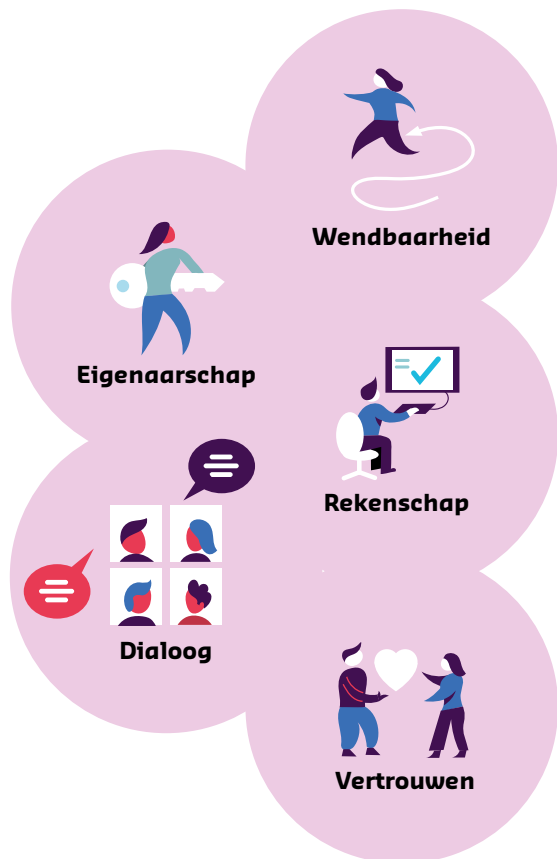


Referentiewaarden MBO

Referentiewaarden



Vermogens

Responsief

Professioneel

Organisatie

Realisatie

Omgeving

Ambities

Dienst

Opbrengsten

Standaarden

...

...

...



Dialogische instrumenten



Referentiewaarden MBO



De Referentiewaarden MBO is een mbo-eigen, toekomstbestendige kijk op onderwijskwaliteit. Het bestaat uit een drieluik: onderliggende waarden, een ordeningsmodel en instrumenten.

Referentiewaarden MBO helpt mbo-scholen om de kwaliteit van het onderwijs in kaart te brengen, te versterken, en te verantwoorden. Doordat het een mbo-breed gedachtegoed is, voorziet het bovendien in een gemeenschappelijke taal waarmee de sector als geheel de regie over de kwaliteit en de positionering in het land en de regio versterkt. De referentiewaarden zijn bedoeld voor iedereen in een school, of je nu docent, leidinggevend of dienstverlenend bent. Want iedereen draagt vanuit zijn eigen rol, direct of indirect bij aan het uiteindelijke doel: goed onderwijs.

De vraag wat goed onderwijs is, laat zich niet voor iedere opleiding hetzelfde beantwoorden. Het hangt af van wat hún studenten nodig hebben. En hún werkveld. En de regio. En van nog veel meer. Bovendien veranderen deze behoeftes in de tijd. Het antwoord op de vraag wat goed onderwijs is, kan dus sterk verschillen per school of opleiding, en kunnen we niet 'van buitenaf' beschrijven. Wat we mbo-breed wel hebben kunnen beschrijven, is hoe we vinden dat we met elkaar om moeten gaan binnen een school, om ervoor te zorgen dat ieder onderwijsteam in staat is een voor hen passende, hoge onderwijskwaliteit te bieden.

Vandaar dat Referentiewaarden MBO is gebaseerd op vijf waarden: wendbaarheid, eigenaarschap, rekenschap, vertrouwen en dialoog. Deze waarden noemen we de [Referentiewaarden](#). Het gaat ervan uit dat als deze waarden in de organisatie versterkt worden, er een kwaliteitscultuur ontstaat die onderwijsteams in staat stelt om passend en goed onderwijs te blijven bieden, en die bovendien leidinggevend en ondersteunende diensten in staat stelt daar optimaal aan bij te dragen. Want aan de kwaliteitscultuur draagt iedereen bij.

[Volgende pagina](#)



Bij de Referentiewaarden MBO zijn ordeningsmodellen ontwikkeld die helpen om een gezamenlijke taal te spreken en de eigen kwaliteit integraal te benaderen. Er zijn op drie niveaus ordeningsmodellen: één op instellingsniveau (gericht op de kwaliteit van onderwijs instellingsbreed) (Link naar toolbox instellingsniveau), voor onderwijsteams (gericht op de kwaliteit van onderwijs) (Link naar toolbox leerroute-niveau), en de voorliggende voor teams van (ondersteunende) diensten (gericht op de kwaliteit van de dienstverlening).

Het ordeningsmodel op het niveau van ondersteunende teams stelt de eigen dienstverlening centraal, en gaat uit van de eigen ambities en het daarbij gewenste resultaat. De standaarden beschrijven de kwaliteit van de dienstverlening. De vermogens helpen om in kaart te brengen hoe het team zichzelf kan inrichten om de ambities te verwezenlijken of de kwaliteit van dienstverlening te versterken. Het model is daarmee ontwikkelingsgericht. Kenmerkend voor het mbo, is dat de relatie met de omgeving een prominente rol heeft.

Tenslotte voorziet Referentiewaarden MBO in een aantal [instrumenten](#) die helpen om de kwaliteit in kaart te brengen, te versterken of te verantwoorden, of om een dieper inzicht te krijgen in een vraagstuk. Kenmerkend aan deze instrumenten is de dialoog: het goede gesprek met elkaar en met onze belanghebbenden.

Referentiewaarden MBO is in opdracht van de MBO Raad ontwikkeld door het Kwaliteitsnetwerk MBO, in samenwerking met de mbo-scholen, studenten en het werkveld.

[Volgende pagina](#)

Referentiewaarden



De Referentiewaarden zijn de vijf waarden waarop Referentiewaarden MBO is gebaseerd: [wendbaarheid](#), [eigenaarschap](#), [vertrouwen](#), [rekenschap](#) en [dialoog](#). Deze waarden zijn collectieve mbo-waarden die zijn voortgekomen uit gesprekken over onderwijskwaliteit met het hele veld. Het referentiewaarden-gedachtegoed is gebaseerd op de overtuiging dat het versterken van deze waarden binnen de héle mbo-school bijdraagt aan de kwaliteit van onderwijs.

Want kwaliteit van onderwijs is waar het in een school uiteindelijk om draait, of je nu op directe of op indirecte wijze daaraan bijdraagt (zoals ondersteunende diensten of managers). De referentiewaarden helpen een kwaliteitscultuur te creëren waarin iedereen optimaal en bewust grip heeft op de kwaliteit van het eigen werk, en de invloed daarvan op het gezamenlijke doel.

De waarden hangen onderling samen. [Wendbaarheid](#) is nodig om als team adequaat in te spelen op veranderende vragen vanuit de belanghebbenden (bijvoorbeeld onderwijsteams). Dit vraagt ook van ondersteunende diensten dat zij flexibel en responsief zijn in hun dienstverlening. Het kunnen inspelen op deze veranderingen vraagt om [eigenaarschap](#) binnen teams, waarbij medewerkers verantwoordelijkheid nemen voor hun bijdrage aan het geheel. Hiervoor is [vertrouwen](#) essentieel: vertrouwen dat professionals hun rol deskundig en betrokken invullen, én het vertrouwen dat zij dit zichtbaar maken. Dat vraagt om het transparant afleggen van [rekenschap](#), zowel richting bestuur als naar degene voor wie de dienstverlening bedoeld is.

Om dit samenspel van eigenaarschap, rekenschap en vertrouwen goed vorm te geven, is [dialoog](#) van groot belang. Niet alleen binnen het eigen team en tussen de diensten onderling, maar ook met onderwijsteams, het bestuur en eventueel externe belanghebbenden.

Zo werkt ieder vanuit zijn eigen invloed en verantwoordelijkheid samen aan het uiteindelijke doel: goed onderwijs.



Wendbaarheid

Wendbaarheid (ook wel: flexibiliteit, responsiviteit, aanpassingsvermogen) betekent dat je als team snel en effectief kan reageren op veranderingen en nieuwe situaties. Het gaat niet alleen om reageren, maar ook om vooruitdenken en vernieuwen. Zo blijf je actueel en klaar voor wat er komt.





Eigenaarschap

Je weet waarvan je bent, je neemt verantwoordelijkheid en laat zien dat je betrokken bent. Je wacht niet af, maar komt zelf in actie en neemt initiatief. Je neemt autonoom beslissingen in je werk, maar zorgt dat deze in lijn zijn met gemaakte afspraken en leiden tot het gezamenlijke doel. Samen met je team ben je verantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs. Dat doe je niet alleen, maar samen met anderen: iedereen voelt zich verantwoordelijk om bij te dragen.



Vertrouwen



Vertrouwen betekent dat je gelooft dat anderen hun werk goed doen en het beste met je voor hebben. Het is de basis om goed samen te kunnen werken. Het gaat erom dat je op elkaar kunt rekenen en eerlijk met elkaar omgaat.



Rekenschap



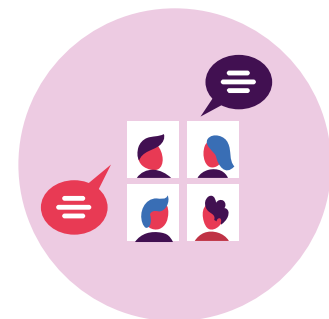
Rekenschap geven is open zijn over wat je doet en waarom. Je laat (met argumenten en data) zien wat goed is gegaan en wat beter kan, en je neemt de verantwoordelijkheid voor de gevolgen. Je doet dat niet alleen omdat het moet, maar omdat je zelf wilt leren en verbeteren.



Dialogo



Een dialogo is een goed gesprek waarin je samen ideeën of vraagstukken onderzoekt, vragen stelt en luistert naar elkaar. Je probeert te begrijpen waarom iemand iets vindt of doet, en staat open voor andere perspectieven. Het doel: samen komen tot een gedeelde visie of iets nieuws bedenken. Het gaat over de dialogo binnen het team, maar ook met studenten, werkveld en andere belanghebbenden binnen en buiten je school.





Dienst

De eigen dienstverlening staat centraal in het ordeningsmodel. Welke dat is, is afhankelijk van de dienst die je verleent en de inrichting van de organisatie. Meestal is het ook de naam van je team. Bijvoorbeeld: HR, Onderwijs en Kwaliteit of ICT. Dit kan de gehele dienst zijn, of een deel van de dienstverlening.



Omgeving

De omgeving verwijst naar de fysieke, sociale en culturele context waarin je werk plaatsvindt. Dit kan zowel de infrastructuur van de school zijn als de bredere maatschappelijke context. Belanghebbenden in de omgeving zijn bijvoorbeeld onderwijsteams, directie en bestuur, maar kunnen ook externe partijen zijn waar je (direct) mee te maken hebt.



Ambities en Opbrengsten

Een ambitie is wat een team samen wil bereiken. Het gaat om doelen en idealen die het team belangrijk vindt en waar iedereen achterstaat (ook onderwijsteams, directie, bestuur en eventuele externe belanghebbenden). Dat kan gaan over een gedeelde visie op goede dienstverlening (dienstverleningsbeloften), of over plannen om het onderwijs verder te ontwikkelen. De ambitie of dienstverleningsbeloften helpen het team om invulling te geven aan de wijze waarop de dienstverlening wordt uitgevoerd en te bepalen wanneer deze 'goed' is.

Het helpt om met je team dienstverleningsbeloften te formuleren. Dienstverleningsbeloften zijn de concrete vertaling van de school-brede visie op diensten, specifiek voor jullie eigen team. Dienstverleningsbeloften worden gedeeld met de organisatie en ze mogen je eraan houden. Dienstverleningsbeloften zijn het antwoord op de vraag: 'Wat maakt dat onze dienstverlening goed is en passend bij de vraag van het onderwijs (of andere belanghebbenden)?'

Dienstverleningsbeloften zeggen dus niets over 'wat' je doet dat (dat doen de [standaarden](#), maar vertellen iets over de manier waarop je het doet. Ze vormen hiermee het eigen richtinggevend kader bij het invullen van het werk en het nemen van beslissingen, en helpen met bepalen wat je moet 'meten' om inzicht te hebben in effectiviteit.

Klik [hier](#) voor vragen die helpend kunnen zijn bij het formuleren of kritisch bekijken van je dienstverleningsbeloften/ambitie.

[Volgende pagina](#)



Opbrengsten zijn de uiteindelijke kwantitatieve en kwalitatieve resultaten die een team bereikt na het uitvoeren van bepaalde activiteiten om de ambities te realiseren. Deze opbrengsten zijn meetbaar, merkbaar en bespreekbaar. Met andere woorden: 'wat moeten we meten om zeker te zijn dat we doen wat we beloven?'

Onder opbrengsten vallen daarnaast ook de opbrengsten die de school verlangt, of die door de wet worden vereist, zoals normen voor studiesucces en vsv.

Om opbrengsten te bepalen die behoren bij eigen ambities of studentbeloften kunnen de vragen gesteld worden: 'Wat merken studenten van...' of 'wat merken leerbedrijven van...'

Klik [hier](#) voor vragen die helpend kunnen zijn bij het formuleren of kritisch bekijken van je studentbeloften.

Om de leerroute heen staat het cyclisch werken centraal waarbij een PDCA-cyclus wordt doorlopen van ambities naar resultaat (en weer terug). De zwarte pijlen maken deze cyclus zichtbaar.



Vermogens

Vermogens zijn de competenties die ingezet of versterkt kunnen worden om de ambities te realiseren of om het de dienstverlening te verbeteren. Daar waar de 'standaarden' gaan over het werk zelf, gaan de 'vermogens' over hoe het in gezamenlijkheid tot stand komt. Ofwel, hoe het team zich kan organiseren, inrichten en samenwerken. Het gaat om de volgende, met elkaar samenhangende, vermogens: het vermogen om de omgeving in beeld te hebben en daarop te reageren ([responsief vermogen](#)), competenties, samenwerking, professionalisering en teamcultuur ([professioneel vermogen](#)), effectieve en efficiënte inrichting van processen ([organisatievermogen](#)) en het vermogen om plannen te realiseren, te monitoren en het gebruiken van relevante data ([realisatievermogen](#)).

Om het functioneren van een team in kaart te brengen kan een analyse worden gemaakt aan de hand van deze vermogens. Ook kunnen de vermogens worden ingezet om te verkennen wat nodig is om een ambitie met het team te realiseren. Of, concreet, van een verbeterpunt een actieplan te maken.



Responsief vermogen

Het responsief vermogen is het vermogen van een team om snel en effectief te reageren op veranderingen en ontwikkelingen in de omgeving en deze passend te vertalen naar dienstverlening. Het is, anders gezegd, de mate waarin je op de hoogte bent van de (veranderende) behoeften van je belanghebbenden en de mate waarin je in staat bent om met het onderwijs een passend antwoord hierop te vinden.

Om inzicht te krijgen in het responsief vermogen van je team kun je de volgende vragen bespreken. Vraag in dialoog bij elke vraag ook steeds: 'waarom?' of 'waaraan kun je dat zien?'

- Is de opdrachtgever en de opdracht duidelijk?
- Hebben we onze interne en externe omgeving in beeld?
 - Als het gaat om wie dat zijn en hoe contacten lopen?
 - Als het gaat om de behoeften van de onderwijsteams (of andere organisatieonderdelen voor wie de dienstverlening bedoeld is)
 - Als het gaat om collega-diensten en hun dienstverlening (aan gezamenlijke belanghebbenden zoals onderwijsteams)
 - Als het gaat om ontwikkelingen in onderwijs, maatschappij en/of wet- en regelgeving
 - Gebruiken we deze informatie?
- Betrekken we onze belanghebbenden voldoende en actief bij:
 - Het vormen van ambities?
 - Het ontwikkelen van beleid/dienstverlening?
 - Het uitvoeren van ons werk?
 - Het evalueren van onze diensten/beleid?
- Sturen we bestaande praktijken bij op basis van signalen uit het onderwijs, de organisatie of eventuele andere belanghebbenden?



Professioneel vermogen

De mate waarin je individueel en met je team bekwaam, bevoegd en gemotiveerd bent om de gewenste kwaliteit te bieden. Hieronder vallen benodigde competenties (van zowel het team als het individu), de professionele cultuur, leren van elkaar, en leiderschap.

Om inzicht te krijgen in het professioneel vermogen van je team kun je de volgende vragen bespreken. Vraag in dialoog bij elke vraag ook steeds: 'waarom?' of 'waaraan kun je dat zien?'

- Hebben we de juiste kennis, vaardigheden en competenties in huis?
 - Individueel
 - Als team
- Kennen we elkaars kwaliteiten en zetten we deze passend in?
- Leren we van elkaar binnen en buiten het team?
- Werken we samen in een professionele cultuur?
 - Houden we ons aan afspraken?
 - Spreken we elkaar aan?
 - Is er sprake van individueel en collectief eigenaarschap?
 - Is er sprake van een veilige en open werksfeer?
- Hoe is leiderschap/eigenaarschap (individueel, collectief, thematisch) ingevuld?



Organisatievermogen

Het organisatievermogen is de capaciteit van een team om zijn middelen en processen zodanig te structureren en te beheren dat de doelen efficiënt en effectief worden bereikt en verantwoording daarvan wordt mogelijk gemaakt. Het gaat hier om de processen die een team zelf in kan richten. Binnen de eigen invloedssfeer dus. Dit vermogen gaat o.a. over planmatig werken, rollen en taken, vergaderen, financiën, communicatie, (digitale) systemen.

Om inzicht te krijgen in het organisatievermogen van je team kun je de volgende vragen bespreken. Vraag in dialoog bij elke vraag ook steeds: 'waarom?' of 'waaraan kun je dat zien?'

Werken we als team planmatig en efficiënt:

- Op het gebied van taken en bezetting: hebben we de rollen en verantwoordelijkheden passend verdeeld en zijn die bekend bij iedereen?
- Op het gebied van tijd: zijn de taakuren passend verdeeld bij het werk dat uitgevoerd moet worden?
- Op het gebied van communicatie en informatie: Overleggen we effectief en efficiënt (zowel formeel als informeel)? En weet iedereen wat hij weten moet?
- Op het gebied van doelmatig gebruik van (financiële) middelen en materialen?
- Op het gebied van borging: Leggen we relevante informatie, processen en procedures structureel, overdraagbaar en vindbaar vast?
- Op het gebied van systemen: zijn onze ondersteunende systemen helpend?



Realisatievermogen

Realisatievermogen is het vermogen van een team om zijn ambitie en plannen daadwerkelijk om te zetten in concrete resultaten. Het gaat hierbij om:

- Werken volgens een cyclisch proces van evaluatie en ontwikkeling
- In beeld hebben welke data relevant zijn om ambities meetbaar, merkbaar of bespreekbaar te maken
- In beeld hebben waar de lat bij deze data ligt
- Deze informatie beschikbaar hebben
- Deze informatie periodiek analyseren en interpreteren
- Deze informatie gebruiken voor (bij)sturing
- Risico's voor wat betreft kwaliteit en continuïteit in beeld hebben
- Transparant rekenschap geven

Om inzicht te krijgen in het realisatievermogen van je team kun je de volgende vragen bespreken.

Vraag je in dialoog bij elke vraag ook steeds: 'waarom?' of 'waaraan kun je dat zien?'

- Weten we welke data/informatie nodig is om de ambitie meetbaar, merkbaar, bespreekbaar te maken?
- Beschikken we over de data/informatie die we nodig hebben?
- Analyseren en interpreteren we onze data/informatie?
- Weten we wanneer het goed is?
(Hebben we de lat bepaald?)
- Gebruiken we de data/informatie om bij te sturen?
- Geven we rekenschap door te vertellen wat we beloven en transparant en onderbouwd te laten zien of ons dat is gelukt?



Standaarden

De standaarden bestaan uit de inhoudelijke domeinen of kernactiviteiten waaruit de dienstverlening van je team bestaat. Bij onderwijsteams zijn dit bijvoorbeeld standaarden als begeleiding en examinering. Welke dat zijn voor jouw team is afhankelijk van hoe je school is georganiseerd en wat bij je team is belegd. Je moet dus eerst samen vaststellen welke standaarden er zijn voor je team. Wees hierbij beknopt maar volledig, streef naar maximaal vijf.

Bijvoorbeeld:

- Dienst HR: 'academie'; 'werving en selectie'; 'strategisch HR'; 'administratie en beheer',
- Auditteam: 'auditplanning'; 'uitvoering';
- Dienst Onderwijs en Kwaliteit: 'beleid maken'; 'adviseren'; 'begeleiden van werkvormen'....

De standaarden worden 'gericht en geladen' door de ambities en leiden uiteindelijk samen tot de bij de ambities geformuleerde opbrengsten.

De standaarden beschrijven wat je wilt zien om tevreden te zijn. Wat is voor jouw opdrachtgevers 'goede dienstverlening'? Waaraan moet de dienstverlening voldoen? Wanneer ben je zelf tevreden? En wanneer zijn onderwijsteams tevreden? Het gaat bij de standaarden niet alleen over objectief gestelde, collectieve normen, maar ook over de mate waarin een team invulling geeft aan zijn eigen visie of beloften.

Klik [hier](#) voor vragen die een team zich kan stellen om de dialoog te voeren over de standaarden.

[Volgende pagina](#)

Standaard x



De specifieke invulling van de standaarden verschilt wezenlijk per school en per dienst. Een algemene beschrijving kan worden gegeven. Voor een specifieke beschrijving is het nodig eerst de inhoudelijke invulling in beeld te hebben. Voor beide staat hieronder een voorzet

Algemene beschrijving van de kwaliteit:

(Vul op de '...' de naam van de standaard in).

De invulling van ... sluit aan bij de visie op dienstverlening van de school en bij de eigen geformuleerde ambities/dienstverleningsbeloften.

De invulling van ... is vertaald in procedures en werkwijzen die eenduidig en transparant zijn (vastgelegd) en bekend bij en uitgevoerd door alle teamleden. De werkwijze van ... is ook bekend bij de rest van de organisatie.

De invulling van ... sluit aan bij de behoeften van onderwijsteams en de effectiviteit ervan is meetbaar, merkbaar of beschrijfbaar en maakt deel uit van de interne en externe dialoog. De dienstverlening ondersteunt of ontlast het onderwijs en draagt uitlegbaar (al is het op indirecte wijze) bij aan de kwaliteit van onderwijs.

**Specifieke beschrijving van kwaliteit:**

Om te komen tot een specifieke beschrijving van de gewenste kwaliteit ('wanneer vinden we het goed') is het handig om de standaard eerst kleiner te maken. Maak hiervoor een lijst van inhoudelijke onderdelen waarin de standaard kan worden verdeeld. Dit maakt het mogelijk gedetailleerder te kijken. Gebruik vervolgens voor deze onderdelen (enkele van) de vragen (link naar tekst O21) om te komen tot een gedeeld beeld van de gewenste kwaliteit.



Vragen bij de standaarden

- Hoe zie je jullie ambitie/dienstverleningsbelofte terug in ...?
 - Geef een voorbeeld van ... dat duidelijk past bij de ambitie/dienstverleningsbelofte.
 - Geef een voorbeeld van ... dat (nog) niet aansluit bij de ambitie/dienstverleningsbelofte.
 - Wat is de laatste aanpassing geweest aan ... en hoe heeft dat bijgedragen aan de ambitie/dienstverleningsbelofte?
-
- Hoe is gezorgd dat ... aansluit bij de behoeften van het onderwijs?
 - Hoe is gezorgd dat ... aansluit bij de ontwikkelingen in en behoeften van (eventuele) externe stakeholders?
 - Hoe is gezorgd dat ... aansluit bij de behoeften van bestuur en directie?
 - Hoe is gezorgd dat ... aansluit bij de behoeften van andere ondersteunende diensten?
 - Hoe ga je om met veranderende behoeften van onderwijsteams (en/of andere belanghebbenden) in het vormgeven van ... ?
 - Op welk vlak sluit ... nog niet goed aan bij de behoefte van de onderwijsteams (of andere belanghebbenden) ? Wat zou een goede aanpassing zijn?
 - Wat zouden onderwijsteams benoemen als sterk punt van ... ?
 - Wat zouden onderwijsteams willen veranderen aan ... ?
 - Wat zou het bestuur benoemen als sterk punt van?
 - Noem een voorbeeld waarbij een behoefte van onderwijsteams heeft geleid tot een aanpassing in ... ?
 - Op welke wijze wordt de tevredenheid van onderwijsteams (of andere belanghebbenden) merkbaar en zichtbaar?



- Is bij helder wat de opdracht is, wie de opdrachtgever is en voor wie het is bedoeld?
- Hoe meet je de kwaliteit van ... ?
- Wordt over rekenschap gegeven, en zo ja aan wie?
- In hoeverre is de werkwijze van ... bekend bij en (uit)gedragen door ieder teamlid?
- In hoeverre is de werkwijze van ... bekend bij collega's uit de organisatie (maar buiten het eigen team)?
- In hoeverre en op welke manier wordt (de werkwijze van) ... onderling afgestemd?
- Geef een voorbeeld van ... dat jullie in het bijzonder trots maakt?
- Geef een voorbeeld waarbij ... niet goed ging? Welke actie volgde daarop?
- Hoe is ... vormgegeven? Is dat ergens vastgelegd?
- Wat zou je graag willen veranderen aan ... ?
- Wat wil je absoluut behouden in ... ?
- Hoe zorg je voor expertise in de dienst op het gebied van ... ?
- Welke actie wat betreft ... is uitgebleven en stel je als team opnieuw ten doel?



Vragen bij beloften/ambitie

- Kunnen alle teamleden de ambitie/dienstbelofte in eigen woorden uitleggen en onderschrijven?
- In hoeverre is de ambitie/belofte bij alle onderwijsteams bekend?
- In hoeverre is de ambitie/belofte bij andere belanghebbenden bekend?
- Sluit de ambitie/belofte aan bij de visie en strategie van de school?
- Sluit de ambitie/beloften aan bij de behoeften van degenen voor wie jullie dienstverlening bedoeld is (bijvoorbeeld onderwijsteams)?
- In hoeverre is de ambitie/ belofte specifiek voor jullie dienst? (of: zou het ook voor een willekeurige andere dienst kunnen gelden?)
- Krijg je energie van de ambitie/belofte?
- Geeft de ambitie/belofte voldoende richting bij het maken van keuzes in de dienstverlening?
- Geeft de ambitie/belofte voldoende richting bij de professionele of organisatorische ontwikkeling als team?
- Geeft de ambitie/belofte voldoende richting bij het bepalen van gewenste opbrengsten of data die nodig is om te weten of de dienstverlening 'goed' is?
- Zijn andere belanghebbenden betrokken geweest bij het formuleren van de ambitie/belofte?
- Is de ambitie/belofte helder (vastgelegd) en interpreteert iedereen hem hetzelfde?
- Is onze ambitie/belofte concreet genoeg om naar te handelen, maar ook inspirerend genoeg om te motiveren?

[Volgende pagina](#)



Vragen bij de opbrengsten/resultaat)

- Welke vragen zou je onderwijsteams moeten stellen om te toetsen of de ambitie/beloofte wordt behaald?
- Welke vragen zou je directie/bestuur moeten stellen om te toetsen of de ambitie/beloofte wordt behaald?
- Wat kunnen we meten m.b.t. de ambitie/beloften (rendement, tevredenheid,)
- Wat kunnen we merken m.b.t. de ambitie/beloften (gedrag, betrokkenheid, sfeer,...)
- Wat kunnen we bespreken m.b.t. de ambitie/beloften (feedback, observaties)
- Wat zou een buitenstaander moeten zien aan onze dienstverlening?
- Welke doelgroepen moeten we betrekken bij het meten van ons resultaat?
- Welk gedrag toont aan dat onze ambitie/studentbeloften werkt?
- Welke feedback willen we idealiter van onderwijsteams en andere belanghebbenden horen?
- Welke indicatoren geven een seintje dat we op de goede weg zijn?



Dialogische instrumenten

Hoe gaat je team om met waarden en de kwaliteitscultuur? Door samen te bespreken wat we willen bereiken, waar we momenteel staan, of we tevreden zijn, wat er anders moet en wat er nog beter kan, creëren we een cultuur van voortdurende verbetering. Om deze vragen te beantwoorden, zijn er diverse werkvormen beschikbaar. Deze zijn dialogisch van aard, wat betekent dat ze gericht zijn op het voeren van betekenisvolle gesprekken. Het Kwaliteitsnetwerk MBO heeft hiervoor verschillende instrumenten ontwikkeld die je kunnen helpen bij het structureren en faciliteren van deze gesprekken. Zo werk je samen aan een sterke kwaliteitscultuur waarin iedereen zich gehoord en betrokken voelt.

Voorbeelden van dialogische instrumenten zijn:

- [Peer Review](#)
- [Dialogische zelfevaluatie](#)
- [Kwaliteitstafel](#)



Peer Review

Bij een peer review staat het leren van elkaar als peers, ofwel vakgenoten centraal. Het is een voorbeeld van de horizontale dialoog. Onderwijsteams, stafteams en directieteam kunnen allemaal gebruikmaken van deze dialogische werkvorm om waardevolle gesprekken te voeren. In een peer review staat een leervraag of dilemma van een (onderwijs)team of een school centraal. Het doel van een peer review is om input te vergaren in de vorm van kennis en inzichten, zodat de leervraag beantwoord kan worden of een keuze gemaakt kan worden bij het dilemma. Tijdens de dialogen worden alle deelnemers uitgedaagd om elkaar te bevragen en samen een laag dieper te komen. Tussen de dialogen is er ruimte om conclusies en inzichten op een rij te zetten.



Dialogische zelfevaluatie

Om een volledig beeld krijgen van de kwaliteit van dienstverlening, kun je de dialogische zelfevaluatie inzetten. Hierbij neemt het hele team deel, onder begeleiding van een gespreksleider. Samen kijken zij terug op de afgelopen periode, gebruikmakend van het ordeningsmodel. Hebben we een gedeeld beeld van kwaliteit? Wat maakt dat onze dienstverlening voor alle belanghebbenden goed is? Zijn de ambities gehaald? Waarom wel of waarom niet? Voldoet de dienstverlening aan de kwaliteitsstandaarden? Wat zijn sterke punten? En waar wil of moet het team ontwikkelen? Staan de neuzen nog dezelfde kant op? Het team inventariseert sterke punten en verbeterpunten. Het doel is om aan het einde van de dag een integraal beeld te hebben van de kwaliteit en handvatten te hebben om verbeterpunten op te pakken of ambities te realiseren. Door écht met elkaar – dus ook belanghebbenden – in gesprek te gaan over de eigen dienstverlening, krijg je niet alleen inzicht in wat er goed en minder goed gaat. Je kunt ook meteen kijken naar de oorzaken en mogelijke oplossingsrichtingen. Een voordeel van deze methodiek is dat het hele team meepraat en dus ook gezamenlijk eigenaar is. Bovendien zijn alle teamleden op de hoogte. Een zelfevaluatie kan dienen als input voor een teamplan of actieplan en kan ook gebruikt worden als verantwoordingsinstrument, zowel intern als extern.



Kwaliteitstafel

Een kwaliteitstafel is een voorbeeld van de verticale dialoog. Hierbij benader je een vraagstuk vanuit verschillende perspectieven. Aan een kwaliteitstafel nemen mensen deel die op verschillende manieren betrokken zijn bij hetvraagstuk. Denk hierbij aan studenten, docenten, stafmedewerkers, teammanagers, directeuren, leden van het College van Bestuur of van de Raad van Toezicht en werkveld of samenwerkingspartners. Deze brede vertegenwoordiging zorgt ervoor dat alle relevante invalshoeken aan bod komen. Daarom wordt een kwaliteitstafel ook wel de 'whole system in a room' genoemd. Het doel is om gezamenlijk tot diepere inzichten en betere oplossingen te komen door de diversiteit aan ervaringen en kennis te benutten.

Gereedschapskist



Klik [hier](#) voor trainingen op het gebied van Referentiewaarden, dialoog en werkvormen.

Klik [hier](#) voor handreikingen, downloads, werkvormen, hulpmiddelen et cetera.