



1 APRIL 2025

KOERS KWALITEITSNETWERK MBO  
2025-2029



## Introductie

Voor u ligt de Koers Kwaliteitsnetwerk mbo 2025-2029. Sinds de formele oprichting van de stichting werkt het Kwaliteitsnetwerk mbo met Koersdocumenten voor een periode van telkens vijf jaar. De koers geeft richting aan onze doorontwikkeling. Ze biedt daarmee houvast voor de invulling van het jaarlijkse werkprogramma ([Bijlagen bij Koers Kwaliteitsnetwerk mbo 2025 -2027](#)).

Anders dan in de voorgaande edities, voorziet dit Koersdocument in een midterm-review in de loop van het schooljaar 2026-2027. Dat heeft twee redenen. Allereerst eindigt onze huidige subsidie dan. Daarnaast heeft de mbo-sector eind 2024 afgesproken om te werken aan de geleidelijke inbedding van het zogeheten Referentiewaarden-gedachtegoed in de eigen kwaliteitszorgsystematiek. De sector gaat hiermee in de periode 2025-2027 aan de slag. Op verzoek van de MBO Raad zal het Kwaliteitsnetwerk mbo tijdens dit inbeddingsproces ondersteuning bieden. Aan de hand van de midterm-review bepaalt het Kwaliteitsnetwerk mbo hoe we de koers en het werkprogramma voor 2028 en 2029 vormgeven. Met het oog op deze midterm-review richt het werkprogramma zich daarom op de periode 2025-2027 in plaats van een periode van vijf jaar.

In dit Koersdocument nemen we u mee in de ontwikkeling van het Kwaliteitsnetwerk mbo en de beoogde koers.

## I. Ontwikkeling Kwaliteitsnetwerk mbo

### *Kwaliteitsnetwerk mbo sinds 2013*

De stichting Kwaliteitsnetwerk mbo bestaat sinds 2013. Het is een onafhankelijk netwerk van, voor en door mbo-scholen, gericht op het versterken van de onderwijskwaliteit van het mbo. De focus hierbij ligt op het leren van elkaar, om zo beter te worden. Daarbij stimuleren we het lerend vermogen en een bijpassende kwaliteitscultuur. Nagenoeg alle mbo-scholen zijn aangesloten.

Ons programma bestaat uit diverse vormen van leren van elkaar. Dit doen we rond (gemeenschappelijke) kwaliteitsthema's in verschillende soorten leernetwerken. Hiervoor zetten we dialogische werkvormen en trainingen in. Het palet aan vormen van 'leren van elkaar' en bijhorende werkvormen is in de jaren verrijkt, zodat het blijft aansluiten op de ontwikkeling en behoeften van de mbo-scholen. Het gaat om instellingsdialogen, bestuurstafels, coalities, kwaliteitstafels, peerreviews, studentenarena's en trainingen. Eigenaarschap en dialoog staan bij alle werkvormen centraal. Hiermee versterken we de kwaliteitscultuur binnen het onderwijsteam, de school en de mbo-sector.

### *Positie Kwaliteitsnetwerk mbo*

Het in de zomer van 2024 verschenen [Berenschot-rapport](#) over de evaluatie van het Kwaliteitsnetwerk mbo in de periode van 2019 – 2024 (in opdracht van het ministerie van OCW) bevestigt dat we met elkaar als mbo-scholen in dit netwerk met de goede dingen bezig zijn en dat we dit goed doen. Het Kwaliteitsnetwerk mbo stimuleert, faciliteert en organiseert zodanig dat onze mbo-scholen kunnen leren en verbeteren. Het 'van, voor en door'-karakter zien we ook duidelijk terug in de praktijk. Het Kwaliteitsnetwerk mbo is een betekenisvolle en erkende gesprekspartner geworden in de mbo-sector. Hierin zijn we uniek. Geen andere sector kent een vergelijkbaar kwaliteitsnetwerk.

## Referentiewaarden

---

### Rapport 'Subsidie Stichting Kwaliteitsnetwerk mbo, evaluatie', Berenschot, 2024:

We concluderen dat het Kwaliteitsnetwerk mbo een positief effect heeft op het lerend vermogen, professionalisering en de kwaliteitscultuur. De manier van organiseren, als zelfstandig netwerk, heeft effecten voor het **eigenaarschap**; de activiteiten worden van, voor en door de instellingen georganiseerd en instellingen voelen zich daar nauw bij betrokken. Het KNW draagt bij aan **professionalisering** van medewerkers binnen instellingen op verschillende manieren. Door het netwerk kunnen instellingen elkaar ontmoeten en kunnen zij kennis uitwisselen. Vragen waar instellingen mee zitten komen vaak overeen, en KNW-activiteiten zoals coalities en themabijeenkomsten helpen dan om deze collectieve aandachtspunten te adresseren. Ook worden medewerkers getraind in het uitvoeren van dialogen en kunnen zij in leergangen en bijeenkomsten kennis uitwisselen. Zo gaat de hele sector erop vooruit. Doordat instellingen aangesloten zijn bij het KNW, bezig zijn met het thema kwaliteit en kwaliteitszorg, en hierover uitwisselen, voorbeelden zien van anderen en zich laten inspireren, ontstaat er (indirect) een **kwaliteitscultuur**.

Veel instellingen geven in de interviews aan dat de inzet van het netwerk op eigenaarschap, kwaliteitscultuur, professionalisering en lerend vermogen ontegenzeggelijk effect heeft op de kwaliteit van het onderwijs. Het zijn immers de meest werkzame bestanddelen van verbetering van kwaliteit volgens de onderzoeken. Dit effect is echter niet direct vast te stellen binnen de kaders van deze evaluatie.

---

Naast ons reguliere programma hebben we vanaf 2020 in opdracht van de MBO Raad gewerkt aan het ontwikkelen en uitproberen van een sectoreigen toekomstbestendige kwaliteitszorgsystematiek voor het mbo. Deze vernieuwende aanpak is het Referentiewaarden-gedachtegoed gaan heten. Dit hebben we samen met mbo-scholen (van studenten tot bestuur) en in afstemming met betrokkenen om het mbo heen ontwikkeld, beproefd in de praktijk en opgeleverd aan de opdrachtgever. Op de AV van de MBO Raad van november 2024 hebben de scholen met elkaar afgesproken om met dit gedachtegoed de volgende fase in te gaan: de geleidelijke inbedding. De afspraak komt niet als een verrassing, want het Referentiewaarden-gedachtegoed komt voort uit de praktijk van de mbo-scholen en doet recht aan de variëteit van de mbo-scholen die onze sector zo kenmerkt. En het werkt!

#### *Nieuwe fase*

Met de sectorbrede inbedding van het Referentiewaarden-gedachtegoed komt het Kwaliteitsnetwerk mbo zelf ook in een nieuwe fase. Naast de ondersteuning van de mbo-instellingen bij de inbedding betekent dit ook een doorontwikkeling van ons reguliere programma. Dialogische werkvormen passen al bij het gedachtegoed. De instellingsdialoog gaan we in het licht van het Referentiewaarden-gedachtegoed verder doorontwikkelen.

De structurele verankering van het Referentiewaarden-gedachtegoed brengt voor het netwerk ook vraagstukken mee over een mogelijke hoederrol van het gedachtegoed, de deskundigheid en onafhankelijkheid van panelleden en de werking van de panelreview op instellingsniveau. In de midterm-review komen deze aspecten op tafel. Daarnaast heeft het Kwaliteitsnetwerk mbo een erkende plek in het mbo-krachteveld gekregen. Het netwerk wordt steeds actiever betrokken bij (de bespreking en aanpak van) kwaliteitsthema's (zoals de thema's van de Werkagenda mbo en het onderzoekskader van de Onderwijsinspectie). Dit brengt vraagstukken over positionering en spankracht met zich mee.

## II. Koers

De Koers voor 2025-2029 bouwt voort op de koers die we al varen als Kwaliteitsnetwerk mbo. Daarbij hanteert het Kwaliteitsnetwerk mbo een aantal pijlers die we als uitgangspunt zien voor ons netwerk. Naast deze pijlers bestaat de koers ook uit ambities die beschrijven waarop we de komende periode in hoofdlijnen inzetten. In het jaarlijkse werkprogramma nemen we de concrete activiteiten op.

### *Pijlers*

Het Kwaliteitsnetwerk mbo hanteert de volgende vijf pijlers die houvast bieden bij de doorontwikkeling van het netwerk.

Het Kwaliteitsnetwerk mbo:

- is van, voor en door de mbo-scholen
- richt zich op het versterken van de kwaliteit van het onderwijs
- stimuleert het leren van elkaar om beter te worden
- hanteert eigenaarschap, dialoog, vertrouwen, rekenschap en wendbaarheid als onderliggende waarden in het handelen
- heeft geen beoordelende rol

### *Toelichting op de pijlers*

Het Kwaliteitsnetwerk mbo koestert het 'netwerk'-karakter. We zijn **van, voor en door** de aangesloten mbo-scholen. Zo borgen we dat we de dingen doen die ons als netwerk van mbo-scholen verder helpen. Wat we relevant vinden om te doen, doen we met elkaar. Zo blijven we aansluiten bij wat er speelt.

Wat ons als netwerk bindt is de **onderwijskwaliteit**. Hieraan werken we met elkaar omdat we dit als fundament zien voor goede opleidingen voor de studenten, het werkveld en – breder – de samenleving. Dit pas bij onze opdracht als mbo-scholen: betekenisvol opleiden.

We doen dit **met elkaar**. Als netwerk van opleiders kunnen we van elkaar leren **om telkens weer beter te worden**. We kijken bij elkaar in de keuken, voeren het gesprek over dilemma's en vraagstukken en verkennen gezamenlijk mogelijkheden om de kwaliteit van de opleidingen te versterken. We benutten ook inzichten van onze stakeholders zoals studenten en het werkveld. Daarnaast maken we gebruik van inzichten uit instrumenten van scholen zelf, onderzoek en data. Zo vergroten we samen ons lerend vermogen.

Met deze manier van doen stimuleren we een kwaliteitscultuur die ons in het dagelijks handelen scherpt in het goede goed te doen. De **onderliggende waarden eigenaarschap, dialoog, vertrouwen, rekenschap en wendbaarheid** vormen drijvers voor deze kwaliteitscultuur die ons stimuleert en inspireert om voortdurend aan de kwaliteit van het onderwijs te werken. Dit hebben we opgehaald en ondervonden in het Referentiewaardentraject. Deze waarden en bijhorende kwaliteitscultuur zien we als pijlers voor de koers voor de volgende periode.

**Rekenschap en beoordelen** vormen fundamentele onderdelen van het borgen en stimuleren van kwaliteit. Het Kwaliteitsnetwerk mbo bevordert de samenhang tussen ontwikkelen, leren en verbeteren enerzijds en het toetsen en beoordelen als vorm van rekenschap anderzijds. Het beoordelen van de onderwijskwaliteit zelf is niet aan het Kwaliteitsnetwerk mbo.

Dat ligt bij onafhankelijke beoordelaars als auditoren, panels en (vanuit haar wettelijke taak) bij de Inspectie van het Onderwijs.

#### *Ambities 2025-2029*

Het Kwaliteitsnetwerk mbo heeft zich ontwikkeld tot een erkende relevante partij in het mbo. Het beoogt een motor te zijn voor de doorontwikkeling van de onderwijskwaliteit. Het netwerk draagt actief bij aan een onderwijskwaliteit die past bij wendbare opleidingen, scholen en een wendbare sector.

Zoals al eerder vermeld zijn er enkele pijlers die houvast bieden bij de doorontwikkeling van ons netwerk. Onze ambities zijn gestoeld op deze pijlers. Voor 2025-2029 heeft het Kwaliteitsnetwerk mbo de volgende ambities:

*Eind 2029 kunnen we als Kwaliteitsnetwerk mbo het volgende constateren:*

- *De mbo-scholen hebben het Referentiewaarden-gedachtegoed en daarbij passende instrumenten ingebed en benutten deze actief voor de continue ontwikkeling van de onderwijskwaliteit. Ook eigen instrumenten kunnen daar prima bij passen.*
- *Er is brede maatschappelijke erkenning dat de kwaliteitszorg en -borging binnen het mbo ingericht en gepositioneerd zijn vanuit een gedeeld beeld van eigenaarschap over de kwaliteit van het onderwijs.*
- *Het programma van het Kwaliteitsnetwerk mbo heeft geholpen het lerend vermogen en bijpassende kwaliteitscultuur te versterken in het mbo. Hiermee heeft het Kwaliteitsnetwerk mbo bijgedragen aan de aanpak van landelijke thema's op het gebied van kwaliteit.*
- *De tweejaarlijkse rapportage over de kwaliteit van het mbo heeft een (h)erkende positie verworven binnen de sector en bij landelijke stakeholders: het is een deskundige en betekenisvolle publicatie over stand en ontwikkeling van de kwaliteit van het mbo.*

Aan de hand van monitors en evaluaties halen we gedurende de planperiode op in hoeverre de bovenstaande ambities zijn waargemaakt.

#### *Toelichting op ambities*

Met de introductie van het Referentiewaarden-gedachtegoed in het mbo werken we met elkaar als mbo-scholen aan een toekomstbestendige manier van kijken en doen die onderwijskwaliteit zichtbaar maakt én stimuleert. De mbo-scholen bouwen met behulp van panelreviews aan een wijze van waarderen en oordelen vanuit de directe (regionale) stakeholders en onafhankelijke deskundigen. Dit versterkt de betrokkenheid van de (regionale) stakeholders bij de te bieden kwaliteit van de opleidingen. Het biedt de Inspectie van het Onderwijs ook ruimte voor proportioneel ingericht toezicht.

De inbedding van het Referentiewaarden-gedachtegoed in de kwaliteitszorg- en borgingssystematiek van de mbo-instellingen bevordert het maatschappelijk vertrouwen in de kwaliteit van de opleidingen en daarmee gelijktijdig de positie en publieke waardering van het mbo.

Met de inzet van het ontwikkelde en verder te ontwikkelen instrumentarium draagt het Kwaliteitsnetwerk mbo actief bij aan de aanpak van (kwaliteits)vraagstukken bij gemeenschappelijk herkende thema's van het mbo. We voeren vanuit meerdere perspectieven de dialoog over de vraagstukken en benutten daarbij kennis uit onderzoek en data.

Om op thema's verder te komen in het leren van elkaar, bieden we als netwerk meerwaarde.

We bevorderen de transparantie die ruimte stimuleert voor leren en verbeteren niet alleen naar elkaar toe, maar ook naar onze omgeving. Dit doen we door kwaliteit zichtbaar te maken. Door bij elkaar in de keuken te kijken. Aanpakken en toepassingen van instrumenten uit te wisselen. En de open dialoog te voeren over verkregen inzichten en contexten. Transparantie bevorderen we door om het jaar een rapportage op te stellen op basis van de inzichten die alle activiteiten van het werkprogramma bieden. Hiermee geven we zicht op de stand én de ontwikkeling van de kwaliteit van het mbo. Dit draagt bij aan de doorontwikkeling van de sector én aan de maatschappelijke waardering van het mbo.

De vertaling van de ambities naar concrete activiteiten vindt plaats in het werkprogramma.

In het kader hieronder geven we een 'Blik op 2030': wat zien we dan voor ons? Aan het realiseren van dit beeld wil het Kwaliteitsnetwerk mbo bijdragen. Het werkprogramma maakt ons pad concreet. In dit pad lopen we ook tegen dilemma's aan. Die agenderen we gaandeweg bestuurlijk.

## **Blik op 2030**

### **De mbo-school: wendbaar en van hoge kwaliteit**

*Het mbo heeft een sleutelrol in de regio en naar de branches toe. Ons onderwijs weet soepel in te spelen op de uitdagingen die de aanhoudende grote maatschappelijke vraagstukken – bijvoorbeeld de energietransitie, het klimaat, de woningbouw, veiligheid – met zich meebrengen. Met maatwerk en modulair opleiden beweegt het mbo mee met de veranderende vraag en de demografisch bepaalde krimp.*

*Dit lukt omdat de mbo-scholen lenigheid en kwaliteit weten te combineren. Scholen steunen op een kwaliteitscultuur die fundament biedt voor een flexibel én hoogstaand mbo. Een kwaliteitscultuur gestoeld op eigenaarschap, vertrouwen, dialoog, wendbaarheid en rekenschap. We leren van elkaar, stellen kritische vragen en zorgen dat we steeds de goede dingen doen – en die goed doen. Onderwijsteams, studenten en het werkveld werken nauw samen om onze opleidingen actueel en relevant te houden. We verrijken kennis en verdiepen inzicht met dialogische werkvormen zoals peerreviews, kwaliteitstafels en instellingsdialogen.*

*Met behulp van het Referentiewaarden-gedachtegoed blijven we scherp en ambitieus. De kwaliteitscultuur vormt dagelijks de basis van ons succes. Om onze kwaliteit te borgen zetten we onder meer periodieke zelfevaluaties in en panelreviews waarin studenten, bedrijven en onafhankelijke deskundigen gezamenlijk onze prestaties beoordelen. Scholen zijn hierover transparant naar de stakeholders. Het onafhankelijke oordeel van deze panels geeft vertrouwen aan OCW en de Inspectie van het Onderwijs, die daardoor ruimte geven de uitdaging van 2030 professioneel tegemoet te treden.*

### **Kwaliteitsnetwerk mbo**

*Het Kwaliteitsnetwerk mbo ondersteunt het leren van elkaar, het Referentiewaarden gedreven werken en de bijpassende kwaliteitscultuur. Het netwerk borgt condities en kaders voor de beoordelende panelreviews.*