



Inspectie Justitie en Veiligheid  
*Ministerie van Justitie en Veiligheid*

# Leergang Operationele Sturing

*Onderzoek politieopleidingen 2018*

# Inhoudsopgave

	<b>Samenvatting</b>	<b>3</b>
<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>5</b>
1.1	Onderzoek politieopleidingen 2018	6
1.2	Leergang Operationele Sturing	7
1.2.1	Toetsingskader	7
1.2.2	Onderzoeksaanpak	9
1.3	Leeswijzer	10
<b>2</b>	<b>De Leergang Operationele Sturing</b>	<b>11</b>
2.1	Operationele sturing	11
2.2	De Leergang Operationele Sturing	12
<b>3</b>	<b>Bevindingen en conclusies</b>	<b>13</b>
3.1	Behoeftestelling	13
3.1.1	Kwalitatieve behoeftestelling	13
3.1.2	Kwantitatieve behoeftestelling	13
3.2	Uitvoering van het programma en kwaliteitsborging	14
3.2.1	Uitvoering programma op de Politieacademie	14
3.2.2	Uitvoering praktijkperiode in de eenheid	17
3.2.3	Kwaliteitsborging	19
3.3	Uitvoering van de examinering	20
3.4	Tevredenheid afgestudeerden en leidinggevenden	21
3.4.1	Tevredenheid afgestudeerden	21
3.4.2	Tevredenheid leidinggevenden	22
3.5	Conclusie en aanbevelingen	23
	<b>Bijlagen</b>	
<b>I</b>	<b>Bijlage Analyseschema</b>	<b>24</b>
<b>II</b>	<b>Bijlage Wederhoortabel</b>	<b>26</b>
<b>III</b>	<b>Bijlage Afkortingen</b>	<b>29</b>



# Samenvatting

Dit deelonderzoek is een onderdeel van het bredere onderzoek 'Politieopleidingen 2018'. De Inspectie Justitie en Veiligheid (hierna: Inspectie) richt haar toezicht de komende drie jaar op de hoofdprocessen van de politie.<sup>1</sup> In 2018 ligt de focus op de opsporing. De Inspectie onderzoekt in het kader van 'Politieopleidingen 2018' in twaalf deelonderzoeken, twaalf bij dit thema horende opleidingen aan de Politieacademie (PA). Zij maakt hierbij onderscheid tussen een scan en diepgaand onderzoek. De Inspectie onderzocht acht opleidingen door middel van een scan en vier opleidingen diepgaand. Per diepgaand deelonderzoek maakt de Inspectie een korte terugkoppeling gericht op de managers en uitvoerders van de PA.

De Leergang Operationele Sturing (LOS) is een leergang met een totale doorlooptijd van één jaar en leidt op tot het vervullen van een functie op het gebied van operationele sturing. De Inspectie heeft de LOS geselecteerd voor diepgaand onderzoek. Met dit onderzoek wil de Inspectie onderzoeken of de LOS aansluit op de praktijk en van voldoende kwaliteit is. Dat wil zeggen: of de LOS de politiemedewerkers zo optimaal mogelijk voorbereidt op het uitvoeren van hun functie. De Inspectie onderzocht hiervoor de kwaliteitsaspecten<sup>2</sup> 'Behoeftestelling', 'Uitvoering programma en kwaliteitsborging', 'Uitvoering examinering', 'Tevredenheid afgestudeerden en leidinggevendenden'. Zij kwam hierbij tot de volgende deelconclusies:

- De LOS is door de Politieacademie gebaseerd op de kwalitatieve behoeftestelling en kwantitatieve behoeftestelling van de politie. De meerjarige behoeftestelling ontbreekt nog.
- De Inspectie is positief over de uitvoering van het programma van de LOS op de Politieacademie en in het korps. De kwaliteit van de leergang is op diverse niveaus geborgd. De Inspectie is positief over de wijze waarop de politie invulling geeft aan haar medeverantwoordelijkheid voor de uitvoering van het programma in de praktijk, door actief te sturen en bij te sturen. Het slagen van het programma in de praktijk is echter kwetsbaar, omdat het in grote mate afhankelijk is de omgeving en omstandigheden in de eenheid.

---

<sup>1</sup> Deze hoofdprocessen zijn opsporing, handhaving en hulpverlening.

<sup>2</sup> Het toezichtkader politieonderwijs definieert wat de Inspectie verstaat onder kwaliteit. Deze term valt uiteen in een aantal kwaliteitsaspecten. Het toezichtkader met een beschrijving van alle kwaliteitsaspecten is te vinden op de [website van de Inspectie](#).



- De Politieacademie levert inspanning om de uitvoering van de examinering zorgvuldig, objectief en valide te laten verlopen. De beoordeling is echter een kwetsbaar punt.
- Afgestudeerden zijn tevreden over de LOS. Er is nog geen zicht op de tevredenheid van leidinggevendenden. Het is positief dat de Politieacademie voorbereidingen heeft getroffen om deze evaluatie te gaan uitvoeren.

De Inspectie komt tot de volgende conclusie over het aansluiten van de LOS op de praktijk:

De Leergang Operationele Sturing voldoet aan de voorwaarden voor een goede aansluiting op de praktijk en bereidt politiemedewerkers goed voor op het uitvoeren van hun functie.

De LOS is gebaseerd op een heldere vraag van de politie. De uitvoering van het programma en de examinering is opgezet met voldoende aandacht voor kwaliteit en wordt ook zo uitgevoerd. De Inspectie is positief over de wijze waarop de politie invulling geeft aan haar medeverantwoordelijkheid voor de uitvoering van het programma in de praktijk, door actief te sturen en bij te sturen. Afgestudeerden vinden dat zij die competenties hebben meegekregen die zij nodig hebben om te functioneren als operationeel sturende.

Het niveau en aard van de opleiding, de studenten en de docenten maakt een grote mate van professionele ruimte passend. Dit maakt de LOS op punten ook kwetsbaar. De borging van de objectiviteit van de beoordeling staat bijvoorbeeld op gespannen voet met deze professionele ruimte.

Ditzelfde geldt voor de wijze waarop het programma in de eenheid is opgezet. De verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het programma in de eenheid wordt grotendeels bij de eenheid zelf gelegd. Hierdoor wordt het slagen van de opleiding van de student afhankelijk van de omgeving en omstandigheden in de eenheid. Dit geldt ook voor de doelstelling van de LOS om de 'oude leiderschapscultuur' te doorbreken.

De Inspectie doet de volgende aanbevelingen aan de Politieacademie:

- Blijf de aandacht houden voor de spanning tussen enerzijds de doelstelling om de oude cultuur in de eenheid te doorbreken en anderzijds het leggen van de verantwoordelijkheid voor de praktijkperiode bij diezelfde eenheid. Heroverweeg hierbij of het slagen van de praktijkperiode en deze doelstelling beter kunnen worden geborgd richting de toekomst in bijvoorbeeld afspraken.
- Borg de afspraak dat studenten niet worden beoordeeld door de eigen leerprocesbegeleider.
- Heroverweeg de wijze van beoordeling van opdrachten door de (ongecertificeerde) praktijkbegeleider en borg hiermee de vergelijkbaarheid en objectiviteit van deze beoordeling.
- Evalueer de opleiding zo spoedig mogelijk met leidinggevendenden en pas indien nodig de opleiding aan.

De Inspectie beziet de bevindingen en conclusies van de afzonderlijke opleidingen in samenhang en neemt de eventuele rode draden op in een meta-rapportage 'Jaarbeeld politieonderwijs 2018' en het Jaarbeeld Opsporing.



# 1

## Inleiding

Goed politieonderwijs speelt een essentiële rol bij de ontwikkeling van de professionaliteit, het vakmanschap en de weerbaarheid van politiefunctionarissen. De kwaliteit van het politieonderwijs is daarmee een belangrijke voorwaarde voor de professionaliteit van de politieorganisatie.

De Inspectie Justitie en Veiligheid (hierna: Inspectie) heeft de wettelijke taak om toezicht te houden op de kwaliteit van het politieonderwijs en de examinering. De doelstelling van het toezicht op het politieonderwijs is inzicht te geven in de kwaliteit van het politieonderwijs en de examinering daarvan, om risico's te signaleren en om de bij het politieonderwijs betrokken organisaties aan te zetten tot verbetering. Hiermee draagt de Inspectie eraan bij dat de politiemedewerkers in staat zijn om hun taken in de politiepraktijk op een goede manier te kunnen uitvoeren.

Dit deelonderzoek is een onderdeel van het bredere onderzoek 'Politieopleidingen 2018' en het onderzoek 'Opsporing 2018'. De Inspectie richt haar toezicht de komende drie jaar op de hoofdprocessen van de politie. In 2018 ligt de focus op de opsporing. De Inspectie onderzoekt in het kader van 'Politieopleidingen 2018' in twaalf deelonderzoeken, twaalf bij dit thema horende opleidingen aan de Politieacademie (PA). Zij maakt hierbij onderscheid tussen een scan en diepgaand onderzoek<sup>3</sup>. De Inspectie onderzocht acht opleidingen door middel van een scan en vier opleidingen diepgaand. Per diepgaand deelonderzoek maakt de Inspectie een korte terugkoppeling gericht op de managers en uitvoerders van de PA. De resultaten van de scans worden teruggekoppeld door middel van een brief. Na afloop van de deelonderzoeken, analyseert de Inspectie de bevindingen en conclusies van de afzonderlijke deelonderzoeken in samenhang. Eventuele rode draden neemt zij op in de meta-rapportages 'Jaarbeeld politieonderwijs 2018' en 'Jaarbeeld Opsporing', gericht op een bredere doelgroep zoals beleidsmakers bij de PA, de politie, het ministerie van Justitie en Veiligheid, politici en bevoegd gezag.

---

<sup>3</sup> Een scan bestaat uit een documentenanalyse. Een diepgaand onderzoek bestaat uit een documentenanalyse, tweede informatie-uitvraag en interviews. Zie voor meer informatie: [Plan van aanpak onderzoek politieopleidingen 2018](#).



## 1.1 Onderzoek politieopleidingen 2018

Het onderzoek 'Politieopleidingen 2018' beslaat scans van de opleidingen:

- Verzamelen en verwerken van informatie;
- Analyseren van informatie;
- Het heimelijk inwinnen van informatie<sup>4</sup>;
- Basisopleiding Hulpofficier van Justitie;
- Vaste Kern Leidinggevend – Team Grootschalige Opsporing;
- Forensisch digitaal opsporen in eenvoudige situaties;
- Bedienaar middel opnemen vertrouwelijke communicatie<sup>5</sup>;
- Afname celmateriaal ten behoeve van DNA-onderzoek;

en de volgende diepgaande onderzoeken:

- Module Intake & Service Medewerker;
- Leergang operationele sturing;
- Leergang recherchemedewerker – tactisch rechercheur;
- Handelen in zedenzaken.

De Inspectie baseert deze selectie van opsporingsonderzoeken op de relevantie van de inhoud van de opleiding en het aantal politiemedewerkers dat de opleiding per jaar volgt<sup>6</sup>. Zij heeft zes opleidingen gekozen die aansluiten bij de drie opsporingsthema's die binnen het project opsporing binnen de politie worden onderzocht<sup>7</sup> en daarnaast zes opleidingen die aansluiten bij actuele ontwikkelingen in het toezicht en in de opsporing.

Met dit onderzoek wil de Inspectie onderzoeken of de opsporingsopleidingen aansluiten op de praktijk en van voldoende kwaliteit zijn. Dat wil zeggen: of de opleidingen de politiemedewerkers zo optimaal mogelijk voorbereiden op het uitvoeren van hun functie.

---

<sup>4</sup> Gezien de vertrouwelijkheid van de inhoud van de opleiding, wordt de terugkoppeling van de opleiding 'Het heimelijk inwinnen van informatie' niet gepubliceerd.

<sup>5</sup> Gezien de vertrouwelijkheid van de inhoud van de opleiding, wordt de terugkoppeling van de opleiding 'Bedienaar middel opnemen vertrouwelijke communicatie' niet gepubliceerd.

<sup>6</sup> Hoe meer politiemedewerkers de opleiding volgen, hoe groter de impact op de kwaliteit van de taakuitvoering zal zijn als de opleiding niet aansluit op de praktijk. De Inspectie richt zich in dit onderzoek op de opleidingen die meer dan 30 politiemedewerkers per jaar opleiden.

<sup>7</sup> 'Intelligence', 'toewijzing en selectie' en 'sturing', zie het [plan van aanpak Opsporing](#).



## 1.2 Leergang Operationele Sturing

Deze terugkoppeling geeft de bevindingen en conclusies weer van het diepgaande deelonderzoek van de Inspectie naar de Leergang Operationele Sturing (LOS). Met dit onderzoek wil de Inspectie de volgende vraag beantwoorden:

*'In hoeverre bereidt de Leergang Operationele Sturing de politiemedewerkers die werken in het opsporingsproces goed voor op het uitvoeren van hun functie?'*

### 1.2.1 Toetsingskader

Om deze vraag te beantwoorden, kijkt de Inspectie naar het proces dat de politiemedewerker als startend student of cursist doorloopt, met als doel het beroep op het gewenste niveau te kunnen beoefenen. Binnen dit proces onderscheidt zij de input, throughput, output en outcome. Dit doet zij aan de hand van de volgende kwaliteitsaspecten<sup>8</sup>:

- Behoeftestelling (input);
- Uitvoering programma en kwaliteitsborging (throughput);
- Uitvoering examinering (output);
- Tevredenheid afgestudeerden en leidinggevenden (outcome).

**Input** betreft de informatie die de PA krijgt om haar opleiding op te baseren: de behoeftestelling van de politie. Het politieonderwijs moet zijn gebaseerd op een vraag van de politie: zowel kwalitatief (type, inhoud en niveau) als kwantitatief (aantal studenten). De politie maakt dit aan de PA kenbaar door middel van een behoeftestelling. Volgens de Politiewet 2012 artikel 45a verstrekt de korpschef van de politie jaarlijks uiterlijk op 1 maart aan de directeur van de PA de behoeftestelling aan politieonderwijs, onderzoek en kennis van de politie voor het begrotingsjaar en de vier daaropvolgende jaren. De Inspectie beantwoordt hier de volgende onderzoeksvragen op de volgende wijze:

1. *In hoeverre is het onderwijsaanbod van de Politieacademie gebaseerd op de door de politie aangegeven kwalitatieve behoefte?*

De PA toont aan de kwalitatieve behoeftestelling van de politie te hebben ontvangen. Voorwaarde om deze behoeftestelling goed te kunnen verwerken is dat de politie deze tijdig (voor 1 maart van ieder jaar) en volledig (het is voor de PA duidelijk wat de vereisten voor de beginnend beroepsbeoefenaar zijn) aan de PA heeft verstrekt. De PA toont aan dat zij deze behoeftestelling heeft gebruikt als basis voor haar onderwijs.

---

<sup>8</sup> Het toezichtkader politieonderwijs definieert wat de Inspectie verstaat onder kwaliteit. Deze term valt uiteen in een aantal kwaliteitsaspecten. Het toezichtkader met een beschrijving van alle kwaliteitsaspecten is te vinden op de [website van de Inspectie](#).



2. *In hoeverre is het onderwijsaanbod van de Politieacademie gebaseerd op de door de politie aangegeven kwantitatieve behoefte?*

De PA toont aan de kwantitatieve behoeftestelling van de politie te hebben ontvangen. Voorwaarde om deze behoeftestelling goed te kunnen verwerken is dat de politie deze tijdig (voor 1 maart van ieder jaar) aan de PA heeft verstrekt. De PA toont aan dat zij deze behoeftestelling heeft gebruikt als basis voor haar onderwijsaanbod.

**Throughput** richt zich op de uitvoering van het opleidingsprogramma en de aanwezigheid van een kwaliteitszorgsysteem hierbij. Voor een groot deel van de opleidingen aan de PA geldt dat dit programma deels wordt uitgevoerd op de PA (in de schoolomgeving) en deels in de praktijk (tijdens een stageperiode in de eenheid). Een kleiner deel van de opleidingen wordt alleen uitgevoerd binnen de omgeving van de PA zelf (vanzelfsprekend komt onderzoeksvraag vier in deze gevallen te vervallen). Een voorwaarde voor een goede uitvoering van het onderwijsproces is de kwaliteitsborging: de PA moet de kwaliteit van haar onderwijs kunnen garanderen en hierover verantwoording kunnen afleggen. Dit leidt tot de volgende onderzoeksvragen:

3. *In hoeverre wordt het onderwijsprogramma uitgevoerd en worden studenten ondersteund en begeleid?*

De PA toont aan dat zij stuurt op de voorwaarden voor een goede uitvoering van het onderwijsprogramma op de PA. Hieronder vallen ten minste:

- De deskundigheid van de uitvoerders: de docenten en gastdocenten.
- De wijze waarop de docenten het programma uitvoeren (werkprocedures).
- De wijze waarop de docenten de politiemedewerkers begeleiden tijdens hun opleiding (studievoortgang), zowel op de PA als tijdens de praktijkperiode in de eenheid.

4. *In hoeverre worden studenten tijdens hun praktijkperiode in de eenheid ondersteund en begeleid en krijgen zij voldoende gelegenheid om te leren?*

De PA toont aan dat zij stuurt op de voorwaarden voor een goede uitvoering van het onderwijsprogramma tijdens de praktijkperiode in de eenheid. Hieronder vallen ten minste:

- De deskundigheid van de uitvoerders: de praktijkbegeleiders.
- De wijze waarop het programma in de praktijk wordt uitgevoerd.

5. *In welke mate is er bij de opleiding een functionerend kwaliteitszorgsysteem aanwezig?*

De PA toont aan haar opvattingen en ambitie over de kwaliteit van de opleiding te hebben geformuleerd en vastgesteld in een strategisch document (plan). Deze opvattingen en ambities heeft zij vervolgens aantoonbaar doorvertaald naar concrete doelen en activiteiten (do). De PA meet in hoeverre de doelen worden bereikt (check) en neemt eventueel aantoonbare verbetermaatregelen om de beoogde doelen te bereiken (act). Klachten signaleren mogelijke knelpunten of tekortkomingen in de kwaliteit en zij dienen dus ook gepositioneerd te zijn in het kwaliteitszorgsysteem.

Bij **output** richt de Inspectie zich op de examinering. Daar wordt immers zichtbaar of de studenten voldoende zijn opgeleid om te voldoen aan de van tevoren geformuleerde behoeftestelling. Dit leidt tot de volgende onderzoeksvraag:





6. *In hoeverre worden examens op een zorgvuldige, objectieve en valide manier afgenomen en beoordeeld?*

De PA dient ervoor te zorgen dat de examinering zorgvuldig (alle van tevoren bepaalde vereisten worden getoetst), objectief (alle studenten worden op dezelfde manier beoordeeld) en valide (de vereisten worden op de juiste manier gemeten) verloopt. Zonder een juiste registratie kan een deugdelijke afgifte van een diploma niet plaatsvinden. De PA toont aan dat zij stuur op de voorwaarden voor een zorgvuldige, objectieve en valide examinering. Hieronder vallen ten minste:

- De *deskundigheid* van de examinatoren.
- De wijze waarop de examinatoren het examen *afnemen* (werkprocedures).
- De wijze waarop examenresultaten worden *geregistreerd*.

**Outcome**, ten slotte, betreft de mate waarin de afgestudeerde politiemedewerkers in staat zijn om goed te functioneren binnen de beroepspraktijk. Hiervoor beantwoordt te Inspectie de volgende onderzoeksvragen:

7. *In hoeverre vinden afgestudeerden dat de opleiding hen die competenties heeft aangeleerd die zij nodig hebben om hun functie te kunnen uitoefenen?*
8. *In hoeverre vinden leidinggevend in het korps dat de opleiding de afgestudeerden die competenties heeft aangeleerd die zij nodig hebben om hun functie te kunnen uitoefenen?*

De PA toont aan dat zij een beeld heeft van de tevredenheid van afgestudeerden (minimaal een half jaar geleden de opleiding afgerond) en hun leidinggevenden over de bruikbaarheid van de opleiding voor het uitoefenen van hun functie. Zij stuurt erop dat er structureel onderzoek (meermalig en gepland) wordt gedaan naar de tevredenheid van afgestudeerden en hun leidinggevenden over de opleiding. Dit onderzoek is actueel (maximaal twee jaar oud) en de uitkomsten/conclusies zijn herleidbaar en navolgbaar. De PA toont aan dat de uitkomsten van het onderzoek worden gebruikt om de opleiding waar nodig te verbeteren.

### 1.2.2 Onderzoeksaanpak

Dit deelonderzoek is gefaseerd verlopen. De Inspectie heeft eerst aan de PA gevraagd om met behulp van documenten aan te tonen dat zij voldoet aan de geselecteerde kwaliteitscriteria. Na deze fase van documentenanalyse, heeft de Inspectie een verdieping op deze informatie aangebracht door middel van interviews met de actoren die betrokken zijn bij de uitvoering van de LOS. De Inspectie koos voor groepsinterviews om vanuit de interactie tussen de verschillende deelnemers, meerdere meningen en inzichten te verzamelen. De volgende actoren zijn geïnterviewd:

- drie studenten;
- vijf docenten die ook leerprocesbegeleider en examinator zijn;
- vier praktijkbegeleiders;
- drie leden van het Platform Schoolmaken in de Praktijk;
- de teamchef en de coördinator.

De door de PA verstrekte informatie over docenten en examinatoren is middels een steekproef van de personeelsdossiers en de registratie in Osiris<sup>9</sup> en ATON<sup>10</sup>

<sup>9</sup> OSIRIS is het studieinformatiesysteem van de PA waarin onder andere examens en examenresultaten worden geregistreerd.



gecontroleerd op juistheid. Hierbij zijn vier personeelsdossiers geselecteerd en is de informatie van vier examinatoren geselecteerd. Vervolgens is de registratie van de resultaten van twee examens gecontroleerd.

### 1.3 Leeswijzer

Na deze inleiding volgt in hoofdstuk twee een korte samenvatting van de context, aanleiding en inhoud van de LOS. In hoofdstuk drie beantwoordt de Inspectie de onderzoeksvragen. Dit doet zij door per onderzoeksvraag haar bevindingen weer te geven en een antwoord op de vraag te formuleren. Na de beantwoording van alle onderzoeksvragen over een kwaliteitsaspect, vormt de Inspectie een conclusie over het gehele kwaliteitsaspect. Deze rapportage sluit af met een algemene conclusie over de kwaliteit van de Leergang Operationele Sturing.

---

<sup>10</sup> ATON is het centrale systeem van de PA waarin de examinatoren staan geregistreerd.



# 2

## De Leergang Operationele Sturing

De LOS is een leergang met een totale doorlooptijd van één jaar en leidt op tot het vervullen van een functie op het gebied van operationele sturing. De leergang is bedoeld voor politiemedewerkers die door hun eenheid of organisatieonderdeel als talentvol worden aangemerkt om door te groeien naar een functie waar operationele sturing onderdeel van uitmaakt. De studenten zijn al in het bezit van het diploma Allround politiemedewerker (niveau 4) of een ander relevant mbo-diploma. De leergang wordt verzorgd door het docententeam Politieleiderschap binnen de school voor Vakspecialistisch Politieonderwijs van de PA.

### 2.1 Operationele sturing

De LOS leidt niet op voor een specifieke functie, maar voor het profiel van functies binnen de operationele sturing: operationeel experts, operationeel specialisten en bedrijfsvoering specialisten. Operationele sturing vormt de schakel tussen de teamchef en de uitvoerende medewerkers. Teamchefs sturen teams aan van gemiddeld 150 tot 250 fte. De politiemedewerkers in de operationele sturing ondersteunen de teamchefs in bijvoorbeeld het (laten) uitvoeren van een briefing of debriefing, de planning, jaarcyclusgesprekken, verzuimbegeleiding en de zorg voor een veilige werkplek en diversiteit.

De start van de Nationale Politie in 2013 hield niet alleen een nieuwe organisatiestructuur in, maar beoogde ook een cultuurverandering. Het Realisatieplan Nationale Politie (2012) stelt: *'Het bereiken van de doelen van de Nationale Politie vereist een aanpassing van de cultuur, het gangbare gedrag en de vorm en de inhoud van leiderschap.'* Er werden vijf cultuurtransities benoemd:

1. van beheersmatig management naar operationele betrokkenheid;
2. van regelgestuurd naar waardengedreven;
3. van positiemacht naar doelgerichte interactie;
4. van vrijblijvende reflectie naar bewust gedrag;
5. van (interne) organisatiedoelen naar maatschappelijke bijdrage.

Van deze cultuurtransities werd *'van beheersmatig management naar operationeel leiderschap'* benoemd als geprioriteerd veranderdoel voor de eerste periode van de vorming van de Nationale Politie. Het postinitiële leiderschapsonderwijs werd gezien als één van de middelen om de verandering te bevorderen.



## 2.2 De Leergang Operationele Sturing

Tegen bovenstaande achtergrond kreeg de werkgroep Welten in 2012 de opdracht het operationeel leiderschap te evalueren: het Traject Operationeel Leiderschap Nationale Politie (TOLNP). Vanuit de leerpunten van TOLNP is de Leergang Operationele Sturing ontwikkeld<sup>11</sup>.

Gedurende een jaar volgen studenten deels les aan de PA en zijn zij deels bovenformatief aanwezig in de eenheid, waar zij meewerken met een zittende operationeel sturende en opdrachten uitvoeren. Tijdens de leergang komen de volgende inhoudelijke thema's aan bod:

- Functie, waarden en cultuur, waarbij esprit de corps en waardengedreven sturen centraal staat;
- Sturing & beïnvloeding;
- Methodisch werken binnen sturing;
- Externe oriëntatie;
- HRM;
- Internationalisering;
- Juridische aspecten.

Van 2015 tot en met 2018 volgden in totaal 179 politiemedewerkers de LOS:

2015:	12 studenten
2016:	54 studenten
2017:	53 studenten
2018:	60 studenten

---

<sup>11</sup> Zie ook 3.1.1. kwalitatieve behoeftebepaling.



# 3

## Bevindingen en conclusies

### 3.1 Behoeftestelling

#### 3.1.1 Kwalitatieve behoeftestelling

In 2014 verstrekte de korpsleiding van de politie een opdracht aan de PA in de vorm van een 'Verzoek tot uitwerking'. De opdracht is gebaseerd op de lessen uit het TOLNP en de competenties van het Leiderschapsmodel van de Politie.

De Politieonderwijsraad heeft in 2015 een kwalificatiedossier van de opleiding gemaakt<sup>12</sup>, dat in 2016 is vastgesteld door de minister van Justitie en Veiligheid. Het is voor de PA niet meer duidelijk welke conceptversie van het kwalificatiedossier uiteindelijk is vastgesteld.

De PA heeft het verzoek tot uitwerking en het kwalificatiedossier verwerkt in het onderwijs en dit vastgelegd in het opleidingsdossier.

#### **In hoeverre is het onderwijsaanbod van de Politieacademie gebaseerd op de door de politie aangegeven kwalitatieve behoefte?**

Hoewel er nog geen sprake is van een jaarlijkse actualisatie, is de kwalitatieve behoeftestelling van de politie nog voldoende actueel en volledig om door de Politieacademie te worden verwerkt in het onderwijs.

#### 3.1.2 Kwantitatieve behoeftestelling

In 2018 werden 60 opleidingsplaatsen door de politie gevraagd en gerealiseerd door de PA.

---

<sup>12</sup> De Politieonderwijsraad is een wettelijk adviesorgaan van de minister van Justitie en Veiligheid dat gebruik maakt van de inbreng van de Politieacademie, de politie en andere stakeholders van het politieonderwijs en het regulier onderwijs. De kwalificatiedossiers bevatten informatie over de, door de minister erkende of nog te erkennen, diploma's, deeldiploma's en certificaten.



De politie verstrekke op 1 maart 2018 een behoeftestelling voor 2019 aan de PA. Voor 2019 vraagt zij om 60 opleidingsplaatsen. De PA zal deze plaatsen ook kunnen realiseren.

Als meerjarige behoeftestelling is er een Strategisch Ontwikkelplan 2019-2022 aangeleverd op 1 maart 2018. Wat betreft het leiderschapsonderwijs staat hierin het volgende:

*'Tot slot is de verwachting dat deze andere manier van werken ook vraagt om ander leiderschap. Het vertrekpunt zal steeds meer worden het leidinggeven aan professionals. De proeftuinen worden in ieder geval voortgezet tot 2020.'*

Er worden geen uitspraken gedaan over specifiek het operationeel leiderschap.

In het teamplan Politieleiderschap wordt de behoeftestelling (voor zover bekend) afgezet tegen de formatie en daarmee verwerkt in het onderwijsaanbod. Het is de PA niet duidelijk hoe de kwantitatieve behoeftestelling van de politie tot stand is gekomen en waar deze op is gebaseerd.

**In hoeverre is het onderwijsaanbod van de Politieacademie gebaseerd op de door de politie aangegeven kwantitatieve behoefte?**

De kwantitatieve behoeftestelling van de politie was tijdig en is door de Politieacademie verwerkt in het onderwijsaanbod. De meerjarige behoeftestelling van de politie ontbreekt echter.

**Conclusie behoeftestelling:**

De LOS is door de Politieacademie gebaseerd op de kwalitatieve behoeftestelling en kwantitatieve behoeftestelling van de politie. De meerjarige behoeftestelling ontbreekt nog.

## 3.2 Uitvoering van het programma en kwaliteitsborging

### 3.2.1 Uitvoering programma op de Politieacademie

Volgens het didactisch model en de opzet van het programma, is de LOS een product dat in nauwe samenwerking tussen de PA en de politie tot stand komt. De belangrijkste uitgangspunten die gehanteerd worden zijn:

- Leren in, van en over de praktijk;
- Onderwijs is ondersteunend aan praktijkopdrachten;
- Leren in sociale context;
- De student als regisseur van het leerproces.



Docenten vullen aan de hand van de punten die de studenten aandragen vanuit hun praktijkervaring de lesdagen in.

### Docenten

De LOS valt onder het team Politieleiderschap van de PA. Uit de monitor politieopleidingen blijkt dat van dit team:

- 51% van de docenten aan de gewenste pedagogisch didactische bekwaamheid voldoet;
- 80% van de docenten aan het gewenste opleidingsniveau voldoet.

De Inspectie heeft met behulp van een steekproef van vier personeelsdossiers deze informatie gecontroleerd op juistheid. De informatie over pedagogisch-didactische competenties kwam hierbij overeen met de informatie in de personeelsdossiers. In drie personeelsdossiers kwam de informatie over het opleidingsniveau overeen met de door de PA aan de Inspectie aangeleverde informatie. In één personeelsdossier ontbrak de informatie over het opleidingsniveau van de docent.

Het cluster binnen team Politieleiderschap dat de LOS verzorgt bestaat uit 12 docenten en 1 coördinator. Hiervoor geldt:

- 10 docenten zijn hbo/wo opgeleid. 3 docenten zijn mbo opgeleid (waarvan er één in 2018 uit dienst gaat);
- 2 docenten zijn in het bezit van een Basis Kwalificatie Onderwijs. 1 docent zal deze in 2018 behalen. Geen van de docenten is in het bezit van een Pedagogisch Didactisch Getuigschrift of Pedagogisch Didactische Aantekening.<sup>13</sup>

Het team voldoet hiermee niet aan de deskundigheidseisen van de PA. Deze achterstand is ontstaan omdat het docententeam grotendeels bestaat uit nieuwe medewerkers. Er is een professionaliseringsplan (tot 2021) om deze achterstand in te halen. Docenten ervaren dat er voldoende ruimte is voor professionalisering. De teamchef legt de verantwoordelijkheid voor professionalisering bij de docenten zelf.

De PA beschikt momenteel niet over een medewerkerstevredenheids-onderzoek.

### Gastdocenten

De PA zet voor de LOS sinds medio 2018 incidenteel gastdocenten in vanuit het Politiedienstencentrum. Deze gastdocenten ontvangen van te voren een document waarin staat wat er van hen wordt verwacht en vervolgens worden zij aan een docent gekoppeld die hen ondersteunt en die aanwezig is bij de les van de gastdocent.

Uit de evaluaties van de PA en het interview van de Inspectie met studenten, blijkt dat de studenten erg tevreden zijn over de docenten en de gastdocenten.

<sup>13</sup> De Basiskwalificatie Onderwijs is een bewijs van de didactische bekwaamheid van docenten in het wetenschappelijk onderwijs. Voor het mbo geldt het Pedagogisch Didactisch Getuigschrift als bewijs en de Pedagogisch Didactische Aantekening geldt voor vakinstructeurs in het mbo.



### Leerprocesbegeleider

Iedere student heeft vanuit de PA een vaste leerprocesbegeleider. Deze begeleider heeft regelmatig contact met de praktijkbegeleider in de eenheid en met de accountmanager (PA) in het begeleidingsteam op eenheidsniveau (zie ook 3.2.2.) In de een 'handleiding ontwikkelen' en het een document 'begeleidingsmodel' staan de rollen en verantwoordelijkheden van de student, docent, praktijkbegeleider, leerprocesbegeleider en MD-adviseur<sup>14</sup> omschreven. De leerprocesbegeleider wordt volgens deze informatie vrijgesteld voor 50 uur per student. Er zijn diverse vaste contactmomenten met de leerprocesbegeleider, praktijkbegeleider en student (startgesprek, voortgangsgesprekken en eindgesprek).

Uit de evaluaties van de PA en het interview van de Inspectie met studenten, blijkt dat de studenten erg tevreden zijn over hun leerprocesbegeleiders.

### Uitvoering

Ter ondersteuning van de docenten staan de lesplannen en leerdoelen beschreven. De docenten bespreken en evalueren het onderwijs onderling in briefings, klusdagen en een Community of Practice.

Voor de ondersteuning van het onderwijs is de PA in 2018 overgegaan van het systeem Blackboard naar het systeem It's Learning. De studenten ervaren It's Learning als iets handiger dan Blackboard, maar vooralsnog ervaren zij ook de nodige kinderziektes, zoals de traagheid van het systeem waardoor media als filmpjes niet goed werken en omslachtigheid in het programma.

### Evaluatie

Volgens de aangeleverde evaluatiekalender wordt het onderwijs regelmatig geëvalueerd met studenten door middel van:

- Twee-wekelijks groepsteamoverleg en contactdag;
- Twee tussentijdse evaluatie groepsgesprekken.

Studenten bevestigen dit en geven aan dat zij hebben ervaren dat er op basis van hun feedback direct verbeteringen werden doorgevoerd.

#### **In hoeverre wordt het onderwijsprogramma uitgevoerd en worden studenten ondersteund en begeleid?**

De uitvoering van het programma op de Politieacademie is ingericht en wordt volgens plan uitgevoerd. Doordat er veel nieuwe docenten zijn aangetrokken heeft het team een achterstand op met name de pedagogisch-didactische eisen. Hiervoor is een professionaliseringsplan opgesteld. Gezien het vernieuwende onderwijsconcept van de LOS, verdient de realisatie van dit plan de blijvende aandacht.

Studenten zijn erg tevreden met de manier waarop het programma is vormgegeven en wordt uitgevoerd.

<sup>14</sup> Management Development adviseur (HRO)





### 3.2.2 Uitvoering praktijkperiode in de eenheid

Tijdens de LOS vindt 50% van het leren in de praktijk plaats. De student werkt aan praktijkopdrachten en verricht hiernaast reguliere werkzaamheden in de eenheid op het niveau van operationeel sturende. De student wordt hiervoor boventallig in een ander team geplaatst dan waar hij/zij normaliter werkzaam is. Naast het leren door de student van het vak in de praktijk, heeft de LOS ook tot doel om via de praktijkperiode een cultuuromslag in de eenheden te bewerkstelligen. De student brengt de nieuwste kennis en inzichten op het gebied van bijvoorbeeld waardegedreven werken met zich mee de eenheid in, zodat ook de zittende leidinggevenden via de student leren.

De uitvoering van het programma in de eenheid is ingericht volgens het begeleidingsmodel van de LOS. Het begeleidingsmodel is vastgesteld door de stuurgroep Nieuw Leiderschapsonderwijs en het Platform Schoolmaken in de Praktijk. Het Platform Schoolmaken in de Praktijk bevat vanuit iedere eenheid een vertegenwoordiger namens het eenheidsmanagementteam met voldoende mandaat. In het begeleidingsmodel committeren de stuurgroep en het Platform zich onder andere aan de volgende zaken:

- gezamenlijke verantwoordelijkheid en eigenaarschap van politie en PA;
- iedere eenheid beschikt over een 'begeleidingsteam' dat bestaat uit een vertegenwoordiger van het eenheidsmanagementteam, HRO<sup>15</sup> en de PA;
- studenten worden bovenformatief geplaatst in een ander team dan waarin zij vanuit hun huidige rol en functie werkzaam zijn;
- studenten worden gekoppeld aan een zittende Operationeel Expert, Operatoneel Specialist of Bedrijfsvoerings Specialist die de rol van vaste praktijkbegeleider voor de student vervult.

Het begeleidingsmodel en de 'handleiding ontwikkelen' beschrijven en het verloop van de opleiding zowel op de PA als binnen het korps. Daarnaast duiden zij de rollen en verantwoordelijkheden van het begeleidingsteam, de docent, de student, de praktijkbegeleider en de leerprocesbegeleider, het doel van de verschillende gesprekken en contactmomenten.

De praktijkbegeleider draagt praktijkopdrachten aan, begeleidt de student bij de uitvoering hiervan, beoordeelt de uitvoering en de resultaten, geeft (on)gevraagd feedback op handelen, houding en gedrag, zet studenten aan tot nadenken over functie, rol en positie, zorgt voor een veilige leeromgeving en geeft de student ruimte om de eigen weg te vinden (fouten maken mag), faciliteert het leerproces van de student (tijd en taken) en bewaakt de voortgang van het leerproces. Daarnaast begeleidt hij/zij de student als collega binnen zijn/haar team in de functie waarop de student werkzaamheden verricht.

De praktijkbegeleiders worden aangewezen door de eenheid, meestal worden zij benaderd door een teamchef of een MD-adviseur<sup>16</sup>. Zij worden geïnformeerd over de doelstellingen van de leergang met een startbijeenkomst. Er zijn diverse vaste contactmomenten met de leerprocesbegeleider, praktijkbegeleider en student (startgesprek, voortgangsgesprekken en eindgesprek). De monitor

---

<sup>15</sup> Human Resources Ontwikkeling.

<sup>16</sup> Management development-adviseur van HRO, zie 3.2.2.



politieopleidingen bevat geen informatie over de deskundigheid van de praktijkbegeleiders. Intervisie tussen praktijkbegeleiders zou georganiseerd moeten worden binnen de eigen eenheid. De praktijkbegeleiders die de Inspectie sprak, kwamen hier niet aan toe door werkdruk en reistijd. Studenten zijn tevreden over hun praktijkbegeleiders.

Met het inrichten van een begeleidingsteam per eenheid en het landelijke Platform Schoolmaken in de Praktijk, is er een structuur ingericht waarlangs de politie haar medeverantwoordelijkheid voor de uitvoering van het programma in de praktijk heeft vormgegeven. Eenvoudige signalen en incidenten worden door dit begeleidingsteam in de eenheid opgelost. Fundamentele zaken worden besproken en bijgesteld in het Platform Schoolmaken in de Praktijk.

Aangezien de Inspectie voornamelijk respondenten op het uitvoerende niveau sprak (studenten en praktijkbegeleiders), ervoeren zij vooral de werking van het begeleidingsteam. De respondenten waarderen het dat er een begeleidingsteam per eenheid is ingericht.

Over het algemeen krijgen de studenten volgens de respondenten genoeg ruimte voor hun opleiding en ook genoeg ruimte om fouten te mogen maken.

Uit de gesprekken met diverse respondenten blijkt dat de zittende leidinggevenden minder bekend zijn met het nieuwe leiderschap. Dat zorgt af en toe voor wrijving met de studenten. Niet iedereen is even goed op de hoogte van de doelstellingen van de LOS en wat de student precies wel en niet komt doen. Respondenten geven daarbij aan dat dit in stand blijft door het feit dat er nog steeds Operationeel Experts worden aangenomen die niet de LOS hebben gevolgd en dus niet bekend zijn met het nieuwe leiderschap. De positionering van de LOS student in de eenheid wordt gezien als essentieel: de praktijkbegeleider speelt hier een cruciale rol in.



**In hoeverre worden studenten tijdens hun praktijkperiode in de eenheid ondersteund en begeleid en krijgen zij voldoende gelegenheid om te leren?**

Het programma in de eenheid is duidelijk van opzet. De verantwoordelijkheden tussen Politieacademie en de politie zijn uitgebreid beschreven en worden geborgd in het begeleidingsteam per eenheid en het Platform Schoolmaken in de Praktijk. De Inspectie is positief over het feit dat de politie een structuur heeft ingericht die het mogelijk maakt om vanuit haar medeverantwoordelijkheid voor de uitvoering van het programma in de praktijk, te sturen en bij te sturen.

Het bereiken van de doelstelling om door middel van de LOS de oude leiderschapscultuur in de eenheden te doorbreken, is echter grotendeels afhankelijk van de omgeving en omstandigheden in de eenheid zelf. Zo is het bijvoorbeeld aan de teamchefs om de praktijkbegeleider aan te wijzen, die op zijn/haar beurt een cruciale rol speelt in de positionering van de student en daarmee het slagen van de praktijkperiode. Respondenten geven echter aan dat niet iedere teamchef en praktijkbegeleider al bekend is met het nieuwe leiderschap. De Inspectie ziet een grote bevlogenheid bij zowel de docenten van de Politieacademie als de leden van het Platform Schoolmaken in de Praktijk, waardoor dit risico in de opzet momenteel onder controle lijkt te worden gehouden. Hiermee is de kwaliteit van de praktijkperiode echter nog niet geborgd richting de toekomst.

### 3.2.3 Kwaliteitsborging

Het team Politieleiderschap beschikt over een teamplan met daarin haar opvattingen en ambities over de kwaliteit van de politieopleidingen en hoe zij deze wil realiseren.

De acties die hieruit voortkomen, staan gepland in de evaluatie- en ontwikkelkalender. Op kleinere schaal wordt er na ieder lesblok geëvalueerd, waarna het docententeam kleine aanpassingen doorvoert.

Het onderwijs wordt geëvalueerd onder studenten, docenten en leerprocesbegeleiders. De eerste evaluatie onder afgestudeerden is afgenomen en de eerste evaluatie onder leidinggevendenden is in voorbereiding (zie 3.4.2.). De PA registreert (de aard van) klachten nog niet systematisch naar opleiding, cluster of team. Het docententeam heeft wel regelmatig contact met bijvoorbeeld de examencommissie. Studenten geven aan dat zij geen reden hebben om een formele klacht in te dienen, omdat het docententeam meteen handelt als zij feedback krijgt.

De opleidingscommissie Politieleiderschap is per februari 2018 in functie en in juni voor het eerst bij elkaar gekomen. De teamchef rapporteert aan het sectorhoofd VPO in Maraps.

**In welke mate is er bij de opleiding een functionerend kwaliteitszorgsysteem aanwezig?**

De plan-do-check-act-cyclus, en daarmee de kwaliteitsborging van deze nieuwe opleiding, is ingericht en begint op gang te komen. Op een lager niveau loopt de cyclus al: docenten evalueren tussentijds en voeren waar nodig direct kleinere aanpassingen door.

**Conclusie uitvoering programma en kwaliteitsborging:**

De Inspectie is positief over de uitvoering van het programma van de LOS op de Politieacademie en in het korps. De kwaliteit van de leergang is op diverse niveaus geborgd. De Inspectie is positief over de wijze waarop de politie invulling geeft aan haar medeverantwoordelijkheid voor de uitvoering van het programma in de praktijk, door actief te sturen en bij te sturen. Het slagen van het programma in de praktijk is echter kwetsbaar, omdat het in grote mate afhankelijk is de omgeving en omstandigheden in de eenheid.

### 3.3 Uitvoering van de examinering

#### Examinatoren

De LOS beschikt over 17 gecertificeerde examinatoren. De meest recente kwaliteitsbeoordeling van een examinerator is in februari 2018 uitgevoerd. Binnen het team is de afspraak gemaakt dat studenten niet worden beoordeeld door hun eigen leerprocesbegeleider. Ondanks deze afspraak, kan deze situatie zich wel voordoen en daarmee is dit aspect niet geborgd.

De PA streeft naar het beschikbaar hebben van 2 á 3 (praktijk)examinatoren per eenheid. Deze examinatoren zijn geworven met behulp van een profiel en zijn ook gecertificeerd. Hiernaast beoordelen praktijkbegeleiders ook (cruciale) leeropdrachten. Zij zijn niet gecertificeerd. Studenten geven aan dat praktijkbegeleiders verschillend in de beoordeling staan. De één is niet zo bekend met de LOS en de doelstellingen, terwijl de ander naar de mening van de student wel erg streng beoordeelt. Over het algemeen ervaren zij wel dat de beoordeling uiteindelijk objectief is, ook omdat zij op verschillende momenten door verschillende personen worden beoordeeld. Wel geven zij aan dat het door de verschillen in beoordelingswijze wellicht passender zou zijn om geen cijfers toe te kennen maar te werken met een voldoende-onvoldoende systematiek.

De Inspectie heeft de door de PA aangeleverde informatie over gecertificeerde examinatoren gecontroleerd. Uit de steekproef blijkt dat de:

- de twee examinatoren van willekeurige examens die geregistreerd staan in Osiris en;
- de vier examinatoren uit de door de PA aangeleverde lijst met examinatoren voor de LOS;

ook daadwerkelijk gecertificeerd zijn.



### Afname

Het examen van de LOS is in september 2016 gevalideerd.

De PA levert een toelichtingsdocument aan dat de examinerator handvatten biedt bij het afnemen van het examen. Ook staan hierin de beoordelingscriteria, wegingscriteria en de betekenis van het eindcijfer omschreven. Examens worden door twee examinatoren beoordeeld.

In november 2017 is het examen van de LOS voor het laatst gevisiteerd.

Om de zorgvuldigheid, objectiviteit en validiteit te borgen, wil de PA 1 á 2 keer per jaar een 'kalibratie' voor de examinatoren inrichten en de examens structureel te evalueren onder studenten. Deze initiatieven moeten nog van de grond komen.

### Registratie

De examenresultaten worden geregistreerd in Osiris, waarna het Onderwijsservicepunt deze verwerkt tot een certificaat/diploma. De LOS voldoet hiermee aan de voorwaarden voor een deugdelijke registratie.

#### **Conclusie uitvoering van de examinering:**

De Politieacademie levert inspanning om de uitvoering van de examinering zorgvuldig, objectief en valide te laten verlopen. De beoordeling is echter een kwetsbaar punt.

## 3.4 Tevredenheid afgestudeerden en leidinggevenden

### 3.4.1 Tevredenheid afgestudeerden

De eerste evaluatie onder afgestudeerde LOS-studenten is in juni 2018 uitgezet. De meting is herleidbaar en navolgbaar. De Inspectie heeft de tussentijdse resultaten in oktober 2018 ingezien, de respons was toen met 30 respondenten 50%. Van deze respondenten is 80% inmiddels Operationeel Expert, 7% Operationeel Specialist en 13% heeft een andere functie. Op de vraag in hoeverre afgestudeerden door de gevolgde leergang die competenties hebben meegekregen die zij nodig hebben in de politiepraktijk, is het volgende geantwoord:

- 10%: enigszins
- 77%: behoorlijk
- 13%: volledig

Dit was de eerste keer dat de meting is uitgevoerd en hij zal hierna structureel gaan plaatsvinden. De meting is nog te recent om aantoonbaar tot acties en verbeteringen te kunnen leiden.



**In hoeverre vinden afgestudeerden dat de opleiding hen die competenties heeft aangeleerd die zij nodig hebben om hun functie te kunnen uitoefenen?**

Afgestudeerden zijn tevreden over datgene wat zij hebben geleerd tijdens de LOS. Omdat dit een nieuwe opleiding is, is de tevredenheid van afgestudeerden nog niet structureel gemeten. De meting is te recent om al aantoonbaar tot acties en verbeteringen te hebben geleid.

### 3.4.2 Tevredenheid leidinggevenden

De PA evalueert de LOS nog niet onder leidinggevenden, maar wil aan de hand van de evaluatie onder afgestudeerden, de evaluatie onder leidinggevenden op gaan zetten. Naar verwachting zal deze evaluatie medio 2019 plaatsvinden.

**In hoeverre vinden leidinggevenden in het korps dat de opleiding de afgestudeerden die competenties heeft aangeleerd die zij nodig hebben om hun functie te kunnen uitoefenen?**

De tevredenheid van leidinggevenden wordt (nog) niet gemeten. Deze meting zal medio 2019 plaatsvinden.

**Conclusie tevredenheid afgestudeerden en leidinggevenden:**

Afgestudeerden zijn tevreden over de LOS. Er is nog geen zicht op de tevredenheid van leidinggevenden. Het is positief dat de PA voorbereidingen heeft getroffen om deze evaluatie te gaan uitvoeren.



### 3.5 Conclusie en aanbevelingen

De **Leergang Operationele Sturing** voldoet aan de voorwaarden voor aansluiting op de praktijk en bereidt politiemedewerkers voor op het uitvoeren van hun functie.

De LOS is gebaseerd op een heldere vraag van de politie, de uitvoering van het programma en de examinering is goed opgezet met voldoende aandacht voor kwaliteitsborging. De Inspectie is positief over de wijze waarop de politie invulling geeft aan haar medeverantwoordelijkheid voor de uitvoering van het programma in de praktijk, door actief te sturen en bij te sturen. Afgestudeerden vinden dat zij die competenties hebben meegekregen die zij nodig hebben om te functioneren als operationeel sturende.

Het niveau en aard van de opleiding, de studenten en de docenten maakt een grote mate van professionele ruimte passend. Dit maakt de LOS op punten ook kwetsbaar. De borging van de objectiviteit van de beoordeling staat bijvoorbeeld op gespannen voet met deze professionele ruimte.

Ditzelfde geldt voor de wijze waarop het programma in de eenheid is opgezet. De verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het programma in de eenheid wordt grotendeels bij de eenheid zelf gelegd. Hierdoor wordt het slagen van de opleiding van de student afhankelijk van de omgeving en omstandigheden in de eenheid. Dit geldt ook voor de doelstelling van de LOS om de 'oude leiderschapscultuur' te doorbreken.

De Inspectie doet de volgende aanbevelingen aan de Politieacademie:

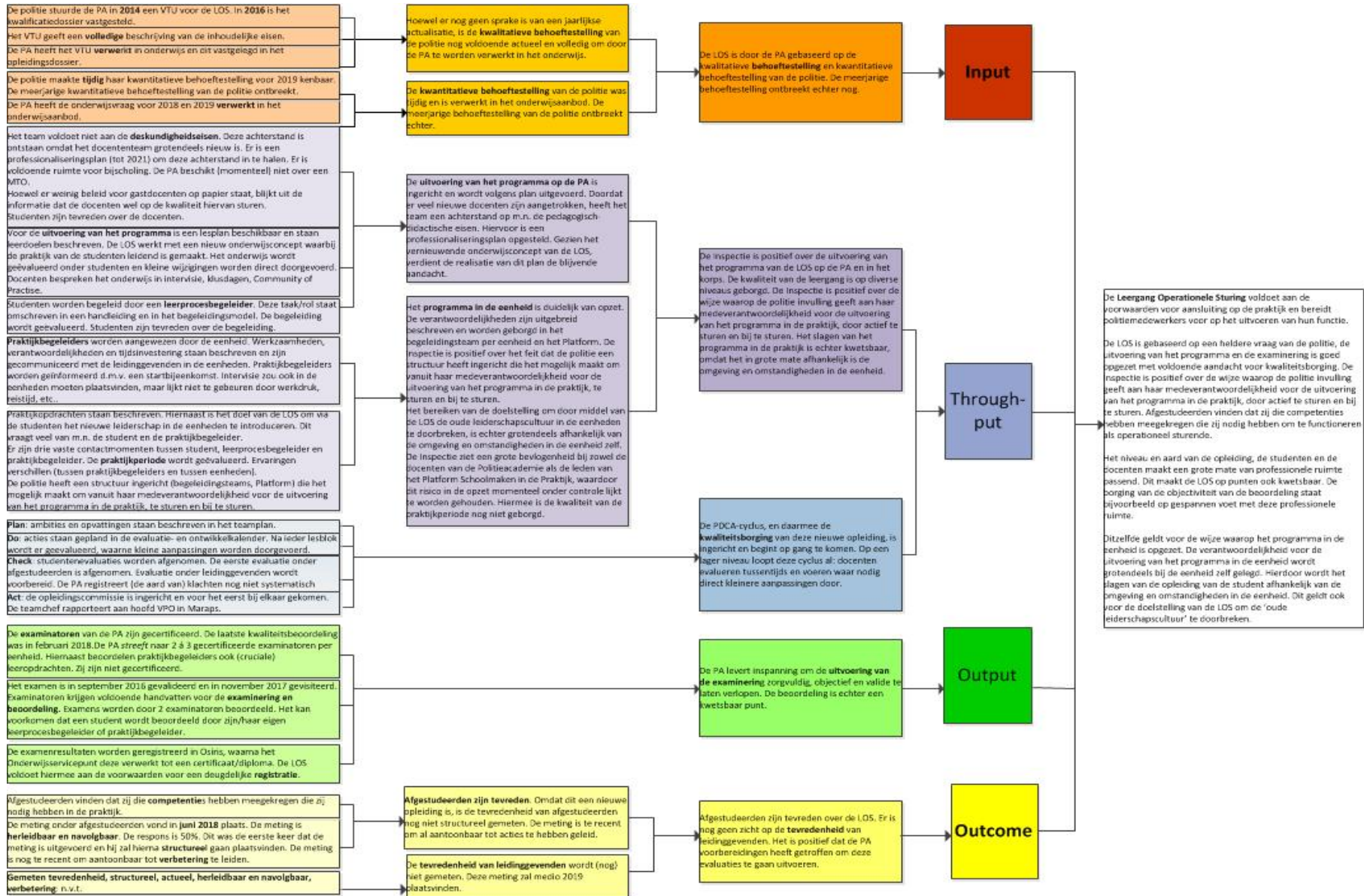
- Blijf de aandacht houden voor de spanning tussen enerzijds de doelstelling om de oude cultuur in de eenheid te doorbreken en anderzijds het leggen van de verantwoordelijkheid voor de praktijkperiode bij diezelfde eenheid. Heroverweeg hierbij of het slagen van de praktijkperiode en deze doelstelling beter kunnen worden geborgd richting de toekomst in bijvoorbeeld afspraken.
- Borg de afspraak dat studenten niet worden beoordeeld door de eigen leerprocesbegeleider.
- Heroverweeg de wijze van beoordeling van opdrachten door de (ongecertificeerde) praktijkbegeleider en borg hiermee de vergelijkbaarheid en objectiviteit van deze beoordeling.
- Evalueer de opleiding zo spoedig mogelijk met leidinggevend en pas indien nodig de opleiding aan.

De Inspectie beziet de bevindingen en conclusies van de afzonderlijke opleidingen in samenhang en neemt de eventuele rode draden op in een meta-rapportage 'Jaarbeeld politieonderwijs 2018' en het 'Jaarbeeld Opsporing'.



# Bijlage Analyseschema







# Bijlage Wederhoortabel



Nr.	Inzagepartij	Hst / paragraaf	Te corrigeren tekst (eerste...laatste woord)	Argumentatie / onderbouwing van uw reactie	Reactie Inspectie
1	Politieacademie	H 1.2.1	<i>De deskundigheid van de uitvoerders; de trajectbegeleiders en praktijkbegeleiders:</i> Weglaten van <i>trajectbegeleiders</i> .	Binnen het concept Schoolmaken in praktijk wordt géén gebruik gemaakt van trajectbegeleiders.	Overgenomen.
2	Politieacademie	H 1.2.2	<i>De teamchef en een coördinator:</i> de teamchef en de coördinator van de LOS.	Er zijn meerdere coördinatoren binnen team Politieleiderschap. Het interview heeft plaatsgevonden met de teamchef en de coördinator van de LOS.	Overgenomen.
3	Politieacademie	H 3.2.1	<i>12 docenten en 1 coördinator:</i> 11 docenten en 1 coördinator. <i>10 docenten HBO/WO opgeleid:</i> 11 docenten HBO/WO opgeleid. <i>3 docenten mbo opgeleid:</i> 1 docent MBO opgeleid. <i>....2 docenten zijn in bezit .... Aantekening....:</i> - 3 docenten PDA waarvan 1 bezig met BKO, 1 bezig met PPDG-compact. - 2 docenten in 2018 gestart met BKO - 2 docenten in 2018 gestart met PDG - 1 docent start in 2020 met PDG - 1 docent start in 2021 met PDG - 1 docent start in 2021 met BKO	Bijgevoegd een overzicht van het team Politieleiderschap per 01.01.2019 met opleidingsniveau en pedagogisch didactische bekwaamheid.	Geen feitelijke onjuistheid op peildatum onderzoek. De Inspectie verwerkt een en ander waar nodig in het Jaarbeeld Politieonderwijs 2018.
4	Politieacademie	H 3.2.1	De Pa beschikt momenteel niet over een medewerkers tevredenheidsonderzoek.	Bewering is onjuist. Bijgevoegd; Team Politieleiderschap – Trots op en energie van. (bijlage 2) Team Politieleiderschap - Aan de slag (bijlage 3)	Geen feitelijke onjuistheid op peildatum onderzoek. De Inspectie verwerkt een en ander waar nodig in het Jaarbeeld Politieonderwijs 2018.
5	Politieacademie	H 3.2.1	Aan clusters .... gekoppeld.	Bewering is onjuist.	Overgenomen.



6	Politieacademie	H 3.2.3	<i>Praktijkbegeleiders</i> moet zijn <i>leerprocesbegeleiders</i> .	Het onderwijs wordt niet geëvalueerd onder praktijkbegeleiders.	Overgenomen.
---	-----------------	---------	---	---	--------------



# Bijlage

## Afkortingen

<b>Afkorting</b>	<b>Betekenis</b>
ATON	Centrale systeem van de PA waarin de examinatoren staan geregistreerd
BKO	Basis Kwalificatie Onderwijs
Fte	Fulltime-equivalent
HRM	Human Resources Management
HRO	Human Resources Ontwikkeling
Inspectie	Inspectie Justitie en Veiligheid
LOS	Leergang Operationele Sturing
Mbo	Middelbaar Beroepsonderwijs
MD	Management development
Osiris	Studieinformatiesysteem van de PA waarin onder andere examens en examenresultaten worden geregistreerd
PA	Politieacademie
PDA	Pedagogisch Didactische Aantekening
PDCA	Plan, do, check, act
PDG	Pedagogisch Didactisch Getuigschrift
TOLNP	Traject Operationeel Leiderschap Nationale Politie



### **Missie Inspectie Justitie en Veiligheid**

*De Inspectie Justitie en Veiligheid houdt voor de samenleving, de ondertoezichtgestelden en de politiek en bestuurlijk verantwoordelijken  
toezicht op het terrein van justitie en veiligheid  
om inzicht te geven in de kwaliteit van de taakuitvoering en de naleving van regels en normen,  
om risico's te signaleren  
en om organisaties aan te zetten tot verbetering.  
Hiermee draagt de Inspectie bij aan een rechtvaardige en veilige samenleving.*

#### **Dit is een uitgave van:**

Inspectie Justitie en Veiligheid  
Ministerie van Justitie en Veiligheid  
Turfmarkt 147 | 2511 DP Den Haag  
Postbus 20301 | 2500 EH Den Haag  
[Contactformulier](#) | [www.inspectie-jenv.nl](http://www.inspectie-jenv.nl)

November 2018

*Aan deze publicatie kunnen geen rechten worden ontleend.  
Vermenigvuldigen van informatie uit deze publicatie is toegestaan,  
mits deze uitgave als bron wordt vermeld.*