



Inspectie van het Onderwijs  
Ministerie van Onderwijs, Cultuur en  
Wetenschap

## **Marlijn Coaching, Advies en Erkend Opleiden B.V.**

**Onderzoek bestuur en scholen**

**Vierjaarlijks onderzoek**

**Datum vaststelling: 22 februari 2022**

# Samenvatting

Minstens één keer in de vier jaar onderzoekt de onderwijsinspectie ieder bestuur in Nederland. We hebben bij Marlijn Academie onderzocht of de sturing door het bestuur op de kwaliteit van het onderwijs binnen de opleidingen in orde is (zie Onderzoekskader 2021).

## **Wat gaat goed?**

Bestuur en direct betrokkenen hebben een gedeelde visie en werken allen toe naar en met hetzelfde doel. Zaken worden voortvarend opgepakt en er vindt structureel verbetering plaats. Het onderwijs aan studenten is op de individuele student toegesneden waardoor studenten met een afstand tot de arbeidsmarkt in de meeste gevallen hun mbo-diploma behalen. Door de nauwe samenwerking met het werkveld kunnen de studenten bovendien vaak direct na het behalen van het diploma doorstromen naar betaalde arbeid.

## **Wat kan beter?**

Door de examencommissie een meer onafhankelijke positie te geven, kan de scheiding tussen onderwijs en examinering beter worden gewaarborgd.

## **Wat moet beter?**

Er is niks wat beter moet bij de Marlijn Academie.

## **Vervolg**

We kijken bij Marlijn Academie voor het vervolgtoezicht niet af van de reguliere termijn van vier jaar.

**Bestuur:** Marlijn Coaching, Advies en Erkend Opleiden B.V.

**Bestuursnummer:** 21435

**Sector:** mbo

**Onderzoeksnummer:** 310141

**Brin:** 30UW

# Inhoudsopgave

<b>1.</b>	<b>Opzet van het vierjaarlijks onderzoek</b>	<b>4</b>
<b>2.</b>	<b>Resultaten vierjaarlijks onderzoek bestuur</b>	<b>6</b>
	2.1. Besturing, kwaliteitszorg en ambitie	6
	2.2. Afspraken over vervolgtoezicht	9
<b>3.</b>	<b>Reactie van het bestuur</b>	<b>10</b>

# 1. Opzet van het vierjaarlijks onderzoek

De Inspectie van het Onderwijs heeft van 14 tot en met 16 september een vierjaarlijks onderzoek uitgevoerd bij Marlijn Academie. In een vierjaarlijks onderzoek staat de volgende onderzoeksvraag centraal:

Waarborgt het bestuur met zijn (be)sturing de kwaliteit op de opleidingen én heeft het bestuur ambities gericht op de verdere ontwikkeling van de opleidingen?

## Werkwijze en onderzoeksactiviteiten

Het onderzoek richt zich op onderstaande standaarden op het niveau van het bestuur.

Standaard	Onderzocht
Besturing, Kwaliteitszorg en Ambitie	
BKA1. Visie, ambities en doelen	•
BKA2. Uitvoering en kwaliteitscultuur	•
BKA3. Evaluatie, verantwoording en dialoog	•

Om antwoord te geven op de onderzoeksvragen voeren we verificatie-activiteiten uit op opleidings- en bestuursniveau. Daarbij kunnen we ook andere belanghebbenden betrekken.

### Onderzoeksactiviteiten

Het vierjaarlijks onderzoek bij Marlijn Academie hebben we op maat ingericht en bestaat uit de volgende onderzoeksactiviteiten.

Wij hebben gesproken met het bestuur, de examencommissie, de docenten, studenten en oud-studenten. Tevens hebben we een bezoek gebracht aan een aantal praktijkleerbedrijven en we hebben begeleiders en examinatoren op de werkplek gesproken. Ook het bestuderen van documenten en het observeren van lessen maakten deel uit van ons onderzoek.

### Signalen

In de voorbereiding van ieder onderzoek kijken we naar eventuele signalen die bij de inspectie zijn binnengekomen. Soms heeft dat gevolgen voor de uitvoering van het onderzoek.

Er zijn geen signalen over Marlijn Academie en de opleidingen bij ons binnengekomen die opvolging vereisen.

**Leeswijzer**

In hoofdstuk 2 staan het eindoordeel op bestuursniveau en de oordelen op de standaarden uit het kwaliteitsgebied Besturing, kwaliteitszorg en ambitie. De afspraken over het vervolgtoezicht zijn ook opgenomen in dit hoofdstuk. In hoofdstuk 3 is de reactie van het bestuur op het onderzoek en de rapportage opgenomen. <In de bijlage is de zienswijze van het bestuur overgenomen.>

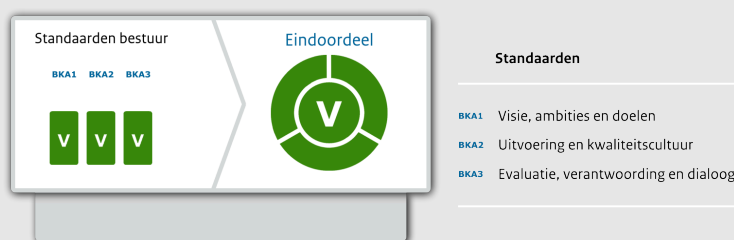
## 2. Resultaten vierjaarlijks onderzoek bestuur

In dit hoofdstuk geven we de resultaten weer van het onderzoek op bestuursniveau.

### Samenvattend oordeel

In onderstaande figuur zijn de resultaten samengevat. Te zien is wat het eindoordeel is op bestuursniveau en de oordelen op de standaarden.

We beoordelen de kwaliteit van de besturing, kwaliteitszorg en ambitie van Marlijn Academie als Voldoende.



### 2.1. Besturing, kwaliteitszorg en ambitie

In de onderstaande tabel geven wij de oordelen weer op de standaarden van het kwaliteitsgebied Besturing, kwaliteitszorg en ambitie. Vervolgens geven we een toelichting op deze oordelen.

BESTURING, KWALITEITZORG EN AMBITIE	O	V	G
BKA1 Visie, ambities en doelen		●	
BKA2 Uitvoering en kwaliteitscultuur		●	
BKA3 Evaluatie, verantwoording en dialoog		●	

#### BKA1. Visie, ambities en doelen duidelijk zichtbaar in gehele organisatie

Het bestuur van Marlijn Academie heeft een doordacht en effectief systeem voor kwaliteitszorg. Daarmee heeft het bestuur zicht en grip op de kwaliteit van het onderwijs.

Het bestuur van Marlijn Academie heeft een duidelijke visie op goed onderwijs: onderwijs moet aansluiten op de student. De Marlijn

Academie heeft als doel het bieden van een opleiding die zich kenmerkt door maatwerk en persoonlijke begeleiding en daarbij staat de aansluiting met de praktijk voorop.

Het bestuur richt de voorwaarden in om de doelen te bereiken. Zo wordt het onderwijs verzorgd door didactisch bekwame docenten, worden de praktijkbegeleiders goed voorbereid op en begeleid in hun rol en is er veel aandacht voor structuur. Deze sturing leidt ertoe dat er onderwijs wordt verzorgd waarmee studenten goed worden voorbereid op de praktijk.

Het bestuur stuurt aan op een zeer uitgebreide intake waarbij het ontwikkelen van basisvaardigheden als samenwerken en communiceren centraal staat. Tijdens deze uitgebreide intake maakt de student kennis met de verschillende opleidingen die de Marlijn Academie aanbiedt. Door de tijd te krijgen om de opleiding te vinden die goed bij hen past, wordt de motivatie voor het volgen van een opleiding bij de studenten vergroot. Afhankelijk van het leerdoel en de eigenschappen van de student wordt vervolgens een passend opleidingstraject aangeboden. Dit passende opleidingstraject kenmerkt zich door ver doorgevoerd maatwerk dat precies aansluit bij de ontwikkelingsfase en de behoefte van de student.

De ambitie om maatwerk te leveren is goed zichtbaar in de gehele organisatie. De docenten en de praktijkbegeleiders die aan de Marlijn Academie gekoppeld zijn, streven allen hetzelfde doel na en leveren ieder op hun eigen wijze hun bijdrage aan dit gemeenschappelijke doel. Tegelijkertijd zien we bij docenten een kritische blik die ervoor zorgt dat er geen afbreuk wordt gedaan aan de eisen die gesteld worden in het kwalificatiedossier. Door deze aanpak weten studenten die eerder vaak al meermaals zijn uitgevallen, bij Marlijn Academie uiteindelijk toch hun diploma te behalen.

Tijdens de opleiding is er veel aandacht voor werknemersvaardigheden. Ook vindt er veelvuldig inhoudelijke afstemming met de praktijk plaats om zo studenten al zo goed mogelijk voor te bereiden op de daadwerkelijke werkzaamheden in het werkveld. Daarnaast is de Marlijn Academie bij de overdracht naar vervolgonderwijs dan wel arbeid zeer betrokken. Oud-studenten worden waar nodig ook nog enige tijd begeleid om zo de overgang naar een voor hen nieuwe situatie soepel te laten verlopen.

Het bestuur is goed op de hoogte van wat er speelt in de organisatie. Het bestuur zorgt voor verbeteringen in het onderwijs als dat nodig is, ook omdat het bestuur vindt dat het altijd beter kan. Daarnaast worden ook externen betrokken om de kwaliteit van het onderwijs van de Marlijn Academie te evalueren en de analyseren. We hebben gezien dat de verbeterpunten die deze evaluaties en analyses opleveren ook leiden tot bijstelling in het beleid.

### **BKA2. Uitvoering en kwaliteitscultuur op orde**

Het bestuur realiseert samen met de opleidingen de doelen voor kwaliteit.

Het gepersonaliseerde maatwerkonderwijs zien en horen we steeds terugkomen bij het op maat gemaakte onderwijsprogramma, bij de praktijklessen en bij de intensieve begeleiding door de praktijkbegeleiders.

In de kleinschalige lessen zijn begeleiding en aanpak voor iedere student op maat en vindt veel interactie plaats. Studenten kunnen op ieder moment instromen in de opleiding en delen in de generieke lessen kennis met elkaar. Hierdoor leren de studenten samen en van elkaar. Wel zou het bestuur erop kunnen sturen de generieke lesstof soms wat meer te koppelen aan de opleiding waarvoor de student studeert. Hierdoor wordt de lesstof voor de student interessanter, relevanter en actueler.

Wij hebben geconstateerd dat de examencommissie in de praktijk op objectieve en deskundige wijze vaststelt of een student voldoet aan de voorwaarden voor het verkrijgen van een diploma. Toch zou het bestuur bij de samenstelling dan wel bij het functioneren van de examencommissie meer kunnen sturen op de onafhankelijkheid. Een aantal leden van de examencommissie is op dit moment ook direct betrokken bij het onderwijsproces en de afname en beoordeling waardoor de onafhankelijkheid mogelijk in het geding kan komen. Dat de bestuurder zelf bij de examinering aanwezig is en ook aan de vergadering van de examencommissie deelneemt, draagt niet bij aan de onafhankelijkheid. Een meer onafhankelijk functioneren van de examencommissie draagt ertoe bij dat de examencommissie een deugdelijke diplomering blijft borgen.

Het bestuur vertoont voorbeeldgedrag door zich kwetsbaar op te stellen en open te staan voor feedback wat kan leiden tot verbeteringen voor de Marlijn Academie. We hebben gezien dat de docenten zich ook kwetsbaar durven op te stellen, elkaar bij hun lessen betrekken, elkaar op het functioneren durven aanspreken en van elkaar leren. Ditzelfde gedrag zien we ook terug bij de studenten. Deze transparante, integere kwaliteitscultuur draagt bij aan de gestelde doelen van de Marlijn Academie.

### **BKA3. Evaluatie en verantwoording voldoende door een sterk extern gerichte blik en dialoog**

Het bestuur evalueert en analyseert systematisch of het de doelen realiseert en verantwoordt zich hierover in het jaarverslag. Het bestuur stelt waar nodig het beleid bij en betreft daartoe interne en



externe belanghebbenden in een goed functionerende dialoog.

We hebben hierbij gezien dat met name de externe dialoog veel aandacht krijgt. Er is een constante blik naar buiten en de bestuurder stemt continu met betrokkenen in de praktijk af om zo het onderwijs zo praktijkgericht mogelijk vorm te geven.

Daarnaast worden ook diverse externen betrokken om de kwaliteit van het onderwijs van de Marlijn Academie te evalueren en de analyseren. We hebben gezien dat de verbeterpunten die deze evaluaties en analyses opleveren ook leiden tot bijstelling in het beleid.

Ook intern vindt de dialoog continu plaats met docenten en studenten. Ook de bevindingen uit deze gesprekken leiden tot bijstelling in het beleid. Zo hebben we bijvoorbeeld gehoord dat onderdelen in het lesprogramma worden opgenomen als studenten aangeven hier behoefte aan te hebben.

Wat beter kan is de toegankelijkheid en eenduidigheid van de schriftelijke communicatie naar de studenten en de praktijkbegeleiders toe. Ook kunnen de verbeterpunten die Marlijn Academie voor zichzelf ziet transparanter in de schriftelijke verslaglegging worden opgenomen. Zo kunnen alle betrokkenen nog eens nagaan welke gezamenlijke verbeterpunten zijn geformuleerd wat helpt bij de gezamenlijke evaluatie van de opgestelde verbeterpunten.

## **2.2. Afspraken over vervolgtoezicht**

We kijken bij Marlijn Academie voor het vervolgtoezicht niet af van de reguliere termijn van vier jaar. De jaarlijkse prestatie- en risicoanalyse en/of urgente signalen kunnen de inspectie aanleiding geven het vervolgtoezicht alsnog aan te scherpen.

## 3. Reactie van het bestuur

Het bestuur dankt de Onderwijsinspectie voor de prettige en constructieve wijze waarop u het drie dagen durend onderzoek heeft uitgevoerd en de op vele aspecten lovende beoordelingen en bevindingen.

Ook de studenten, leerbedrijven, partners, klanten en ouders die hebben meegewerkt aan het onderzoek willen we graag extra bedanken. - Een papierfabriek in Doetinchem t.b.v. het onderzoek naar Procesoperator B (mbo-3) binnen de papierschool - Een hoveniersbedrijf in Etten Leur t.b.v. het onderzoek naar medewerker Hovenier (mbo-2). - De Antonius leerhoeve t.b.v. het onderzoek naar assistent Horeca (Entree). - Pl medewerkers t.b.v. de diplomerende mbo opleidingen in Penitentiaire inrichtingen En uiteraard dank aan de partners en externe leden van de examencommissie. Marlijn Academie is een niet bekostigde mbo-onderwijsinstelling (NBI) gericht op het leveren van maatwerk BBL en OVO opleidingen. Binnen haar opleidingen kent zij 2 specialismen; Ten eerste; de Papierschool (operator mbo-niveau 3 en 4 opleidingen voor de papierindustrie) en ten tweede; praktijkgerichte opleidingstrajecten t.b.v. het behalen van een praktijkverklaring en/of mbo-diploma (Antonius). Dit alles volledig vorm gegeven met het leerbedrijf en brancheopleiders, door interne scholing en de examenklas. Naar aanleiding van de bevindingen zijn wij als kleine organisatie, ons er extra bewust van geworden dat het bewaken van de onafhankelijkheid van de examencommissie belangrijk is. Met het oog op het bevorderen van deze onafhankelijkheid maakten al twee externe deskundigen deel uit van de commissie die geen uitvoerende taken hebben in het onderwijsproces en/of examinering. N.a.v. het onderzoek is er een derde onafhankelijke persoon, als voorzitter toegevoegd. Om de onafhankelijkheid van de examinering en kwaliteit van haar dienstverlening en objectiviteit verder te bewaken laat zij tevens haar kwaliteitsborging en procesinrichting jaarlijks extern toetsen, middels ISO 2015- 9001, Blik op Werk & Cedeo audits. Het voldoen aan de eisen voor het NRTO keurmerk en de eisen t.b.v. de erkenning als UWV-scholingspartner. Daarnaast is Marlijn Academie door een door OC&W aangewezen Certificerende Autoriteit gecertificeerd als examenleverancier van examenproducten voor het MBO. Zo borgt Marlijn Academie niet alleen haar maatwerk in praktijkleren en diplomeren, maar ook de examineringsroute van praktijkleren naar diplomeren voor haar 176 BBL en OVO erkenningen op niveau Entree t/m mbo-4. Marlijn Academie behaalt een hoog rendement met studenten die vol trots en gesterkt in vertrouwen, na het behalen van de praktijkverklaring succesvol een diplomerend mbo-traject hebben afgerond. De bevinding die ons het meest heeft verheugd is dat de onderwijsinspectie uit gesprekken met leerbedrijven, studenten en branche-partners gebleken is dat onze aanpak van het praktijkleren kwalitatief volwaardig is en studenten motiveert om de stap naar diplomering te zetten. Gegeven uw positieve bevindingen concludeert het bestuur dat de resultaten en voormelde inspanningen

van Marlijn Academie door u op waarde werden geschat. Nogmaals dank voor uw rapportage en erkenning.

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

