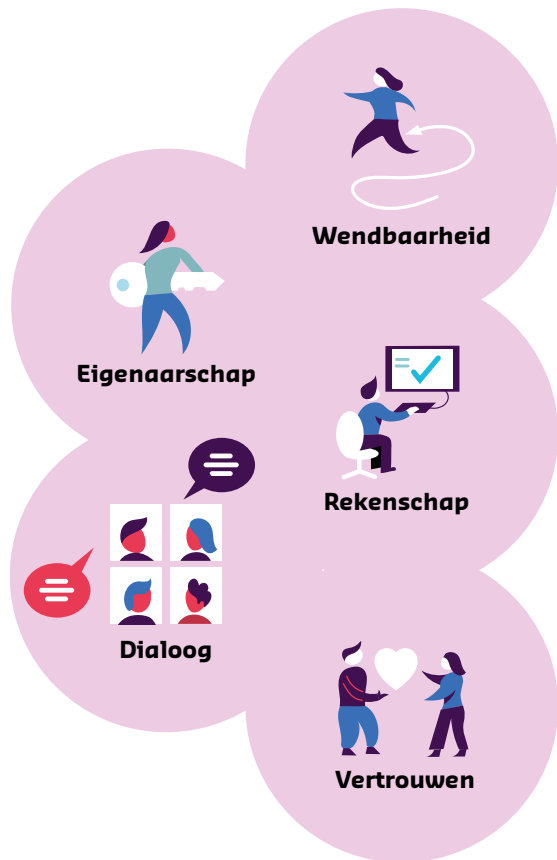


Referentiewaarden MBO

Referentiewaarden



Vermogens

Responsief

Professioneel

Organisatie

Realisatie

Omgeving

Ambities

Leerroutes

Opbrengsten

Visie en
beleid

Uitvoering
beleid

Beleids-
resultaten

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.

Goed onderwijs is waar het uiteindelijk allemaal om draait. 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 leidinggevenden en ondersteunende diensten in staat stelt daar optimaal aan bij te dragen.

[Volgende pagina](#)



Bij de Referentiewaarden MBO zijn ordeningsmodellen ontwikkeld. De ordeningsmodellen zijn een hulpmiddel om eigen kwaliteit integraal te benaderen. Naast het model op instellingsniveau (gericht op de kwaliteit van onderwijs instellingsbreed) is er ook een model voor onderwijsteams (kwaliteit van onderwijs op leerrouterniveau) ([Link naar toolbox teamniveau](#)) en voor ondersteunende diensten (kwaliteit van de eigen dienstverlening) ([link naar toolbox ondersteunende diensten](#))

Het ordeningsmodel op instellingsniveau stelt het onderwijs (alle leerroutes) centraal, en gaat uit van de eigen ambities en het daarbij gewenste resultaat. De standaarden beschrijven de kwaliteit van de instellingsbrede visie en het beleid rondom onderwijs. De vermogens helpen om in kaart te brengen hoe de organisatie zichzelf kan inrichten om de ambities te verwezenlijken of de kwaliteit van onderwijs 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 gesprek over het onderwijs, 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

Referentiewaarden zijn de vijf waarden waarop het gedachtegoed 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. De Referentiewaarden MBO is gebaseerd op de overtuiging dat het versterken van deze waarden binnen de mbo-school de kwaliteit van onderwijs ten goede komt. Het versterken van deze waarden stelt onderwijsteams maximaal in staat om hun eigen antwoord te geven op de vraag wat het beste onderwijs is voor hun studenten en werkveld, nu en in de toekomst.

De waarden hangen onderling samen. [Wendbaarheid](#) is nodig voor een school om goed te kunnen reageren op de steeds veranderende vraag van het werkveld, de student en de maatschappij. Zowel de vraag zelf als het gewenste antwoord is sterk afhankelijk van het beroep waarvoor wordt opgeleid, en daarmee voor ieder onderwijsteam anders. Zeggenschap hierover vereist een hoge mate van [eigenaarschap](#) bij de onderwijsteams. Hiervoor is vertrouwen nodig. Het onderwijsteam moet het [vertrouwen](#) krijgen dat het in staat is kwalitatief goed en passend onderwijs te verzorgen, maar ook het vertrouwen geven dat het dit ook doet. Het is dus ook nodig dat transparant [rekenschap](#) wordt afgelegd. Niet alleen aan het bestuur van de school, maar ook aan de belanghebbenden. Om het samenspel van eigenaarschap, rekenschap en vertrouwen te bewerkstelligen is de onderlinge [dialoog](#) van belang. Niet enkel binnen het onderwijsteam of de mbo-school, maar ook met belanghebbenden zoals studenten en werkveld.



Wendbaarheid

Wendbaarheid is de capaciteit van de school om snel en effectief te reageren op veranderingen en nieuwe omstandigheden. Dit gaat niet alleen om weloverwogen reageren, maar vooral ook om anticiperen en innoveren.

Vragen die je kunt stellen bij wendbaarheid:

Hoe zorgen we dat onze governance (informatie, dialoog en besluitvorming) ons helpt om tijdig te anticiperen, gericht te vernieuwen en verantwoord bij te sturen om zo de wendbaarheid te bevorderen?

- Hoe zorgen we dat de P&C-cyclus ons helpt om zowel terug als vooruit te kijken?
- Op welke manier houden we ontwikkelingen met mogelijke impact op onderwijs en organisatie in de gaten?
- Hoe bepalen we wanneer snel handelen gewenst is en wanneer zorgvuldigheid voorop staat?
- Welke onderdelen van onze P&C-cyclus ondersteunen vernieuwing, en welke vragen om herziening?
- Hoe organiseren we ruimte om te experimenteren en te leren, met behoud van kwaliteit van onderwijs?.





Eigenaarschap

Eigenaarschap betekent het nemen van verantwoordelijkheid voor het eigen werk. Het omvat proactief handelen, initiatief nemen en verantwoordelijkheid dragen voor zowel processen als uitkomsten. Het gaat om in staat zijn tot het nemen van autonome beslissingen in het eigen werk, die leiden tot het collectief doel. Er is binnen de organisatie sprake van gedeeld eigenaarschap waarbij iedere betrokkene de motivatie, verantwoordelijkheid en vrijheid voelt een om een specifieke bijdrage te leveren.

Vragen die je kunt stellen bij eigenaarschap:

Hoe kijken we naar eigenaarschap? En hoe borgen we dat eigenaarschap voor kwaliteit en verbetering zo dicht mogelijk bij de uitvoering ligt, met heldere kaders en ondersteuning?

- Hoe zorgen we dat onderwijsteams in positie zijn om eigenaarschap te nemen voor de kwaliteit van hun onderwijs?

Waar werkt deze positie van eigenaarschap goed, en waar schuurt het in de praktijk?

- In hoeverre is het voor iedereen in de organisatie duidelijk wie waar eigenaar van is, zowel in relatie tot de kwaliteit van het eigen werk als voor de wijze waarop hun werk bijdraagt aan de kwaliteit van het onderwijs?

En in hoeverre is dit eigenaarschap voor betrokkenen zelf helder en herkenbaar?

- Welke randvoorwaarden hanteert het bestuur om eigenaarschap waar te maken (zoals tijd, mandaat, informatie, ondersteuning en vertrouwen), en waar zijn deze toereikend of juist onvoldoende?

Wat vraagt dit van ons in inrichting en sturing?

- Hoe bewaken we de balans tussen centrale kaders (richting) en eigen keuzes van teams (ruimte)? Wat organiseren we bewust centraal, en wat laten we expliciet bij teams en functies zelf?





Vertrouwen

Vertrouwen is het geloof in de capaciteiten en goede intenties van de anderen. Het omvat wederzijdse betrouwbaarheid en integriteit en vormt de basis voor effectieve samenwerking.

Vragen die je kunt stellen bij vertrouwen:

Hoe versterken we vertrouwen als basis voor samenwerking en kwaliteit?

- Hoe laten we als bestuur vertrouwen in professionals terugkomen in onze keuzes en sturing? Hoe is dat zichtbaar?
- Hoe is de verhouding tussen vertrouwen en sturing/monitoring in onze kwaliteitszorg vormgegeven en hoe weten we dat?
- Welke signalen geven ons inzicht in de mate van openheid en veiligheid in teams?
- Hoe gaan we om met verschillen tussen teams/locaties, en wat vraagt dat van onze samenwerking?
- Waaraan merken we dat vertrouwen bijdraagt aan kwaliteit en samenwerking?





Rekenschap

Rekenschap betekent transparantie over eigen acties en beslissingen en het vermogen deze te verantwoorden. Het gaat om een gewogen inzicht in wat wel en niet is gelukt, het tonen van verantwoordelijkheid voor de gevolgen hiervan en een open communicatie.

Vragen die je kunt stellen bij rekenschap:

Hoe organiseren we rekenschap zó dat deze transparantie biedt én het leren en verbeteren in de organisatie versterkt?

- Hoe geven we binnen de organisatie vorm aan rekenschap die zowel verantwoording als leren ondersteunt?
- Welke informatie hebben we nodig voor een gewogen beeld van kwaliteit, en hoe houden we dat werkbaar?
- Hoe ondersteunen we een manier van rapporteren waarin successen én verbeterpunten zichtbaar zijn?
- Wat verstaan we onder 'goede rekenschap' en wanneer zijn we tevreden?
- Hoe stimuleren we 'goed rekenschap' als onderdeel van professionaliteit en eigenaarschap?



Dialogo

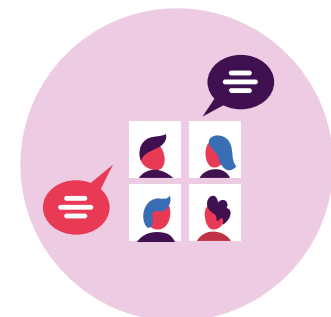


Een dialoog is een open en constructieve vorm van gesprek. Doel van de dialoog is om tot een gedeelde visie op het onderwerp te komen of gezamenlijk iets te creëren of te innoveren. De dialoog versterkt het wederzijds begrip. Dit betreft zowel de interne dialoog als de dialoog met externe belanghebbenden.

Vragen die je kunt stellen bij dialoog:

Hoe zorgen we dat dialoog structureel bijdraagt aan gedeelde betekenis, gezamenlijke keuzes en gerichte verbetering?

- Hoe organiseren we structureel gesprekken over kwaliteit en ontwikkeling tussen teams, directie en bestuur?
- Welke thema's vragen om meer gezamenlijke reflectie en bespreekbaarheid? Hoe herkennen we deze?
- Hoe zorgen we dat dialoog bijdraagt aan gezamenlijke keuzes en verbetering?
- Wat vraagt het voeren van een goede dialoog van leidinggevenden en teams, en hoe ondersteunen we dat?
- Hoe borgen we dat verschillende perspectieven en kritische geluiden een plek krijgen?
- Hoe stimuleren we nieuwsgierigheid naar elkaars perspectief ten behoeve van het verkrijgen van begrip en inzicht?





Leerroutes

De leerroutes staan centraal in het ordeningsmodel op instellingsniveau. Met de leerroutes bedoelen we het totale portfolio van wat de school op onderwijsgebied aanbiedt. Dit is immers de kern van waar het uiteindelijk om gaat. Een leerroute is het traject van de student om zich te ontwikkelen tot beroepsbeoefenaar en burger die mogelijk kan doorstromen naar vervolgonderwijs of een LLO (Leven Lang Ontwikkelen) traject. Een leerroute kan een opleiding zijn, of een deel ervan.



Omgeving

De omgeving verwijst naar belanghebbenden in de fysieke, sociale en culturele context van de instelling. Dit omvat zowel de infrastructuur van de school als de bredere maatschappelijke omgeving.

Kenmerkend aan het mbo is de nauwe verbinding en samenwerking met bedrijven en organisaties in de regio. Vandaar dat de ring van de omgeving in het ordeningsmodel raakt aan alle andere aspecten



Ambities en Opbrengsten

Ambities verwijzen naar duidelijk geformuleerde en met alle betrokkenen gedeelde doelstellingen en streefpunten die een school zich stelt. Het kan ook betrekking hebben op schoolbrede kernwaarden van waaruit het onderwijs wordt vormgegeven.

Opbrengsten zijn de uiteindelijke kwantitatieve en kwalitatieve resultaten die een school bereikt na het inrichten en uitvoeren van beleid om de ambities te realiseren. Deze opbrengsten zijn meetbaar, merkbaar en bespreekbaar. Onder opbrengsten worden zowel de gegevens verstaan die inzicht geven in de eigen ambities als de normen die door de wet worden vereist.

Om de leerroutes 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 onderwijs te verbeteren. Daar waar de 'standaarden' gaan over de kwaliteit van het beleid zelf, gaan de 'vermogens' over op welke wijze het beleid tot uitvoering komt. Ofwel, hoe de school zich kan organiseren, inrichten, professionaliseren 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 instelling 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 te realiseren.



Responsief vermogen

De mate waarin de school in staat is om relevante trends en ontwikkelingen te signaleren en vervolgens te vertalen naar portfolio en onderwijs.

Eenzijds betreft het responsief vermogen het in beeld hebben van de omgeving en anderzijds het gebruiken van deze informatie; het betrekken van stakeholders bij het vormen van ambitie en beleid, en het evalueren en aanpassen ervan.

Voorbeeldvragen die je zou kunnen stellen bij het responsief vermogen zijn:

1. Hoe actief, zichtbaar en ontvankelijk is het bestuur/de organisatie voor signalen uit de omgeving?
 - Hoe zoeken we structureel en actief de dialoog met studenten, medewerkers en het werkveld?
 - Welke signalen bereiken ons aantoonbaar – en welke mogelijk niet?
 - Zijn we zichtbaar, benaderbaar en aanspreekbaar op momenten dat dat ertoe doet?
 - In hoeverre stimuleren wij tegenspraak en kritische geluiden richting ons als bestuur?
2. In hoeverre laten bestuurlijke keuzes zien dat we handelen naar wat de omgeving nodig heeft?
 - Herkennen studenten, medewerkers en werkveld zich in de koers en ambities?
 - Hoe en waar verwerken wij signalen uit de omgeving in strategische keuzes en P&C?
 - Wanneer pasten wij voor het laatst onze koers aan op basis van feedback uit praktijk of omgeving?
 - Hoe gaan we om met eventuele spanning tussen systemen/gevestigde orde/patronen en wat de praktijk vraagt?



Professioneel vermogen

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

Voorbeeldvragen die je zou kunnen stellen bij het professioneel vermogen zijn:

1. Hoe investeren we als bestuur/organisatie in leren, reflectie en professionele groei?
 - Investeren we structureel in onze ontwikkeling (kennis, feedback, reflectie)?
 - Hoe borgen we dat reflectie en leren vast onderdeel zijn van besluitvorming?
 - Hoe stimuleren wij een professionele leercultuur – en doen we daar zelf actief aan mee?
 - In hoeverre benutten wij expertise uit de organisatie bij beleidsvorming?
 - Wat zeggen onze keuzes over het vertrouwen dat wij hebben in professionele ruimte?
2. In hoeverre stuurt het bestuur op leiderschap in relatie tot onderwijskwaliteit en kwaliteitscultuur in de organisatie?
 - Beschikt het bestuur over voldoende inhoudelijke en professionele expertise om onderwijs en onderwijskwaliteit scherp en betekenisvol te bevragen?
 - Op welke manier sturen wij op waardengedreven leiderschap in alle lagen van de organisatie?
 - Hoe komt dat leiderschap tot uitdrukking in ons eigen handelen en voorbeeldgedrag?
 - Hoe gaan wij om met fouten, onzekerheid en spanningen, en welk leerklimaat bevordert of belemmert dit?
 - Waar geven wij ruimte aan professionals en waar sturen wij mogelijk te strak, en wat zegt dat over ons vertrouwen in vakmanschap



Organisatievermogen

De mate waarin de school in staat is zijn organisatie doelmatig en rechtmatig in te richten en middelen efficiënt en effectief in te zetten. Het gaat hierbij inrichting van de organisatie, de aansturing ervan en de onderwijsondersteunende en onderwijsorganisatorische processen.

Voorbeeldvragen die je zou kunnen stellen bij het organisatievermogen zijn:

1. Hoe ondersteunt de inrichting van onze organisatie de besturingsfilosofie en het primaire proces van onderwijs?
 - Welke concrete situaties laten zien dat onze organisatie-inrichting het onderwijs helpt om goed en wendbaar te functioneren, en waar ervaren teams juist belemmeringen?
 - Waar zien we spanning tussen centrale sturing en ruimte voor teams, en wanneer werkt die spanning productief of juist remmend voor kwaliteit en eigenaarschap?
 - Hoe ervaren professionals de samenhang tussen onderwijs, ondersteuning en sturing in de dagelijkse praktijk, en wat zegt dat over de belegging van verantwoordelijkheden?
 - Kunnen we voorbeelden noemen waarin signalen uit het onderwijs hebben geleid tot aanpassing van de organisatie-inrichting, en wat maakte verandering toen mogelijk of lastig?
 - Als we de huidige inrichting spiegelen aan de besturingsfilosofie: waar ondersteunt zij deze zichtbaar, en waar wringt het door impliciete of historische keuzes?



2. Hoe dragen onze systemen, processen en werkwijzen bij aan effectief, efficiënt en waardengericht sturen op onderwijskwaliteit?
- Welke systemen en processen ondersteunen het sturen op onderwijskwaliteit, en welke worden vooral als last ervaren?
 - Wanneer versterken systemen en processen het eigenaarschap en de professionele ruimte van teams, en wanneer zien we juist vermijdings- of afvinkgedrag ontstaan?
 - Waar zien we overlap, stapeling of onnodige complexiteit in systemen en werkwijzen, en wat maakt vereenvoudiging in de praktijk lastig?
 - Als we onze systemen en processen spiegelen aan de besturingsfilosofie: wat versterken zij daarin, en wat ondermijnen zij mogelijk onbedoeld?



Realisatievermogen

Waarmaken, volgen, bijsturen en verantwoorden. De mate waarin de school in staat is adequaat gebruik te maken van data en analyse, ten behoeve van het versterken van het onderwijs, de organisatie en het professioneel handelen, en de mate waarin de school hierover transparant rekenschap geeft.

Voorbeeldvragen die je zou kunnen stellen bij het realisatievermogen zijn:

1. In hoeverre kunnen we ambities omzetten in concreet en betekenisvol handelen?
 - Zijn beleid en ambities voldoende concreet, haalbaar en betekenisvol voor teams?
 - Welke gesprekken voeren we over voortgang en resultaten – en met wie?
 - Welke rol speelt de dialoog/het betekenisvolle gesprek?
 - Wat leveren beleid en keuzes in de praktijk daadwerkelijk op voor studenten?
 - Hoe voorkomen we controlekramp bij het volgen van doelen?
2. Hoe sturen we bij, verantwoorden we en leren we van resultaten?
 - Waar en hoe sturen wij bij als doelen niet worden gehaald?
 - Hoe is de balans in onze kwaliteitszorginrichting tussen cyclisch verbeteren en verantwoording?
 - Welke rol speelt de dialoog/het betekenisvolle gesprek?
 - Hebben wij risico's voor wat betreft kwaliteit en continuïteit in beeld?
 - Hoe benutten wij de P&C-cyclus als middel voor dialoog en koersbepaling?
 - Durven we ambities en plannen te herzien als de realiteit daarom vraagt?
 - Hoe komen de waarden eigenaarschap en vertrouwen tot uiting in onze wijze van verantwoording/rekenschap?



Standaarden

De standaarden vormen de basis voor de waardering en de beoordeling van de opbrengsten, of de kwaliteit van onderwijs(beleid). Voor het behalen van de ambities op schoolniveau zijn de volgende drie standaarden uitgewerkt: [visie en beleid](#), [uitvoering beleid](#) en [beleidsresultaten](#).

De standaarden beschrijven wat je wilt zien om tevreden te zijn. Het gaat bij de standaarden niet alleen over objectief gestelde, collectieve normen, maar ook over de mate waarin een school invulling geeft aan zijn eigen visie of beloften.

[Volgende pagina](#)



Visie en beleid

De instelling beschikt over een breed gedragen visie op (de verschillende aspecten van) onderwijskwaliteit en daarbij aansluitende ambities en beleid die gericht zijn op (de sturing op) de kwaliteitszorg van het onderwijs. De term 'onderwijskwaliteit' moet breed worden opgevat: het omvat alle (organisatie)processen die bijdragen aan bieden van kwaliteitsvol onderwijs. De visie, de ambities en het beleid zijn in samenspraak met interne en externe stakeholders (waaronder docenten, studenten en werkveldpartners) tot stand gekomen. Hierbij zijn ook inzichten uit eerdere evaluaties meegenomen. De visie en ambities zijn onderbouwd, bijvoorbeeld met inzichten uit onderzoek en/of wetenschap. De stakeholders worden blijvend betrokken bij het aanscherpen en actualiseren van de visie en het beleid. De visie en het beleid zijn actueel door periodieke afstemming op de (veranderende) omgeving en zijn breed herkend en gedragen in alle geledingen van de instelling. De visie en ambities zijn vertaald naar uitgangspunten voor kwaliteitszorg en evaluatie van kwaliteit.

Voorbeeldvragen die gesteld kunnen worden om inzicht te krijgen in de standaard Visie en beleid:

1. Wat is de visie van het bestuur op het onderwijs en onderwijskwaliteit?
 - Op welke wijze en met wie is de visie tot stand gekomen?
 - Wat verstaan wij als bestuur onder onderwijskwaliteit – en wat maakt dit begrip eigen aan onze instelling?
 - Op welke wijze draagt het bestuur de visie uit en hoe merkbaar is dat?

[Volgende pagina](#)



- Waar is de inbreng van studenten, medewerkers en externe stakeholders niet gevolgd en waarom?
 - Op welke manier is onze student-populatie herkenbaar in de visie?
 - Hoe wordt de visie actueel gehouden? Hoe is onze besturingsfilosofie herkenbaar in de visie?
2. Hoe is visie vertaald naar de ambities voor de planperiode?
- Op welke wijze en met wie zijn de ambities tot stand gekomen? Waar is de inbreng van studenten, medewerkers en externe stakeholders niet gevolgd en waarom?
 - Op welke wijze is de visie in de ambities terug te zien? Op welke wijze draagt het bestuur de ambitie uit en hoe merkbaar is dat?
 - Zijn specifieke kenmerken (studenten, regio, werkveld) van invloed op de ambitie? Waar zien we dat?
 - In hoeverre zijn de ambities realistisch? Zijn de ambities meetbaar en merkbaar geformuleerd? Is duidelijk en zichtbaar wanneer het bestuur tevreden is?
 - Hoe heeft het bestuur zicht op de voortgang? Hoe worden ambities actueel gehouden? Wordt er tussentijds in de planperiode bijgestuurd?
3. Hoe zijn de ambities vertaald naar beleid?
- Welke beleid is er vanuit de visie en ambities ontwikkeld? Waar en wanneer leidt dit beleid tot een concreet pakket aan maatregelen?
 - Hoe past het beleid (de aanpak) bij de sturingsfilosofie van de instelling?
 - Is transparant en navolgbaar waarom dit beleid en bijhorende maatregel(en) gekozen is (zijn)?
 - In hoeverre zijn inzichten uit eerdere evaluaties meegenomen?
 - Op welke wijze en met wie zijn het beleid en de concrete maatregelen tot stand gekomen?
 - Hoe zorgt en borgt het bestuur dat de maatregelen passen bij de verschillende kenmerken en uitdagingen van onderwijsteams? In hoeverre is er in de organisatie en bij externe stakeholders draagvlak voor het beleid?



Uitvoering beleid

De instelling verwezenlijkt de visie en het beleid op doeltreffende wijze. De visie en ambities zijn adequaat vertaald naar concrete beleidsacties en -processen. De instelling kent processen voor de sturing en borging van alle relevante onderdelen van de onderwijskwaliteit van leerroutes. De uitvoering van de processen sluit aan bij de visie en het beleid. Medewerkers en studenten zijn mede-eigenaar van de beleidsprocessen en dragen vanuit gezamenlijke visie bij aan de uitvoering daarvan.

Voorbeeldvragen die gesteld kunnen worden om inzicht te krijgen in de standaard Uitvoering beleid:

1. Hoe krijgt het beleid vorm in de praktijk?
 - Welke processen zijn ingericht om het beleid te realiseren en wie zijn hierbij betrokken? Hoe en welke randvoorwaarden zijn ingericht om de uitvoering van beleid te faciliteren?
 - Op welke wijze houdt het bestuur focus op de uitvoering van de (kern) ambities? Heeft het bestuur ook maatregelen gestopt of aangepast? Wat waren de afwegingen daarbij?
 - Op welke wijze borgt het bestuur dat het beleid, de maatregelen, uitvoerbaar zijn? Wie zijn daarbij betrokken?
 - Op welke wijze en met wie borgt het bestuur dat de processen passen bij de sturingsfilosofie en cultuur?
 - Op welke wijze en met wie wordt gezorgd en geborgd dat het beleid wordt uitgevoerd in alle lagen van de organisatie? Hoe wordt er bijgestuurd?

[Volgende pagina](#)



2. Hoe houdt het bestuur zicht op de uitvoering?

- Op welke wijze zorgt en borgt het bestuur dat de stand van de uitvoering van het beleid zichtbaar is? Op welke wijze en met betrokkenheid van wie draagt dit bij aan (bij-) sturing?
- Op welke wijze krijgen de beleidsthema's aandacht in de reguliere PDCA-cyclus van de instellingen?
- Hoe houdt het bestuur er zicht op of de maatregelen, condities en rollen en verantwoordelijkheden duidelijk zijn?
- Hoe krijgt sturing op (beleid op) onderwijskwaliteit vorm?
- Hoe houdt het bestuur zicht op de wijze waarop het beleid, de maatregelen, passen bij de verschillende kenmerken en uitdagingen van een onderwijsteam?
- Op welke wijze en met betrokkenheid van wie borgt het bestuur dat de afgesproken condities als tijd, geld en kennis/vaardigheden geleverd worden? Wat is de ervaring van teams hiermee, herkennen zij wat ze doen en waarom ze dat doen t.b.v. onderwijskwaliteit?
- Hoe handelt het bestuur om zicht te houden op wat er in de praktijk gebeurt? Wat ziet het bestuur?
- Hoe houdt het bestuur de connectie met studenten, medewerkers en externe stakeholders over de uitvoering van beleid/maatregelen? Wat verrast het bestuur positief of negatief in de praktijk? Hoe weten wij dit eigenlijk?



Beleidsresultaten

De instelling evalueert de onderwijskwaliteit stelselmatig. Daarbij onderzoekt de instelling in hoeverre de visie en het beleid gerealiseerd worden en de ambities behaald worden. Bij de evaluatie betreft de instelling alle relevante interne en externe stakeholders. Zij zet op systematische wijze passende meetinstrumenten en evaluatieactiviteiten in die inzichtelijke en bruikbare informatie leveren. De instelling beschikt over een werkwijze (door middel van zowel hard als soft controls) om risico's op het gebied van onderwijskwaliteit te signaleren en rapporteren. Informatie over de gerealiseerde onderwijskwaliteit wordt op accurate, actuele en toegankelijke wijze gecommuniceerd richting de betrokken stakeholders. De instelling reflecteert op de verkregen feedback en evaluatieresultaten en betreft daarbij alle relevante stakeholders. Zij formuleert doelgerichte verbetermaatregelen naar aanleiding van de evaluatieresultaten en reflectie daarop. Bij de formulering van verbetermaatregelen worden relevante stakeholders betrokken en wordt draagvlak en eigenaarschap binnen de betrokken organisatieonderdelen bewerkstelligd. Het opvolgen van verbetermaatregelen is verankerd in de organisatiestructuur en - processen. De relevante stakeholders worden geïnformeerd over de ontwikkelingen die in gang worden gezet op grond van de evaluatieresultaten.

Voorbeeldvragen die gesteld kunnen worden om inzicht te krijgen in de standaard:

1. Hoe weet het bestuur of de ambities worden gerealiseerd en wat de impact is op het onderwijs/de onderwijskwaliteit?
 - Wat verstaat het bestuur onder beleidsresultaten?
 - Hoe verkrijgt het bestuur zicht op de gerealiseerde opbrengsten en hoe weegt het bestuur de opbrengsten?

[Volgende pagina](#)



- Welke informatie is beschikbaar t.b.v. het vaststellen van de realisatie van de ambitie? Hoe zorgt en borgt het bestuur de zeggingskracht van deze informatie? Hoe duidt het bestuur deze informatie?
 - Hoe zorgt het bestuur voor het zicht op 'weten we wat we moeten weten'? Wie betrekken ze hierbij en hoe gaat het bestuur om met onzekerheid?
2. Hoe wordt de reflectie op de beleidsresultaten benut om de koers te bevestigen of juist bij te stellen?
- Hoe creëert het bestuur een cultuur waarin positieve en negatieve resultaten (of mislukte experimenten) eerlijk gedeeld worden?
 - Hoe is de reflectie op de opbrengsten georganiseerd? Hoe tevreden is het bestuur met de manier van reflecteren?
 - Op welke wijze en met wie evalueert het bestuur de werking van het beleid?
 - Hoe en aan wie rapporteert het bestuur over de evaluatie van werking van beleid?
 - Hoe vertaalt het bestuur inzichten uit evaluaties naar verbetermaatregelen/aanpassing van beleid?
 - Welke concrete voorbeelden zijn er van 'geland beleid' met een positief effect op het onderwijs en de onderwijskwaliteit?
 - Hoe gaat het bestuur om met dilemma's?
 - Hoe draagt de reflectie van het bestuur bij naar het leren als organisatie Welke aanpassingen zouden we doen als we vandaag opnieuw begonnen?



Dialogische instrumenten

Hoe gaat de school 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. De meeste hiervan 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](#)
- [Zelfevaluatie](#)
- [Kwaliteitstafel](#)
- [Panel Review](#)
- [Instellingsdialoog](#)



Peer Review

Bij een peerreview 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 peerreview 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.

Zelfevaluatie



Aan dit instrument wordt op dit moment gewerkt, de uitwerking volgt.
We houden je op de hoogte!



Kwaliteitstafel

Een kwaliteitstafel is een voorbeeld van de verticale dialoog. Hierbij benadert je team of school een vraagstuk vanuit verschillende perspectieven. Aan een kwaliteitstafel nemen mensen deel die op verschillende manieren betrokken zijn bij de school. 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.



Panel Review

Bij een panel review staat de beoordeling van de kwaliteit van de school centraal. Het gaat zowel om de huidige stand van zaken als de toekomstige ontwikkeling van de onderwijskwaliteit, in zijn geheel. Een panel review wordt uitgevoerd door een onafhankelijk en deskundig panel dat de kwaliteit van de opleiding beoordeelt aan de hand van het referentiewaarden-gedachtegoed. In het panel zijn zowel studenten als vertegenwoordigers uit het werkveld opgenomen. De school levert hiervoor een integrale zelfevaluatie en/of relevante documenten aan. Het panel beoordeelt deze evaluatie en/of de documenten en voert daarnaast onderzoekende gesprekken om het beeld uit de zelfevaluatie en/of de documenten te toetsen. Met een panel review geef je rekenschap over de kwaliteit van de school aan je stakeholders.



Instellingsdialoog

Bij de instellingsdialoog staat een dilemma of leervraag van een organisatie centraal, waarvan het de moeite waard is om er, in dialoogvorm, eens goed over na te denken. Een extern team, ook wel dialoogteam genoemd, gaat in dialoog met een zo breed mogelijke afvaardiging van de organisatie. Dit dialoogteam bestaat uit een bestuurder, een kwaliteitszorgmedewerker of auditor van een andere mbo-instelling, een onafhankelijk voorzitter en een secretaris. In gezamenlijkheid zoeken zij in meerdere dialogen naar een dieper inzicht van het dilemma of de leervraag. Het dialoogteam levert daarna een rapportage aan de mbo-instelling met daarin de inzichten die zijn opgedaan. Leren van elkaar, een blik van buiten en de horizontale en verticale dialoog staan in het instrument centraal.

Gereedschapskist



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

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