

Van ijken naar verrijken

Een eigen kijk op onderwijskwaliteit in 2025



Deel 2 in de reeks Kwaliteit in Kleur

Stichting Kwaliteitsnetwerk mbo

Voorwoord

Om van bewustwording tot bewustzijn van de kwaliteit van onderwijs te komen, is de moed nodig om kleur te bekennen, en vervolgens de daadkracht om dit kwaliteitsbewustzijn kleur te geven. Zo luidt de eerste zin uit de publicatie *Kwaliteit in Kleur* uit 2019. De inhoud ervan is nog steeds actueel en relevant.

Vanuit verdiend vertrouwen heeft de sector de ruimte gekregen van de minister van OCW om vanuit een sterk besef van eigenaarschap toe te werken naar een ambitieuze eigen invulling van kwaliteitszorg voor het zorgen en borgen van kwaliteit. Een systematiek die past bij een sector op weg naar zelfregulering van kwaliteit. De beoogde inwerkingtreding hiervan is vanaf 2025. In lijn met de uitvoeringsagenda is het Kwaliteitsnetwerk mbo gevraagd te komen tot een voorstel voor een referentiewaardenmodel voor kwaliteit dat past bij het (wendbare) mbo van de toekomst en een basis biedt voor de beoogde zelfregulering. De opdrachtverstrekking en besluitvorming over de inwerkingtreding van de nieuwe systematiek liggen bij de MBO Raad. Het Kwaliteitsnetwerk mbo heeft het verzoek opgepakt vanuit zijn onafhankelijke positie.

Desalniettemin kiest het netwerk ervoor om in de ontwikkelroute gezamenlijk en in alle transparantie op te trekken met direct belanghebbenden als de MBO Raad, OCW en de Onderwijsinspectie. Hiervoor lijkt het momentum te zijn aangebroken vanuit een gemeenschappelijke gevoelde verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van de sector en met respect voor de verschillende rollen die we in het complexe speelveld hebben. We voeren vele gesprekken. Ook met studenten en docenten. Vanuit de praktijk werken we toe naar een gedragen en werkend kwaliteitsborgingsmodel.

In deze publicatie lichten we het Referentiewaardenmodel toe. We duiden ook de ontwikkelroute; deze biedt veel ruimte voor het 'oefenen' in proeftuinen. Zeer noodzakelijk, want veel vragen moeten nog van een antwoord worden voorzien. Het is dus beslist van belang om samen die uitdagende route richting de toekomst invulling te geven en te komen tot een eigen kijk op onderwijskwaliteit in 2025.

Peter van Mulkom, *voorzitter Kwaliteitsnetwerk mbo*

Inhoud

Inleiding 6

1 Ontwikkelen van referentiewaarden mbo 8

De ontwikkelopdracht 8

De uitvoering 8

De werkwijze 9

2 Toekomstgerichte mbo-systematiek voor kwaliteitszorg 11

Werken aan kwaliteit, naar meer eigenaarschap 11

Cultuur tot zelfreflectie 12

Wat gaat goed, wat gaat nog niet goed en moet beter? 12

Omgevingsontwikkelingen in vogelvlucht 13

Verwachtingen van stakeholders 13

Toekomstbeelden van de inrichting van de kwaliteitszorg 15

Referentiewaarden als onderdeel van de nieuwe systematiek voor de zorg voor de kwaliteit 16

3 Naar een model voor toekomstige referentiewaarden kwaliteit 17

Kernbegrippen 17

Naar een Referentiewaardenmodel 22

De kern van het model 23

Kwaliteitsdomeinen 25

Handelingsvermogens 28

Het referentiewaardenmodel op het niveau van leerroute(s)/team 29

Afsluitend 32

4 Sectorale referentiewaarden voor kwaliteit	33
Verkenning van de sectorale afspraken voor kwaliteit	33
Verkenning van de toepassing van referentiewaarden in zelfevaluaties	34
Verkenning van de verhouding tussen zelfregulatie en overheidstoezicht	35
Verkenning van het transitieproces	35
5 Hoe nu verder - een schets van de ontwikkelroute 2021-2025	37
Uitgangspunten ontwikkelroute	37
De ontwikkelroute	38
Ten slotte	40

Inleiding

“Het is 31 maart 2025. 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 Onderwijsinspectie proportioneel te maken en dus sterk te differentiëren. Waarna het aanwezige publiek in een daverend applaus losbarst...”

Bovenstaande zinnen zijn afkomstig van John van der Vegt (voorzitter College van Bestuur van ROC van Twente en bestuurslid van de MBO Raad). Hij sprak ze uit op de conferentie ‘Referentiewaarden voor kwaliteit’, georganiseerd door het Kwaliteitsnetwerk mbo op 31 maart 2021. Van der Vegt blik 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 losbarsten, 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.

In deze publicatie zoomen we uitgebreid in op dit fundament. We schetsen de urgentie en de potentie van het Referentiewaardenmodel, de weg die we nog te bewandelen hebben en de bijdrage die u – bestuurder, teamleider, docent – kunt leveren aan een goed werkend model voor toekomstgerichte zorg voor kwaliteit.

Opbouw van de publicatie

In het **eerste hoofdstuk** is het proces van het ontwikkelen van een Referentiewaardenmodel voor het mbo van de toekomst beschreven: de achtergrond van de ontwikkelopdracht, de wijze waarop de uitvoering is belegd en de manier waarop de uitvoerders te werk zijn gegaan.

Het **tweede hoofdstuk** gaat in op de achtergrond van de ontwikkelopdracht. Waarom is het nodig om toekomstgericht te kijken naar de kwaliteit van het mbo-onderwijs? Hoe kijken het ministerie van OCW en de Onderwijsinspectie naar de toekomstige inrichting van de kwaliteitsborging? En wat betekent dat voor de positionering van het Referentiewaardenmodel?

Hoofdstuk 3 verkent de uitgangspunten van het nieuwe kwaliteitszorgsysteem aan de hand van een model van de voor kwaliteitszorg belangrijkste processen van mbo-instellingen. Dat hoofdstuk vormt de opmaat voor de systematische uitwerking van het Referentiewaardenmodel.

Het **vierde hoofdstuk** schetst de contouren van de ontwikkelroute waarin het Referentiewaardenmodel verder wordt uitgewerkt tot een integrale systematiek met de daarbij passende inrichting en werkwijze voor de zorg voor de kwaliteit voor het mbo van de toekomst.

Hoofdstuk 5 is het slothoofdstuk. Hierin beschrijven we de boeiende, maar ook grote en complexe opdracht die ons de komende jaren te wachten staat. Als het fundament van het Referentiewaardenmodel eenmaal ligt, breekt een periode van uitwerken en uitproberen aan. Daarin zoeken we ook de ruimte voor relevante aanpassingen, aanvullingen en aanscherpingen. Dit alles met output op vele (sub)thema's en als outcome dat we in 2025 klaar staan voor de invoering.

1

Ontwikkelen van referentiewaarden mbo

In 2020 heeft de mbo-sector de eerste stappen gezet op de route naar een andere opzet van de zorg voor onderwijskwaliteit in het mbo. De sector, de directie MBO van het Ministerie van OCW en de onderwijsinspectie vinden elkaar in de wens om toe te werken naar een systematiek van kwaliteitszorg die past bij het mbo van de toekomst en die vanuit eigenaarschap door de sector wordt ontwikkeld. Het ministerie van OCW geeft de sector de ruimte om zelf te komen met een voorstel voor een nieuwe systematiek, waarin sectorale referentiewaarden voor kwaliteit een centrale rol hebben. Dit vormt de opmaat voor het Referentiewaardenmodel.

De ontwikkelopdracht

De mbo-sector is er in de voorafgaande jaren in geslaagd het onderwijs nagenoeg over de gehele linie aan de basiskwaliteit te laten voldoen. Ook heeft het zich in het Kwaliteitsnetwerk mbo verenigd in de ambitie om gezamenlijk de zorg voor kwaliteit in het mbo te versterken vanuit een op leren en ontwikkelen gerichte benadering ('waarderen en leren'). In dit proces, waarin het eigenaarschap van steeds groter belang wordt, is de volgende stap dat de sector zelf invulling geeft aan referentiewaarden passend bij het mbo van de toekomst.

Dat mbo van de toekomst kent een meer decentrale oriëntatie omdat het zich nog meer zal verbinden aan de **toenemende dynamiek op de arbeidsmarkt en in de samenleving**. Het toekomstig mbo zal dan ook meer en intensievere verbindingen met de regio aan moeten gaan. Dat vraagt van de mbo-instellingen een **grotere wendbaarheid en meer responsiviteit**. Op deze ontwikkelingen moet de nieuwe systematiek voor kwaliteitsborging anticiperen. In het perspectief van het groeiende eigenaarschap voor kwaliteit, heeft het ministerie van OCW aan de sector gevraagd het voortouw te nemen en zo te komen tot een ambitieuze eigen invulling van kwaliteitszorg die aansluit bij deze dynamiek en behoefte aan meer wendbaarheid. 2025 is hierbij het richtjaar voor de invoering.

De uitvoering

In overleg met de MBO Raad is het proces van het ontwikkelen van het Referentiewaardenmodel belegd bij het Kwaliteitsnetwerk mbo. Voor het ontwikkelen van het model heeft het Kwaliteitsnetwerk mbo een coalitie gevormd. Voor het Kwaliteitsnetwerk mbo zijn coalities dé manier om mbo-instellingen actief te betrekken bij kwaliteitsontwikkeling. Medewerkers uit alle onderdelen en lagen van de mbo-instellingen kunnen

aan een coalitie meedoen en zich gezamenlijk buigen over een specifiek thema (in dit geval het ontwikkelen van het Referentiewaardenmodel). De werkwijze draagt bij aan het versterken van de kwaliteitscultuur van mbo-instellingen en stimuleert het lerend vermogen van instellingen en medewerkers. Een projectteam heeft de overleggen van de coalitie voorbereid en de opbrengsten en inzichten uit gesprekken met andere stakeholders (zie de volgende paragraaf) met de coalitie besproken. Deze input hebben zij ook benut bij de ontwikkeling van het Referentiewaardenmodel.

De coalitie heeft drie parameters meegekregen voor de te ontwikkelen Referentiewaarden:

- detecteren van de kenmerken van kwaliteit voor de toekomst;
- duiden van die kenmerken van kwaliteit;
- definiëren wanneer we nou echt tevreden kunnen zijn over de kwaliteit.

Afgesproken werd dat een eerste proeve van het Referentiewaardenmodel eind maart 2021 zou worden opgeleverd. Wat het werkproces betreft kreeg het projectteam mee dat ze zich breed moet oriënteren – veel bronnen raadplegen, meerdere perspectieven bij het ontwikkelproces betrekken. Verder was het verzoek vooral te focussen op de inhoud van de referentiewaarden en daarbij slechts met een schuin oog te kijken naar de ontwikkelingen in de politiek-bestuurlijke context.

De werkwijze

Een belangrijk gegeven voor de coalitie en het projectteam is dat er geen duidelijk beeld is van referentiewaarden. Wat zijn dat precies? Zijn het omschrijvingen van het ideale mbo-onderwijs ('verzorgt toekomstgericht onderwijs met een visie die focus geeft en binnen en buiten de instelling wordt (uit)gedragen') of van de ideale organisatie ('is sensitief voor en reageert adequaat op maatschappelijke vraagstukken en vertaalt deze in passend beleid en onderwijsactiviteiten')? **Hoe filter je referentiewaarden op de mate van toekomstgerichtheid?** Een andere belangrijke vraag is hoe je referentiewaarden aan de ene kant positioneert in een waarderende en lerende context, maar ook kunt gebruiken voor het geven van rekenschap aan de buitenwereld.

Met deze opsomming van vragen lijkt het alsof het ontwikkelproces aan de hand van een aantal basisvragen is gestructureerd. Dat is niet het geval. Achteraf gesproken kun je het werkproces typeren als een combinatie van 'eerste orde leren' en 'tweede orde leren'. Het proces startte met het verzamelen van aspecten van het mbo-onderwijs waaraan referentiewaarden voor kwaliteit kunnen worden gerelateerd: een Referentiewaardenmodel. Er is dus al in een vroeg stadium begonnen aan het ontwikkelen van een model om deze waarden te positioneren in de kwaliteitszorgsystematiek van mbo-instellingen. Referentiewaarden zijn dus ontwikkeld in een **interactieproces** waarin opinies en ervaringen van vele actoren zijn verzameld om deze waarden inhoudelijk te duiden én om ze te positioneren in een kwaliteitszorgsystematiek. Actoren kregen ook

de vraag feedback te geven op het zich ontwikkelend beeld van een nieuwe systematiek. De genoemde vragen, en vele andere, zijn in dit feedback- en feedforwardproces opgekomen en hebben het denken, en daarmee het ontwikkelproces, steeds weer aangescherpt. De actoren zijn in onderstaand overzicht gecategoriseerd:



Tegenover het nadeel van deze benadering – het is tijdrovend om steeds op basis van nieuwe input het Referentiewaardenmodel en systematiek te herzien – staat het aanmerkelijke voordeel van een transparant en open ontwikkelingsproces. Gedurende dat proces is de betrokkenheid van de actoren geëvolueerd. De systeemontwikkeling komt centraal te staan in plaats van de vraag of actoren hun opinies en inzichten in voldoende mate in het resultaat terug kunnen vinden. Daarin heeft de coalitie van Kwaliteitsexperts een cruciale verbindende rol gespeeld. Door hun achtergrond konden de coalitieleden het model toetsen op de effecten voor medewerkers van mbo-instellingen en voor de inrichting van de kwaliteitszorg in de instelling. Ook konden zij verbinding leggen met de ontwikkeling van het kwaliteitsdenken in de mbo-sector in het algemeen.

2

Toekomstgerichte mbo-systematiek voor kwaliteitszorg

Enkele jaren geleden publiceerde Sjoerd Karsten een studie van het mbo onder de titel 'De hoofdstroom in de Nederlandse onderwijsdelta'.¹ Het mbo heeft een spilfunctie tussen het voortgezet en het hoger onderwijs en tussen het onderwijs en de arbeidsmarkt. In die spilfunctie komt er veel op het mbo af. Het moet zich verhouden tot ontwikkelingen in vele omgevingen, erop reageren en tegelijkertijd de kwaliteit van het onderwijs hoog en stabiel houden – in de ogen van studenten, toeleverend en afnemend onderwijs, bedrijven én overheid. De verwachting is dat deze spilfunctie in de toekomst nog belangrijker wordt. Wat betekent dit voor de inrichting van de kwaliteitszorg? Hoe kijken het ministerie van OCW en de Onderwijsinspectie hiernaar? Waar positioneren we in deze dynamiek het Referentiewaardenmodel?

Werken aan kwaliteit, naar meer eigenaarschap

In *Kwaliteit in Kleur* (2019) is het mbo betiteld als 'meervoudig speelveld'. Het is echter niet alleen een meervoudig, maar ook een dynamisch speelveld. Bedrijven verwachten dat het onderwijs ontwikkelingen snel oppakt, liefst in de diversiteit van de beroepsuitoefening zelf. Tegelijkertijd neemt de instroom van jongeren af; een gevolg van demografische krimp. Dit maakt het voor scholen een uitdaging om meer programmadifferentiaties te organiseren voor kleinere groepen studenten. Wettelijke vereisten moeten dit in ieder geval niet nodeloos belemmeren. Daarom geeft de overheid het mbo ruimte in het maken van inrichtingskeuzes die het onderwijs naar inhoud en programmering wendbaarder moeten maken.

Ongetwijfeld schept dit hogere verwachtingen bij studenten, bedrijven, het afnemend onderwijs en de overheid. Zij verwachten dat het mbo beter en adequater inspeelt op ontwikkelingen in het bedrijfsleven en de wensen en interesses van studenten. Tegelijkertijd gaan zij ervan uit dat het mbo de kwaliteit hoog weet te houden. De voorkeuren zijn gunstig. In enkele jaren hebben mbo-scholen de kwaliteit van hun onderwijs en de kwaliteitsborging sterk weten te verbeteren. Voor een groot deel gebeurde dit op eigen kracht, constateert de minister in haar Kamerbrief van 16 december 2020.² Van het ministerie van OCW heeft de sector de ruimte gekregen te komen tot een ambitieuze eigen invulling van kwaliteitszorg.

1 Karsten, Sjoerd (2016). *De hoofdstroom in de Nederlandse onderwijsdelta*. Antwerpen-Apeldoorn: Garant.

2 <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2020/12/16/kamerbrief-versterking-kwaliteitszorg-in-het-mbo>

Cultuur tot zelfreflectie

Parallel aan het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs besteden mbo-instellingen al geruime tijd veel aandacht aan de condities die ervoor moeten zorgen dat hun onderwijsaanbod van stabiele hoge kwaliteit is. Versterken van het daarvoor conditionele lerend vermogen van instellingen is de missie van het Kwaliteitsnetwerk mbo waarbij inmiddels nagenoeg alle mbo-instellingen zijn aangesloten. In de woorden van Dick van Meeuwen, oud-lid van het College van Bestuur van het Hoornbeeck College: *'De bedoeling is om een cultuur in je eigen instelling aan te kweken tot zelfreflectie. Dat leidt weer tot een goede kwaliteitszorg. Wat gaat goed, wat gaat niet zo goed. Wat moeten we doen om beter te worden. Het gaat niet om de rendementen, maar om de ontwikkelingen in je scholen die voor goede rendementen kunnen zorgen.'*³

Wat gaat goed, wat gaat nog niet goed en moet beter?

Voor het verbeteren van die condities, vooral door het creëren van een leerklimaat dat alle leden van de schoolgemeenschap omvat, is de school verantwoordelijk. Geen luxe, maar noodzaak omdat **alleen gedeeld eigenaarschap voor kwaliteit een organisatie wendbaar maakt**; kwaliteit zit niet in procedures, maar in het gegeven dat iedereen zich de vraag wil stellen naar wat goed gaat, wat nog niet goed gaat en beter moet. Eigenaarschap en wendbaarheid zijn een twee-eenheid in de zin dat voor de wendbaarheid van de organisatie een spreiding van eigenaarschap voorwaardelijk is.

We komen hierop in de volgende hoofdstukken uitgebreid terug. Voor nu is het relevant te stellen dat dit 'leren' een tweeledig begrip is. Vragen als 'wat gaat goed, wat moeten we doen om beter te worden' stelt iemand niet alleen aan zichzelf. Het zijn ook vragen die in een team gesteld, beantwoord én opgevolgd moeten worden, alsook in het gesprek tussen teams, tussen het team en de leidinggevende en tussen teams en de bestuurder. **Ze dragen de kwaliteitsborging van de school.** Het stellen en opvolgen van deze vragen maakt de kwaliteitsborging van opleidingen meer van de instelling zelf. In het hoger onderwijs is de verschuiving van de kwaliteitsborging naar het instellingsniveau al een tijdje gaande. De visie van de instelling op wat goed onderwijs is, is daarbij het uitgangspunt. En daarvan afgeleid: dat de ambities in samenwerking met stakeholders worden gedefinieerd en dat de instelling die gedefinieerde kwaliteit borgt. Deze visie en werkwijze moeten in alle opleidingen terug te vinden zijn. De ontwikkelingen in het mbo gaan in een vergelijkbare richting.

Eigenaarschap en wendbaarheid zijn een twee-eenheid. Tot nu toe hadden we het alleen over eigenaarschap. Eigenaarschap voor het ontwikkelen van de school als lerende en zich verbeterende gemeenschap. Schoolontwikkeling heeft echter vooral een extern doel. Mbo-instellingen moeten wendbaarder worden om aan verwachtingen van stakeholders te kunnen voldoen. Dat hebben ze altijd al moeten zijn; het is zelfs een kerndoel

3 <https://www.kwaliteitsnetwerk-mbo.nl/column/columns/item/kwaliteitsnetwerk-natuurlijk>

van de WEB. Is dat tot nu toe onvoldoende gelukt, of worden de verwachtingen hoger en meer divers?

Omgevingsontwikkelingen in vogelvlucht

Over technologische en andere ontwikkelingen in het arbeidsmarktsegment waarop het mbo voorbereidt, is de laatste jaren veel gepubliceerd. We lichten er twee publicaties uit die ingaan op de implicaties voor het mbo: de op de inzichten van de instellingsaudits gebaseerde verkenning 'Kwaliteit in Kleur' van het Kwaliteitsnetwerk mbo (2019)⁴ en de Verkenning MBO 2030 (OCW, 2020).⁵

Verwachtingen van stakeholders

'Kwaliteit in Kleur' stipt ontwikkelingen aan waarmee het mbo de komende jaren te maken krijgt. En dan met name in hun betekenis voor de relatie tussen het mbo en zijn vele partners. Voor die partners vervult het mbo de functies van probleemoplosser, personeelsvoorzienener en dienstverlener. Verder is het een beleidsinstrument van de overheid op thema's als sociale veiligheid, internationalisering, sociale weerbaarheid en maatschappelijke integratie. In deze functies nemen de verwachtingen toe:

- 1 Verwachtingen van bedrijven dat het mbo intensief **afstemt** en **inspeelt** op de ontwikkelingen en uitdagingen waarmee ze te maken krijgen;
- 2 Verwachtingen dat het mbo adequaat inspeelt op structurele **niveaoverschuivingen op de hele arbeidsmarkt**;
- 3 Verwachtingen van regio's en (grote) gemeenten die willen dat mbo-instellingen hun **economische ambities** ondersteunen;
- 4 Verwachtingen van samenleving en overheid dat het mbo een **antwoord heeft op grote thema's**: economische transitie, diversiteit, globalisering, de tweedeling;
- 5 Verwachtingen dat mbo-instellingen **R&D laboratoria** zijn voor nieuwe leervormen.

Als de externe verwachtingen toenemen, betekent dat voor de onderwijsorganisatie het volgende:

- 1 Gezien de diversiteit van verwachtingen heeft een mbo-instelling ruimte nodig om een **koers uit te zetten** op het snijvlak van de publieke taak en het tegemoetkomen aan wensen van individuele bedrijven.
- 2 Het beleggen van **verantwoordelijkheid in teams** maakt de onderwijsorganisatie meer wendbaar; flexibiliseringsambities vragen tevens mogelijk andere organisatievormen.

4 Stichting Kwaliteitsnetwerk mbo (2019). *Kwaliteit in Kleur. Bouwstenen voor de toekomst*. www.kwaliteitsnetwerk-mbo.nl

5 200522-Min OCW-MBO 2030-rgb-72dpi (levenlangontwikkelen.nl)

- 3 De klassikale onderwijsorganisatie staat onder druk door de diversifiëring van de vraag van bedrijven, de individualisering van leerroutes, variëteit in leeromgevingen en verschillen in mogelijkheden en ambities van studenten.
- 4 **Perspectiefverbreding** wordt een thema: meer aandacht voor doorstroom en het aansluiten van opleidingen, oriëntatie op nieuwe doelgroepen, samenwerking op het terrein van onderwijsontwikkeling, gezamenlijke onderwijsprogrammering, et cetera.

Twee trends

MBO 2030 stelt twee trends centraal: de **dalende studentenaantallen** (een trend die overigens voor regio's heel verschillend kan uitpakken) en de **flexibilisering van het onderwijs**. Deze worden in de 'Strategische visie in wording op het beroepsonderwijs' in samenhang uitgewerkt. Want de kernvraag in deze publicatie is hoe we in het licht van de studentendaling kunnen blijven zorgen voor toegankelijk, toekomstbestendig, goed en arbeidsmarktrelevant beroepsonderwijs voor iedereen in iedere regio, toegespitst op persoonlijke leer- en ontwikkelbehoeftes.

Het is echter niet alleen aan individuele scholen om een antwoord te vinden op deze vraag. Dat antwoord moet komen van 'regionale ecosystemen'. Dat wil zeggen van samenwerkingsverbanden van het regionale mbo, vmbo en hoger onderwijs, bedrijven en diverse overheden. In regionale agenda's nemen deze partners gezamenlijk verantwoordelijkheid voor de economische en maatschappelijke vitaliteit van de eigen regio.

Het antwoord komt in de praktijk tot stand

Beide verkenningen duiden de veranderingen niet inhoudelijk, maar benadrukken de noodzaak dat mbo-instellingen – gezien de veranderingen – hun processen aanpassen. En dan met name op de lijn van actief kennisnemen van veranderingen, de 'processing' van die kennis binnen de instelling en het scheppen van de voorwaarden om dat snel en adequaat te kunnen doen. Dit vraagt het nodige van de interne organisatie.

Daar stopt de analyse. De vraag naar wat dit betekent voor de vormgeving van het onderwijs – het ontwikkelen van competenties van een gedifferentieerde studentenpopulatie binnen de drievoudige kwalificeringsopdracht – blijft open. Deze is in dergelijke studies ook niet te beantwoorden. Het antwoord komt in de praktijk tot stand. Meer nog dan in het verleden worden mbo-instellingen zelf verantwoordelijk voor de vormgeving van het onderwijs en gaan ze hierover in gesprek met de omgeving. Anders gezegd, **het gevoel van eigenaarschap voor een toekomstbestendig mbo wordt in de interactie met de omgeving zichtbaar.**

Toekomstbeelden van de inrichting van de kwaliteitszorg

Toekomstbeeld van de MBO Raad

In de 'toekomstvisie op kwaliteitszorg in het mbo van 2025'⁶ van de MBO Raad treedt de overheid een stapje terug. Op basis van verdiend vertrouwen neemt het mbo meer eigenaarschap voor de kwaliteit van het onderwijs. De sector ontwikkelt zelf een model voor kwaliteitsborging met onder meer gemeenschappelijke kwaliteitsstandaarden. Iedere school formuleert ook zelf doelstellingen. Dit gebeurt samen met stakeholders; zij denken mee over de kwaliteit van het onderwijs. Het beoogde Referentiewaardenmodel biedt scholen zicht op de onderwijskwaliteit en helpt teams om continu te werken aan kwaliteitsverbetering.

Volgens de MBO Raad hoort bij een kwaliteitscultuur ook een **transparante verantwoording**. Het schoolbestuur legt jaarlijks in de regio verantwoording af over de kwaliteit van de opleidingen en maakt duidelijk waarom bepaalde doelen wel of niet gerealiseerd zijn. Scholen maken zichtbaar hoe zij aan kwaliteitszorg werken; extern (bijvoorbeeld leerbedrijven, lokale overheden) en intern (medewerkers, studenten/studentenraad, raad van toezicht/raad van advies). Deze werkwijze wordt al toegepast op enkele scholen, andere zijn hier naartoe op weg.

Ook op nationaal niveau legt de sector verantwoording af. Hoe en in welke vorm dat zal gebeuren moet nog worden uitgewerkt. Belangrijk is dat de sector een **gedeelde visie op kwaliteitszorg** heeft. Een visie op kwaliteit die niet is opgelegd; scholen zijn er zelf voor verantwoordelijk. Alle medewerkers hebben de intrinsieke wens om het kwaliteitsniveau van het onderwijs verder te verbeteren. Deze kwaliteitscultuur vraagt om een goed ontwikkeld lerend vermogen over de hele linie. Het is een absolute voorwaarde om continu te kunnen werken aan kwaliteitsverbetering in een cyclisch proces, waarin teams doelen formuleren, resultaten evalueren en doelen bijstellen. Onderwijsteams zijn eigenaar van hun kwaliteitsbeleid en formuleren eigen doelen.

Toekomstbeeld van de overheid

De Kamerbrief van het Ministerie van OCW van december 2020 bevestigt deze denklijn. Vertrekpunt is dat de omgeving de mbo-scholen **vertrouwen** geeft dat ze hun regionale opdracht goed kunnen invullen als ze een sterke kwaliteitszorg en -cultuur laten zien. Het moet vanzelfsprekend zijn dat instellingen de eigen kwaliteit continu monitoren en evalueren aan de hand van ambitieuze kwaliteitsdoelen en deze steeds opnieuw bijstellen. Naarmate het lerend vermogen en zelfregulerend vermogen toenemen, gaat het ministerie verder met flexibilisering van het mbo en vergroten van de wettelijke ruimte.

6 <https://www.mboraad.nl/sites/default/files/publications/kwaliteitszorg-in-het-mbo.pdf>

Het ministerie constateert dat de sector werkt aan meer horizontale verantwoording aan regionale stakeholders en het versterken van eigenaarschap voor kwaliteit van onderwijsteams. In het recente verleden was dit al aanleiding om de mbo-sector meer wettelijke ruimte te geven en te stimuleren de bestaande ruimte nog beter te benutten.

OCW zet in op het vergroten van het leren tussen de mbo-scholen door peer reviews en bench-learning systematisch onderdeel te maken van de kwaliteitszorg in het mbo. Deze acties worden ondersteund via het onderwijstoezicht, om zo een perspectief en beloning te bieden aan de mbo-scholen die hun kwaliteitszorg duurzaam op orde hebben.

De ‘decemberbrief’ aan de Kamer biedt de minister ook ruimte om te experimenteren. Om zo ervaring op te doen met andere vormen van toezicht door de Onderwijsinspectie, aansluitend bij de toekomstvisie van de MBO Raad over terughoudend toezicht bij bewezen eigenaarschap van de sector over onderwijskwaliteit. In een experiment kan ervaring met mogelijke toekomstperspectieven voor kwaliteitszorg en toezicht in het mbo worden opgedaan.

Referentiewaarden als onderdeel van de nieuwe systematiek voor de zorg voor de kwaliteit

Het mbo groeit om meerdere redenen toe naar een andere inrichting van de kwaliteitsborging. Allereerst omdat de sector zich sterk heeft ontwikkeld en er een kwaliteitscultuur ontstaat met aandacht voor leren en lerend verbeteren. Maar ook omdat de ontwikkelingen in de omgeving dit noodzakelijk maken. Dit vraagt een nieuwe systematiek voor de zorg voor de kwaliteit van het mbo, waarin de verschuiving van activiteiten, in eigenaarschap en de rol van actoren, zijn verdisconteerd. Een nieuwe inrichting van de kwaliteitszorg van de mbo-sector; daarin moet het Referentiewaardenmodel voorzien. In het volgende hoofdstuk werken we het model uit.

3

Naar een model voor toekomstige referentiewaarden kwaliteit

Mbo-instellingen delen een maatschappelijke opdracht en tevens een gedeeld kader voor onderwijskwaliteit. De sector heeft zich zodanig ontwikkeld dat de kwaliteit van het onderwijs van de mbo-instellingen voldoet aan de basiskwaliteit. Naast, of wellicht beter: boven op de wettelijke basiskwaliteit, hebben praktisch alle instellingen hogere ambities, ingegeven door eigen visie en ontwikkelingen in hun omgeving. Het is aan de instelling zelf om vanuit haar eigen visie met referentie aan de opdracht en in gesprek met de omgeving eigen ambities te kiezen. Ambities – thematiek en niveau – vormen hét richtpunt voor de ontwikkeling van de instelling. Het Referentiewaardenmodel, dat we in dit hoofdstuk uitwerken, dient zich te verhouden met die ambities.

Het momentum is positief; alle stakeholders van het mbo staan open voor het aangaan van nieuwe verhoudingen en het in samenhang beschouwen van de maatschappelijke opdracht, instellingambities en het Referentiewaardenmodel.

Kernbegrippen

Voordat we ingaan op het Referentiewaardenmodel, presenteren we de kernbegrippen die de onderleggers vormen van het model:

- Wat verstaan we onder kwaliteit?
- Hoe kijken we in de toekomst naar de begrippen kwaliteit, kwaliteitscultuur en kwaliteitszorg?
- En wat bedoelen we dan met het begrip referentiewaarden?

Kwaliteit

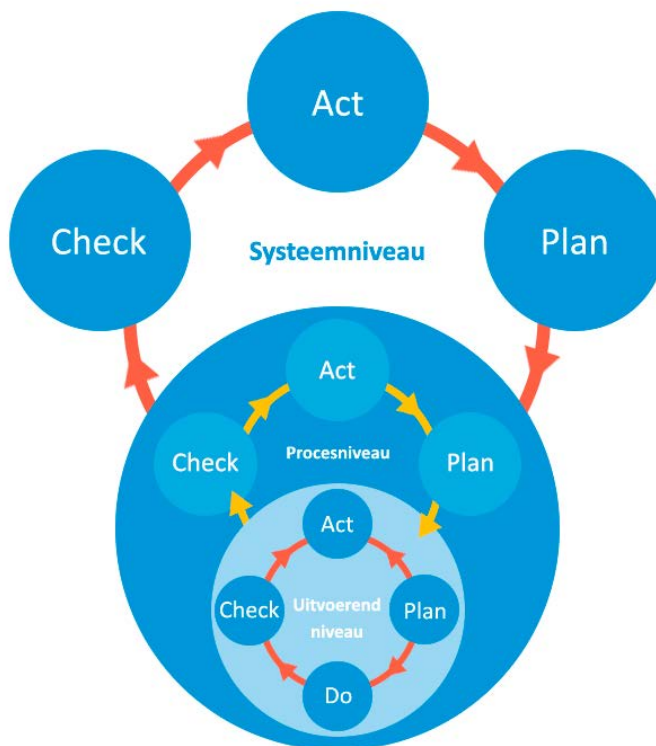
Wat bedoelen we met kwaliteit? In grote lijnen gaat het om de vraag of we de goede dingen op een goede wijze doen. De klassieke *Deming circle* van Plan, Do, Check, Act kan helpen om grip te krijgen op de betekenis en de invulling van kwaliteit. De belangrijkste vragen hierbij zijn:

- Wat zijn de ambities en hoe wil men die waarmaken? (P⁷)
- Hoe wordt deze ambities in de praktijk gebracht? (D)

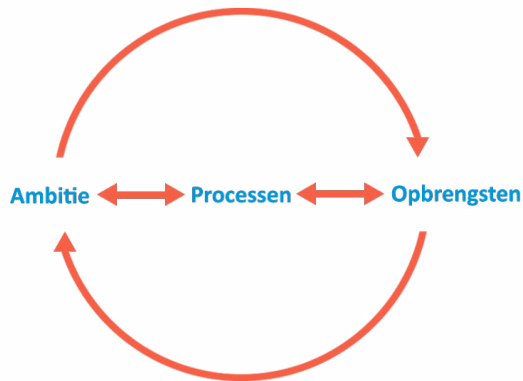
7 De P van PDCA staat voor Plan in de brede zin van het woord, voorafgaand aan operationeel plannen ook ontwerpen en ontwikkelen

- Wordt regelmatig nagegaan of men de goede dingen ook goed doet? (C)
- Wordt de daaruit voortkomende feedback daadwerkelijk meegenomen in het vervolg? (A)

De kracht van de PDCA-cyclus ligt in de **continuïteit** van het proces, in het blijvend rondmaken van de kwaliteitscirkel. Als een organisatie in staat is op alle niveaus en geledingen de cirkel 'te laten draaien' en dat in samenhang te doen, is er sprake van een hoogwaardige kwaliteitscultuur. Het onderstaande plaatje maakt duidelijk dat de cyclus op het operationele, tactische en strategische niveau wordt doorlopen en dat die drie niveaus continu met elkaar zijn verbonden. Als dit in de praktijk van een mbo-instelling zo werkt, dan mag die instelling zich met recht een lerende organisatie noemen.



Het waarmaken van kwaliteit wordt getypeerd als het steeds en continu doorlopen van *processen*, zowel horizontaal als verticaal. Kwaliteit krijgt echter pas daadwerkelijk betekenis als het in verbinding staat met *ambities* die via uitvoeringsprocessen (onderwijs) moeten leiden tot beoogde resultaten/*opbrengsten*.



Kwaliteit is zichtbaar op het microniveau, bijvoorbeeld in een les met studenten. Verder is kwaliteit zichtbaar op het niveau van een opleiding en het niveau van de gehele organisatie. De uitdaging is dat al deze processen op alle niveaus goed 'draaien' én tussen de verschillende niveaus zijn verbonden. Hiermee hebben we een belangrijke kern te pakken van het op te bouwen Referentiewaardenmodel. Daarover later in dit hoofdstuk meer. Eerst het tweede kernbegrip.

Toekomstgerichtheid

Om een Referentiewaardenmodel voor de toekomst te ontwikkelen, is het nodig zicht te krijgen op de belangrijkste kenmerken van die toekomst.

Zoals eerder aangeven wil niet alleen de sector, maar ook de overheid en de Onderwijsinspectie de volgende stap zetten in de ontwikkeling van de kwaliteitscultuur en de kwaliteitszorg van het mbo. Om dat te kunnen doen, is een gezamenlijk beeld van de toekomst voorwaardelijk. Het gevaar is dat we anders niet voorbij het upgraden van het huidige systeem komen. Uit ons onderzoek komt het volgende beeld van het 'speelveld' van de toekomst naar voren. De kenmerken van dit speelveld zijn richtinggevend voor de invulling van het Referentiewaardenmodel:

- Eigenaarschap en regie
- Wendbaarheid
- Horizontale en verticale dialoog
- Rekenschap op alle niveaus
- Vertrouwen

In het toekomstige speelveld ligt het **eigenaarschap** van en de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het onderwijs bij de sector, met name bij de instellingen. De verantwoordelijkheid van het mbo wordt groter in de zin dat instellingen eigenaar zijn van en regie voeren op kwaliteit. Eigenaarschap als een bestuurlijke verantwoordelijkheid

en als kenmerk van de organisatiecultuur; ook en vooral teams laten eigenaarschap zien.

Een kenmerk van de instelling van de toekomst is dat deze **inspeelt** op trends en ontwikkelingen in de omgeving; **responsief of zelfs proactief** is op een breed aantal thema's: studentverwachtingen, innovaties in het regionale en landelijke bedrijfsleven en nieuwe pedagogische en didactische inzichten. Gezien de dynamiek zijn **wendbaarheid** en **flexibilisering** organisatievereisten; het bieden van onderwijs dat tegemoetkomt aan de behoefte aan maatwerk in een leven lang durend persoonlijk ontwikkelproces.

De focus ligt op een rijke **dialogoog** met de vele stakeholders van de mbo-instelling. De dialoog wordt intern gevoerd met studenten en medewerkers en extern met het regionale bedrijfsleven, maatschappelijke instellingen en partners uit de onderwijsketen (horizontaal) en met landelijke actoren, waaronder de Onderwijsinspectie en het ministerie (verticaal), en mogelijk met internationale partners. De dialoog is tweezijdig en gaat uit van respect voor elkaars verantwoordelijkheden en verschil in maatschappelijke positie. Dit kan schuren, want de positie van een onderwijsinstelling is anders dan die van een bedrijf. De dialoog is ook continu in de zin van regelmaat en zichtbaar in de uitvoering van het onderwijs en in de andere processen van de mbo-instelling.

Communicatie in dialoogvorm is alleen effectief als de gesprekspartners open staan voor feedback. Zij moeten **willen leren**, te onderscheiden in eerste en tweede orde leren. De PDCA-cyclus is hét voorbeeld van 'eerste orde leren'; voortdurend terugkijken op het handelen om het te verbeteren; ervoor zorgen dat de zaken lopen zoals ze moeten lopen om beoogde doelen te halen. Het werken vanuit nieuwe ambities als reactie op ontwikkelingen in de omgeving is een voorbeeld van 'tweede orde leren'; niet het verbeteren van het bestaande staat centraal, maar de vernieuwing. Het verschil tussen 'doe je de dingen goed' (verbeteren) en 'doe je de goede dingen' (vernieuwen). En je kunt leren van ervaring en door het toepassen van uit onderzoek verkregen kennis.

Bij verantwoordelijkheid voor kwaliteit hoort **rekenschap geven**. Dit is niet langer versmald tot het laten 'afvinken' van lijstjes. Rekenschap staat in deze zin voor een bredere en meer kwalitatieve benadering. Een actieve handeling naar de omgeving toe – en een aspect van de dialoog met de relevante betrokkenen. Een goede dialoog kenmerkt zich door zowel een open en lerende houding van alle betrokkenen als door het verantwoord worden van resultaten; soft én hard controls. Eigenaarschap impliceert rekenschap. Informeel én formeel.

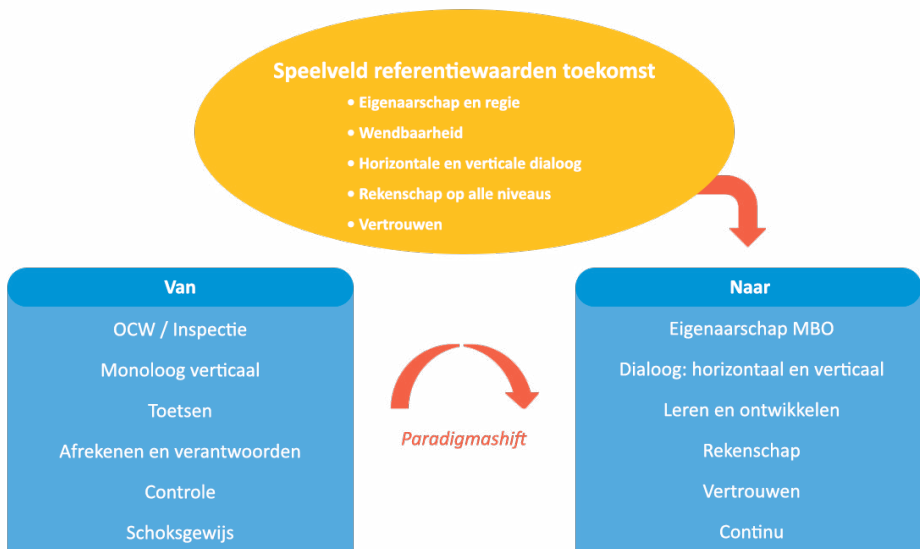
In de toekomst ligt het accent op **vertrouwen**. Controle wordt – mogelijk onbedoeld – geassocieerd met wantrouwen; toetsing vanuit wantrouwen. Vertrouwen moet worden verdiend, vertrouwen geef je en krijg je. Het is conditioneel; het moet steeds worden waargemaakt. Daar staat tegenover dat het bieden van vertrouwen het makkelijker

maakt dat iemand uit zijn comfortzone komt en dat je vertrouwen ontvangt als je open bent over wat niet goed is gegaan. Voor een kwaliteitscultuur – kwaliteit wordt geleverd uit intrinsieke motivatie – is vertrouwen voorwaardelijk.

Klaar voor de toekomst?

Tot zover de kenmerken van het speelveld van de toekomst, die ook staan voor een gedeelde nieuwe kwaliteitscultuur. Een belangrijke vraag is hoever de instellingen nu nog verwijderd zijn van die toekomst. Uit ons onderzoek blijkt dat het beeld gedifferentieerd is. Sommige instellingen werken al vanuit dit toekomstbeeld, terwijl anderen er nog ver van zijn verwijderd. De meeste instellingen zijn onderweg. In dit proces is een **gezamenlijk richtinggevend (en inspirerend!) perspectief van de toekomstige zorg voor kwaliteit** nodig om de bewegingen te richten. En dat dit perspectief vertaald moet worden in gezamenlijke afspraken over 'het systeem' en de rol van de instellingen/teams en van andere stakeholders als de regionale partners, maar ook en vooral de rol van de Onderwijsinspectie. Kortom, het Referentiewaardenmodel moet het werken vanuit deze kenmerken ondersteunen en bekrachtigen.

Enigszins karikaturaal geven we in het onderstaande schema weer dat er van een paradigmashift in het denken en handelen in de zorg voor kwaliteit sprake is. Ook mbo-instellingen die voorlopen op het gebied van kwaliteitszorg, verwachten dat ze nog een flinke ontwikkeling moeten doormaken.

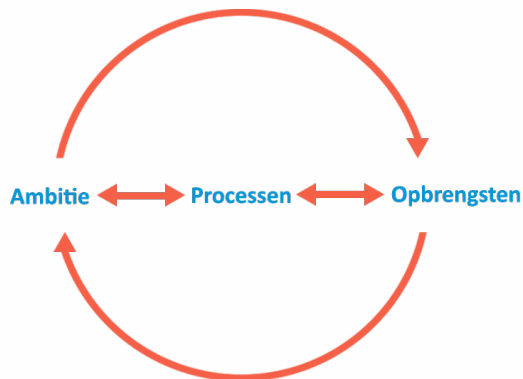


Referentiewaarden

We spreken in deze publicatie over referentiewaarden voor kwaliteit als kenmerken van de toekomstige kwaliteitscultuur en kwaliteitszorg. Anders gezegd gaat het over waarden die samen het Referentiewaardenmodel vormen van die kwaliteitscultuur en kwaliteitszorg van de toekomst. We bouwen het Referentiewaardenmodel geleidelijk op als een samenhangend geheel, als resultaat van een zoekproces waarin we al werkenderwijs het Referentiewaardenmodel duidelijker en scherper hebben gemaakt.

Naar een Referentiewaardenmodel

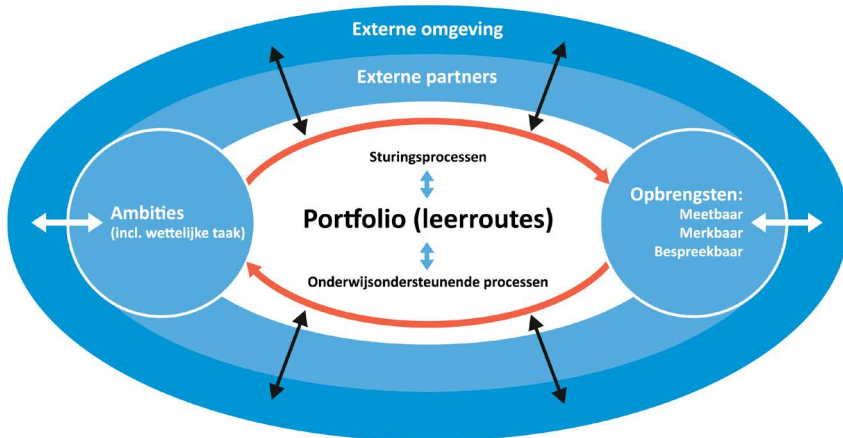
Het Referentiewaardenmodel is opgebouwd rond het hoofdproces van een onderwijsinstelling: het ontwikkelen, uitvoeren en evalueren van onderwijs. Dit proces is geladen door de ambities van de instelling of van het team en resulteert altijd in opbrengsten. Zoals al aangegeven bij de presentatie van de PDCA-cyclus, wordt de basis van het model gevormd door het onderstaande plaatje:



De pijlen vormen de verbinding tussen de onderdelen. Ze zijn continu in beweging. De PDCA-cyclus is hier dus integraal van toepassing. Rond deze kern werken we het Referentiewaardenmodel uit in drie stappen en op twee aggregatieniveaus: (1) op instellingsniveau en (2) op leerrouteniveau.

Het Referentiewaardenmodel op instellingsniveau

Als eerste vullen we het hoofdproces van de instelling nader in door het in te bedden in de omgeving en in de relaties met externe partners:



De kern van het model

Ambities

De ambities van een mbo-instelling hebben betrekking op de betekenis die de instelling voor de omgeving wil hebben, ook ten aanzien van de wettelijke taak van elke mbo-instelling: het drievoudig kwalificeren van studenten.⁸ De instelling heeft een eigen visie op de invulling van die taak, die doorklinkt in de ambities. Ambities kunnen bijvoorbeeld betrekking hebben op het toepassen van onderwijskundige inzichten, de mate van flexibilisering en het maatschappelijk engagement. De ambities includeren de wettelijke taken, maar krijgen kleur door de ambities van de instelling. Instellingen leggen nu al vaak de ambitie hoog, ook ten aanzien van de wettelijke taken.

De route naar het vaststellen van de instellingsambities is het meest fundamentele proces van de instelling, omdat de keuze van de ambities richtinggevend is voor alle andere processen. In dit proces ligt onder meer de vraag op tafel of de instelling nog steeds de goede dingen doet in het licht van de wettelijke taken, onderwijskundige inzichten en omgevingsontwikkelingen. Of dat het tijd is om de ambities te herzien. We hebben dit laatste eerder 'tweede orde leren' genoemd. Het proces is ook fundamenteel omdat het herzien van de ambities gevolgen kan hebben voor de interne organisatie; bijvoorbeeld het reorganiseren van sturings- of ondersteuningsprocessen. Niet dat het updaten van ambities daar altijd op uitkomt: het is denkbaar dat op sommige terreinen geen vernieuwing, maar alleen verbetering nodig is. Maar als een fundamentele herbezinning op de ambities aan de orde is, is het in dit centrale proces.

⁸ In het jongerenonderwijs vallen de invulling van de wettelijke taak van drievoudige kwalificering en de betekenis voor de omgeving samen. Met de uitbreiding van doelgroepen (LLO) is deze samenhang niet meer vanzelfsprekend.

Opbrengsten

Ambities zonder opbrengsten hebben geen waarde. Steeds doet zich de vraag voor of de gerealiseerde opbrengsten overeenkomen met de gestelde ambities. De rode pijlen in het basismodel 'bevragen' de organisatie steeds of ambities en opbrengsten in balans zijn. Blijkt uit evaluatie dat dit niet of nog niet het geval is? Dan is conform de PDCA-cyclus actie nodig om ambities en opbrengsten in evenwicht te brengen. Dat kan overigens ook door de lat wat lager te leggen.

Omdat we uitgaan van een brede benadering van kwaliteit, spreken we bij opbrengsten naast meetbaarheid ook van merkbaarheid en bespreekbaarheid. **Meetbaarheid** is het kwantitatief aantonen dat doelen bereikt zijn. **Merkbaarheid** is het meer kwalitatief constateren of en dat er (voldoende) vooruitgang is geboekt. **Bespreekbaarheid** betreft het bewustzijn van de organisatie dat bepaalde ambities (nog) niet zijn bereikt en er bewust gewerkt wordt om deze wel te realiseren, dan wel wordt nagedacht hoe deze te realiseren. Een interessante uitspraak van een van de deelnemers aan ons onderzoek was: van vinken naar vonken. Ofwel: het moet echt meer zijn dan afvinken van lijstjes. Juist het kwalitatieve gesprek leidt tot inspiratie om de o zo belangrijke kwaliteitscultuur te realiseren.

Portfolio van leerroutes

Het primaire proces vormt de kern van het model. Op instellingsniveau zijn dat alle opleidingen die een instelling aanbiedt. We geven evenwel de voorkeur aan de term 'leerroute' omdat we denken dat de term 'opleiding' niet meer past bij de vormgeving van het toekomstig onderwijs. Door de sterke dynamiek in de omgeving zullen er naar verwachting steeds meer (nieuwe, aangepaste of gecombineerde) leerroutes ontstaan, ook met het oog op een Leven Lang Ontwikkelen. Eerder is in dat kader gesproken over flexibilisering van programma's en de daarbij horende wendbaarheid van instellingen.

Deze leerroutes worden gevoed door de ambities van de instelling en dienen te leiden tot resultaten of opbrengsten. In de meeste gevallen gaat het dus om opbrengsten op het niveau van de studenten, zoals startbekwaam zijn voor de arbeidsmarkt, kunnen doorstromen naar vervolgonderwijs en een startbekwame wereldburger zijn. Daar doen we het voor. Om het portfolio kwalitatief goed te kunnen ontwikkelen, uitvoeren en evalueren zijn de in het model vermelde sturing- en onderwijsondersteunende processen voorwaardelijk.

Externe partners en -omgeving

Het basismodel is incompleet als de directe en indirecte omgeving van de instelling er geen deel van zouden uitmaken. Anders gezegd: **de instelling wordt niet begrensd door haar fysieke en digitale 'muren'**. De partners in de regio zijn onlosmakelijk met de onderwijsinstelling verbonden. Sterker nog: ze zijn medeverantwoordelijk voor het initiële onderwijs. En daarmee zijn ze ook in de vorm van de eerder besproken dialogen

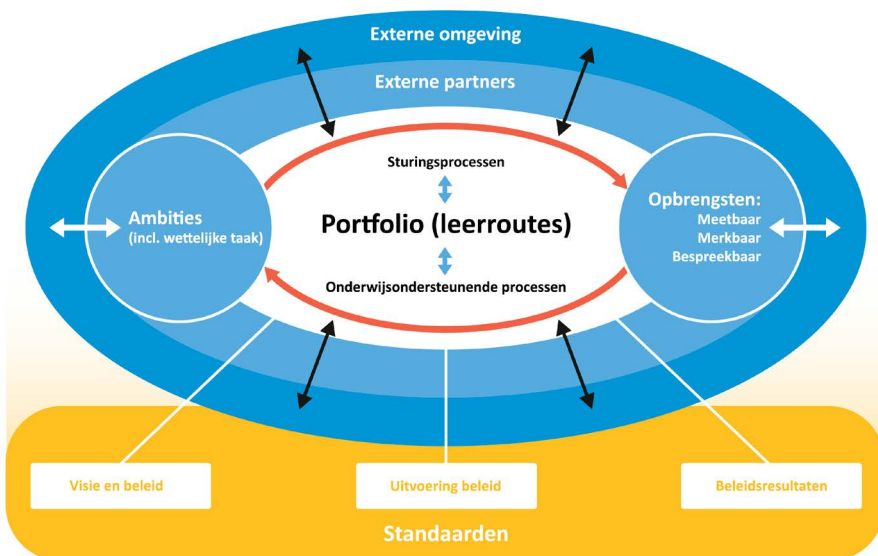
partners in het ontwikkelen, uitvoeren en evalueren van het onderwijs. Een opleiding voor bijvoorbeeld verpleging is niets zonder het regionale ziekenhuis. Het ziekenhuis denkt en werkt mee aan het inkleuren van de ambities, aan het waarmaken van de leeropbrengsten en het onderwijsleerproces.

Ook de indirecte omgeving heeft een plaats in het basismodel. Denk aan de dynamiek van de (regionale) arbeidsmarkt, het innoveren van bestaande beroepen en het ontstaan van nieuwe beroepen. Hetzelfde geldt voor maatschappelijke ontwikkelingen, zoals een toenemende tweedeling in de samenleving en de positieve en negatieve invloeden van technologie.

Hiermee is het basismodel gepresenteerd als een model met robuuste kenmerken en tegelijkertijd met oog voor samenhang en de dynamiek in en rond een mbo-instelling.

Kwaliteitsdomeinen

De volgende stap in de opbouw van het Referentiewaardenmodel bestaat uit het expliciteren van de belangrijkste kwaliteitsdomeinen in standaarden als een kader om te kijken naar de kwaliteit van onderwijsprocessen. Ze zijn weergegeven in het gele deel van het model als aspecten van de beleidscyclus.



1 Het domein Visie en beleid

Hier gaat het over de uitwerking van de ambities van de instelling. De instelling formuleert deze in allerlei documenten, zoals strategisch meerjarenplannen en koersplannen.

Kijkend door de kwaliteitsbril mogen dit geen papieren tijgers zijn. Ze moeten richtinggevende, duidelijke beleidsuitspraken bevatten. In het kwaliteitskader van het hoger onderwijs (NVAO) typeert men deze standaard als volgt:

Standaard voor visie en beleid: *De instelling beschikt over een breed gedragen onderwijsvisie en een daarbij aansluitend beleid gericht op de interne kwaliteitszorg van het onderwijs.*

Toelichting: *de instelling kent een duidelijke en in alle geledingen gedeelde visie op wat goed onderwijs is. Docenten en studenten dragen de visie en ontwikkelen deze verder in de samenwerking met externe partners. De onderwijsvisie is actueel door periodieke afstemming op de relevante (veranderende) omgeving en is vertaald naar expliciete uitgangspunten voor kwaliteitszorg. De onderwijsvisie is studentgericht.*

In de uitwerking van Referentiewaardenmodel van het mbo zal deze typering specifiek voor het mbo moeten worden gemaakt. Uit de beschrijving blijkt dat visie en beleid zichtbaar moeten worden in kenmerken als breed gedragen, studentgericht, duidelijk, gedeeld en actueel. In bijvoorbeeld een horizontale dialoog met studenten of met het regionale bedrijfsleven is deze standaard een goed en belangrijk domein voor bespreking. En ook in de verticale dialoog met de Onderwijsinspectie vormen deze en onderstaande standaarden een belangrijke bron.

2 Uitvoering van beleid

In dit kwaliteitsdomein gaat het erom dat de ambities vanuit visie en beleid ook daadwerkelijk en op een passende manier worden gerealiseerd. De standaard voor het mbo kan er als volgt uitzien:

Standaard voor beleidsuitvoering: *De instelling verwezenlijkt de onderwijsvisie en onderwijsambities op doeltreffende wijze, blijkens de beleidsacties en -processen met name op het gebied van medewerkers, toetsing, voorzieningen en doelgroepen binnen de studentpopulatie. De onderwijsvisie is adequaat vertaald naar concrete beleidsacties en -processen.*

Toelichting: *de instelling kent processen voor ontwerp en borging van de kwaliteit van opleidingen en toont de werking en toepassing van deze processen aan op basis van track records. Studenten en medewerkers zijn mede-eigenaar van het beleid en dragen vanuit de gezamenlijke visie bij aan de realisatie. In die betrokkenheid is de beoogde kwaliteitscultuur van de instelling zichtbaar. De uitvoering van de processen is in overeenstemming met de ambities van de instelling. Medewerkers, toetsing en voorzieningen bevorderen de toegankelijkheid en studeerbaarheid van het onderwijs. Op grond van*

feedback en reflectie op de resultaten worden doelgerichte maatregelen genomen om het beleid of de uitvoering te versterken, te verbeteren of bij te stellen. De PDCA-cyclus is verankerd in de organisatiestructuur. Het ontwikkelbeleid van de instelling stimuleert alle betrokkenen om bij te dragen aan innovatie en kwaliteitsverbetering.

Dit tweede domein van kwaliteit gaat over de kracht van realisatie van de eerder beschreven ambities. De instelling moet duidelijk kunnen aantonen dat de ambities ook daadwerkelijk georganiseerd zijn in processen die zorg dragen voor het waarmaken ervan.

3 Beleidsresultaten en -evaluatie

Het derde kwaliteitsdomein heeft betrekking op de resultaten, de evaluatie en de bijstelling van het beleid. De standaard zou er dan als volgt uit kunnen zien:

Standaard voor de evaluatie en monitoring van beleidsresultaten:

De instelling evalueert stelselmatig of zij de beoogde beleidsdoelstellingen met betrekking tot onderwijskwaliteit realiseert en betreft daarbij de relevante stakeholders. Op grond van de evaluatieresultaten worden interne en externe stakeholders geïnformeerd over de mate waarin de ambities zijn behaald. De instelling verbetert zich doorlopend en sluit aan op de (veranderende) omstandigheden en verwachtingen van studenten en werkgevers

Toelichting: *de instelling organiseert effectieve feedback die de realisatie van het beleid ondersteunt. Hierbij zet zij passende evaluatie- en meetactiviteiten in, die bestendig verankerd zijn in de instelling. Deze instrumenten leveren inzichtelijke informatie die bruikbaar is bij het formuleren van gewenste kwaliteitsontwikkeling. Onderdeel is een transparante werkwijze om risico's te signaleren, te rapporteren en waar nodig te handelen, gericht op verbeteren. De reflectie op de uitkomsten is onderdeel van het organisatiemodel en geeft in alle lagen van de organisatie en medezeggenschap voldoende inzicht in de effectiviteit van de beleidsuitvoering. Het is niet noodzakelijk dat de meet- en evaluatieactiviteiten instellingsbreed uniform zijn. Het gaat om de effectiviteit. Studenten, medewerkers, alumni en externe partners en deskundigen spelen een actieve rol bij de evaluaties. De instelling publiceert accurate, actuele en toegankelijke informatie over de evaluatieresultaten.*

Ook op dit domein wordt er veel van de instelling gevraagd om te 'voldoen' aan de standaard. De drie standaarden vormen samen de *backbone* van de zorg voor kwaliteit. Ze moeten afzonderlijk 'op orde' zijn en samen de cirkel rond maken.

De standaarden voor kwaliteit die aan het Referentiemodel zijn toegevoegd, zijn voorbeeld- omschrijvingen. Ze moeten als gemeenschappelijke standaarden verder worden uitgewerkt en afgestemd op de mbo-sector. Verderop in deze publicatie gaan we daar nader op in.

Handelingsvermogens

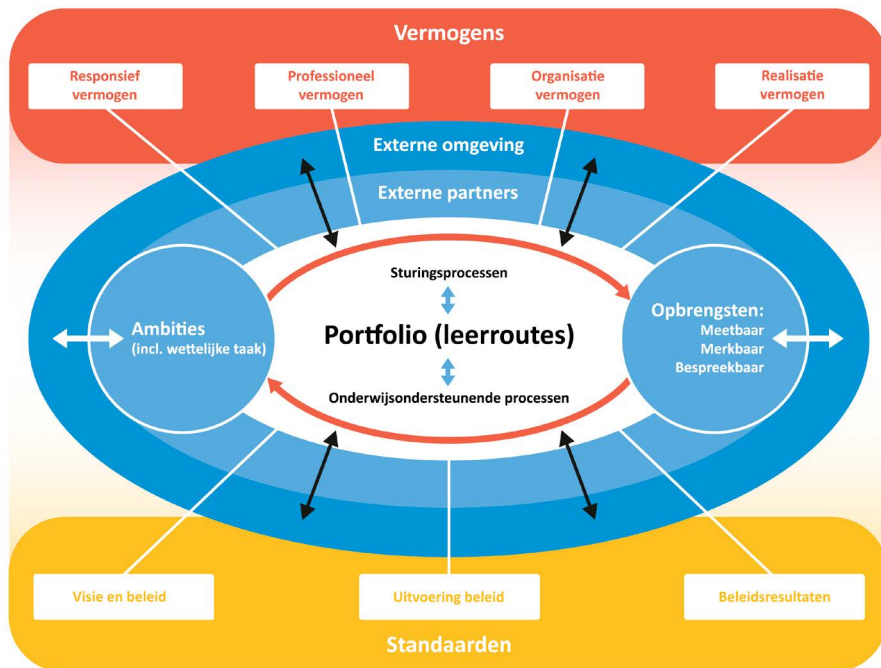
Ten slotte voegen we een tweede kijkkader toe aan het Referentiewaardenmodel. Centraal hierin staan de **vermogens van de instelling om de geambieerde kwaliteit waar te kunnen maken**. Welke kwaliteit dient de organisatie te hebben om de geambieerde doelen daadwerkelijk op een goede wijze om te zetten in goede leerroutes die leiden tot de gewenste opbrengsten of resultaten? We maken dankbaar gebruik van de ruime ervaring die de mbo-sector en de instellingen hebben met het werken met het Dialoogmodel voor het diagnosticeren van hun handelend vermogen. Dit model is uniek in het onderwijslandschap van Nederland. Het Kwaliteitsnetwerk mbo heeft dit Dialoogmodel onder leiding van Ronald Stevens (zie <https://www.kwaliteitsnetwerk-mbo.nl/instellingsaudits/>) ontwikkeld. Het wordt inmiddels op grote schaal toegepast, zeker nu praktisch alle mbo-instellingen lid zijn van het netwerk en daarmee mede-eigenaar van dit model. Dit biedt een unieke kans om de resultaten en inzichten te gebruiken bij het ontwikkelen van het Referentiewaardenmodel. Hieronder staat het volledige model, inclusief de kernen van het dialoogmodel.

In het rode gedeelte zijn de vier vermogens van het Dialoogmodel gepositioneerd. Hiermee is het Referentiewaardenmodel compleet, althans in contouren. We lichten de vier vermogen toe:

- **Responsief vermogen** wordt onder meer zichtbaar in de sensitiviteit van de instelling en een adequate reactie op maatschappelijke vraagstukken en de vertaling daarvan in passend beleid en onderwijsactiviteiten.
- **Professioneel vermogen** wordt zichtbaar in het feit dat de instelling zich ervan verzekert dat professionals bekwaam, bevoegd en gemotiveerd zijn om bij te dragen aan het onderwijs dat 'state of the art' is.
- **Organisatievermogen** wordt onder meer zichtbaar in de organisatie van de bedrijfsvoering zodat deze het onderwijs en de professionals ondersteunt en verantwoordelijk maakt.
- **Realisatievermogen** wordt zichtbaar in het gebruik van data voor onderzoek en analyse om vooruit te kijken en onderwijs, organisatie en professioneel handelen te versterken.

Op instellingsniveau hebben we dus **twee kijkkaders** om te kijken naar kwaliteit:

- standaarden: beleidscyclus (inhoud)
- vermogens van de instelling (proces)



De standaarden hebben op instellingsniveau betrekking op de meer inhoudelijke domeinen van kwaliteit. De vermogens zijn succesbepalende factoren, of wellicht beter: competenties die de organisatie helpen om de geambieerde kwaliteit waar te maken. Het zijn twee verschillende perspectieven om te kijken naar kwaliteit, die samen in het Referentiewaardenmodel een sterke tandem kunnen vormen. Het model nodigt uit om de zorg voor kwaliteit te zien in het perspectief van blijven leren, verbeteren en ontwikkelen, alsook in het perspectief van rekenschap te geven. Niet of/of, maar en/en.

Het referentiewaardenmodel op het niveau van leerroute(s)/team

De zorg voor kwaliteit wordt vooral in leerroutes zichtbaar. Teams nemen steeds vaker de organisatie van leerroutes op zich. Daarom hebben we het model waarin we de referentiewaarden positioneren ook en juist op dit niveau nader uitgewerkt. Leerroutes kunnen – zeker in de toekomst – variëren van standaardroutes tot flexibele arrangementen. De ontwikkeling en uitvoering zijn veelal belegd in een team. Soms in meerdere teams, bijvoorbeeld als de verantwoordelijkheid voor de intake/inschrijving of de bpv-begeleiding zijn belegd in specialistische eenheden. Hoe dan ook, het model op leerrouteniveau is ingebed in het model van de instelling; instellingsambities zijn zichtbaar in de leerroutes en het teambeleid. Teams zijn verantwoordelijk binnen de kaders van de instelling en staan in verbinding met andere teams, ook als met de flexibilise-

ring van het aanbod de variëteit in leerroutes zal toenemen. Een team is geen eilandje, maar onderdeel van het groter geheel. Het is belangrijk hiernaar te handelen.

Op dit niveau is de **verbinding met partners** ook essentieel. Dit in de wetenschap dat ook teams – met hun partners – beleidsplannen maken en maatschappelijke ontwikkelingen en ontwikkelingen in het beroeps- of sectordomein en het onderwijskundig kennisdomein volgen. En ook teams benutten de PDCA-cyclus om de uitvoering van hun plannen te evalueren en zo nodig bij te stellen. Die plannen concentreren zich op het met externe partners ontwikkelen en verzorgen van leerroutes, rekening houdend met ontwikkelingen in de beroepspraktijk. Elke leerroute begint bij de vaststelling van de leerdoelen en eindigt in het vaststellen van de leerresultaten. Persoonsgebonden op studentniveau en vanuit de instelling – op teamniveau – ingekleurd door de wettelijke taken en de visie en ambities van de instelling en het team op wat ze de student in zijn/haar route wil meegeven.⁹

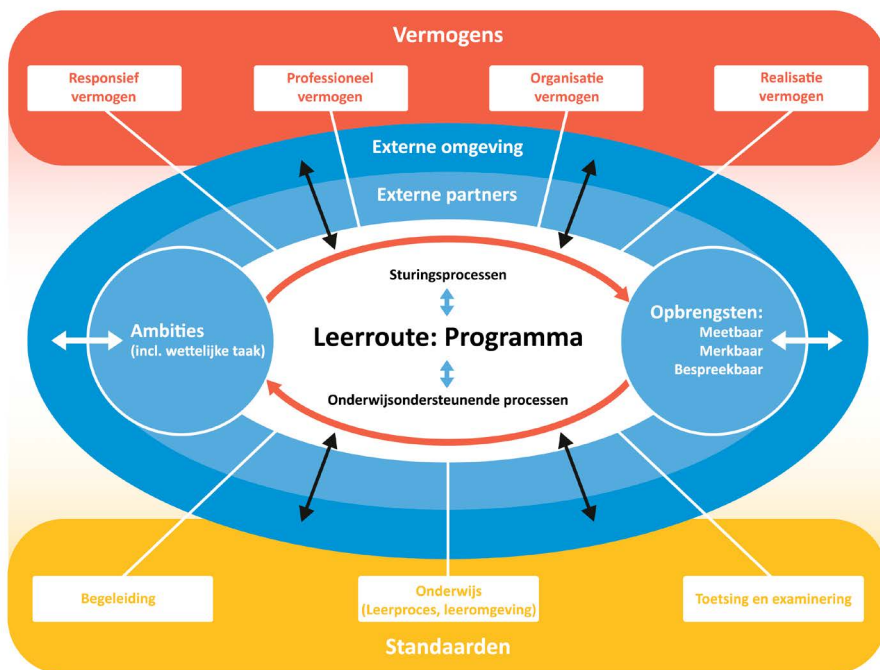
Het is nog onduidelijk welke consequenties dit zal hebben voor de teamorganisatie. In ieder geval consequenties voor de scope van een team, omdat je meer rekening zal moeten houden met de wensen van studenten en individuele bedrijven. De beleidsruimte van teams wordt steeds groter. Maar ook nu al hebben veel mbo-instellingen ervoor gekozen de beleidsruimte voor teams te verruimen. Op leerrouteniveau staan in het model dan ook niet alleen de leerdoelen van de student/opleiding centraal, maar, evenals op instellingsniveau, de onderwijsambities, in dit geval de ambities van het team. Deze kunnen bijvoorbeeld betrekking hebben op de onderwijskundige inrichting van leerroutes, de keuze voor een opleidingsmodel, een mate van flexibilisering of de inzet van bedrijven. Maar ook bijvoorbeeld op de samenstelling van het team met hybride docenten en gastdocenten uit het werkveld.

Ambities worden in samenspraak met de omgeving ontwikkeld en zijn voor een team richtinggevend voor de inrichting van de processen. Over de bereikte resultaten legt het team rekenschap af aan de omgeving, alsook binnen de instelling.

We presenteren het model op teamniveau integraal, in een keer. Rond het basismodel van de onderwijsprocessen zijn er twee kijkkaders voor kwaliteit: kijken naar standaarden en naar vermogens.

In het eerste (gele) kijkkader zijn **standaarden** opgenomen voor de **samenhang tussen ambities en realisatie**: de teamambities op het terrein van onderwijs worden gerealiseerd met inzet van het interne kwaliteitszorgsysteem in samenhang met de kwaliteits-

9 Op dit moment is mbo-aanbod divers in de zin van beroepsgerichte (bol, bbl) en niet-beroepsgerichte leerwegen (mbo, vavo) en een mate van keuzeopties (keuzedelen, cross-overs). In de toekomst wordt de differentiatie ongetwijfeld ruimer.



cultuur van het team. Ook de voor de sector gemeenschappelijke standaarden moeten op leerrouteniveau nog nader worden ingevuld, als sectorale standaarden waarop teams en de instelling zichzelf toetsen en worden getoetst. Voor leerroutes zijn dat de thema's/standaarden 'begeleiding', 'onderwijs' (leerprocessen en leeromgevingen) en 'toetsing en examinering'. Om een indruk te krijgen van de standaarden, staan hieronder enkele voorbeelden van standaarden over onderwijs uit het NVAO-model, enigszins aangepast aan de terminologie van deze publicatie.

Standaard: *het team is gericht op ontwikkeling en werkt systematisch aan verbetering van leerroutes.*

Toelichting: *op grond van feedback en reflectie op de resultaten zijn doelgerichte maatregelen genomen om het beleid of de uitvoering te versterken, te verbeteren of bij te stellen. Het opvolgen van verbetermaatregelen is verankerd in de teamstructuur. Interne en externe stakeholders zijn geïnformeerd over ontwikkelingen die in gang worden gezet op grond van evaluatieresultaten. Het team verbetert zich doorlopend en sluit aan op (veranderende) omstandigheden en verwachtingen van studenten en werkgevers.*

Standaard: de vormgeving van de leerroute zet aan tot studeren en biedt studenten de mogelijkheid om de beoogde leerresultaten te bereiken.

Toelichting: de vormgeving van het programma draagt bij aan de realisatie van de beoogde leerresultaten. De onderwijsleeromgeving bevordert dat studenten een actieve rol innemen in de vormgeving van het eigen leerproces. De inrichting van de leeromgeving past bij de onderwijsvisie van de instelling.

Evenals bij de standaarden op instellingsniveau gaat het bij de leerroutes (teams) over standaarden met een zekere breedte en diepte. Bij bijvoorbeeld collegiale visitaties moeten standaarden het voeren van goede gesprekken mogelijk maken (in plaats van het afwerken van afvinklijstjes).

Het tweede kijkkader bevat ook hier de vermogens – responsiviteit, organisatievermogen, executievermogen, en professioneel vermogen – maar nu afgestemd op teamniveau. In feite hebben we het over het **diagnosticeren van het handelend vermogen** van een team op basis van de vermogens die het Dialoogmodel onderscheidt.

Afsluitend

Tot zover de uitwerking van het Referentiewaardenmodel voor kwaliteit van de toekomst. In contouren, want er moet nog het nodige worden uitgewerkt. Voor deze volgende stap in het proces is het model in zijn huidige vorm een degelijke basis. Dat bleek wel tijdens de conferentie Referentiewaarden van het Kwaliteitsnetwerk mbo op 31 maart 2021: 90% van de deelnemers heeft het toen gepresenteerde model ‘goed bevonden’ en ziet het als een fundament dat uitwerking verdient.

Toch is het model niet meer dan een **hulpmiddel om de ontwikkeling naar een toekomstgerichte kwaliteitscultuur en -zorg mogelijk te maken**. Voorkomen moet worden dat het model verwordt tot een technocratisch instrument, waar ‘anderen’ gebruik van maken om instellingen en teams de maat te nemen. Dit kunnen we voorkomen door, zoals in dit hoofdstuk, de kwaliteitscultuur en de kwaliteitszorgsystematiek in samenhang te blijven zien. Het nieuwe speelveld van de toekomst met eigenaarschap, regie, leren, vertrouwen en rekenschap en dialoog als ‘cultuurwaarden’ en het Referentiewaardenmodel als kwaliteitszorgsystematiek vormen een twee-eenheid.

4

Sectorale referentiewaarden voor kwaliteit

In het vorige hoofdstuk hebben we het Referentiewaardenmodel op instellings- en teamniveau uitgewerkt. Uitgangspunt van het model is dat elke instelling aanspreekbaar is op de eigen ambities voor onderwijskwaliteit. De minister heeft de sector de ruimte gegeven om zelf te komen met een voorstel voor de nieuwe kwaliteitscultuur en kwaliteitszorg die instellingen ondersteunen in het bereiken van hun ambities. Daar horen sectorbrede afspraken bij. Gemeenschappelijke afspraken dus die voor alle mbo-instellingen gelden. In dit hoofdstuk gaan we in op de te maken sectorale afspraken die uit het werken met het Referentiewaardenmodel voortvloeien.

Uit de vorige hoofdstukken is duidelijk geworden dat het model de instelling, de teams en de medewerkers centraal stelt en daarmee de student en het werkveld.. Het eigenaarschap komt in handen van de uitvoerders van de processen, met name de uitvoerders van het primaire proces. Daar gaat een aantal stappen aan vooraf. Allereerst is het belangrijk dat de sector het **vertrouwen** in het Referentiewaardenmodel uitspreekt. Daarna neemt de sector het eigenaarschap formeel op zich en is daarmee ook verantwoordelijk voor het daadwerkelijk verder ontwikkelen van het model.. Het is vervolgens logisch dat de sector (op instellingsniveau en op teamniveau) het model ook daadwerkelijk toe gaat passen.

Verkenning van de sectorale afspraken voor kwaliteit

Om van **instellingskracht naar sectorkracht (en andersom)** te komen, is het dus essentieel dat alle stakeholders (waaronder de overheid) hun vertrouwen in het Referentiewaardenmodel uitspreken en transparante afspraken maken over het gebruik van het model. Zonder sectorale afspraken ontstaan er immers geen gemeenschappelijke referentiewaarden. De eerste (fundamentele) sectorale afspraak zou dus moeten zijn: **alle mbo-instellingen committeren zich aan het Referentiewaardenmodel en het hanteren ervan**. Deze afspraak presenteerden we al in hoofdstuk 3.

De tweede sectorale afspraak beantwoordt de vraag: welke standaarden passen alle instellingen toe? Wil de sector het model echt laten werken? Dat is het essentieel dat de sector **gemeenschappelijke standaarden voor kwaliteit vaststelt en deze vervolgens gebruikt**. Gemeenschappelijke standaarden staan (als onderdeel van het Referentiewaardenmodel) voor de kwaliteitsambities van de sector. Ze kunnen alleen voor de hele sector gelden als zij geen specifiek onderwijsconcept impliceren. Ze zijn met andere woorden toepasbaar op alle typen opleidingen, leerwegen en opleidingsniveaus van

het mbo. In het vorige hoofdstuk beschreven we enkele voorbeelden van gemeenschappelijke standaarden. De instelling is uiteraard vrij om in eigen geleding standaarden toe te voegen aan de gemeenschappelijke standaarden. Maar ook dan wordt er bij de externe onafhankelijk beoordeling uitgegaan van de drie gemeenschappelijke standaarden.

Sectorbrede toepassing van standaarden vraagt ook om afspraken over de beslisregels in het proces van oordeelsvorming en over de inrichting van en taakverdeling in het beoordelingsproces: de sector bepaalt een **uniforme wijze van toetsing, beoordeling, validering en (zelf)evaluatie**. De nog uit te werken beslisregels maken straks een onderbouwde oordeelsvorming mogelijk, gebaseerd op meetbare en merkbare resultaten. Ze geven antwoord op de vraag of een instelling al dan niet aan een gemeenschappelijke standaard voldoet.

Met het vaststellen van gemeenschappelijke standaarden voor kwaliteit zetten we de deur open voor een onafhankelijke beoordeling. De kwaliteit van een instelling kan dan voortaan objectief beoordeeld worden door externen (die als onafhankelijke personen oordelen over de mate waarin een instelling voldoet aan de gemeenschappelijke standaarden). Aan een dergelijke onafhankelijke beoordeling is de sector ook toe, gezien de argumenten die in vele gesprekken in ons onderzoek naar voren zijn gebracht:

- Standaarden profileren een proceskwaliteit in *'unique selling points'*, waarmee het 'reguliere' mbo zich onderscheidt van andere aanbieders.
- Standaarden ondersteunen de trend dat mbo-instellingen samen optrekken naar het bereiken van een hoger, gestandaardiseerd kwaliteitsniveau.
- Standaarden maken het mogelijk om in een **gezamenlijke taal** te communiceren en ervaringen, werkwijzen en inzichten te delen.
- Standaarden geven een krachtig signaal dat mbo-instellingen **elkaar op kwaliteit(standaarden) aanspreken**.
- Werken met gezamenlijke standaarden laat zien dat de sector zelf regie neemt op het toetsen van kwaliteit en zich daarop laat aanspreken.
- Werken met sectorale standaarden in een transparant beoordelingsproces **bevordert het externe vertrouwen in de mbo-sector**.

Verkenning van de toepassing van referentiewaarden in zelfevaluaties

Een onafhankelijke collegiale toetsing kan vele vormen aannemen. Bijvoorbeeld in collegiale panelreviews op instellingsniveau, voorafgegaan door het opstellen van zelfevaluaties door organisatie-eenheden, zoals de teams. In instellingsperspectief maakt de toetsing deel uit van een integraal systeem van het geven van rekenschap; aan je zelf, het team, de instelling en de omgeving. Ze bieden steun om beter te worden. De bouwstenen zijn in het voorafgaande hoofdstuk beschreven. Tezamen laten ze een **geïntegreerd systeem** zien van zelfevaluatie en rekenschap geven, waarbij alle onderdelen van

de instelling, alsook de partners en de omgeving van de instelling, zijn betrokken. Dat de kwaliteit van zelfevaluaties bepalend is voor de kwaliteit van de instellingstoets door bijvoorbeeld een panel, houdt voor een instelling een belangrijke regieverantwoordelijkheid in.

Verkenning van de verhouding tussen zelfregulatie en overheidstoezicht

Het speelveld en de spelregels veranderen met de invoering van het Referentiewaardenmodel. En omgekeerd: het model kan alleen worden toegepast als het speelveld en de spelregels veranderen. Met een grotere verantwoordelijkheid voor de instellingen en de sector voor de zorg voor kwaliteit, verschuiven de verhoudingen tussen de kernspelers. Wat betekent dit voor bijvoorbeeld het ministerie van OCW en de Onderwijsinspectie?

Met de sectorale invoering van het Referentiewaardenmodel kan de **Onderwijsinspectie meer op afstand** komen te staan. Maar op welke afstand? Wie heeft waarvoor regieverantwoordelijkheid? En wat houdt de **grotere verantwoordelijkheid voor bestuurders van de instellingen** precies in? Dat zijn op dit moment nog grote vragen, waarvan de beantwoording tijd en ruimte vraagt. In het tot nu toe doorlopen ontwikkelproces van het Referentiewaardenmodel is er steeds sprake geweest van afstemming tussen alle sectorale kernspelers: OCW, de Onderwijsinspectie, de MBO Raad en de instellingen. Het proces heeft het karakter van gezamenlijk optrekken en onderzoeken wat goed is voor het toekomstige onderwijs en welke onderlinge verhoudingen daarbij passen. Ook deze grote vragen kunnen alleen beantwoord worden als de spelers blijven samenwerken.

Verkenning van het transitieproces

Werken met het Referentiewaardenmodel veronderstelt **omgangsvormen en verhoudingen die passen bij het gedachtegoed van het model**. Tussen landelijke actoren als het ministerie en de mbo-sector. Tussen mbo-instellingen onderling. Tussen een mbo-instelling en de eigen omgeving. En binnen de instelling tussen de teams en de bestuurder en bijvoorbeeld tussen teams onderling. Andere omgangsvormen en verhoudingen moeten de onderlinge omgang betekenisvoller maken. Maar ze leggen ook een hypotheek op het model. Dat werkt alleen als de omgangsvormen en verhoudingen van het nieuwe speelveld (die staan voor een andere kwaliteitscultuur) breed gedeeld en omarmd worden.

Ten tweede veronderstelt de nieuwe systematiek dat de zorg voor de kwaliteit van leerroutes gedeeld eigenaarschap vraagt; niet alleen van het docententeams en studenten, maar ook van de instelling. **Betrokkenheid en goede afstemming met bedrijven en maatschappelijke instellingen** is hierbij van belang. Dit stelt hoge eisen aan de betrokkenen – van het willen komen tot gedeelde betekenissen tot het beschikken over een breed handelingsrepertoire om er in gezamenlijkheid invulling aan te geven.

Ten derde vraagt het Referentiewaardenmodel het toepassen van passende communicatie- en werkvormen. Hoe komen we tot antwoorden op vragen als ‘Hoe voeren we een rijke en tegelijkertijd opbrengstgerichte dialoog?’, ‘Hoe geven we rekenschap (zonder in een defensieve modus te schieten)?’, ‘Hoe wordt de PDCA-cyclus een collegiaal proces dat merkbaar helpt in het blijven verbeteren?’, ‘Hoe maken we ons dit eigen en hoe kunnen we onszelf hierop verbeteren?’ en ‘Hoe komen we tot een goede dialoog met personen die denken in een ander paradigma?’. Taal is uitermate belangrijk. Aan de ene kant kan het gebruiken van (in deze context) nieuwe woorden als *vertrouwen*, *rekenschap geven* en *dialoog* wrevel oproepen (‘doe niet zo moeilijk!’); aan de andere kant slaan bekende woorden als *aantonen*, *afrekenen* en *verantwoorden* het ontwikkelproces volledig dood. Maar taal is niet voldoende. Het introduceren van nieuwe woorden heeft een symbolische betekenis als onderdeel van een breed en meerjarig ontwikkelproces dat in de hele organisatie en op sectorniveau merkbaar is – en wel in de waarden waarop het is gebaseerd.

In het schakelen naar toepassing van het Referentiewaardenmodel is de rol van de mbo-instelling doorslaggevend. Als ergens eigenaarschap gevoeld en doorleefd moet worden, is het in de instelling en in de teams van de instelling. De invoering kan alleen het beoogde doel dienen als deze zich laat inspireren door het nieuwe paradigma en het een lerend karakter heeft. Het vraagt ook geduld; het kost tijd om van een documentaire, cijfermatige manier van verantwoorden over te stappen op communiceren in interactieve en participatieve vormen. Het centraal stellen van **gesprekken over wat goed ging en waar het niet goed is gegaan**, vraagt van alle betrokkenen rolvastheid; we moeten niet meteen in de kramp schieten als het ergens in dit leerproces even niet goed gaat. Toepassing veronderstelt collectief leren dat evenzeer impact heeft op de organisatiecultuur als op de organisatie van de interne processen en het leiderschap.¹⁰

Hoe komt de mbo-sector in een ander mentaal model terecht? In ieder geval door het werken in dit model te zien als ontwikkelproces van meerdere lagen; in de omgang met landelijke actoren, met regionale actoren, binnen de school, tussen teams, in teams en in de interactie met studenten.

¹⁰ Zie bijv. Verbiest, Eric (2021). *Perspectieven op onderwijsvernieuwing*. Antwerpen/'s-Hertogenbosch: Gompel & Svacina

5

Hoe nu verder? Een schets van de ontwikkelroute 2021-2025

De contouren van het Referentiewaardenmodel zijn in hoofdstuk 3 belicht en zoals eerder aangegeven tot zover 'goed bevonden'. In het vorige hoofdstuk lag de focus op wat er in grote lijnen sectoraal en nationaal dient te worden ontwikkeld en afgesproken. Op het niveau van contouren en grote lijnen hebben we een belangrijk fundament te pakken, maar ligt er tegelijkertijd een zeer boeiende, maar ook grote en complexe opdracht om de komende jaren het een en ander uit te werken en uit te proberen. Daarin zoeken we ook de ruimte om aanpassingen, aanvullingen en aanscherpingen te doen die nodig zijn. Dit alles met output op vele (sub)thema's en als outcome dat we in 2025 klaar staan voor de invoering. In dit hoofdstuk gaan we in op de ontwikkelroute zoals die, met de inzichten van nu, in onze ogen doorlopen dient te worden.

Uitgangspunten ontwikkelroute

Voordat we concreet inzoomen op de ontwikkelroute, is het van belang kort de uitgangspunten van de gehele route te expliciteren. Het belangrijkste kenmerk is vervat in het motto *Practise what you preach*. Ofwel: de ontwikkelroute zal gebouwd zijn op dezelfde waarden als die onder het Referentiewaardenmodel liggen. Er zijn ook enkele aanvullende uitgangspunten. Dat betekent dat de ontwikkelroute zich baseert op de volgende uitgangspunten:

Eigenaarschap

De sector en de instellingen zijn ook tijdens de ontwikkelroute (mede-)eigenaar van de ontwikkeling. Het is dus niet zo dat een groep expert gaat nadenken over wat goed is voor de kwaliteitscultuur en -zorg van de toekomst; de instellingen en teams zijn zelf aan zet.

Toekomstgerichtheid

Het is tijdens de ontwikkelroute zaak om te blijven anticiperen op de toekomst. Het denken en handelen over kwaliteit blijft in beweging. We zijn als het ware een duurzaam, robuust 'systeem' aan het bouwen dat tegelijkertijd adaptief en wendbaar is en blijft.

Oog houden op de voortgang en intelligent omgaan met het proces
We weten dat de invoering van het Referentiewaardenmodel in 2025 gepland is. Met dat 'resultaat' als richtpunt zal het proces ingericht worden. Dit gebeurt echter niet als een blauwdruk, maar als een ontwikkelroute die steeds met voortschrijdend inzicht zijn vorm vindt. Ook op procesniveau is het een leer- en ontwikkeltraject, waarbij innovatiekracht en ondernemerschap nodig zijn. Ten slotte zullen er evaluatiemomenten zijn voor de voortgang van zowel proces als resultaten.

'Gluren bij de burens'

We willen oog hebben voor ontwikkelingen op het gebied van kwaliteitsontwikkeling en -zorg in de andere sectoren van het onderwijs, maar ook voor sectoren erbuiten, zoals de gezondheidszorg. We zouden kunnen spreken van vormen van benchmarkleren.

Regie, ondersteuning en facilitering

Veranderkundig gezien is dit een complex proces, een daadwerkelijke uitdaging. Zo zijn er vele actoren bij het Referentiewaardenmodel betrokken; het proces bestaat uit meerdere lagen. Er zijn richting en samenhang nodig. We weten waar we uit willen komen, maar de weg ernaartoe is nog ongewis. Tegen deze achtergrond zijn er enkele succesbepalende factoren. Er is regie nodig om het proces te sturen en begeleiden. Op een aantal nader te bepalen fronten zal er behoefte zijn aan ondersteuning. Daarnaast zal ook bezien moeten worden op welke momenten er facilitering nodig is.

Mee weten, meedenken, mee werken en meebeslissen

Communicatie is de zuurstof van de ontwikkelroute. Er zal steeds aandacht moeten zijn voor het informeren van en informatie ophalen bij alle betrokkenen, zodat de stakeholders niet alleen weten wat er gaande is, maar er tevens voldoende mogelijkheden zijn om mee te denken over de voortgang. Daarnaast dient er een zorgvuldig proces van besluitvorming ingericht te worden.

De ontwikkelroute

We onderscheiden daarin vier lijnen:

- A Het Referentiewaardenmodel
- B De toekomstige inrichting en werkwijze
- C Oefenen en evalueren van zowel model als de inrichting en werkwijze
- D. Procesinrichting

A *Het Referentiewaardenmodel*

De ontwikkelde contouren van het Referentiewaardenmodel worden in het studiejaar 2021/2022 uitgewerkt. We gaan het vervolgens in de praktijk uitproberen om deze contouren al werkende weg verder aan te vullen en aan te scherpen. Het gaat dan onder meer om standaarden, vermogens, dialoog, rekenschap en het model op instellings- en teamniveau. In de vorm van bijvoorbeeld pilots en experimenten gaan we in de jaren 2022-2024 aan de slag in de praktijk. De ambitie is dat het model eind 2024 rijp is voor invoering.

B *De toekomstige inrichting en werkwijze*

Om het model in 2025 succesvol in te kunnen voeren, zal er ook de nodige aandacht zijn voor alles dat zich 'om het model heen' bevindt. Dit alles ten behoeve van de juiste werking en borging van het model. Het zou gezien kunnen worden als het design van de context van het model. Aspecten van die context zijn dan onder meer:

- **Instrumenten** als panels, zelfevaluatie, (door)ontwikkeling peer review-model en het voeren van de dialoog (intern en extern).
- **Vormen van formele validering** zoals het opzetten en ontwikkelen van een pool van deskundige panelleden en de uitwerking van het belangrijke onderwerp rekenschap/beoordeling en het nader invullen van de externe legitimering.
- **De nieuwe invulling van rollen van belangrijke stakeholders** als OCW, MBO Raad en de Onderwijsinspectie. In formele zin gaan de partijen daar zelf over. Voor de ontwikkelroute is het zaak om samen op te trekken, zoals dat bij het ontwerpen van het Referentiewaardenmodel ook is gegaan.

C *Oefenen en evalueren van zowel model als inrichting en werkwijze*

In de periode 2022-2024 moet het intussen ontwikkelde gedachtegoed in de praktijk verder handen en voeten krijgen. Er wordt hiervoor in de 2e helft van 2021 een plan van aanpak opgesteld. In de brief van de minister van OCW (december 2020) wordt gesproken over pilots en experimenten. Uitgaande van de bovenstaande uitgangspunten zal er breed en creatief gekeken worden naar **passende werkwijzen en methodieken**. Gedacht kan worden aan bijvoorbeeld fieldlabs, denktanks, onderzoek, action learning groups en benchmark leren.

Omdat het uiteindelijk gaat om het versterken van de kwaliteitscultuur, moeten in deze fase de instellingen zelf een grote rol spelen. Zij moeten zich de vraag stellen wat dit betekent voor met name het niveau van de teams, maar zeker ook voor de (be)sturing en de ondersteuning. En wat is er nodig om het gewenste ook waar te maken? De coalitie referentiewaarden pakt ook in deze fase haar rol, vooral om de goede dingen goed te doen binnen de instellingen. Daarnaast gaan we in deze fase alle relevante zaken in de context van het 'model' uitproberen. Om te blijven leren wordt er een continue onderzoeks- en reflectielijn uitgezet; de opgedane ervaringen worden steeds geëvalueerd. Ook wij willen de cirkel steeds rond maken.

D Procesinrichting

Naast de inhoud moet er op procesniveau van het gehele traject van de komende jaren aandacht zijn voor factoren die meebepalen of het Referentiewaardenmodel succesvol en dus effectief zal zijn. Het gaat dan onder meer om zaken als communicatie en besluitvorming. Al werkende weg zullen er meerdere relevante factoren naar voren komen. Zoals eerder aangegeven is het actief en goed betrekken van de stakeholders een voorwaarde voor het verwerven van betrokkenheid en commitment. Dat betekent dat we ons niet moeten beperken tot instellingen die bijvoorbeeld meedoen aan pilots en experimenten. In 2021 wordt er daarom ook een communicatieplan opgesteld. Ook de betrokkenheid van de BVMBO (leraren) en van NCP Equavet is hierbij van belang.

Ondanks onze focus op de inhoud van de referentiewaarden, is er aandacht nodig voor de bestuurlijke en politieke context en de stakeholders die aan de tafels van het proces van besluitvorming zitten. Het gaat dan vooral om de MBO Raad, OCW en de Onderwijsinspectie van Onderwijs.

2021 - 2022	2022- 2024	2025
Uitwerken & aanscherpen contouren van het Referentiewaardenmodel; design van de context van het model	Oefenen in de praktijk, evalueren van zowel model als inrichting en werkwijze; aandacht voor communicatie, besluitvormen en andere succesfactoren; aandacht voor bestuurlijke en politieke context	Invoering Referentiewaardenmodel

Ten slotte

Zoals we in dit hoofdstuk aangaven, proberen we er alles aan te doen om een proces te doorlopen dat leidt tot het nieuwe denken en handelen met betrekking tot kwaliteit en kwaliteitszorg. Bewust spreken we van een ontwikkelroute, waarbij het gewenste resultaat wel duidelijk is, maar de weg ernaartoe complex en meerlagig is. In het plan van aanpak van de ontwikkelroute moeten we dus ruimte behouden om al werkende weg andere inzichten en nieuwe inzichten om te zetten in acties. Daarbij is het essentieel de bedoeling van het gehele traject steeds voor ogen te houden: we streven naar versterking van de kwaliteitscultuur en een daarbij passend goed 'systeem' van dialoog en rekenschap. De contouren die we intussen te pakken hebben, bieden een mooie basis om de volgende fasen in te gaan.

Colofon

Van ijken naar verrijken is samengesteld in opdracht van Stichting Kwaliteitsnetwerk mbo en is onderdeel van het Referentiewaardentraject dat het projectteam Referentiewaarden uitvoert i.s.m. de coalitie Referentiewaarden. Mare Riemersma is vanuit het bestuur van het Kwaliteitsnetwerk mbo portefeuillehouder in deze. Het Referentiewaardentraject wordt in opdracht van de MBO Raad gerealiseerd. Meer informatie over Stichting Kwaliteitsnetwerk mbo is te vinden op www.kwaliteitsnetwerk-mbo.nl.

Tekst: Henny Morshuis en Anneke Westerhuis i.s.m. projectteam Referentiewaarden van het Kwaliteitsnetwerk mbo

Eindredactie: R&Z Content Makers

Vormgeving: Lauwers-C

Drukwerk: DPN Rikken Print

Oplage: 2.000 ex.

Oktober 2021



© 2021. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Stichting Kwaliteitsnetwerk mbo. Ondanks alle aan de samenstelling van deze publicatie bestede zorg kan noch Stichting Kwaliteitsnetwerk mbo noch de auteurs aansprakelijk worden gesteld voor eventuele schade die het gevolg is van enige fout in deze uitgave.

