

# Referentiewaarden:

## Fundament voor toekomstgerichte kwaliteit

Op woensdag 31 maart 2021 maakte een grote groep mbo-professionals tijdens de conferentie 'Referentiewaarden voor kwaliteit' voor het eerst kennis met een nieuw model voor kwaliteitsborging dat de sector vanaf 2025 kan inzetten. Aan de presentatie ging al aardig wat werk vooraf. Ook de komende jaren is er nog veel te doen. Veel vraagstukken vergen concrete antwoorden. Diverse onderdelen van het model moeten nog nader ingevuld en ingericht worden. Een longread over de aanleiding, stand van zaken en de uitdagingen die nog in het verschiet liggen.



“H

et is 31 maart 2025. We zitten allemaal live in Apeldoorn. Het congres naar aanleiding van de gedenkwaardige brief van december 2020 van de toenmalige minister van Onderwijs over kwaliteitszorg in het mbo loopt ten einde. De daarin aangekondigde experimenten met andere vormen van toezicht zijn uitgevoerd en geëvalueerd. Die minister is er trots op dat het mbo de meest gewaardeerde partner is in de regio en/of branche als het gaat om opleiden en leven lang ontwikkelen. De mbo-scholen hebben zelf ambitieuze kwaliteitsstandaarden ontwikkeld en spreken elkaar daarop aan. De scholen zijn transparant in de opzet en de verantwoording naar studenten, medewerkers, partners in de regio en branches. Er is alle reden om het toezicht van de Inspectie proportioneel te maken en dus sterk te differentiëren. Waarna het aanwezige publiek in een daverend applaus uitbreekt...”

Bovenstaande zinnen zijn afkomstig van John van der Vegt (voorzitter CvB ROC van Twente en bestuurslid MBO Raad). Hij sprak ze uit op de conferentie 'Referentiewaarden voor kwaliteit', georganiseerd door het Kwaliteitsnetwerk mbo op 31 maart 2021. Van der Vegt blikt in de toekomst en ziet daar enkele zaken, die nu – in 2021 – nog in de kinderschoenen staan, tot volle wasdom komen. In 2025 beschikt de mbo-sector over een referentiewaardenmodel waarmee zowel op instellingsniveau als op het niveau van de leerroutes, verzorgd door de teams, de kwaliteit van ons onderwijs geborgd kan worden. In vier jaar tijd nemen we een grote stap richting eigenaarschap. We zorgen ervoor dat de verantwoordelijkheid meer dan nu bij onze scholen komt te liggen. Dit impliceert wel dat we dan ook echt moeten laten zien dat we de regie nemen. Daartoe hebben we als sector al de nodige stappen gezet. Maar om er inderdaad voor te zorgen dat de conferentiedeelnemers in 2025 in gejuich uitbarsten, moet er nog veel water door de Rijn stromen. De houtskoolschetsen van dit model, gepresenteerd op 31 maart 2021, dienen nog voorzien te worden van klare lijnen. Maar het fundament waarop we kunnen voortbouwen ligt er. Niet voor niets noemt Wim van de Pol, CvB-voorzitter Noorderpoort én dagvoorzitter van de conferentie, de presentatie van het referentiewaardenmodel “een belangrijk moment in de doorontwikkeling van het kwaliteitsnetwerk mbo”.

*“We zitten in de volgende fase van kwaliteitsontwikkeling.  
De basiskwaliteit is op orde. Maar er moet meer zijn”*  
Peter van Mulkom, voorzitter Kwaliteitsnetwerk mbo

## Richting fase van zelfregulering

Peter van Mulkom, voorzitter van het Kwaliteitsnetwerk mbo en voorzitter van het CvB van ROC Nijmegen onderstreept de woorden van Van de Pol. ‘We zitten in een volgende fase van kwaliteitszorg, of liever nog: kwaliteitsontwikkeling. We halen veel input op uit de instellingsdialogen. Ook bij de coalities merken we dat we stappen aan het nemen zijn. Het gaat om adaptiviteit, om de stap van control naar leren, om netwerkstructuren, om flexibiliteit en maatwerk naar de student en naar de arbeidsmarkt toe, om het proactief de regie pakken op de agenda van de regio. Allemaal moeilijk te vatten aspecten die uitgaan van koersvastheid, van een duurzaam voortbestaan van je eigen organisatie vanuit een goede kwalitatieve basis. Maar dat wil nog niet zeggen dat een instelling waarvan de basiskwaliteit op orde is, een goede instelling is. Er moet meer zijn: eigen standaarden voor de sector die aan de toekomstige ontwikkelingen getoetst kunnen worden en vice versa. Maar wat zijn die nieuwe kwaliteitsstandaarden die ons houvast bieden en ervoor zorgen dat je straks als bestuurder en organisatie kunt zeggen: ‘Wij zijn in control, wij weten wat er speelt in onze instelling en in onze teams?’ Wat zijn die referentiewaarden aan de hand waarvan je met recht kan stellen dat jouw organisatie bezig is met de juiste opgave in de regio, via horizontale dialoog, inclusief verantwoording en decentrale verantwoording in je eigen organisatie en naar je stakeholders? We werken nu richting die fase van zelfregulering, vanuit eigen ambitie en vanuit eigen standaarden. Dat doen we als Kwaliteitsnetwerk met focus op de inhoud en met oog voor de omgeving. Want er zijn verschillende partijen met dit traject bezig. En de eerste opbrengsten kunnen we nu delen.”

## Inventariseren, praten en puzzelen

Het model met de referentiewaarden voor kwaliteitszorg zoals dit nu in houtskoolschetsen op papier staat, is het resultaat van ruim een half jaar inventariseren, praten en puzzelen. Een coalitie onder leiding van organisatieadviseur Henny Morshuis verkende hoe de toekomst eruitziet en welke kwaliteitseisen passen bij een toekomstbestendig mbo. Hiervoor voerde de coalitie tal van gesprekken. Deze fase van "vinden, detecteren en duiden van de kenmerken van kwaliteit" (aldus Morshuis) is nog lang niet ten einde, maar heeft in ieder geval al het brede, complexe speelveld wat meer behapbaar gemaakt, getuige het compacte conceptmodel (meer over de opbouw en de uitleg van het model vind je vanaf pagina 5) dat tijdens de conferentie gepresenteerd werd.

*"Binnenkort komt een nieuw onderzoekskader dat geldt tot 2024.  
Ik zou het heel mooi vinden als ons model de opvolger kan worden."*

**Mare Riemersma, lid CvB Drenthe College en bestuurslid van het Kwaliteitsnetwerk mbo**

Zowel op instellingsniveau als op teamniveau kan aan de hand van dit model de borging van de kwaliteit van ons onderwijs geregeld worden. Hiervoor gebruiken we nu nog veelvuldig het **onderzoekskader** van de Inspectie. Onze instellingen worden aan de hand van dit kader getoetst; logisch dus dat we dit kader ook inzetten om de kwaliteit intern te borgen. Maar is dit huidige systeem ook straks nog het meest passend? Want we willen allen dat het mbo in de toekomst flexibeler is, meer kan inspelen op de ontwikkelingen in de arbeidsmarkt. Dan moeten we ook kijken hoe we de borging van kwaliteit organiseren. De verantwoordelijkheid hierbij moet veel meer bij de scholen zelf liggen. Daarom willen we duidelijk het eigenaarschap claimen. Het is ook essentieel dat we kunnen aantonen dat we de regie durven en willen nemen. En in dat proces is het model dat nu op de tekentafel ligt, dit door de sector zelf ontwikkelde referentiewaardenmodel, een cruciale stap. Mare Riemersma, lid CvB Drenthe College en bestuurslid van het Kwaliteitsnetwerk mbo, verwoordt de ambitie zo: "Binnenkort komt een nieuw onderzoekskader dat geldt tot 2024. Ik zou het heel mooi vinden als ons model de opvolger kan worden."

## Brief minister

Minister Van Engelshoven onderstreept bovenstaande in de **brief** over de versterking van de kwaliteitszorg in het mbo die zij op 16 december 2020 aan de Tweede Kamer stuurde. Inderdaad: de 'gedenkwaardige brief' waaraan John van der Vegt in zijn toekomstvisie refereerde. Van Engelshoven schrijft hierin dat de toenemende flexibilisering van de samenleving en de dynamiek op de arbeidsmarkt vragen om een grotere wettelijke ruimte voor het mbo om zelf inrichtingskeuzes te kunnen maken en zo in te kunnen spelen op dergelijke ontwikkelingen. De afgelopen jaren heeft de sector hierin samen met de minister al enkele stappen gezet. Deze koers zal zich de komende periode doorzetten. "Dit maakt een sterke kwaliteitszorg en -cultuur op de mbo-scholen essentieel, opdat het mbo deze ruimte goed invult en daarbij voldoende vertrouwen biedt aan betrokkenen in en om de school over de geboden onderwijskwaliteit", schrijft de minister.

## Een nog sterkere kwaliteitscultuur

In haar brief omschrijft de minister de ambitie van de sector en de ruimte die zij biedt om deze ambitie te verzilveren: "Mijn doel is om in samenwerking met het mbo een nog sterkere kwaliteitscultuur te ontwikkelen waarin het vanzelfsprekend is om constant bij elke instelling de eigen kwaliteit te monitoren en evalueren aan de hand van ambitieuze kwaliteitsdoelen. En om op basis daarvan de kwaliteit van het onderwijs van elke opleiding continu te blijven verbeteren. Bij elke stap in deze cyclus zou sprake moeten zijn van feedback van interne en externe stakeholders en een dialoog met hen over de behaalde resultaten." Ze geeft in haar brief aan dat ze "de elementen met betrekking tot kwaliteitszorg in het mbo nader uit gaat werken", waardoor "besturen en onderwijsteams handvaten om hun kwaliteitszorg effectief te versterken" krijgen. "Zo kunnen we de ingezette lijn, waarbij de sector het eigenaarschap over de onderwijskwaliteit op zich heeft genomen en de kwaliteitszorg heeft verbeterd, doorzetten." Ze doelt hier op de sectorale referentiewaarden die het Kwaliteitsnetwerk mbo in afstemming met de MBO Raad inmiddels hebben opgesteld.



Klik op het icoontje om de complete brief van demissionair minister Van Engelshoven te lezen.

## De wording van het referentiewaardenmodel

Op woensdag 31 maart 2021 konden de deelnemers aan de door het Kwaliteitsnetwerk mbo georganiseerde conferentie 'Referentiewaarden voor kwaliteit' kennismaken met dit nieuwe model voor kwaliteitsborging. "We hebben iets meer dan een half jaar gebouwd aan een model dat instellingen kan helpen bij het realiseren van een toekomstgerichte kwaliteitscultuur en -zorg in het mbo", vertelt Henny Morshuis. "Het gaat hier om krachtige teams, om krachtige instellingen en een krachtige sector. Referentiewaarden zijn kenmerken van de kwaliteit van de toekomst. Onze opdracht was en is het vinden, detecteren en duiden van deze kenmerken. Met deze referentiewaarden zou je, ook aan anderen, moeten kunnen aantonen dat de kwaliteit op orde is. Onze opdracht is complex, waarbij we dankzij de gesprekken die we voeren met allerlei partijen steeds tot voortschrijdend inzicht komen. Zo verzamelen we allerlei input over de zorg voor de kwaliteit van de toekomst. Een toekomst waarin het mbo weerbaarder en flexibeler moet zijn om op de vele veranderingen in te kunnen springen."



*"Het gaat hier om krachtige teams, om krachtige instellingen en een krachtige sector."*

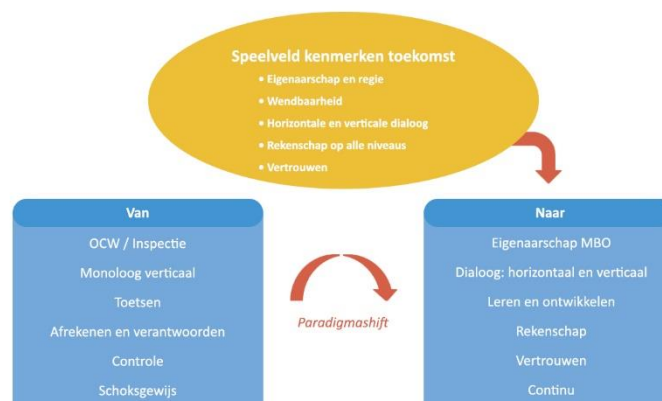
**Henny Morshuis, organisatieadviseur**



Klik op dit icoontje om de volledige presentatie van Henny Morshuis te downloaden. Je vindt via deze link ook filmclips van de conferentie 'Referentiewaarden voor kwaliteit'.

## Het speelveld met de referentiewaarden van de toekomst

Wat zijn dan die referentiewaarden, die "kenmerken van de kwaliteit van de toekomst", zoals Morshuis het definieert? Het bepaalt het speelveld, waarbinnen de komende vier jaar tijd een paradigmashift gemaakt moet worden om van het oude denken en handelen naar het toekomstgericht denken en handelen over kwaliteit te bewegen.



## Opbouw van het referentiewaardenmodel in drie stappen

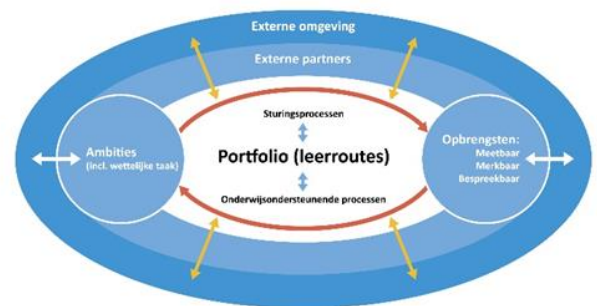
Bovenstaand plaatje is richtinggevend geweest voor het referentiewaardenmodel. Daarin is ook de welbekende PDCA-cirkel opgenomen. Verder is het model opgebouwd in drie stappen:

1. Het onderwijs
2. Standaarden
3. Vermogens

Hieronder krijg je stap voor stap uitleg. Daarbij nemen we het model op instellingsniveau als voorbeeld. Het instellingsniveau is een van de twee aggregatieniveaus; het andere niveau is het niveau van de leerroute(s) (team). Daarnaast moeten er ook op sectorniveau afspraken gemaakt worden over referentiewaarden.

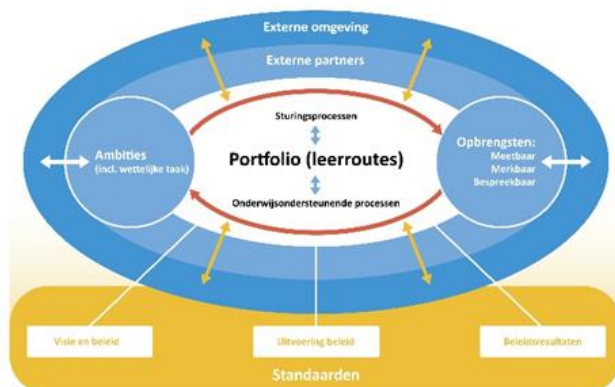
### De opbouw van het model – stap 1: het onderwijs (instelling)

Het blauwe ovaal stelt de instelling voor. Links zie je een blauw bolletje met de ambities van de instelling die tevens de wettelijke taak omvatten. In het blauwe bolletje rechts staan de opbrengsten, de uiteindelijke resultaten die vanuit de ambities geformuleerd zijn. Deze opbrengsten moeten niet alleen **meetbaar**, maar ook **merkbaar** en **bespreekbaar** zijn. In het hart van het blauwe deel van het model vind je de essentie van de kwaliteitsborging: het portfolio, ofwel het geheel aan leerroutes van een instelling tussen ambities en opbrengsten. Dit maakt dat de student centraal staat in het model. Er zijn sturingsprocessen en onderwijsondersteunende processen; deze helpen om de leerroutes van ambitie naar een opbrengst te brengen. De processen verlopen volgens de PDCA-cyclus. In het model zie je deze cyclus terug in de rode pijlen. Deze Plan-Do-Check-Act-cyclus zien we als basis voor de kwaliteitsborging. Het gaat om de uitvoering van de geformuleerde ambities: doen we de dingen goed, leren we hier van en verbeteren we zo de kwaliteit?



De instelling staat steeds in verbinding met de omgeving (de arbeidsmarkt waarvoor je opleidt en andere stakeholders). De ambitie en opbrengsten worden niet alleen gedragen door studenten en personeel, maar zijn tevens in interactie met de omgeving bepaald, ook in de wijze van uitvoering van het portfolio (de leerroutes) worden de stakeholders betrokken.

### De opbouw van het model – stap 2: de standaarden



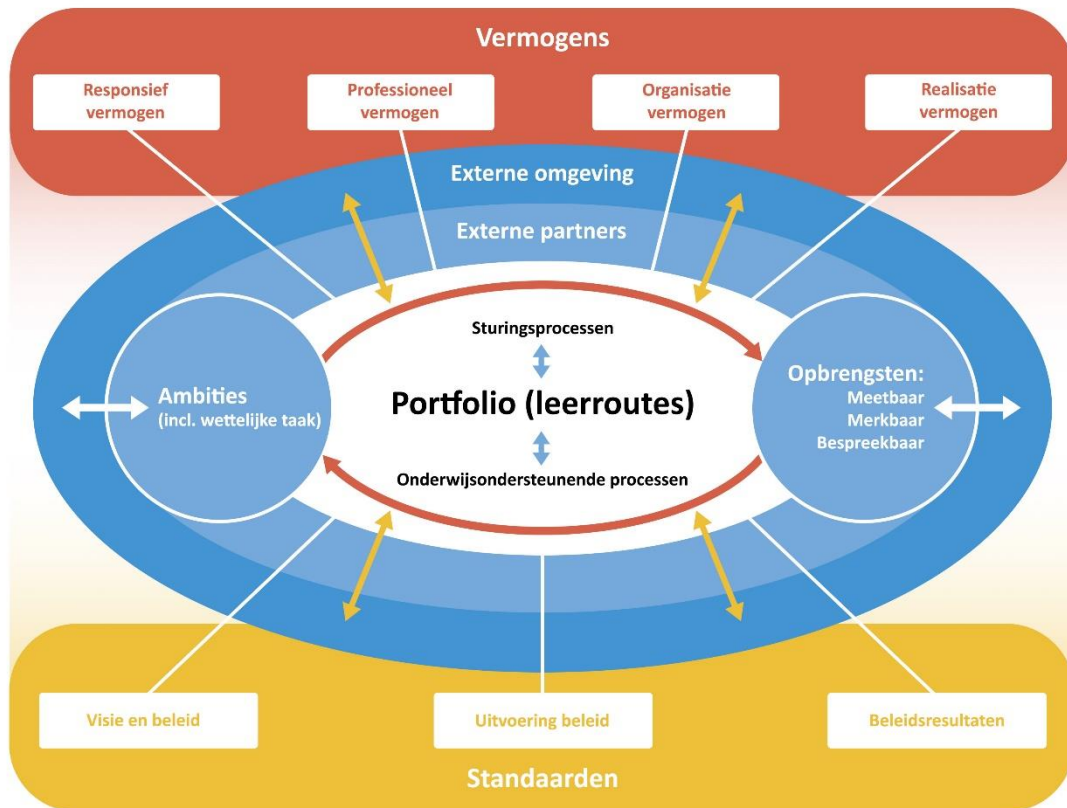
Tijd voor de volgende stap: de standaarden. Dit is het gele gedeelte in het model hiernaast. Wanneer vinden we dat het goed gaat? Om hier zicht op te bieden hanteert dit model op instellingsniveau drie kwaliteitsdomeinen. We spreken dan van standaarden: "Visie en beleid", "Uitvoering" en "Resultaten".

Voor elk van deze gebieden worden door de sector gemeenschappelijke standaarden geformuleerd. Het gaat om beschrijvingen van wat we verwachten te zien op deze gebieden. Geen checklist maar ankers om de

kwaliteit te duiden. Deze standaarden helpen aan te geven of aan de (gemeenschappelijke) verwachting wordt voldaan. Ze zijn aanleiding om de dialoog te voeren om tot verbetering te komen én vormen ook de basis voor rekenschap; jezelf en anderen rekenschap geven van wat er is bereikt.

### De opbouw van het model – stap 3: de vermogens

In stap drie in de opbouw van het model staan de vermogens centraal (te zien in het bovenste gedeelte). De afbeelding die je hieronder ziet is het voorlopige model. In de zomer van 2021 verschijnt Kwaliteit in Kleur 2 waarin het definitieve model wordt gepresenteerd.

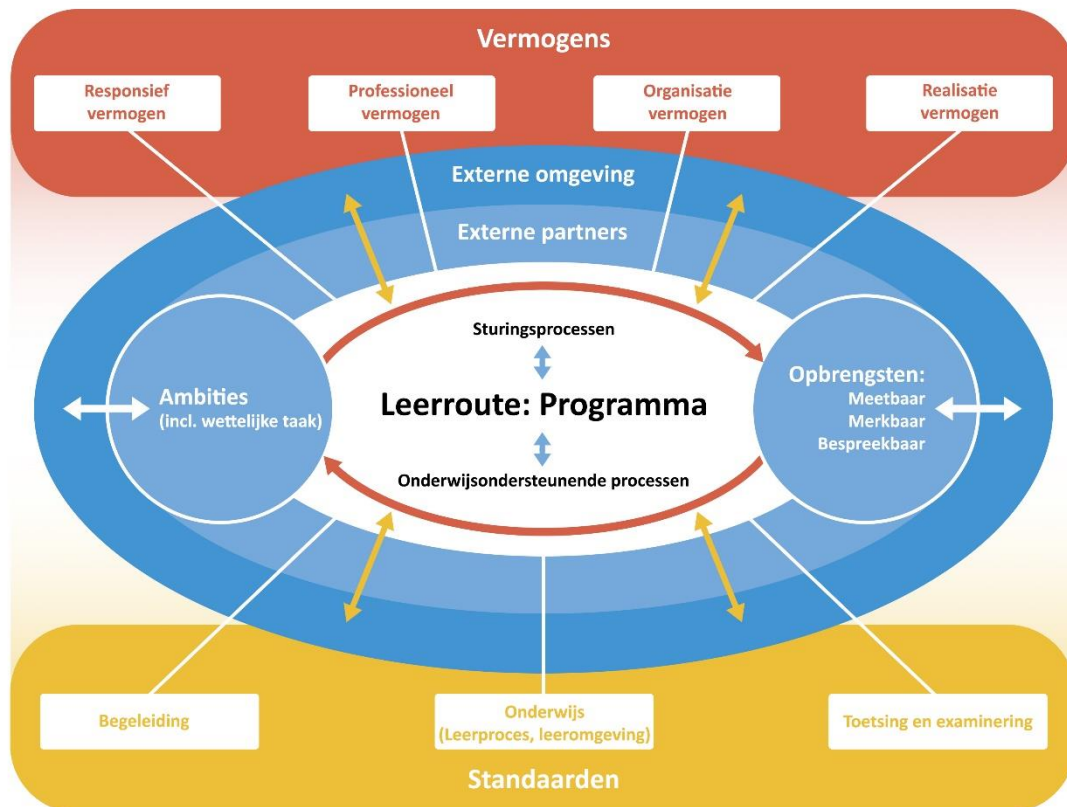


*Figuur 1 Portfolio: model op niveau van de instelling*

Om zicht te hebben op de kwaliteit van het onderwijs gaat het naast standaarden om het vermogen om kwaliteit te bieden. In welke mate zijn we in staat welke kwaliteit te leveren? Waar kan het handelingsvermogen worden versterkt? Dit zicht op vermogens geeft inzicht in de kwaliteitsontwikkeling en biedt steun bij de doorontwikkeling van de kwaliteit. In een steeds sneller veranderende wereld is de ontwikkeling van het handelingsvermogen een kwaliteitspijler. We onderscheiden vier vermogens: het **responsief vermogen**, het **professioneel vermogen**, het **organisatievermogen** en het **realisatievermogen**. Deze vermogens worden door het Kwaliteitsnetwerk mbo reeds met succes gehanteerd bij de uitvoering van **instellingsdialogen** (voorheen audits).

Met deze derde stap is het Model Referentiewaarden compleet, althans in contouren.

Zoals al vermeld heeft dit geschetste model een vergelijkbare variant op leerrouteniveau (team). Teams vormen de motor van de kwaliteit. Zij zijn ook de eigenaar van de kwaliteit voor studenten. Hun variant van het model kent op sommige onderdelen een specifieke invulling. Zo gaat het bij hen om de volgende kwaliteitsdomeinen (standaarden): "Begeleiding", "Onderwijs" en "Toetsing/Examinering". De afbeelding van het model op teamniveau vind je op de volgende pagina.



Figuur 2 Leerroute: model op niveau van het onderwijsteam

Hiermee biedt het geheel een integraal kwaliteitsmodel waarin de verbinding tussen onderwijsteams (leerroute), instelling (portfolio) en sector (gebruik referentiewaardenmodel) is geborgd.

### En nu verder...

Er zijn al belangrijke stappen genomen. Het model staat in de steigers. Een volgende belangrijke horde – de presentatie van het model en het stellen van de o zo essentiële vraag of de sector voldoende vertrouwen heeft om de volgende stap in het ontwikkelproces te zetten – is 31 maart 2021 genomen. Met een volmondig 'ja' op zak kan verder gewerkt worden richting 2025. Het fundament voor een toekomstgerichte kwaliteitsstructuur en -zorg is gelegd.

### De route tot 2025

Nu is het zaak voort te bouwen. Bepaald geen kinnesine: er is nog veel te doen. Hieronder geven we een kort overzicht van de te nemen stappen tot 2025.

#### De doorontwikkeling van het model Referentiewaarden

De eerste fase is afgerond. Deze fase bevat zowel de uitwerking van het model als de ontwikkeling van contouren van een bijpassende infrastructuur. Vóór de zomer stellen we voor beiden een plan op om daartoe vóór eind 2021 te komen, zodat vanaf 2022 gestart kan worden met 'oefenen'. Maar voordat het model in de praktijk kan worden uitgetoetst moet er dit jaar nog het nodige worden uitgewerkt. Denk daarbij aan de standaarden, vermogens, dialoog en rekenschap in het model op zowel instellingsniveau als op teamniveau.

Met **infrastructuur** bedoelen we: alles dat er 'om het model heen' aanwezig moet zijn om het model te laten werken. Dit is een zoektocht naar de juiste inrichting, het design van de context van het model. Bij deze inrichting horen bijvoorbeeld instrumenten om het model betrouwbaar en valide te laten zijn. Denk daarbij aan het samenstellen van deskundige en onafhankelijke panels of het ontwikkelen van een wijze voor zelfevaluatie. Verder zijn bij de inrichting van de infrastructuur ook zaken als externe formele validering, het beleid en de rollen van stakeholders als de Inspectie, OCW en de MBO Raad en het onderhouden van de relatie met andere stakeholders relevant. Om de infrastructuur goed neer te zetten, doorlopen we 4 fasen:

- Fase 1: zie hierboven
- Fase 2 is de periode van oefenen (2022 en 2023)
- Fase 3 is de fase waarin we de opbrengsten van fase 2 verwerken en tot vaststelling van model en bijhorende infrastructuur komen (2024)
- Fase 4: start met nieuwe model en bijhorende infrastructuur (2025)

### **Experimenten in pilots**

In de komende jaren gaan we in de praktijk aan de slag. We toetsen dan de werking van zowel het model als de infrastructuur en voeren, waar nodig, verbeteringen door. Hoe dit precies gaat gebeuren, moet nog bepaald worden; dit gaan we in de periode tot eind 2021 bepalen. Er zijn diverse mogelijke werkwijzen:

- *Proeftuin*: een beperkt aantal instellingen gaan met het model aan de slag. Deze pilots kunnen zijn voor enkele leerroutes of voor het totaal. De fieldlabs experimenteren met een aantal 'instrumenten' of met of delen van het model.
- *Denktanks*: in kleine groepen genereren we innovatieve en creatieve ideeën. Bepaalde onderwerpen en subthema's staan hierbij centraal.
- *Onderzoek*: tijdens het gehele ontwikkeltraject is er een doorlopende onderzoeks- en reflectielijn.
- *Action learning-groepen en peer reviews*: groepjes instellingen gaan zelf aan de slag met het toepassen van het model, bijvoorbeeld bij enkele onderwijsteams (een paar per deelnemende instelling). Peerreviews op kunnen daarbij een instrument zijn. Optie is om hier ondersteuning voor te organiseren voor inrichting, procesbegeleiding en voor onderzoek en evaluatie.

Gedurende deze periode zal er met behulp van meerdere vormen van evaluaties geleerd worden van deze pilots en verder ontwikkeld worden. In 2024 dient er dan een uitgekristalliseerd model te staan, dat rijp is om ingevoerd te kunnen worden.

*In de zomer van 2021 verschijnt Kwaliteit in Kleur 2. In die publicatie zal uitgebreid ingegaan worden op de referentiewaarden voor kwaliteit. Auteurs zijn Henny Morshuis en Anneke Westerhuis (ecbo). Meer informatie over 'KiK2' vind je te zijner tijd op [www.kwaliteitsnetwerkmbo.nl](http://www.kwaliteitsnetwerkmbo.nl).*





**Tekst:**  
R&Z content makers  
**Foto's cover en achterzijde:**  
[www.freepik.com](http://www.freepik.com)

Mei 2021

