      |                              |
| KA1 Kwaliteitszorg                               | •                    | •                            |
| KA2 Kwaliteitscultuur                            | •                    | •                            |
| KA3 Verantwoording en dialoog                    |                      | •                            |
| Overige Wettelijke vereisten                     | •                    | •                            |

1. Applicatie- en mediaontwikkelaar, 25187, leerweg bol, niveau 4
2. Mediavormgever (Crossmedia), 25201, leerweg bol, niveau 4

### Onderzoeksactiviteiten

Om antwoord te krijgen op de centrale vraag en de deelvragen hebben wij bij verschillende opleidingen, sectoren, leerwegen en niveaus onderzoek uitgevoerd. We hebben bij Grafisch Lyceum Utrecht verificatieonderzoeken, onderzoek naar aanleiding van risico's en stelselonderzoeken uitgevoerd.

De keuze voor deze opleidingen en leerwegen voor deze onderzoeken zijn gebaseerd op de expertanalyse en het startgesprek met het bestuur van de instelling. Hierdoor bereiken we dat we op verschillende niveau's in de organisatie informatie ophalen om een evenwichtig beeld te krijgen voor oordeelsvorming op bestuursniveau.

We hebben een analyse gemaakt van informatie die bij de inspectie aanwezig is, onder andere onderwijsresultaten, de tevredenheid van studenten en leerlingen en de eerder gegeven inspectieoordelen. De

informatie betrof ook documenten die de instelling ons ter beschikking stelde zoals het jaarverslag, financiële gegevens, auditrapporten, zelfevaluaties, jaarplannen en andere instrumenten van interne kwaliteitszorg.

We hebben lessen geobserveerd, het studentenvolgsysteem bekeken en gesprekken gevoerd met studenten, docenten, teamleiders, beleidsmedewerker kwaliteitszorg, hoofd P&O, hoofd O&O, onderwijsondersteunend personeel, vertegenwoordigers uit het beroepenveld, de controller, de centrale examencommissie, de studentenraad, de ondernemingsraad, de Raad van toezicht en het College van bestuur.

#### Overige wettelijke vereisten

De deugdelijkheidseisen die niet aan een standaard in het waarderingskader zijn verbonden vatten we samen onder de noemer overige wettelijke vereisten (zie Onderzoekskader). Wij hebben de volgende vereisten onderzocht:

- Schoolkosten/ Vrijwillige bijdrage: art. 8.1.4. WEB;
- Meldcode huiselijke geweld en kindermishandeling: art. 1.3.9. WEB;
- Registratie en melding van ongeoorloofd verzuim art. 18, eerste lid, 21a, tweede lid, en 27, onder c, Leerplichtwet 1969; art. 8.1.3f; 8.1.8; 8.1.8a WEB.

#### Signalen

In de voorbereiding van ieder onderzoek kijken we altijd naar eventuele signalen die bij de inspectie zijn binnengekomen. Soms heeft dat gevolgen voor de uitvoering van het onderzoek. Er zijn geen signalen over Grafisch Lyceum Utrecht bij ons binnengekomen die opvolging vereisen.

#### Leeswijzer

In hoofdstuk 2 staan de oordelen op de standaarden uit de kwaliteitsgebieden kwaliteitszorg en ambitie en financieel beheer op bestuursniveau. Ook de afspraken over het vervolgtoezicht zijn opgenomen in hoofdstuk 2. Hoofdstuk 3 gaat in op de resultaten van de het verificatie- en stelselonderzoek bij de opleiding Applicatie- en mediaontwikkelaar. Hoofdstuk 4 gaat in op de resultaten van het risico-, verificatie- en stelselonderzoek bij de opleiding Mediavormgever (Crossmedia).

In hoofdstuk 5 is de reactie van het bestuur op het onderzoek en rapportage opgenomen.

#### Legenda

Beoordelingen zoals ze in de rapportages worden weergegeven:

- G** Goed
- V** Voldoende
- O** Onvoldoende

#### Kwaliteitsgebieden:

-  Onderwijsproces
-  Examinering en diplomering
-  Schoolklimaat
-  Onderwijsresultaten
-  Kwaliteitszorg en ambitie
-  Financieel beheer



## 2 . Resultaten onderzoek op bestuursniveau

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.

In onderstaande figuur zijn de resultaten samengevat. Te zien is wat de oordelen zijn op de twee onderzochte kwaliteitsgebieden op bestuursniveau. Ook is weergegeven in hoeverre onze oordelen overeenkomen met het beeld dat het bestuur zelf heeft van de gerealiseerde kwaliteit op de opleidingen. Daarnaast staat hierin in hoeverre het beleid van het bestuur doorwerkt tot op opleidingsniveau.



Het beeld van het bestuur over de kwaliteit komt niet overeen met het beeld van de inspectie



Het beeld van het bestuur komt volledig overeen met het beeld van de inspectie

Het beleid van het bestuur werkt niet door tot op school/opleidingsniveau



Het beleid van het bestuur werkt volledig door tot op school/opleidingsniveau

### Samenvattend oordeel

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

We concluderen dat het College van bestuur van het Grafisch Lyceum

Utrecht gericht en effectief stuurt op het verbeteren en versterken van de onderwijskwaliteit. Dat komt doordat het bestuur ruim voldoende zicht heeft op de kwaliteit en de risico's bij de verschillende opleidingen. De strategische thema's en ambities van het bestuur werken door op opleidingsniveau. Deze thema's hebben onder andere betrekking op "onderwijsaanbod", "organisatie" en "studenten". Ook de financiële positie is in orde. We zien op de korte of middellange termijn geen risico's voor de financiële continuïteit bij het Grafisch Lyceum Utrecht. Het bestuur voldoet op de onderzochte standaarden van het kwaliteitsgebied Financieel beheer.

Uit ons onderzoek blijkt dat het bestuur in beeld heeft wat de kwaliteit van de opleidingen is en wat er goed gaat en beter kan. Dit beeld komt in ruime mate overeen met ons beeld. Op basis van interne analyses en de dialoog met het onderwijspersoneel, teammanagement, studenten, onderwijsondersteunend personeel, verschillende raden, het beroepenveld, examencommissie en stafdiensten bewaakt en verbetert het bestuur de kwaliteit van het onderwijs- en de examinering. Zo zien we dat de onderwijsresultaten bij de opleidingen Game Artist en Allround DTP-er de volledige aandacht krijgen van het bestuur.

Wij krijgen uit de gesprekken met de Raad van toezicht, de studentenraad en de ondernemingsraad het beeld van een actief bestuur dat zich verantwoordt over de onderwijskwaliteit en open staat voor feedback. De verbinding met de beroepspraktijk is voor het Grafisch Lyceum Utrecht vanzelfsprekend. Deze relatie geven zij vorm door op zowel strategisch als operationeel niveau met de beroepspraktijk in gesprek te zijn. We zien dat deze dialoog leidt tot actieve en betrokken bedrijfsadviescommissies binnen de opleidingsteams waarbij de afstemming tussen onderwijs en bedrijfsleven over bijvoorbeeld het onderwijsprogramma onderwerp van gesprek is. Ook is het bedrijfsleven betrokken bij de uitvoering van de examinering. Zo zien we de aanwezigheid van praktijkassessoren bij praktijkexamens. Tot slot zijn externen betrokken bij het onderwijs als gastspreker of trainer binnen de GLU-academy.

We hebben ten behoeve van het verificatie-onderzoek gekozen voor het thema "Professionalisering". Dit thema heeft al enkele jaren de aandacht van het bestuur van het Grafisch Lyceum Utrecht. We hebben gezien dat professionalisering herkenbaar vorm wordt gegeven en dat de sturing van het bestuur op het thema zichtbaar plaatsvindt en effect heeft op de "werkvloer". De volgende stap is dat de teams in positie moeten komen omtrent de inrichting van professionalisering vanuit een teamopdracht.

Wij zien op dit moment geen financiële risico's die het voortbestaan van de instelling binnen nu en twee jaar in gevaar kunnen brengen. Ook het financieel beheer is in orde. Hiermee voldoet de instelling aan de eisen van het kwaliteitsgebied financieel beheer.

## 2.1. Kwaliteitszorg en ambitie

In de onderstaande tabel geven wij de oordelen en/of waarderingen weer op de standaarden van het kwaliteitsgebied Kwaliteitszorg en ambitie, waarbij wij antwoorden geven op drie deelvragen.

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



*Heeft het bestuur doelen afgesproken met de opleidingen, heeft zij voldoende zicht op de onderwijskwaliteit en stuurt zij op de verbetering van de onderwijskwaliteit (KA1)?*

Het Grafisch Lyceum Utrecht heeft een werkend stelsel van kwaliteitszorg en stuurt actief op de verbetering van de onderwijskwaliteit en de kwaliteitscultuur. We komen tot dit oordeel op grond van de volgende overwegingen.

In de eerste plaats zien we dat het bestuur een stelsel van kwaliteitszorg heeft ingericht dat herkenbaar is bij de opleidingen. Het stelsel werkt door tot op opleidingsniveau. Zo concluderen we dat de algemene beleidskaders en de strategische thema's van het Grafisch Lyceum Utrecht zichtbaar zijn in de teamplannen en leiden tot verbeteractiviteiten voor zowel het onderwijs als de examinering. Wij vinden het een sterk punt dat in de teamplannen prioriteiten zijn gesteld: de teams formuleren een beperkt aantal doelstellingen die verder zijn uitgewerkt in acties. Hiermee tonen de teams aan dat zij aandacht hebben voor prioritering en uitvoerbaarheid.

Ten tweede constateren we dat het bestuur ruim voldoende zicht heeft op de kwaliteit van het onderwijs omdat het beeld dat het bestuur heeft over de kwaliteit overeenkomt met de uitkomsten van het vierjaarlijks onderzoek. Het bestuur toont daarmee aan dat het zicht heeft op de sterke en kwetsbare onderdelen van het onderwijs en de examinering van het Grafisch Lyceum Utrecht. Het kwaliteitszorgsysteem is zo ingericht dat toereikende (sturings-) informatie beschikbaar en inzichtelijk is op alle niveaus binnen de instelling. Voorbeelden hiervan zijn de overzichten met kengetallen zoals onderwijsresultaten en studenttevredenheid, teamplannen, zelfevaluaties en audits van het Kwaliteitsnetwerk MBO. Hierdoor hebben zowel het bestuur, de teamleiders en de teams zicht op de onderwijskwaliteit, eventuele risico's en de onderwijskundige ontwikkelingen. Wat beter kan is het systematisch en meer structureel betrekken van onafhankelijk deskundigen en belanghebbenden bij de beoordeling van de onderwijs- en examenkwaliteit.

Hierdoor versterkt het bestuur het zicht en de grip op de kwaliteit van het onderwijs en examinering.

Tot slot zien we de sturing van het bestuur ook naar voren komen in de wijze waarop gecommuniceerd wordt naar alle betrokkenen. Zo voert het bestuur verantwoordingsgesprekken met teamleiders volgens een vaste jaarcyclus. In deze gesprekken staat de kwantitatieve en kwalitatieve informatie over de onderwijskwaliteit op de agenda. Ook zorgt het bestuur ervoor dat het op de hoogte blijft van de ontwikkelingen in de teams door deze regelmatig te bezoeken. Hiermee houdt het bestuur voeling met het primair proces. We zien hier nog wel een punt ter verbetering. Zo kan de informatiewaarde van de managementrapportage die het bestuur en de teamleiders gebruiken krachtiger worden weergegeven door het opnemen van de beoogde en gerealiseerde effecten.

*Heeft het bestuur een professionele kwaliteitscultuur en functioneert het transparant en integer (KA2)?*

Bij het Grafisch Lyceum Utrecht is er sprake van een voldoende transparante, integere en professionele kwaliteitscultuur.

Ten eerste hanteert het bestuur duidelijke kaders waarbinnen de teams hun opdracht uitvoeren. Deze kaders geven focus en richting maar bieden de teams ook ruimte om eigen keuzes te maken en prioriteiten te stellen. Om de kwaliteit van het onderwijs en de bekwaamheid van de medewerkers te monitoren hanteert het bestuur een formele en gestructureerde gesprekkencyclus. Daarnaast is sprake van korte lijnen en voert het bestuur ook veel informeel overleg (zoals de structurele lunchbesprekingen met docenten en onderwijsondersteunend personeel) waardoor zij weet wat er speelt binnen de teams en de organisatie. Het bestuur is zeer toegankelijk, aanspreekbaar en staat open voor feedback.

Daarnaast kent het Grafisch Lyceum Utrecht een professionele kwaliteitscultuur waarin bestuur en teams gezamenlijk en vanuit de eigen rol werken aan de versterking van onderwijskwaliteit. Het bestuur geeft vanuit vertrouwen veel ruimte en verantwoordelijkheid aan de teams waardoor teams zich ook verantwoordelijk voelen voor het geven van goed onderwijs en eigenaarschap ervaren. Uit ons onderzoek blijkt wel dat teams in verschillende fasen van ontwikkeling verkeren; van eigenaarschap tonen binnen het eigen vakgebied tot gedeeld eigenaarschap tonen aangaande de gehele opleiding.

Tot slot is er binnen het Grafisch Lyceum Utrecht veel aandacht voor de professionalisering omdat het bestuur streeft naar duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Wij hebben mede aan de hand van de verificatieonderzoeken geconstateerd dat deze sturing van het bestuur inderdaad zichtbaar plaatsvindt en effect heeft op de 'werkvloer'. In het Strategisch Beleidsplan 2019-2023 en de kwaliteitsagenda 2019-2023 is professionalisering ook één van de

opgenomen thema's. Medewerkers hebben (en ervaren ook) ruimte voor deskundigheidsbevordering en het bestuur en de teamleiders stimuleren en faciliteren dit ook. Het bestuur heeft ook geïnvesteerd in de teamleiders via een management development-traject. Ook zijn de leden van examencommissies geschoold en worden vanuit de doelen in het teamplan gerichte scholingsactiviteiten ingezet. Deze ruimte stelt zowel de individuele medewerker als teams in staat om zich blijvend op de hoogte te stellen van ontwikkelingen in de branche en het onderwijs. Toch merken we ook op dat de teams meer in positie kunnen komen als het gaat om professionalisering vanuit een teamopdracht om zo door te groeien naar een professionele leergemeenschap. Een sterk punt binnen professionalisering is de zogenaamde GLU-academy, deze 'academy' zorgt er mede voor dat Grafisch Lyceum Utrecht een professioneel aantrekkelijke werkomgeving voor medewerkers is.

*Communiqueert het bestuur actief over de eigen prestaties en ontwikkelingen en die van zijn opleidingen (KA3)?*

Het bestuur legt intern en extern toegankelijk en betrouwbaar verantwoording af over doelen en behaalde resultaten en voert hierover actief de dialoog met verschillende betrokkenen. Het bestuur onderhoudt op heldere en actieve wijze contact met de Raad van toezicht, de ondernemingsraad en de studentenraad. Naast de reguliere vergadermomenten zijn er informele momenten om actuele ontwikkelingen en vraagstukken tegen het licht te houden. Ook voert het bestuur systematisch de dialoog met de examencommissie, studenten, teamleiders, onderwijspersoneel en de ondersteunende diensten. Het bestuur beschouwt de inbreng van alle geledingen als waardevol en weet deze te vertalen naar beleid. Dit draagt daarmee bij aan draagvlak voor de uitgezette koers en het verder optimaliseren van planvorming binnen het Grafisch Lyceum Utrecht. Het bestuur betreft het bedrijfsleven in de ontwikkeling van het beleid. Zo beschikken alle opleidingsteams over een beroepenveldcommissie. Leden van de commissie worden betrokken bij het vormgeven en uitvoeren van de examinering en het geven van gastcolleges. Ook geven de leden advies met betrekking tot aansluiting van het onderwijsprogramma op de beroepspraktijk. Tot slot onderhoudt het bestuur nuttige contacten met het bedrijfsleven, gemeente en andere mbo- en vo-instellingen en andere vakinstellingen. Zo zijn met mbo-scholen in de regio afspraken gemaakt over het opleidingsportfolio. Het Grafisch Lyceum Utrecht verantwoordt zich extern in het jaarverslag waarin zij zich ook verantwoordt over de toepassing van de Branchecode goed bestuur. Daarin wordt op een transparante en evenwichtige wijze verantwoording afgelegd over het gevoerde beleid en de daarmee samenhangende kansen en risico's.

**Meldcode huiselijk geweld en kindermishandeling**

Het Grafisch Lyceum Utrecht voldoet aan de verplichtingen zoals opgenomen in artikel 1.3.9 WEB. Het bestuur heeft een meldcode huiselijk geweld en kindermishandeling vastgesteld waarin

stapsgewijs wordt aangegeven hoe met signalen van huiselijk geweld of kindermishandeling wordt omgegaan, en die er aan bijdraagt dat snel en adequaat hulp wordt geboden. Verder bevordert het bestuur de kennis en het gebruik van de meldcode binnen de instelling. We hebben een steekproef gedaan bij de opleiding Mediavormgever (Cross-media) naar de werking van de meldcode. Daar hebben we geconstateerd dat de afspraken rondom de meldcode doorwerken tot op het niveau van de opleiding.

## 2.2. Financieel beheer

Wij baseren ons oordeel over het financieel beheer op de standaarden voor financiële continuïteit en financiële rechtmatigheid. Voor financieel beheer hanteren wij alleen de oordelen Voldoende en Onvoldoende. Wij geven geen oordeel over financiële doelmatigheid, tenzij daar nadrukkelijk aanleiding voor is.

Het financieel beheer beoordelen wij als Voldoende, omdat zowel de financiële continuïteit als de rechtmatigheid Voldoende zijn.

| Financieel beheer  | V |   |
|--------------------|---|---|
|                    | O | V |
| FB1 Continuïteit   |   | • |
| FB3 Rechtmatigheid |   | • |



### Financiële continuïteit

In onderstaande tabel is de financiële ontwikkeling van de instelling te zien. Dit is de ontwikkeling van de afgelopen drie jaar en de begroting voor de komende drie jaar, gebaseerd op de jaarverslaggeving van de instelling.

| Kengetallen                 | Indicatie | Realisatie |        |        | Prognose |       |       |
|-----------------------------|-----------|------------|--------|--------|----------|-------|-------|
|                             |           | 2014       | 2015   | 2016   | 2017     | 2018  | 2019  |
| Liquiditeit (current ratio) | < 0,50    | 4,14       | 3,28   | 2,03   | 2,13     | 2,58  | 3,00  |
| Solvabiliteit 2             | < 0,30    | 0,78       | 0,79   | 0,78   | 0,79     | 0,80  | 0,81  |
| Huisvestingsratio           | > 15%     | 12,55%     | 12,72% | 12,82% | nvt      | nvt   | nvt   |
| Rentabiliteit               | < 0%      | 0,94%      | 3,22%  | 3,67%  | 0,27%    | 2,09% | 1,86% |

Wij beoordelen de financiële continuïteit als Voldoende. De tabel geeft geen indicatie van financiële risico's voor de continuïteit van het

onderwijs binnen nu en twee jaar. Ons onderzoek bevestigt dat beeld. Wel wijzen wij op enkele aandachtspunten.

De in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs (Rjo) voorgeschreven elementen uit de continuïteitsparagraaf zijn weliswaar aanwezig in het bestuursverslag, maar de informatiewaarde kan op onderdelen beter. In artikel 4, lid 4, van de Rjo worden namelijk toelichtingen gevraagd bij de onderdelen van de continuïteitsparagraaf, die wij nu nog niet volledig aantreffen. Het gaat om:

*Toelichting bij inrichting en werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem*

Toelichtingen over inrichting en werking van een systeem voor risicobeheer zijn slechts gedeeltelijk aanwezig. De toelichtingen over de werking en over de resultaten die met het systeem zijn bereikt kunnen uitgebreider en concreter. Daarnaast zien wij nog geen toelichtingen over aanpassingen die het bestuur de komende jaren wil doorvoeren.

*Verantwoording door het intern toezicht*

De intern toezichthouder kan vanaf de volgende bestuursverslagen meer aandacht geven aan de verantwoording over de resultaten van zijn handelen en hoe zij het bestuur ondersteunt en/of adviseert.

**Financiële doelmatigheid**

Wij geven geen oordeel over financiële doelmatigheid, tenzij daar nadrukkelijk aanleiding voor is. Met financiële doelmatigheid bedoelen we dat het geld efficiënt wordt besteed en dat het geld ten goede komt aan de door het bestuur gestelde doelen. We verwachten dat die doelen bijdragen aan kwaliteit van het onderwijs en dat deze duidelijk zijn toegelicht in het bestuursverslag.

Bij ons onderzoek kwam het volgende onderwerp aan de orde:

*Verantwoording toezicht doelmatige besteding van rijksmiddelen*

Het intern toezichthoudend orgaan moet toezien op de doelmatige besteding van het overheidsgeld dat het bestuur ontving. Een verantwoording over het toezicht op de doelmatige besteding ontbrak in het bestuursverslag over 2018. Wij vragen de intern toezichthouder om voortaan in de bestuursverslagen hieraan aandacht te geven.

**Financiële rechtmatigheid**

Wij beoordelen de financiële rechtmatigheid als Voldoende. Wij baseren ons hierbij op de bevindingen van de instellingsaccountant. Daarnaast speelt aanvullende informatie een rol, zoals signalen en (lopende) onderzoeken op het gebied van de financiële rechtmatigheid.

## 3. Resultaten verificatieonderzoek

In dit hoofdstuk geven wij de oordelen en de resultaten van het onderzoek bij de opleiding Applicatie- en mediaontwikkelaar, 25187, niveau 4, leerweg bol, locatie Koningin Wilhelminalaan te Utrecht.

Ter verificatie onderzochten wij hoe professionalisering wordt ingezet om de onderwijskwaliteit te verhogen. Daarnaast worden in het kader van het stelseltoezicht de resultaten gebruikt voor de Staat van het Onderwijs. In het onderzoek hebben wij de standaarden Didactisch handelen OP3, Beroepspraktijkvorming OP7, Kwaliteitszorg KA1 en Kwaliteitscultuur KA2 uit het waarderingskader onderzocht. Het kwaliteitsgebied Examinering en diplomering is Voldoende. Alle drie de standaarden (Kwaliteitsborging examinering en diplomering ED1, Exameninstrumentarium ED2, Afname en beoordeling ED3) zijn Voldoende. Ook de onderzochte wettelijke eisen voldoen.

### 3.1. Applicatie- en mediaontwikkelaar

| Onderwijsproces            | O | V | G |
|----------------------------|---|---|---|
| OP3 Didactisch handelen    |   | • |   |
| OP7 Beroepspraktijkvorming |   | • |   |



#### Didactisch handelen van docenten kan aan kracht winnen

Het Didactisch handelen van de docenten is van voldoende kwaliteit omdat de docenten zorgdragen voor effectieve leersituaties waarin de studenten daadwerkelijk leren en zich ontwikkelen. De leeractiviteiten zijn gestructureerd. Daarbij zijn doel en samenhang helder voor de student. Er is sprake van een effectieve interactie tussen student en docent en voldoende feedback op leerresultaten.

De studenten zijn positief over de sfeer tijdens de lessen, in de school en het contact met de docenten. Er is aandacht voor elkaar en dat ondersteunt het leerproces. De studenten ervaren docenten als toegankelijk en deskundig. De docenten hebben een sterke binding met de beroepspraktijk en hebben kennis van actuele ontwikkelingen in de branche. Hierdoor brengen zij praktijkvoorbeelden in die aansluiten op de ervaringen van de studenten. Dit zorgt ervoor dat studenten een duidelijke relatie zien tussen theorie en praktijk waardoor zij de informatie kunnen plaatsen in de beroepscontext.

Het team heeft een visie op leren met als kernwoorden: betrekken bij het onderwijs, voorbereiden op beroepspraktijk en leren leren. Een aantal elementen zoals de veilige structuur en de uitwisseling met de beroepspraktijk zien wij terug in de lessen. Wat beter kan is de aandacht voor de individuele verschillen en behoeften van studenten.



Tijdens het onderzoek hebben we geconstateerd dat er verschillende leerbehoeften zijn bij de studenten op het gebied van kennis, ervaring en motivatie. Met een breder handelingsrepertoire kunnen docenten beter inspelen op het bedienen van de verschillende leerbehoeften om zo het leerrendement van de individuele student te versterken.

### **Beroepspraktijkvorming: passende inhoud en begeleiding**

Het team draagt Voldoende zorg voor de Beroepspraktijkvorming (bpv). De studenten en de leerbedrijven zijn voldoende en tijdig voorbereid op de stage en weten hierdoor wat van hen wordt verwacht tijdens de stage. Bij de selectie van de praktijkplaatsen heeft het Bureau Bedrijfscontacten (BBC) een belangrijke rol. Het bureau zorgt voor een juiste match tussen student en leerbedrijf.

Naast een gedegen voorbereiding houdt het team zicht op de voortgang van de student tijdens de stage. Dit gebeurt doordat de bpv-begeleider gedurende de stage minimaal drie fysieke contactmomenten met de student en de praktijkopleider heeft.

Bovendien wordt er iedere periode een terugkomdag georganiseerd gedurende de stage. Tijdens deze dagen reflecteren studenten op school over hun stage-ervaringen en leren zij van elkaar. Ook is er tijdens de terugkomdag een voorlichting over doorstroommogelijkheden naar het hoger beroepsonderwijs. Studenten geven daarnaast aan dat zij gerichte feedback krijgen op de stage-opdrachten en het verslag dat zij maken. Het resultaat van bovenstaande is dat de studenten tevreden zijn over de begeleiding, over wat ze leren op de stage en over de relatie met wat ze op school leren. Ook leerbedrijven zijn tevreden over de studenten en de contacten met de opleiding. Uit de resultaten van bpv-enquêtes en een zelfevaluatie blijkt dat praktijkopleiders op de hoogte zijn van wat van hen wordt verwacht tijdens de stage. Ook voelen ze zich betrokken bij het onderwijs en zijn ze tevreden over het niveau van de studenten en de opleiding.

Bij de opleiding keken we of er sprake is van stagediscriminatie. De opleiding geeft aan dat er geen sprake is van stagediscriminatie. Dat is bij de opleiding bekend omdat studenten aangeven dit niet mee te maken. Omdat het zich niet voordoet, besteedt de opleiding er ook geen aandacht aan richting studenten.

| Examinering en diplomering                       | V |   |   |
|--------------------------------------------------|---|---|---|
|                                                  | O | V | G |
| ED1 Kwaliteitsborging examinering en diplomering |   | • |   |
| ED2 Exameninstrumentarium                        |   | • |   |
| ED3 Afname en beoordeling                        |   | • |   |



### **Examencommissie borgt in voldoende mate de examenkwaliteit**

De Kwaliteitsborging examinering en diplomering beoordelen we als Voldoende omdat de examencommissie een deugdelijke examinering waarborgt. De commissie is zich bewust van haar taken en verantwoordelijkheid en is gedreven om deze invulling te geven. Zo heeft de examencommissie keuzes gemaakt in de vorm waarin de examens worden afgenomen als in de wijze van beoordelen. Deze keuzes zijn verwoord en verantwoord in de visie op examinering en de kaders die daaruit voortvloeien. Daarmee geeft de examencommissie richting aan het examenbeleid waardoor de instelling weloverwogen inhoudelijke, procesmatige en organisatorische keuzes maakt. De examencommissie hanteert verschillende instrumenten om ervoor te zorgen dat de examenprocessen van afname en beoordeling deugdelijk verlopen en ziet erop toe dat deze worden toegepast. Daarbij borgt de examencommissie een objectieve en betrouwbare beoordeling door zowel voor, tijdens als na het examen de juiste maatregelen te nemen. Enkele voorbeelden zijn: het vaststellen en naleven van procedures voor de constructie van het examen, het bewaken van de scheiding tussen begeleiden en beoordelen, het bijwonen van examens, het analyseren van examenresultaten en het uitvoeren van steekproeven op de examendossiers. Tot slot werkt de examencommissie met richtlijnen voor de afname en de beoordeling. Zo worden onafhankelijke assessoren ingezet bij de afname en beoordeling van zowel de beroepsgerichte als generieke vakken. De examencommissie stelt per schooljaar kwaliteitsdoelen op en verantwoordt zich over de realisatie daarvan in het jaarverslag examinering. Daarnaast verantwoordt de examencommissie zich over de kwaliteit van examinering en diplomering. De daaraan gekoppelde verbeterpunten leiden tot kwaliteitsdoelen voor het volgende schooljaar.

We zien nog wel mogelijkheden voor de examencommissie om het zicht en grip op de kwaliteit van de examinering te versterken. Door het uitvoeren van toezichthoudende activiteiten beschikt de examencommissie over verschillende informatiebronnen. Het gebruik van deze informatie kan aan kracht winnen door deze te bundelen en vervolgens in samenhang te analyseren. Uit deze analyse kan een constatering volgen dat processen rondom examinering en diplomering goed gaan, of dat er een behoefte bestaat aan gerichte verbetermaatregelen.

### Exameninstrumentarium dekt het kwalificatiedossier

Het Exameninstrumentarium sluit aan bij de uitstroomeisen en voldoet aan de toetstechnische eisen. Het beroepsgerichte exameninstrumentarium is door de opleiding ontwikkeld en sluit aan op het kwalificatiedossier. De examenopdrachten zijn vormgegeven binnen een realistische casus die is ontwikkeld door de opleiding in samenspraak met een bedrijf. De instellingsexamens Nederlands en Engels zijn ingekocht bij een examenleverancier. Deze examens worden ongewijzigd ingezet en zijn op een eerder moment door de inspectie als voldoende beoordeeld.

### Voldoende maatregelen voor deugdelijke afname en beoordeling

De Afname en beoordeling van de examens verlopen deugdelijk. De examens vinden plaats in een gesimuleerde omgeving op school, zodat alle studenten onder dezelfde omstandigheden hun examen afleggen. De studenten worden voldoende voorbereid op de examens en krijgen tijdig informatie. De proeven van bekwaamheid worden op een betrouwbare wijze afgenomen. Er zijn gedurende de examenperiode meerdere onafhankelijke beoordelaars betrokken bij de beoordeling. Hierdoor wordt geborgd dat de beoordeling zo objectief mogelijk plaatsvindt. Bij de generieke examens is een onafhankelijke beoordelaar betrokken.

We zien nog wel een punt ter verbetering. Bij de examens spreken en gesprekken voeren worden de gesprekken weliswaar opgenomen, maar deze informatie wordt niet structureel benut om de betrouwbaarheid van de examens te borgen.

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



### Kwaliteitszorg functioneert in voldoende mate

We beoordelen de Kwaliteitszorg als Voldoende omdat het team en het management voldoende zicht en grip hebben op de kwaliteit. Het stelsel van kwaliteitszorg biedt voldoende handvatten voor een systematische beoordeling en verbetering van de onderwijskwaliteit. Het team werkt gericht aan de verbetering van het onderwijs aan de hand van onder andere het teamplan waarin vier teamprioriteiten zijn uitgewerkt. Daarnaast kent het team een veelheid aan verbeteracties die zijn gericht op het versterken van de examinering, didactiek en het onderwijsrendement. Door de verbeteracties te prioriteren en uit te werken in een plan van aanpak met tussentijdse mijlpalen is het team beter in staat om tijdig bij te sturen of successen te vieren.

De cyclus van verbeteren is tijdens het onderzoek zichtbaar gemaakt aan de hand van tegenvallende onderwijsresultaten. Hier zijn de achterliggende oorzaken uitgezocht en er is bekeken wat dit betekent

voor de verbeteracties. Er heeft een analyse plaatsgevonden op de uitval en er is vanuit een breder beeld gekeken. De redenen voor uitval van studenten zijn geanalyseerd en de opleiding heeft geïnvesteerd in verschillende maatregelen op het gebied van voorlichting en begeleiding.

Een ander voorbeeld is dat de analyse en beoordeling van de onderwijskwaliteit die nodig is om het onderwijs te kunnen verbeteren plaatsvindt. De manager bezoekt tweemaal per jaar de lessen van docenten en voert gesprekken met klassenvertegenwoordigers. Beide instrumenten geven haar input om gerichte verbeterpunten te formuleren ter verbetering van de kwaliteit. De verantwoordelijke kwaliteitsfunctionaris voorziet het team waar nodig van een overzicht met data van onder andere onderwijsresultaten, lesevaluaties studenttevredenheid. Deze informatie wordt besproken in het team en gebruikt in de kwaliteitszorgcyclus.

De teamleider legt verantwoording af aan het College van bestuur door het voeren van kwartaalgesprekken Onderwijs en Examinering. In de tweewekelijkse bilaterale is er ruimte om vraagstukken met het College van bestuur te bespreken. Ook heeft de teamleider tweewekelijks een afstemmingsoverleg met alle teamleiders binnen de instelling voor kennisdeling en afstemming.

#### **Kwaliteitscultuur: “Van ik naar wij.”**

De Kwaliteitscultuur is voldoende professioneel en transparant. Het onderwijsteam heeft een fundament gelegd waarop het verder kan bouwen aan de professionele kwaliteitscultuur gericht op het verbeteren van het onderwijs en de eigen professionaliteit. We hebben een betrokken team gezien, bestaande uit ervaren en nieuwe teamleden. Daarbij zien we diversiteit in expertise, ervaring en competenties. Het team toont enthousiasme voor het vakgebied en de opleiding en is betrokken bij de ontwikkeling van het onderwijs en het curriculum. Het team zet stappen op weg naar meer resultaatverantwoordelijkheid. Zo zijn de afgelopen periode thema's opgepakt zoals het verbeteren van de inrichting van de beroepspraktijkvorming en een naamsverandering van de opleiding.

De kwaliteitscultuur kan versterkt worden wanneer er meer gewerkt wordt vanuit de gezamenlijke visie op leren. We constateren dat er binnen het team nog teveel individueel gehandeld wordt en dat veranderingen vooral beperkt blijven tot het eigen vakgebied en eigen functioneren. Docenten delen informeel hun kennis en ervaring met elkaar, maar dit is docentafhankelijk en gebeurt nog niet structureel en doelgericht. Door het, in teamverband, voeren van het inhoudelijke gesprek over een eenduidige pedagogische/didactische aanpak ontstaat een meer gedeelde verantwoordelijkheid.

De professionalisering wordt direct gelinkt aan de visie op onderwijs. Dit zien we terug in het scholingsplan waarbij de docent zelf richting geeft aan de professionalisering. De individuele scholingen worden in samenspraak bepaald in het Resultaat en Ontwikkelingsgesprek

(R&O) op basis van uitkomsten van onder andere lesevaluaties, lesbezoek, en het gesprek met klassenvertegenwoordigers.

## **Overige wettelijke vereisten**

### **Schoolkosten**

Uit ons onderzoek naar de schoolkosten blijkt dat de opleiding geen oneigenlijke kosten bij de student in rekening brengt.

### **Onderzoek registratie en melding van ongeoorloofd verzuim**

We hebben onderzocht of de opleiding voldoet aan de naleving van de wettelijke vereisten op het gebied van de registratie en melding van ongeoorloofd verzuim. Het betreft wettelijke vereisten uit de Leerplichtwet 1969 (LPW) en een aantal relevante artikelen uit de WEB.

#### ***Verzuimregistratie***

De opleiding registreert op deugdelijke wijze de aan- en afwezigheid van studenten. Zo is de taakverdeling duidelijk vastgelegd en de teamleden voeren de taken in de praktijk uit zoals afgesproken. Het proces en de verzuimafspraken zijn goed gedocumenteerd voor zowel docenten als studenten. Proceswijzingen worden gemonitord en de effecten worden geëvalueerd. Resultaten worden in een overzicht gerapporteerd en besproken met de teamleiders en de afdeling Onderwijsontwikkeling en Ondersteuning.

Door de deugdelijke registratie kan de opleiding in de basis voldoen aan de wettelijke regels over het melden van verzuim zonder geldige reden.

#### ***Meldingsplicht***

De opleiding voldoet aan de wettelijke verplichting om ongeoorloofd verzuim van studenten jonger dan 18 jaar te melden. Het gaat hier om studenten die nog geen startkwalificatie hebben en die binnen vier weken 16 uur zonder geldige reden afwezig zijn. De opleiding doet deze meldingen tijdig en correct.

Tevens voldoet de opleiding aan de wettelijke verplichting om ongeoorloofd verzuim van studenten tussen 18 en 23 jaar te melden. Het gaat hier om studenten die nog geen startkwalificatie hebben en die vier aaneengesloten lesweken zonder geldige reden afwezig zijn. Ook hier hebben wij gezien dat de opleiding deze meldingen tijdig en correct doet.

#### ***Communicatie van verzuimbeleid***

De opleiding voldoet aan de wettelijke verplichting om in de onderwijsovereenkomst bepalingen over het verzuimbeleid op te nemen. Uit het gesprek met studenten is tevens gebleken dat zij het verzuimbeleid kennen en dat zij hebben ervaren dat binnen de opleiding het verzuimbeleid consequent wordt uitgevoerd.

## 4 . Resultaten onderzoek naar risico's: Mediavormgever (Crossmedia)

In dit hoofdstuk geven wij de oordelen en de resultaten van het onderzoek bij Mediavormgever (Crossmedia), 25201, niveau 4, leerweg bol, Koningin Wilhelminalaan te Utrecht.

De aanleiding van het risicogerichte onderzoek is dat de éénjaars onderwijsresultaten (2018-2019), zoals die bij het College van bestuur bekend zijn, bij deze opleiding onder de norm zijn. Ook is er sprake van een nieuw geformeerd team dat één keer de cyclus van intake tot en met diplomering heeft doorlopen en voor de overgang staat van bouwen naar consolideren.

Bij dit onderzoek hebben wij het stelselonderzoek en het verificatieonderzoek gecombineerd met het onderzoek naar risico's. In het onderzoek hebben wij de standaarden Onderwijsprogramma (OP1), Ontwikkeling en begeleiding (OP2), Didactisch handelen (OP3), Beroepspraktijkvorming (OP7), Kwaliteitsborging examinering en diplomering (ED1), Exameninstrumentarium (ED2), Afname en beoordeling (ED3), Studiesucces (OR1), Kwaliteitszorg (KA1), Kwaliteitscultuur (KA2) en Verantwoording en dialoog (KA3) uit het waarderingskader onderzocht. Ook hebben we bij deze opleiding de schoolkosten en de meldcode huiselijk geweld en kindermishandeling onderzocht.

### Conclusie

Het kwaliteitsgebied Onderwijsproces is Voldoende. Alle vier de standaarden (Onderwijsprogramma, Ontwikkeling en begeleiding, Didactisch handelen en Beroepspraktijkvorming) zijn Voldoende. Het kwaliteitsgebied Examinering en diplomering is Voldoende. Alle drie de standaarden (Kwaliteitsborging Examinering en diplomering, Exameninstrumentarium en Afname en beoordeling) zijn Voldoende. Het kwaliteitsgebied Onderwijsresultaten is Voldoende. De standaard Studiesucces is Voldoende.

Het kwaliteitsgebied Kwaliteitszorg en ambitie is Voldoende. Alle drie de standaarden (Kwaliteitszorg, Kwaliteitscultuur en Verantwoording en dialoog) zijn Voldoende. Ook de onderzochte wettelijke eisen voldoen.

#### 4.1. Onderwijsproces: onderwijs vanuit een gedragen visie

| Onderwijsproces                 | V |   |   |
|---------------------------------|---|---|---|
|                                 | O | V | G |
| OP1 Onderwijsprogramma          |   | • |   |
| OP2 Ontwikkeling en begeleiding |   | • |   |
| OP3 Didactisch handelen         |   | • |   |
| OP7 Beroepspraktijkvorming      |   | • |   |



##### Onderwijsprogramma voldoet aan behoefte vanuit het beroepenveld

Het Onderwijsprogramma beoordelen we als Voldoende omdat het is vormgegeven conform de opbouw van de kerntaken en werkprocessen binnen het kwalificatiedossier. Het programma kent een opbouw van docent gestuurde campagnes en producten naar meer zelfsturing van studenten. Dit sluit aan bij zowel het niveau van de opleiding als de onderwijsvisie van het team. De opleiding biedt voldoende keuzedelen aan, naast de mogelijkheid om bij andere opleidingen keuzedelen te volgen.

Crossmedia is de driejarige variant binnen het dossier Mediavormgever. De studenten geven aan dat versnellen niet aan de orde is bij deze opleiding. De studenten worden uitgedaagd door differentiatie en verdieping binnen het eigen werk. Ook de inspiratiesessies en Jong Ondernemen dagen hen uit om de eigen lat hoger te leggen. Voor de generieke vakken geldt dat studenten op een hoger niveau kunnen examineren. Ook bij studenten met een extra ondersteuningsbehoefte worden hierin voorzien.

De opleiding Crossmedia voldoet aan de behoefte vanuit het beroepenveld. Het programma sluit aan op het vakgebied en bereidt de studenten voor op de manier van werken in de beroepspraktijk. Doordat Crossmedia een vrij nieuwe opleiding is, investeert het team in het verder uitrollen en verfijnen van het curriculum.

Dit gebeurt vanuit de recent opgestelde visie op onderwijs. Er valt nog winst te behalen in de integratie van de beroepsgerichte- en generieke vakken waardoor er mogelijk meer motivatie bij de studenten ontstaat.

##### Ontwikkeling en begeleiding: team biedt gestructureerde begeleiding

De Ontwikkeling en begeleiding van de studenten beoordelen wij als Voldoende omdat studenten zorgvuldig worden begeleid en waar nodig extra ondersteuning krijgen om hun diploma te behalen. Het team heeft de voorlichting aangescherpt zodat de student een goed beroepsbeeld krijgt en een passende opleiding kan kiezen. Ook de 'studiekeuzecheck' met de daarbij horende opdrachten en het

daaropvolgende motivatiegesprek draagt hier aan bij. Door de 'leerbehoeftecheck' kan het team vanaf de start van de opleiding de juiste begeleiding inzetten. Indien er sprake is van een signaal bij inschrijving dan worden aanvullende afspraken gemaakt over extra begeleiding in het kader van Passend Onderwijs.

De docenten kennen de studenten goed, weten wat er speelt en wat de student bezighoudt. Naast de informele contacten hebben de studenten elke periode een gesprek met de studieloopbaanbegeleider (hierna slb'er). De slb'er monitort de studievoortgang van de student door middel van periodieke gesprekken en inzage in de behaalde studieresultaten. Hierdoor is het voor zowel de slb'er als de student duidelijk waar de student staat in zijn leerproces. Er zijn korte lijnen tussen de slb'er, de docent Studieloopbaan- en adviescentrum (hierna SAC) en de teamleider. Indien nodig krijgt de student extra ondersteuning van de docent SAC die eventueel doorverwijst naar de schoolmaatschappelijk werker of externe partijen.

#### **Didactisch handelen, voldoet maar verbetering is mogelijk**

Het Didactisch handelen van de docenten is Voldoende omdat er lessen worden gegeven van voldoende kwaliteit. Er is sprake van effectieve leersituaties en de leerdoelen en leeractiviteiten zijn gericht op het verwerven van competenties voor het beroep. De aanpak van de docenten is afgestemd op de behoeften van de doelgroep en de individuele student. De docenten hebben allemaal een achtergrond in de grafische industrie of zijn zelf nog werkzaam in die industrie. Dat wordt door de studenten erg gewaardeerd. De docenten kleuren de lessen met eigen ervaringen en voorbeelden uit de beroepspraktijk. Ze blijven zelf bij als het gaat om actuele ontwikkelingen.

De studenten zijn tevreden over het contact met de docenten en de sfeer in de klas. Wel merken zij een verschil in aanpak van docenten op. De docenten acteren hierop door te investeren in didactisch coachen, pedagogisch coachen en zelfregulatie. Een aandachtspunt is het leren van elkaar door onder andere elkaars lessen te bezoeken. Ook de studenten kunnen meer gestimuleerd worden om van elkaar te leren door hen meer met elkaar te verbinden zodat ook vanuit een ander (student)perspectief het gemaakte product wordt bekeken. Daarnaast mag er meer aandacht zijn voor de interactie tussen docent en student ter bevordering van het leereffect bij de student. Hiervoor mag het handelingsrepertoire van de docenten aangevuld worden met meer activerende werkvormen. Een analyse van leerstijlen van de studenten kan hierbij richtinggevend zijn.

#### **Beroepspraktijkvorming is doeltreffend**

De Beroepspraktijkvorming (bpv) is Voldoende omdat de voorbereiding, uitvoering en begeleiding van de bpv voldoende doeltreffend is. De studenten worden voldoende voorbereid op de stage door bpv-lessen, voorlichting van derdejaars en de portfolioavond. Het Bureau BedrijfsContacten (BBC) zorgt voor een match tussen student en leerbedrijf en begeleidt studenten bij het leggen van het eerste contact.



De student en het leerbedrijf ontvangen tijdig informatie over de inrichting van de bpv. Het stageboek is voor studenten duidelijk en informatief met een toelichting op de belangrijkste aspecten, de eisen en de beoordeling van de bpv. Voor de bedrijven is er ook aanvullende informatie beschikbaar.

De begeleiding van de bpv voldoet omdat er regelmatig contact is tussen opleiding, student en leerbedrijf. De stagedocent bezoekt minimaal drie keer het leerbedrijf om de voortgang van de student met zowel de student als de praktijkopleider te bespreken. Tijdens de terugkomdagen wisselen de studenten hun ervaringen uit.

Bij de opleiding keken we of er sprake is van stagediscriminatie. De opleiding geeft aan dat er geen sprake is van stagediscriminatie. Dat is bij de opleiding bekend omdat studenten aangeven dit niet mee te maken. Omdat het zich niet voordoet, besteedt de opleiding er ook geen aandacht aan richting studenten.

#### 4.2. Examinering en diplomering voldoet

| Examinering en diplomering                       | V |   |   |
|--------------------------------------------------|---|---|---|
|                                                  | O | V | G |
| ED1 Kwaliteitsborging examinering en diplomering |   | • |   |
| ED2 Exameninstrumentarium                        |   | • |   |
| ED3 Afname en beoordeling                        |   | • |   |



##### Examencommissie borgt in voldoende mate de examenkwaliteit

De Kwaliteitsborging examinering en diplomering beoordelen we als Voldoende omdat de examencommissie een deugdelijke examinering waarborgt. De commissie is zich bewust van haar taken en verantwoordelijkheid en is gedreven om deze invulling te geven. Zo heeft de examencommissie keuzes gemaakt in de vorm waarin de examens worden afgenomen als in de wijze van beoordelen. Deze keuzes zijn verwoord en verantwoord in de visie op examinering en de kaders die daaruit voortvloeien. Daarmee geeft de examencommissie richting aan het examenbeleid waardoor de instelling weloverwogen inhoudelijke, procesmatige en organisatorische keuzes maakt.

De examencommissie hanteert verschillende instrumenten om ervoor te zorgen dat de examenprocessen van afname en beoordeling deugdelijk verlopen en ziet erop toe dat deze worden toegepast. Daarbij borgt de examencommissie een objectieve en betrouwbare beoordeling door zowel voor, tijdens als na het examen de juiste maatregelen te nemen. Enkele voorbeelden zijn: het vaststellen en naleven van procedures voor de constructie van het examen, het bewaken van de scheiding tussen begeleiden en beoordelen, het bijwonen van examens, het analyseren van examenresultaten en het uitvoeren van steekproeven op de examendossiers. Tot slot werkt de

examencommissie met richtlijnen voor de afname en de beoordeling. Zo worden onafhankelijke assessoren ingezet bij de afname en beoordeling van zowel de beroepsgerichte als generieke vakken. De examencommissie stelt per schooljaar kwaliteitsdoelen op en verantwoordt zich over de realisatie daarvan in het jaarverslag examinering. Daarnaast verantwoordt de examencommissie zich over de kwaliteit van examinering en diplomering. De daaraan gekoppelde verbeterpunten leiden tot kwaliteitsdoelen voor het volgende schooljaar.

We zien nog wel mogelijkheden voor de examencommissie om het zicht en grip op de kwaliteit van de examinering te versterken. Door het uitvoeren van toezichthoudende activiteiten beschikt de examencommissie over verschillende informatiebronnen. Het gebruik van deze informatie kan aan kracht winnen door deze te bundelen en vervolgens in samenhang te analyseren. Uit deze analyse kan een constatering volgen dat processen rondom examinering en diplomering goed gaan, of dat er een behoefte bestaat aan gerichte verbetermaatregelen.

#### **Exameninstrumentarium dekt het kwalificatiedossier**

Het Exameninstrumentarium sluit aan bij de uitstroomeisen en voldoet aan de toetstechnische eisen. Het beroepsgerichte exameninstrumentarium is door de opleiding ontwikkeld en sluit aan op het kwalificatiedossier. De examencasus is een reële praktijkopdracht die in afstemming met het docententeam en het beroepenveld is opgesteld. De instellingsexamens Nederlands en Engels zijn ingekocht bij een examenleverancier. Deze examens worden ongewijzigd ingezet en zijn op een eerder moment door de inspectie als voldoende beoordeeld.

#### **Afname en beoordeling verlopen voldoende deugdelijk**

De Afname en beoordeling van de examens verlopen deugdelijk. De examens vinden plaats in een gesimuleerde omgeving op school, zodat alle studenten onder dezelfde omstandigheden hun examen afleggen. De studenten worden voldoende voorbereid op de examens en krijgen tijdig informatie. De proeven van bekwaamheid worden op een betrouwbare wijze afgenomen. Er zijn gedurende de examenperiode meerdere onafhankelijke beoordelaars betrokken bij de beoordeling. Hierdoor wordt geborgd dat de beoordeling zo objectief mogelijk plaatsvindt. Bij de generieke examens is een onafhankelijke beoordelaar betrokken.

We zien nog wel een punt ter verbetering. Bij de examens spreken en gesprekken voeren worden de gesprekken weliswaar opgenomen, maar deze informatie wordt niet structureel benut om de betrouwbaarheid van de examens te borgen.

### 4.3. Onderwijsresultaten zijn voldoende

| Onderwijsresultaten | V |   |   |
|---------------------|---|---|---|
|                     | O | V | G |
| OR1 Studiesucces    |   | • |   |



#### Studiesucces is voldoende

De Onderwijsresultaten zijn Voldoende omdat de opleiding resultaten behaalt die voldoen aan de gestelde norm voor studiesucces. De norm is tussen haakjes vermeld.

Het driejaarsgemiddelde jaarresultaat is 72,7 (68) procent, het diplomaresultaat is 73,4 (70) procent en het startersresultaat is 85,6 (82) procent. Het 3-jaarsgemiddelde is voldoende maar vertoont op 1-jaarsniveau een dalende trend. Het team is zich hiervan bewust en heeft een 'Crossmedia verbeterplan rendement 2018-2020' opgesteld met daarin opgenomen enkele verbeteracties die zich richten op de profilering van de opleiding, het curriculum en de begeleiding van studenten.

Deze driejaarsgemiddelde over de jaren 2015-2016, 2016-2017 en 2017-2018 gelden voor bc323, Mediavormgeving, niveau 4, waarvan de opleiding onderdeel uitmaakt.

In bijlage I staan de opleidingen die betrokken zijn bij het bepalen van de onderwijsresultaten.

### 4.4. Kwaliteitszorg en ambitie met als doel verbetering van de onderwijskwaliteit

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



#### Kwaliteitszorg concrete plannen en daden

De Kwaliteitszorg is Voldoende, omdat de opleiding een functionerend stelsel van kwaliteitszorg heeft en op basis daarvan het onderwijs verbetert. Het team beschikt over een teamplan dat tot stand is gekomen op basis van een SWOT analyse en een analyse van o.a. les- en pct evaluaties, de onderwijsscan, studiedagen en het populatieonderzoek. Het teamplan is ook in samenhang met de instellingsbrede thema's en onderliggende ambities voor 2019 - 2023 opgesteld en beschrijft specifieke doelstellingen per thema. Het monitoren, verbeteren en bijstellen waar nodig gebeurt in

samenspraak met de teamleider en wordt door het team als vanzelfsprekend gezien. Het team heeft de eigen verbeteracties voldoende in beeld en wil constant de eigen lat verleggen. Het teamplan beslaat de periode 2019-2021, door de vertaling naar een plan van aanpak met tussentijdse mijlpalen is het team beter in staat om tijdig bij te sturen of successen te vieren.

De teamleider voert minimaal eenmaal per jaar een lesbezoek uit bij de docenten. Daarnaast hecht zij waarde aan het klassenvertegenwoordigersoverleg. Beide instrumenten geven haar input om gerichte verbeterpunten te formuleren ter verbetering van de onderwijskwaliteit. Studenten waarderen het onderwijs en merken dat er iets gebeurt met hun feedback.

De teamleider legt verantwoording af aan het College van bestuur door het voeren van kwartaalgesprekken Onderwijs en Examinering. In de tweewekelijkse bilaterale overleggen is er ruimte om vraagstukken met het College van bestuur te bespreken. Ook heeft de teamleider tweewekelijks een afstemmingsoverleg met alle teamleiders binnen de instelling wat bijdraagt aan kennisdeling en afstemming.

#### **Kwaliteitscultuur gedragen door een betrokken team**

Het team kent een voldoende professionele kwaliteitscultuur en functioneert transparant en integer. Wij hebben een betrokken team gezien dat samenwerkt aan de verbetering van het onderwijs en de verbetering van de eigen professionaliteit. Er is sprake van een goede mix tussen nieuwe en ervaren docenten en de collega's werken nauw samen in de opleiding die ze neerzetten. Er is sprake van een grote betrokkenheid bij, en aandacht voor de studenten.

Het inhoudelijke gesprek wordt gevoerd waardoor er binnen het team onderlinge consensus en draagvlak voor het onderwijskundige beleid is. Er is sprake van gedeeld onderwijskundig leiderschap. De docenten voelen zich eigenaar van de verschillende subonderdelen maar ook van de opleiding in zijn geheel. De verantwoordelijkheden zijn zichtbaar en duidelijk belegd in het team. De collega's vertrouwen op elkaars expertise maar zijn ook kritisch, in staat elkaar te bevragen en indien nodig op een respectvolle manier aan te spreken. Verbetering van de professionaliteit van docenten vindt plaats door verschillende scholingen op zowel individueel als teamniveau. De professionalisering op teamniveau wordt direct gelinkt aan de visie op onderwijs. Voorbeelden zijn de training 'coaching vaardigheden docent' en 'intervisie'. De individuele scholingen worden in samenspraak met de teamleider bepaald in het R&O gesprek op basis van uitkomsten van onder andere lesevaluaties, lesbezoek, en het klassenvertegenwoordigersoverleg.

#### **Een actieve Verantwoording en dialoog**

De Verantwoording en dialoog zijn Voldoende omdat de opleiding intern en extern toegankelijk en betrouwbaar verantwoording aflegt over doelen en resultaten en daarover actief een dialoog voert. De opleiding is sterk verbonden met de grafische industrie. Door de

nauwe contacten met de grafische industrie en specifiek ook met de beroepenveldcommissie is er een actieve dialoog over zowel de inhoud als de kwaliteit van het onderwijs en de examinering. De docenten zijn afkomstig uit of deels nog werkzaam in de beroepspraktijk waardoor inbreng vanuit het beroep is gegarandeerd. De opleiding voert een actieve dialoog met de studenten door het structurele klassenvertegenwoordigersoverleg met de teamleider. Daarnaast wordt studenten via verschillende tevredenheidsonderzoeken (les en ptc evaluaties, JOB monitor, onderwijsscan) gevraagd te reflecteren op de kwaliteit van het onderwijs. Door middel van de bpv-enquête en de onderwijsscan wordt aan de praktijkopleiders gevraagd wat zij vinden van de kwaliteit van het onderwijs, het niveau van de studenten en de examinering.

#### **4.5. Overige wettelijke vereisten**

Bij de overige wettelijke vereisten die in het onderzoek zijn meegenomen, hebben we geen tekortkomingen aangetroffen.

##### **Schoolkosten**

Wij hebben bij deze opleiding de naleving van de wettelijke vereisten rondom schoolkosten/vrijwillige bijdragen onderzocht. Hierbij zijn geen tekortkomingen geconstateerd.

##### **Meldcode huiselijk geweld en kindermishandeling**

De instelling voldoet aan de verplichtingen zoals opgenomen in artikel 1.3.9 WEB. Het bestuur heeft een protocol meldcode huiselijk geweld en kindermishandeling vastgesteld met daarin een stappenplan waarin staat hoe kindermishandeling te signaleren en te melden. Door de vijf stappen van het afwegingskader kan snel en adequaat hulp worden geboden. Verder bevordert het bestuur de kennis en het gebruik van de meldcode binnen de instelling. Bij de opleiding Crossmedia hebben wij geconstateerd dat de afspraken rondom de meldcode doorwerken tot op het niveau van de opleiding.

## 5 . Reactie van het bestuur

Het College van Bestuur van het Grafisch Lyceum Utrecht wil bij deze haar waardering uitspreken voor de openhartigheid, deskundigheid en het constructief overleg die het bezoek van de Onderwijsinspectie in november kenmerkten. Deze 'Inspectie op basis van dialoog' in plaats van op controle bewijst haar meerwaarde met een rapportage die handvaten geeft in wat goed gaat, wat beter kan en wat beter moet.

Een van de aanbevelingen van de Inspectie betreft het versterken van de externe auditing. Wij nemen dat ter harte, maar plaatsen er de kanttekening bij dat de verantwoordingslast voor kleine instellingen als de onze snel onevenredig wordt. Naast de Inspectie en de dialoog met beroepenveld, regionale partijen en partners in de onderwijsketen, is er immers sinds kort nog een aparte verantwoordingsstructuur opgetuigd rond de Kwaliteitsgelden. In het uitwerken van de aanbeveling van de Inspectie streven wij daarom naar een balans tussen verschillende vormen van kwaliteits-gesprek. Wij zullen onderzoeken hoe e.e.a. komend (studie)jaar via het Kwaliteitsnetwerk mbo en via de nieuwe Vereniging van Vakscholen gestalte kan krijgen.

# Bijlage 1: Overzicht opleidingen oordelen onderwijsresultaten

## Bc-id/opleidingen overzicht

In deze bijlage is per onderzochte opleiding aangegeven welke bc-code of opleidingen betrokken zijn bij het bepalen van de onderwijsresultaten.

| Bc-id: bc323 | Niveau 4                          |
|--------------|-----------------------------------|
| Crebo:       | Opleiding:                        |
| 25201        | Mediavormgever                    |
| 90411        | Animatie/ Audiovisuele vormgeving |
| 90413        | Grafische vormgeving              |
| 90414        | Interactieve vormgeving           |
| 93220        | Game artist                       |

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

