

Aan de slag in proeftuinen

Van ijken naar verrijken in de praktijk

Versie juni 2022



Inleiding katern 'Aan de slag met proeftuinen'

De publicatie *Van ijken naar verrijken* (zomer 2021) schetst de contouren van het Referentiewaardenmodel. Het model is in nauwe samenwerking met de praktijk van het mbo ontworpen. Door de vele contacten met alle relevante stakeholders ontstond er ook commitment en draagvlak. Vervolgens was het zaak de contouren verder uit te werken. De werkwijze van het afgelopen studiejaar ('21/'22) werd wederom gekenmerkt door de dialoog met alle stakeholders. Er is op een prettige en constructieve wijze meegedacht. In dit katern tref je de opbrengst van de doorontwikkeling aan.

In het eerste deel gaan we in op het model en de verschillende aspecten ervan. Na een beknopte toelichting op het **gehele model** presenteren we de standaarden op zowel het niveau van de leerroutes (teams) als op het niveau van het portfolio (instelling). De **standaarden** zijn de **inhoudelijke kwaliteitsdomeinen** van het onderwijs. Het inventariseren en opstellen hiervan bleek een stevige opdracht die zeer zorgvuldig moest worden uitgevoerd. Vooral ook omdat de set aan standaarden als het ware het inhoudelijke kompas is van de kwaliteit van het onderwijs. Ook de **vermogens** hebben de nodige aandacht gekregen. Zij zijn als het ware **de competenties van teams en instellingen** die nodig zijn om de geambieerde onderwijskwaliteit te kunnen waarmaken.

Het Referentiewaardenmodel komt tot zijn recht als er vanuit verschillende perspectieven gekeken wordt naar de kwaliteit van onderwijs. Daarbij is het principieel dat de verschillende stakeholders in **dialoog** met elkaar vanuit meerdere perspectieven de kwaliteit weten verder te brengen.

Deel 1 sluiten we af met informatie over de **proeftuinen**. Na twee jaar samen ontwerpen en ontwikkelen is het nu zaak om het geheel uit te proberen in de praktijk. Het doel is dat de deelnemende scholen een indringende leerervaring opdoen. Daarnaast is de proefperiode ook bedoeld om het model werkbaar en werkzaam te maken.

Deel 2 gaat over **de opbrengsten** van het werken met het Referentiewaardenmodel. We maken daarbij een onderscheid tussen

zelfevaluatie (op teamniveau en op instellingniveau) en de panel review (door onafhankelijke deskundigen). Bij beiden vindt er een gesystemiseerde reflectie plaats op de kwaliteit van het onderwijs. Het Referentiewaardenmodel geeft daarbij 'de agenda voor de reflectie' aan.

In deel 3 gaan we in op een aantal **instrumenten** die in ieder geval in de proeftuinen gebruikt kunnen worden. De **kwaliteitstafel** is de minst intensieve vorm. In een dag vindt onder extern begeleiding een 'goed gesprek' plaats. Vanuit verschillende perspectieven komen belangrijke stakeholders bij elkaar rond een of meerdere vraagstukken van de instelling of het team.

Bij een **peerreview** gaan peers/vakgenoten op een gesystemiseerde wijze vanuit het gedachtegoed referentiewaarden gericht kijken naar de onderwijskwaliteit. Dit instrument kan zowel op instellingen- als op teamniveau worden ingezet. Evenals bij de kwaliteitstafel is het doel waarderen en verbeteren. Ook kan geoefend worden met het al eerder genoemde **panel review**. Het gaat hierbij om beoordelen. Het panel wordt ingezet bij beoordeling op instellingsniveau. Het is de meest intensieve vorm die we in de proeftuinen gaan uitproberen.

Daarnaast is het ook mogelijk om **eigen instrumenten** te gebruiken waarmee de organisatie al ervaring heeft en die succesvol blijken te zijn. Denk bijvoorbeeld aan een audit. Deze kan in de proeftuin bijvoorbeeld de kleur van het Referentiewaardenmodel krijgen. Ook andere werkwijzen zijn mogelijk.

Inhoudsopgave

Deel 1 - Het model		5
Toelichting op het Referentiewaardenmodel	6	
Standaarden van het RW-model	13	
Vermogens in het RW-model	23	
Een goed gesprek: horizontale & verticale dialoog in het RW-model	28	
Proeftuinen RW-model	32	
Deel 2 – Opbrengsten		36
Zelfevaluatie	37	
Panel review	39	
Deel 3 – Instrumenten		41
Kwaliteitstafels (inclusief placemats)	42	
Peer review	46	
Wegwijs in kwaliteit	55	

Deel 1

Het model

Toelichting op het Referentiewaardenmodel	5
Standaarden van het RW-model	6
Vermogens in het RW-model	13
Een goed gesprek: horizontale en verticale dialoog in het RW-model	23
Proeftuinen RW-model	32



Toelichting op het Referentiewaardenmodel in licht van de ontwikkeling naar toekomstbestendige kwaliteitszorg en -borging

In dit hoofdstuk zoomen we in op de ontwikkeling van een sectoreigen toekomstbestendige systematiek voor kwaliteitszorg en -borging. Deze ontwikkeling past in een bredere beweging waarin het mbo als in een ecosysteem in partnerschap en in co-creatie met het regionale werkveld en omgeving zorgt voor innovatief en actueel beroepsonderwijs van hoogwaardige kwaliteit.



In dit hoofdstuk geven we een toelichting op de ontwikkeling van het **Referentiewaardenmodel**. Een model dat in deze bredere beweging **een robuuste basis** biedt voor **het (blijven) zorgen en borgen van kwalitatief hoogwaardige opleidingen**. Deze toelichting gaat in op het **'waarom'**, het **'wat'** en het **'hoe'**. Dat zijn belangrijke vragen voordat we in de proeftuin gaan oefenen met het model. Helderheid hierover vergroot de kans om samen te komen tot een **gedragen, werkzame en werkbare systematiek** die, als een boekje, de kwaliteit in kleur toont. Voor de bredere context verwijzen we naar de notitie 'Kwaliteitszorg in het mbo' van de MBO Raad.

A Het waarom

1. De gedeelde beelden over doorontwikkeling van het mbo zoals verwoord in 'MBO in 2030'¹:

De **wereld waarvoor we opleiden verandert in hoog tempo**. Dat komt onder meer door IT-ontwikkelingen, klimaat- en energievraagstukken en maatschappelijk vraagstukken over tweedeling en cohesie.

De **arbeidsmarkt** wordt steeds dynamischer. Sectorgrenzen vervagen, nieuwe beroepen ontstaan, andere beroepen verdwijnen en andere competenties worden gevraagd.

Zowel in werk- als leefwereld wordt **samen leven en samen creëren** door toenemende wederzijdse afhankelijkheid steeds belangrijker. Veel vraagstukken kunnen we niet alleen oplossen. Dit vraagt meer om **werken in ecosystemen** waar we in co-creatie werken en innoveren.

Hulpbronnen: MBO 2030, brief d.d.16-12-2020 en brief d.d.17-12-2021 van OCW, Kwaliteitszorg in het mbo van MBO Raad en Kwaliteit in Kleur 1 en 2 van KNW.

2. Betekenis voor het mbo

Wendbaarheid: de toenemende dynamiek vraagt om een wendbaar mbo dat met de regio (werkveld, gemeenschap) leerroutes biedt die aansluiten bij de telkens veranderende vraag van werk- en leefwereld. Het mbo zal steeds meer in **co-creatie** met de

regionale partners en met betrokkenheid van studenten gaan werken om samen passende en actuele opleidingen te blijven bieden. Hybride leren, blended learning, maatwerk, modulair onderwijs en leven lang ontwikkelen zijn ontwikkelingen die hierbij passen.

Eigenaarschap: wendbaarheid kan niet zonder eigenaarschap. Eigenaarschap gaat samen met handelingsruimte om als opleidingspartner in de regio studenten de (vak)bekwaamheid en bagage mee te geven die aansluit bij de vraag die er op dat moment is.

Ruimte: eigenaarschap (en zeggenschap) vraagt om meer ruimte om in co-creatie met de regio tot passende leerroutes van kwaliteit te komen. OCW biedt geleidelijk meer ruimte om leerroutes op maat aan te bieden.

Kwaliteit: er is ruimte nodig om vanuit eigenaarschap passende leerroutes te bieden die voortdurend meebewegen met de markt. Dit vraagt om een **voortdurend kwaliteitsbesef** in de totstandkoming van de leerroutes en in het dagelijks handelen in de klas/praktijk. We gaan **van kwaliteit in de systemen naar meer kwaliteit in de genen**.

Onderwijsinspectie: de Onderwijsinspectie signaleert (thema-onderzoek) dat de instelling de focus heeft op minimale landelijke kwaliteitsnormen en bepleit een **kwaliteitsfocus op de ambities van de instelling** (in relatie tot de vraag van de regio). De sector staat voor het bieden van **een rijkere kwaliteit dan de landelijke ondergrens**. Laat dat zien, primair bij

¹ Zie website www.mboin2030.nl

regionale stakeholders, is het devies. Neem hiervoor als sector zelf verantwoordelijkheid.

3. Doorontwikkeling mbo

Beeld is dat de sector na circa 25 jaar volwassen is geworden. De instellingen staan en de basiskwaliteit is grosso modo op orde. Er is vertrouwen bij de stakeholders. Dit geeft een **stevig fundament** om als sector en instelling vanuit eigenaarschap de doorontwikkeling (zie ad 1 en 2) vorm te geven.

Bestuurlijk mbo heeft zich uitgesproken voor het oppakken van kwaliteitszorg en -borging vanuit het besef van eigenaarschap. Dit past bij de fase van ontwikkeling van de sector. Het is ook nodig, gezien de bredere ontwikkeling (zie deel A, 1^{ste} punt).

Er is een beweging gaande van centrale kaders naar **meer regionale ruimte voor invulling van wendbaar actueel en hoogwaardig mbo**. Daarin ziet de sector het belang en de noodzakelijkheid om zelf meer de regie te nemen.

In het verlengde is in MBO Raad verband is de ambitie uitgesproken om toe te werken naar **zelfregulering van de kwaliteitszorg en -borging**. In de notitie "Kwaliteitszorg in het mbo" van de MBO Raad is het ontwikkelpad beschreven.

OCW faciliteert de sector om **zelf met een voorstel te komen hoe de sector de kwaliteit wil borgen** in het licht van deze ontwikkelingen. De **WEB** biedt ruimte bij het inrichten van de kwaliteitsborging voor instellingen en daarmee de sector.

4. Opdracht ontwikkeling sector systematiek voor kwaliteitszorg en -borging vanaf 2025

De MBO Raad heeft het Kwaliteitsnetwerk mbo verzocht om met de instellingen een **kwaliteitszorg en -borgingsmodel** te

ontwikkelen en uit te proberen. Dit model biedt de **basis voor zelfregulering**.

Het Kwaliteitsnetwerk mbo heeft dit verzoek opgepakt en is samen met instellingen in de zomer van 2020 gestart met de ontwikkeling van wat het **Referentiewaardenmodel** is gaan heten. In **proeftuinen** gaan we in de praktijk met instellingen al doende het model beproeven en verbeteren.

Afspraak is dat het Kwaliteitsnetwerk mbo het model en de bijhorende werkwijze van toepassen **eind 2024** oplevert aan de MBO Raad voor besluitvorming.

Het nieuwe model beoogt als eerste de sector te steunen **om vanuit eigenaarschap voortdurend opleidingen van hoogwaardige kwaliteit te bieden**. In het verlengde ligt de ambitie dat het dan ook ruimte biedt voor de Onderwijsinspectie en OCW om de intensiteit van het **toezicht te verminderen**.

5. Onderzoekskader Onderwijsinspectie i.r.t. ontwikkeling Referentiewaardenmodel

Zie bijlage "Referentiewaarden-model i.r.t. het onderzoekskader van de onderwijsinspectie"

B Het wat

Wat zijn de uitgangspunten voor het Referentiewaardenmodel?

Toekomstbestendig: het model dient te passen bij een wendbaar mbo. Een mbo dat inspeelt op de veranderingen om ons heen (zie deel A, 1^{ste} punt).

Dialoog: de ontwikkeling van het mbo (mbo 2030) vraagt om de voortdurende dialoog – met collega's en stakeholders – over kwaliteit in het dagelijks handelen.

Kwaliteitscultuur: de systematiek moet een kwaliteitscultuur stimuleren. Het moet voor

iedereen **helder** zijn wat we beogen en welke kwaliteit we willen zien. We kunnen en durven elkaar hierop ook aan te spreken of feedback te geven.

Eigenaarschap: de systematiek wordt vanuit eigenaarschap **door de sector (de instellingen) zelf vormgegeven**. Zo creëren we een systematiek die aansluit bij de kwaliteit die wordt herkend in de praktijk en zo het eigenaarschap verder versterkt.

Regio: de systematiek moet passen bij een meer op de regio gericht mbo.

Betrokkenheid van stakeholders uit de regio/werkveld vormt een essentieel onderdeel.

Ruimte: de systematiek dient een **gemeenschappelijk kader** te bieden dat vertrouwen geeft aan stakeholders en ruimte biedt aan instellingen om vanuit de eigenheid en kwaliteit het model nader te laden.

Balans: de systematiek stimuleert de **voortdurende dialoog over en aanpak van kwaliteit** (vanuit leren en eigen vermogens werken aan kwaliteit). De systematiek biedt ook **houvast voor rekenschap over waarden en beoordelen** van de staat van de onderwijskwaliteit. Het gaat om de balans: beide zijn van belang. Er is evenwicht tussen controle en vertrouwen, hard en soft, leren en beoordelen en cijfers en narratief.

Kwaliteit: we hanteren de cyclus Plan-Do-Check-Act (**PDCA**) als basis voor het duiden van kwaliteit.

Robuust: het model moet **onafhankelijk zijn van de gekozen organisatievorm** van de instelling. De omgeving is dynamisch; organisatievormen zijn immers ook aan verandering onderhevig. Het Referentiewaardenmodel is niet gekoppeld aan een organisatievorm. Het wordt namelijk opgebouwd vanuit de ambities van de instelling. Bovendien worden standaarden en vermogens verbonden aan de leerroute/portfolio.

1. Wat is de aanpak geweest voor het opzetten van het Referentiewaardenmodel?

Van, voor en door de sector (de instellingen) was het uitgangspunt; zo is dan ook gewerkt. Dit gebeurde **met betrokkenheid van de stakeholders**. Er is een **coalitie** gestart met leden vanuit verschillende instellingen. De coalitie heeft beelden opgehaald over wat de coalitieleden zelf kwaliteit vinden, wat je dan wil zien en hoe je dat stimuleert en borgt.

In **dialoogtafels** zijn gesprekken gevoerd met studenten, docenten, opleidingsmanagers. In **bestuurstafels** is vanuit bestuurlijk oogpunt het perspectief verkend hoe een eigen sectorsystematiek om kwaliteit te stimuleren en te borgen vormgegeven en gepositioneerd kan worden.

Met vertegenwoordiging van het **werkveld** is gesproken over de kwaliteit vanuit dit perspectief.

Gedurende het gehele traject wordt **voortdurend contact** onderhouden met de **Onderwijsinspectie en OCW**. Beide partijen zijn meegenomen in de ontwikkelstappen en ondersteunen de ontwikkeling. Dit is ook af te lezen uit de brieven die OCW aan de Tweede Kamer heeft gestuurd (16-12-2020 en 17-12-2021).

Ervaring en expertise is ingebracht vanuit gesprekken met de **NVAO, auditors in het mbo en experts van het dialoogmodel** dat al in het mbo door het Kwaliteitsnetwerk mbo wordt toegepast. **ECBO** brengt de kennis in vanuit onderzoek en wetenschap. Met masterclasses/inleiders wordt ook kennis en kunde uit de wetenschap benut.

Met de **MBO Raad** is intensief contact. Dit gebeurt zowel bestuurlijk (de MBO Raad is de opdrachtgever) als inhoudelijk. Zo borgen we onder meer de verbinding met andere ontwikkelingen in het mbo.

2. Wat is de opzet van het Referentiewaardenmodel?

De kern van het model is het onderwijs dat de student wordt geboden. **De relatie ambitie - leerroutes/portfolio - opbrengst staat daarbij centraal.** Elk instelling heeft ambities en afgeleid daarvan opbrengsten geformuleerd. De leerroutes zijn de paden waarlangs de opbrengsten die in de ambitie benoemd zijn, worden gerealiseerd. Het gehele aanbod aan leerroutes vormt het portfolio van een instelling.

De ambities zijn intern gedragen en extern afgestemd, waarbij met 'extern' de partners en de omgeving van de instelling bedoeld wordt.

Beoogde opbrengsten zijn afgeleid van de ambities en zijn in termen van **meetbaar-, merkbaar- en bespreekbaarheid** geduid.

Het model is uitgewerkt op het **portfolioniveau (instelling)** én het **leerrouteniveau (onderwijsteam)**.

Het model omvat **vermogens en standaarden**. Hiermee is er balans tussen de maat (standaarden) en de inzet (vermogens). De standaarden helpen in beeld te brengen hoe het staat met de kwaliteit; ze hebben dus een signaalfunctie. De vermogens geven steun bij het werken aan versterking/verbetering van kwaliteit. Bij elkaar geeft het een beeld van de kwaliteit(sontwikkeling). Meer hierover lees je in de handreiking 'De vermogens in het Referentiewaardenmodel'.

De **standaarden op portfolioniveau** betreffen: visie & beleid, uitvoering beleid en beleidsresultaten.

De **standaarden op leerrouteniveau** betreffen: begeleiding, onderwijs (leerproces en leeromgeving) en toetsing & examinering.

De **vermogens** betreffen: responsief vermogen, professioneel vermogen, organisatievermogen en realisatievermogen.

Deze vier vermogens gelden zowel op portfolio- als op leerrouteniveau.

In de publicatie *Kwaliteit in Kleur - Van ijken naar verrijken* lichten we het model uitgebreid toe.

C. Het hoe

Hoe kan het Referentiewaardenmodel worden gepositioneerd?

Het Referentiewaardenmodel beoogt het gemeenschappelijke sectormodel te worden om de kwaliteit te bevorderen en te borgen. Het biedt de **basis voor de zelfregulering van de kwaliteit door de sector** gerelateerd aan de ambities van de instellingen die in afstemming met de omgeving zijn bepaald.

Besluitvorming over het Referentiewaardenmodel wordt in MBO Raad verband genomen. **Zelfregulering kan enkel als alle instellingen een gemeenschappelijk kwaliteitsmodel omarmen.** Het Referentiewaardenmodel beoogt dit gemeenschappelijke kwaliteitsmodel te zijn.

Het model beoogt de instellingen (en teams) te steunen bij het **in het zicht krijgen en houden van de kwaliteit**. Het is erop gericht handvatten te bieden om de kwaliteit **door te ontwikkelen**. Het model biedt tevens de **grondslag voor intern en extern rekenschap en toezicht**. Als het model zo werkt als we beogen, kan het ministerie van OCW en de Onderwijsinspectie ruimte bieden voor **minder intensief toezicht**.

Hoe kan het Referentiewaardenmodel worden toegepast?

Zelfevaluatie: zelfevaluatie is een belangrijke bouwsteen in het gedachtegoed van dit model dat uitgaat van eigenaarschap. Bij de voortdurende dialoog over de kwaliteit – met het model als referentie – past het werken met zelfevaluaties binnen onderwijsteams en de instelling als geheel.

De **aandachtsgebieden** voor zelfevaluatie, gebaseerd op het Referentiewaardenmodel, bieden steun bij het uitvoeren van deze evaluatie. De wijze van uitvoeren van de zelfevaluatie is aan de instelling of het team (vormvrij).

Peer review: het werken met verschillende vormen van peer review past bij het gedachtegoed van het model. De dialoog met *peers* bevordert het inzicht in de kwaliteit en stimuleert de kwaliteitsontwikkeling. Ook kunnen *peers* kritisch 'reviewen' om zicht te bieden op waar het staat met standaarden als referentie.

Kwaliteitstafels: aan kwaliteitstafels wordt, begeleid, de dialoog gevoerd met betrokkenen als studenten, onderwijsteam, praktijkbegeleiders/leerbedrijven en ondersteuners. De gesprekken gaan over de stand en de ontwikkeling van kwaliteit aan de hand van het Referentiewaarden-model.

Audits: veel instellingen benutten het auditinstrument om de kwaliteit diepgaand inzichtelijk te krijgen. Dit instrument kan (in aangepaste vorm) ook toegepast worden op basis van het Referentiewaardenmodel (nu veelal gebaseerd op het onderzoekskader van de Onderwijsinspectie).

Instellingsdialoog (Kwaliteitsnetwerk mbo): de instellingsdialoog biedt instellingen (en teams) ook zicht op de kwaliteit. Deze dialoog heeft nu al veel elementen van het Referentiewaardenmodel als basis

Panel: met panels kan het periodieke externe toezicht invulling krijgen. Panels met bijvoorbeeld regionale stakeholders, studenten en deskundigen kunnen toezien op en waardering/beoordeling geven over de geboden kwaliteit. Het Referentiewaardenmodel biedt hiertoe de basis. De deskundigheid en onafhankelijkheid van de panelleden worden getoetst.

Hoe verhoudt het Referentiewaardenmodel zich tot het onderzoekskader?

Het onderzoekskader gaat uit van **basiskwaliteit**, waaraan een opleiding volgens de wet minimaal moet voldoen (controlerende deel onderzoekskader).

Het Referentiewaardenmodel is het **model van de sector zelf** en heeft een ruimere scope. Het model biedt steun om in de dagelijkse praktijk de onderwijskwaliteit voortdurend te borgen en te versterken. Het gaat om **kwaliteit die verbonden is aan de eigen (met de regio afgestemde) ambities** en meer is dan de minimale kwaliteit. Het model biedt zo ook een stevige basis om periodiek aan regionale en landelijke stakeholders te laten zien hoe de kwaliteit ervoor staan. Het model biedt een **fundament voor zelfregulering**.

Hoe verder de sector en de instelling komen met kwaliteitszorg en -borging op basis van een gemeenschappelijk model, hoe meer ruimte er ontstaat voor de Onderwijsinspectie om **minder intensief toezicht** toe te passen.

Er wordt toegewerkt naar een **werkzame verhouding** van het Referentiewaardenmodel op het onderzoekskader.

De ambitie is gericht op **goede samenhang** tussen het sectormodel en het landelijke onderzoekskader. De kwaliteit neemt toe als deze in elkaars verlengde liggen. In de ontwikkelfase van het Referentiewaardenmodel zal nog wel sprake van zijn van parallelle banen.

D. Aan de slag: de proeftuinen

Instellingen en teams proberen het werken met het Referentiewaardenmodel uit in de proeftuinen. We hebben hier twee schooljaren voor uitgetrokken: **2022/2023 en 2023/2024**. Met de opbrengsten werken we toe naar een eindversie van het model die we eind 2024 aan de opdrachtgever aan kunnen bieden. Instellingen kunnen het schooljaar

2024/2025 benutten om verdere ervaring met het model op te bouwen.

De planning is om vanaf 2025/2026 in de sector te kunnen gaan werken met het Referentiewaardenmodel. Hiermee zet de sector een **grote stap naar zelfregulering van de kwaliteit van het mbo**, gerelateerd aan de eigen, regionaal afgestemde ambities van de instellingen die gebruikmaken van het model.

Alle instellingen worden uitgenodigd mee te doen aan de proeftuinen. We werken gezamenlijk aan kwaliteitszorg en -borging op basis van het gezamenlijk ontwikkelde Referentiewaardenmodel. Dat doen we vanuit onze professionele kijk op kwaliteit en in dialoog met elkaar en met de stakeholders.

Vanuit het integrale gedachtegoed van het Referentiewaardenmodel krijgen de instellingen **instrumenten** aangeboden die helpen om met het model aan de slag te gaan. Ook kunnen bestaande praktijken een aanpassing krijgen. Zelfevaluatie en de panel review vormen de rode draad.

Instellingen kunnen kiezen op welke wijze ze meedoen. Het gaat om het oefenen met het werken vanuit eigenaarschap over kwaliteit. Het Referentiewaardenmodel biedt steun bij de beantwoording van vragen als: wat willen we, wat zien we, waar staan we, wat leren we, hoe ontwikkelen we door en hoe waardenen en beoordelen we dit geheel? Verschillende

instrumenten helpen om deze vragen met behulp van het model te beantwoorden.

Maatwerk: In het intake gesprek worden opmaat afspraken gemaakt. Maatwerk helpt het eigenaarschap te stimuleren. Het is dan ook het beste als **het oefenen aansluit bij de werkwijze van de instelling**. Daarom kiest de instelling zelf waarmee het wil oefenen. **Zelfevaluatie** vormt daarbij een belangrijke basis. Relatief nieuwe instrumenten – diverse vormen van peer review bijvoorbeeld – kunnen daarbij steun bieden. Maar de instellingen kunnen ook bekende instrumenten als (interne) audits en de instellingsdialoog van het Kwaliteitsnetwerk mbo (in aangepaste vorm) inzetten. Zij kunnen ook kan met panels oefenen, waarbij de zelfevaluatie fundament biedt. De instrumenten dienen vanuit het Referentiewaardenmodel te werken. Bij bestaande instrumenten vraagt dat een herijking.

De instelling kan dus kiezen waarmee het wil gaan oefenen. Zij bepaalt ook op **welke niveau en op welke schaal** geoefend wordt. Dit kan op teamniveau (leerrouteniveau) en instellingsniveau (portfolioniveau) en/of kleinschalig bij enkele onderwijsteams of bij een locatie, domein/sector of college.

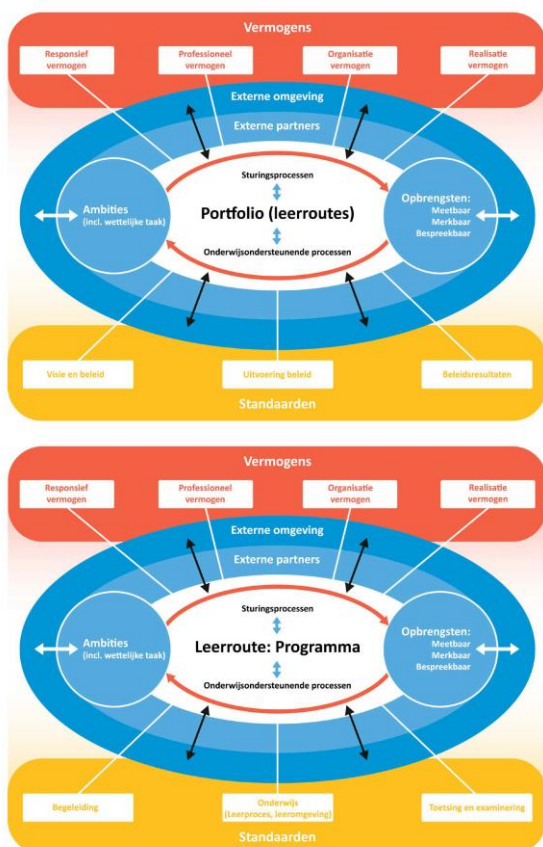
De proeftuin wordt zo op maat ingericht; dit gebeurt op basis van een intakegesprek.

De standaarden van het Referentiewaardenmodel

In dit hoofdstuk presenteren we de standaarden. Omdat de standaarden een essentieel onderdeel vormen van het Referentiewaardenmodel, of beter het gedachtegoed van de toekomstige zorg voor kwaliteit, gaan we in deze inleiding in op de context, de positie en betekenis van de standaarden binnen dit model.



De referentiewaarden hebben tot doel **de kwaliteitscultuur te versterken en de onderwijskwaliteit te borgen en te verbeteren**. Het Referentiewaardenmodel is een schematische weergave van dit gedachtegoed. Zoals in onderstaande plaatjes wordt weergegeven zijn de standaarden verbonden met de alle andere onderdelen van het model. De as van het model wordt gevormd door de lijn: **ambities/doelen – portfolio/leerroute – en opbrengsten/resultaten**. De motor van het model is de **PDCA-cyclus**. Op alle niveaus dient de cirkel continu rond gemaakt te worden.



De **ambities** van zowel je instelling als van het team zijn **richtinggevend voor de standaarden**. Als voor een team bijvoorbeeld de ambitie 'leren op maat van elke student' is, moet dat op de **standaarden begeleiding, leerproces, leeromgeving en toetsing/examinering** tot uiting komen. Op het niveau van je instelling kan bijvoorbeeld

de ambitie zijn dat alle leren als 'hybride leren' wordt ingevuld. Dan zal dat zichtbaar en merkbaar worden op de **standaarden beleidsdoelen, beleidsuitvoering en beleidsevaluatie**.

Dit geldt grosso modo ook voor de opbrengsten. De ambities, inclusief de leerdoelen leiden uiteindelijk tot **meetbare, merkbare en bespreekbare opbrengsten** waaronder de leerresultaten.

De standaarden zijn ook verbonden met **de vier vermogens**. De ambities leiden via het portfolio/ de leerroutes tot de gewenste opbrengsten/leerresultaten. Van belang hierbij is dat je organisatie/ het team beschikt over de vermogens om die slag te maken. We denken dan aan het responsieve vermogen, het professionele vermogen, organisatievermogen en realisatievermogen.

In het schema zijn de standaarden ook ingebed in zowel **de interne wereld van de eigen organisatie** als binnen **de directe, alsook in de indirecte omgeving van de instelling**. Dus ook de regionale partners, zoals de leerbedrijven, en maatschappelijke ontwikkelingen en ontwikkeling in de techniek maken deel uit van de omgeving.

Zoals bekend zijn er drie standaarden op portfolio- en instellingniveau en vier standaarden op leerroute/teamniveau. De **standaarden vormen de basis voor de waardering en de beoordeling van de opbrengsten**.

Het **waarderen** hoort bij het leren van je instelling en het team. Vanuit het Referentiewaardenmodel kan het waarden vorm krijgen in bijvoorbeeld een **audit of peerreview**. De auditoren of peers waarden in hoeverre de ambities zichtbaar zijn in de standaarden. Dat gebeurt met als doel om de onderwijskwaliteit te borgen en te verbeteren.

Een beoordeling wordt uitgevoerd in de vorm van een **externe review**. Dan doet bijvoorbeeld een panel na onderzoek uitspraken of de opbrengsten aan de standaarden voldoen. Het panel doet

onderzoek **op basis van een zelfevaluatie**rapport van je instelling en/of het team en een bezoek of visitatie aan jouw organisatie.

De standaarden zijn samen met de stakeholders in de vorm van conferenties, werksessies en bijeenkomsten van de coalitie referentiewaarden opgesteld en uitgeprobeerd in zes instellingen. In de **proeftuinen** scherpden we samen met de deelnemers de standaarden verder aan. We

kijken dan ook naar de **werkzaamheid en werkbaarheid**.

Het idee is dat de standaarden op het **niveau van de sector** worden vastgesteld. Dat ze richting geven aan de kwaliteitsontwikkeling van het mbo, waarbij er – en dat is essentieel – **ruimte is voor de context en ambities van de verschillende instellingen en de teams**.

De standaarden

PORTFOLIONIVEAU

STANDAARD VISIE EN BELEID

Standaard 1: Visie en Beleid
<i>Je instelling heeft een breed gedragen onderwijsvisie en een daarbij aansluitend beleid. Het beleid worden door de relevante omgeving/regio (h)erkend en biedt je instelling en de teams daarbinnen richting en ruimte voor handelen. Onderwijsvisie en beleid zijn binnen de geledingen van je instelling consistent.</i>
Toelichting
<ul style="list-style-type: none"> • De onderwijsvisie is tot stand gekomen in een interne en externe dialoog tussen de professionals binnen jouw organisatie en de relevante stakeholders (studenten, werkvelden en maatschappelijke instellingen). • De vertaling van de onderwijsvisie in beleid is systematisch en periodiek onderwerp van een reflectieve dialoog tussen de professionals en de stakeholders. • De onderwijsvisie en -beleid zijn herkenbaar en worden erkend door relevante stakeholders: studenten, bedrijfsleven, maatschappelijke instellingen en medewerkers. • De visie en het beleid van je instelling en het handelen van de teams zijn onderling consistent. • Jouw instelling kan meetbaar, merkbaar en bespreekbaar aangeven op welke wijze visie en beleid is geborgd (bijvoorbeeld in dialoog, PDCA-cyclus).

STANDAARD UITVOERING BELEID

Standaard 2: Uitvoering Beleid
<i>Je instelling heeft de onderwijsvisie intern en extern herkenbaar en gedragen vertaald in beleid (kaders, planning en processen). Voor de alle geledingen is binnen het instellingsbeleid sturingsruimte om beleid in afstemming met stakeholders passend in te vullen. De dialoog hierover wordt systematisch en periodiek in en mét alle geledingen van de organisatie gevoerd.</i>
Toelichting
<ol style="list-style-type: none"> 1) De instellingsvisie is herkenbaar doorvertaald in de plannen als onderdeel van de cyclus die je instelling hanteert. Het gaat bijvoorbeeld om de meerjarenstrategie, kaderbrieven, college/schoolplannen en teamplannen. 2) De verschillende geledingen in de instelling hebben de ruimte om in afstemming met de relevante stakeholders een eigen vertaalslag te maken van de onderwijsvisie. 3) Studenten en medewerkers dragen vanuit hun eigen rol bij aan de realisatie van het beleid. 4) De verschillende geledingen zijn in staat om hun eigen hulp- en ondersteuningsvragen te formuleren en ervaren ondersteuning vanuit de organisatie en de ondersteunende processen. 5) De onderwijsprofessionals en de experts uit de ondersteuning dragen samen zorg voor het vertalen van de onderwijsvisie in beleidsuitvoering, passend binnen de context en vermogens van een onderwijsteam

STANDAARD BELEIDSRESULTATEN

Standaard 3: Beleidsresultaten
<i>Binnen je instelling wordt systematisch en regelmatig gemonitord en geëvalueerd of de beoogde beleidsambities van jouw instelling worden waargemaakt. Daartoe wordt de dialoog gevoerd met de onderwijsteams, studenten en de andere belangrijkste stakeholders. De opbrengsten daarvan worden benut om het realiseren van de beleidsresultaten verder te verbeteren en te ontwikkelen.</i>
Toelichting
<ul style="list-style-type: none">• De instelling kan aantonen dat zij beleidsresultaten monitort en evalueert.• De instelling biedt meetbaar, merkbaar en bespreekbaar zicht in hoeverre de doelen en het beleid worden gerealiseerd en laat zien hoe resultaten geborgd en waar nodig verbeterd worden.• De instelling kan de beleidsresultaten op portfolioniveau relateren aan de resultaten op leerroutheniveau.• Interne en externe stakeholders worden actief betrokken bij de evaluatie van de beleidsresultaten. Daarbij worden ook de alumni betrokken.• De instelling heeft een helder beeld bij wat goed gaat en wat beter kan/moet.• De opbrengsten van de evaluaties worden benut om de beleidsresultaten te verbeteren.

LEERROUTENIVEAU

STANDAARD BEGELEIDING

Standaard 1: Begeleiding
<i>Studenten krijgen een bij de onderwijsvisie passende begeleiding in hun leerroute (of opleiding). Alle binnen- en buitenschoolse begeleiding is gericht op ambities van begeleiding waarbij zowel professionele en persoonlijke ontwikkeling van de student centraal staan.</i>
Toelichting
<p>Visie</p> <ul style="list-style-type: none"> • De begeleiding is gebaseerd op een gedeelde teamvisie, die aansluit bij de visie van de instelling/school. • Deze visie is vertaald in duidelijke ambities m.b.t. begeleiding en komt tot uiting in alle vormen van begeleiding, zoals intake, stagebegeleiding, studiebegeleiding, zorgbegeleiding en loopbaanbegeleiding. <p>Uitvoering</p> <ul style="list-style-type: none"> • De ambities van begeleiding worden waargemaakt. De uitvoering is onderwerp van dialoog binnen het team, de ondersteunende begeleidingsdiensten en de praktijkbegeleiders/ leerbedrijven. • De student krijgt passende ondersteuning vanuit het onderwijsteam en de ondersteunende begeleidingsdiensten en de praktijkbegeleiders/ leerbedrijven. <p>Resultaten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het proces en de resultaten van de begeleiding van de student worden gemonitord. Studenten en de externe omgeving worden hierbij betrokken en bevroegd. • Studenten ervaren een passende begeleiding. Het team maakt de resultaten inzichtelijk (bijv. in een portfolio). Waar nodig en gewenst verbetert men de begeleiding.

STANDAARD LEERPROCES

Standaard 2: Leerproces
<i>Alle studenten (van jongere tot volwassen) doorlopen een bij hen passend leerproces en de daarbij passende onderwijsprogramma's (curricula) en pedagogisch-didactische aanpak.</i>
Toelichting
<p>Visie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Er is een gedeelde visie op het leerproces dat toegesneden is op de studentkenmerken en -behoeften passend bij je instelling/school en afgestemd met het werkveld. In lijn met de visie zijn concrete ambities geformuleerd. <p>Uitvoering</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het team heeft deze ambities merkbaar doorvertaald in de dagelijkse praktijk (van lessen, materiaal, et cetera). • Het team is in pedagogische en didactische zin in staat in te spelen op behoeften van studenten en van het werkveld. <p>Resultaten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Studenten en teams ervaren een passend leerproces. De professionele en persoonlijke ontwikkeling van studenten wordt merkbaar en zichtbaar gemaakt. • De tevredenheid van het werkveld en studenten wordt merkbaar en zichtbaar gemaakt. • Waar nodig verbetert het team het leerproces op basis van de feedback.

STANDAARD LEEROMGEVING

Standaard 3: Leeromgevingen
<i>Er is een gedeelde visie op leeromgevingen die activerend en inspirerend is en past bij de leerroute en de student. Veiligheid en een goed schoolklimaat zijn aspecten van de leeromgeving van de studenten.</i>
Toelichting
<p>Visie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het team heeft een gedeelde visie op de verschillende leeromgevingen (bijvoorbeeld fysieke ruimten, praktijk/stageplekken, online, thuis) en aspecten daarvan (bijvoorbeeld fysieke en sociale veiligheid, rooster en planning, internationalisering, de toegankelijkheid van de omgeving). Deze begrippen zijn geduid. • De visie op leeromgevingen sluit aan op de behoeften van studenten, onderwijsprofessionals en werkveld. <p>Uitvoering</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aandacht voor de verschillende aspecten van de leeromgeving is zichtbaar en merkbaar. Studenten voelen zich gehoord, gezien, geactiveerd en veilig door inspirerende leeromgevingen. • De competenties van onderwijsteams en ondersteuning, alsmede hun onderlinge samenwerking, dragen bij aan kwalitatief goede en toegankelijke leeromgevingen. <p>Resultaten</p> <ul style="list-style-type: none"> • De leeromgevingen zijn helpend bij het leerproces en het behalen van de leerresultaten. • De tevredenheid van studenten, docenten, praktijkbegeleiders/werkveld, ouders en alumni worden zichtbaar gemaakt. • Waar nodig leidt de feedback tot verbeteringen in de leeromgevingen.

STANDAARD TOETSING EN EXAMINERING

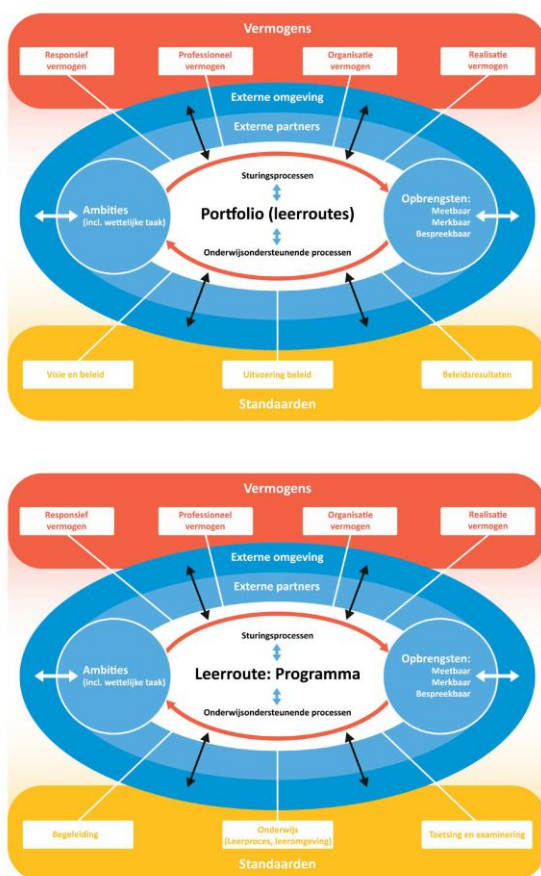
Standaard 4: Toetsing en Examinering
<i>De opleiding beschikt over een adequaat en vertrouwenwekkend systeem van toetsing en examinering.</i>
Toelichting
<p>Visie en ambitie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Er is een gedragen en gedeelde visie op een (bij de leerroute) passend integrale toetsings- en examineringsarrangement. <p>Uitvoering</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bij de vormgeving van de toetsing en examinering is sprake van een samenspel tussen het onderwijsteam en de examencommissie. Hierbij is de examencommissie in staat om de inrichting van de examinering te borgen. • Het team wordt in staat gesteld om kwalitatief goede exameninstrumenten in te kopen of te ontwikkelen, die valide, betrouwbaar en transparant zijn. Examinatoren zijn deskundig. • Op de BPV/leerwerkplek en op school wordt gelijkwaardig geëxamineerd. • Studenten zijn volledig en tijdig geïnformeerd over de toetsing en examinering. <p>Resultaten</p> <ul style="list-style-type: none"> • De doelen van toetsing en examinering zijn meetbaar, merkbaar en bespreekbaar. Men weet door te meten (kwantitatief en/of kwalitatief) of deze doelen worden gerealiseerd. Het team betreft relevante stakeholders bij het vaststellen of de doelen gerealiseerd zijn. • Binnen het volledige traject naar en van examinering is de PDCA-cyclus merkbaar. Metingen en data worden gebruikt om te bestendigen en verbeteringen door te voeren. • De toetsing en examinering geven een onderbouwd en betrouwbaar beeld van de beroepsbekwaamheid van de student.

De vermogens in het Referentiewaardenmodel

In dit hoofdstuk gaan we in op de vermogens die een belangrijk onderdeel vormen van het Referentiewaardenmodel. Zoals bekend hebben de mbo-instellingen al veel ervaring opgedaan vanuit het denken over en werken met het dialoogmodel. Daarvan maken we dan ook dankbaar gebruik.



Zowel op portfolio- als op leerrouteniveau hebben de vermogens een prominente positie in het model. Het hart van het model bestaat uit Ambitie, Portfolio/Leerroute en Opbrengsten. Dit drieluk is met elkaar verbonden door 'de draaiende motor van de PDCA-cyclus'. Daaromheen zijn er twee aspecten met betrekking tot de kwaliteit van het onderwijs: de standaarden en de vermogens. De context van dit alles is de directe en indirecte externe omgeving. In dit hoofdstuk zoomen we in op **de vermogens als een essentieel en onlosmakelijk onderdeel van het model.**



In dit hoofdstuk staan drie vragen centraal:

- Hoe verhouden de vermogens zich met de andere onderdelen van het Referentiewaardemodel?
- Waar staan de vier vermogens voor?
- Hoe gaan we met de vier vermogens aan de slag in de proeftuinen?

1. Hoe verhouden de vermogens zich met de andere onderdelen van het Referentiewaardemodel?

De vermogens staan voor de **competenties die nodig zijn om de ambities te kunnen realiseren**. Anders geformuleerd vormen de vermogens **belangrijke succesbepalende factoren**. Om bijvoorbeeld de doelen van de begeleiding (= standaard op leerrouteniveau) van studenten waar te maken, dient het team te beschikken over onder meer het professioneel vermogen. Een team dat niet beschikt over voldoende professionaliteit op het gebied van begeleiding kan haar ambities dus niet waarmaken. In die zin zijn **vermogens onlosmakelijk verbonden met de andere aspecten van het Referentiewaardenmodel.**

De vermogens hebben dus een belangrijke positie en betekenis in het model. **Samen met de standaarden vormen de vermogens de ankerpunten van de zorg voor kwaliteit** in het Referentiewaardenmodel. De **standaarden zijn inhoudelijke domeinen**. Op portfolioniveau (instelling) gaat het dan om beleidsdoelen, beleidsuitvoering en beleidsresultaten. Op het niveau van de leerroute (team) betreft het begeleiding, onderwijsleerproces, leeromgeving en toetsing & examinering. De standaarden worden 'gericht en geladen' door de ambities en moeten uiteindelijk samen leiden tot de bij de ambities passende opbrengsten of leerresultaten. Naast het vermogen om de inhoudelijke kwaliteit te leveren, is er dus ook sprake van het leervermogen in de brede zin van het woord.

Dialogmodel versus het Referentiewaardenmodel

Er is intussen veel ervaring opgedaan met het dialogmodel, waarin de vermogens een zeer belangrijke rol spelen. Er zijn **twee verschillen** met het Referentiewaardenmodel:

- Het dialogmodel is volledig gericht op leren en ontwikkelen, terwijl het

Referentiewaardenmodel **leren én beoordelen** includeert.

- Het dialoogmodel focust zich in de praktijk op een door de instelling aangedragen vraagstuk. Het Referentiewaardenmodel heeft **vier inhoudelijke domeinen/standaarden** in zich. Ook hier staan de vraagstukken van de instelling of het team centraal. Maar deze worden altijd in verband gebracht met het concept van de referentiewaarden, dus ook met alle standaarden en vermogens.

Vanwege de grote waarden van het dialoogmodel, zijn de vier vermogens opgenomen in het Referentiewaardenmodel. De ervaring met het dialoogmodel is uniek in de onderwijssector. In vergelijking met de accreditatie van het hoger onderwijs, waarin de standaarden centraal staan, kunnen we spreken van een **verrijking voor de mbo-sector**. Tegen deze achtergrond hebben we voor het Referentiewaardenmodel gekozen voor het 'overnemen' van de vier vermogens van het dialoogmodel. Daar gaan we nu dieper op in.

2. Waar staan de vier vermogens voor?

Uitgaande van de integraliteit van het referentiewaardenmodel richten we ons nu op de inhoud en betekenis van de vier vermogens.

Adaptief of responsief vermogen

In de publicatie '*Van ijken naar verrijken*' zijn we ingegaan op het belang van **het vermogen** van de instelling en de teams **om de relevante trends en ontwikkelingen te signaleren en vervolgens te vertalen naar het portfolio en de leerroutes**. De verbinding met de directe en indirecte omgeving is essentieel voor het actueel en innovatief blijven van de programma's voor studenten. Van de instelling wordt **wendbaarheid** vereist, juist omdat er nu en in de toekomst veel dynamiek is en blijft. Dat vraagt van een organisatie **lenigheid, behendigheid,**

flexibiliteit en sensitiviteit. De vraag is niet *wanneer* er weer rust komt. Het motto is meer en meer: 'continu omgaan met de dynamiek'. Een belangrijke uitdaging waarvoor een instelling of een team staat, is het mogelijk maken van de **flexibilisering van het onderwijs**. Ontwikkelingen als klimaatverandering, de groeiende inzet van technologie, nieuwe beroepen, personalisering en internationalisering verdienen een adequaat en tijdig antwoord van instellingen en teams. Zonder het inspelen op deze en andere ontwikkelingen loopt de instelling en ook de sector achter de feiten aan en leiden onze scholen de studenten te weinig op voor de toekomst.

De vragen aan de instelling en het team zijn dus:

- Beschikken jullie in voldoende mate over het responsief vermogen?
- Waar is dat zichtbaar in het onderwijs zelf? Waaraan zien we dit met andere woorden? Wat vinden bijvoorbeeld alumni ervan?
- Op welke wijze houden jullie die responsiviteit in stand? Hoe gaan bijvoorbeeld de ontwikkelaars van het onderwijs hiermee om?

Professioneel vermogen

Om de ambities waar te maken is er vakmanschap nodig. In het bijzonder van de docenten. Zijn zij bijvoorbeeld in staat om leerroutes te ontwerpen die passen bij de ambities? In het model denken we bij 'Professioneel vermogen' niet zozeer aan professionals als beroepsbeoefenaar en vertegenwoordiger van een vak of discipline (hoewel dat ook van belang is), maar veel meer aan **professionals als reflective practitioner**. In de woorden van strategisch adviseur Ronald Stevens* is dat een professional die 'met behulp van conceptuele kennis en kunde de dagelijkse praktijk centraal stelt, die wil én durft te leren en onderzoeken en daarbij complexiteit, diversiteit en onderlinge afhankelijkheid als uitgangspunt neemt.*

Het begrip professionaliteit moet gezien worden op **drie niveaus: op individueel-, team - en organisatieniveau**. Uitgaand van de standaarden kan professionaliteit gekoppeld worden aan zaken als begeleiding in huis en op de werkplek en toetsing en examinering. Ook gaat het hier om de professionaliteit van het team en van de daarbij horende ondersteuning. Omdat het team veelal als de motor en de eigenaar van een of meerdere leerroutes wordt gezien, stelt dit ook **hoge eisen aan de kwaliteit en professionaliteit van het team**. Om de ambities waar te maken, is de vaak genoemde **volwassenheid** van het team bepalend voor het gewenste succes.

De vragen aan de instelling en de teams zijn:

- Beschikken jullie in voldoende mate over het professioneel vermogen?
- Waarin komt het professioneel vermogen tot uiting? Vooral in het onderwijs zelf? Of ook in activiteiten op het gebied van professionalisering op individueel en/of collectief niveau (team, organisatie)?
- Wat is er nodig om jullie professioneel vermogen te versterken? En hoe gaan jullie daar handen en voeten aan geven?

Organisatievermogen

Een derde vermogen heb je binnen je instelling en team nodig om de **relevante processen goed in te richten en te laten verlopen**. Het gaat dan in eerste instantie om **onderwijs-organisatorische processen** met betrekking tot de standaarden. Hierbij hoort bijvoorbeeld ook het roosteren en het plannen van onderwijsactiviteiten en stages. Veelal wordt dit – ten onrechte – aangeduid met 'de kleine kwaliteit'. Daarnaast zijn voor goed onderwijs de zogeheten **ondersteunende processen** van belang. Denk aan ICT, HR en kwaliteitszorg.

Ronald Stevens* formuleert het als volgt in

zijn publicatie *'Het Dialoogmodel, dialoog en de kunst van het samen werken aan kwaliteit'*:

'Het organiserend vermogen duidt niet alleen op het doelmatig, doeltreffend en rechtmatig inrichten van de organisatie en het zorgvuldig en verantwoord besteden van de middelen. Het gaat ook om het zodanig vertalen van de maatschappelijke opdracht, doelstellingen en ambities naar een organisatiemodel dat professionals ruimte biedt binnen de mogelijkheden die hen stimuleert en uitdaagt om de maatschappelijke opdracht en doelstellingen zo goed mogelijk te realiseren en om te kunnen anticiperen op behoeften en wensen van haar stakeholders en de samenleving. Dat betekent nadenken over flexibiliteit, anticiperen op maatschappelijke ontwikkelingen (onder andere wijze van werken, ontwikkeling in beroepsgroepen, digitale werkomgeving, netwerken, veiligheid en privacy). Kortom welke besturingsfilosofie, welk organisatiemodel willen we hanteren om met het oog op de huidige en toekomstige ontwikkelingen het onderwijs te organiseren en welke informatie- en registratiesystemen, faciliteringsvormen dragen daaraan bij.'

Vragen aan instellingen en teams op dit thema zijn onder meer:

- Is het organisatorisch vermogen voldoende mate aanwezig?
- Waarin is dat zichtbaar en merkbaar?
- Waar zitten de verbeterpunten? En hoe jullie daarmee aan de slag?

Realisatie- of executievermogen

Als vanuit de ambities de bovenstaande drie vermogens goed werken, blijft er een zeer belangrijke vraag over: **maken de instelling en de teams de ambities ook daadwerkelijk**

waar en zien we dat terug in de opbrengsten en resultaten? Ofwel: wordt na de 'PLAN', de 'DO' en de 'CHECK' ook de 'ACT' uitgevoerd? Dat is immers nodig om de cirkel echt rond te maken. Dan gaat het over **het vermogen om de ambities ook daadwerkelijk waar te maken én de kracht om steeds weer nieuwe beoogde doelen te formuleren**, die in de nabije toekomst ook weer waargemaakt worden.

'Realisatievermogen is meer dan kwantitatieve resultaten over de performance en ontwikkeling van een onderwijsinstelling', onderstreept Stevens. 'Het gaat zeker ook over de kwalitatieve duiding en betekenisgeving aan de resultaten in het licht van de doelstellingen en ambitie, van de afspraken met de stakeholders'.

Vragen aan instellingen en teams op dit thema zijn onder meer:

- Hoe is het gesteld met het executievermogen?
- Hoe en waar zien we dat terug?
- Wat zou er beter kunnen of moeten? En hoe?

Het in voldoende mate inzetten van de vier vermogens is voorwaardelijk voor het waarmaken van de ambities van het team of de instelling in het algemeen én voor de inhoudelijke domeinen van de standaarden in het bijzonder. We hebben ze in dit deel afzonderlijk getypeerd, maar zoals in paragraaf 1. aangegeven hangen ze met elkaar samen vanuit de integraliteit van het Referentiewaardenmodel. De vermogens vormen ook goede aangrijpingspunten voor het verbeteren en vernieuwen van het onderwijs.

3. Hoe gaan we met de vier vermogens aan de slag in de proeftuinen?

In de proeftuinen gaan we uit van het Referentiewaardenmodel. Dat betekent dat **naast de ambities, standaarden en opbrengsten ook altijd de vermogens aan de orde** zijn. Zoals gezegd vormen ze een onlosmakelijk deel uit van het model.

Tijdens de intake van de proeftuinen kan de instelling of het team aangeven op welke ambities de focus komt te liggen. Vandaaruit kunnen bepaalde vermogens meer aandacht krijgen. Dat wil overigens niet zeggen dat de andere vermogens niet aan bod komen.

De vermogens kunnen onder meer als volgt vorm krijgen:

- Door de instelling / het team, bijvoorbeeld in reflectieve besprekingen
- Als onderdeel van de zelfevaluatie
- Tijdens een peerreview

In de proeftuinen zullen de vermogens als volgt terugkomen:

- Als een van de belangrijke aspecten in de zelfevaluatie en de panel review. De zelfevaluatie en de panel review zijn 'verplichte' onderdelen van elke proeftuin.
- Als er voor een peerreview wordt gekozen, kunnen de vragen bij de vier vermogens gebruikt worden.

Het gaat inhoudelijk en procesmatig om **het goede gesprek, de goede dialoog met de betrokkenen**. Daarin speelt de vraag naar de succesbepalende factoren of de voorwaarden (in casu de vermogens) een belangrijke rol. Het is dus geen kwestie van afvinken van de vier afzonderlijke vermogens.

**Stevens, R. (2018), Het Dialoogmodel, dialoog en de kunst van het samen werken aan kwaliteit, www.stevens-consultancy.nl*

Een goed gesprek

Horizontale en verticale dialoog in het Referentiewaardenmodel

In het Referentiewaardenmodel spreken we van horizontale en verticale dialogen. De dialoog wordt gezien als een belangrijke vorm van communicatie die past bij het denken en handelen in en om het model. In essentie gaat het om het voeren van een goed en interactief gesprek met als doel om 'verder te komen', om de gewenste kwaliteitsambities te bereiken. De dialoog onderscheidt zich van een debat of een discussie. In dit hoofdstuk gaan we dieper in op de horizontale en verticale dialoog. Wat verstaan we onder een dialoog? Wat is de positie en betekenis van de dialoog in het Referentiewaardenmodel? Wat is er nodig voor een goede dialoog? En hoe gaan we er in de proeftuinen mee aan de slag?



1. Wat is een dialoog?

Het woord dialoog is terug te vinden in het Latijn (dialogus) en het Grieks (dialogos). 'Dia' betekent letterlijk 'door' en 'logos' betekent 'het woord'. Dialoog is dus een gesprek tussen twee of meer mensen, waarin een vrije gedachtewisseling plaatsvindt, wat tot nieuwe inzichten kan leiden bij de betrokkenen.

Kenmerkend aan een dialoog is dat er tijdens het gesprek betekenissen ontstaan die zonder dialoog niet tot stand hadden kunnen komen. In de regel is een dialoog daarom **verrijkend voor alle gesprekspartners**. Die verrijking ontstaat omdat je iets van de ander leert en omdat er de tijd genomen is om goed naar elkaar te luisteren. Dat laatste, **écht luisteren**, is het tweede en misschien wel het belangrijkste kenmerk van een goede dialoog. Een derde kenmerk van de dialoog is **evenwicht**. Tijdens een dialoog komen alle partijen gelijkwaardig aan bod en hebben de kans hun standpunt of gevoelens naar voren te brengen.

Dialoog is wezenlijk **anders dan discussiëren of debatteren**.

Tijdens een discussie poneren gesprekspartners ieder hun eigen mening over een bepaald onderwerp, om vervolgens – in competitie – één van beide of meerdere meningen te kiezen als dé uitkomst voor het vraagstuk. Bij een debat worden er, aan de hand van stellingen, pro's en contra's uitgewisseld. Wederom met als doel om uiteindelijk één winnaar uit te roepen. Dat is diegene die de stelling het beste heeft weten te ontcrachten dan wel verdedigen. Ook hier voert competitie de boventoon. Kijken of je de verschillende meningen, pro's en contra's met elkaar kunt verbinden, is in een discussie of debat niet aan de orde. Bij een dialoog draait het juist om **probleem oplossend onderhandelen, samen puzzelen aan een oplossing die ieders belangen dient**. (Bron: <http://www.factorvijf.eu/wp>)

content/uploads/2014/02/De-kracht-van-dialoog-lezing) *.

2. Wat is de positie en betekenis van de dialoog in het Referentiewaardenmodel?

De publicatie van Ronald Stevens *Het dialoogmodel*, met als ondertitel: *dialoog en de kunst van het samen werken aan kwaliteit* is interessant (september 2018) * voor het in ontwikkeling zijnde Referentiewaardenmodel. Vooral omdat het dialoogmodel gaat over kwaliteit en omdat de 'methodiek' van de dialoog centraal staat.

Stevens koppelt de dialoog exclusief aan het **ontwikkelingsgericht denken**. Daar is het dialoogmodel ook op gebaseerd en gericht, namelijk leren en verbeteren. Hij maakt daarbij een onderscheid tussen het ontwikkelingsgerichte paradigma en het controle gerichte paradigma. **In het Referentiewaardenmodel denken we vanuit een integraal paradigma, met zowel leren**



als beoordelen als bakens.

Het Referentiewaardenmodel biedt voor de dialogen een inhoudelijke agenda:

- de drielukkig ambitie – leerroute/ portfolio – opbrengsten
- de standaarden en vermogens
- de directe en indirecte omgeving een inhoudelijke 'agenda' voor de dialogen.

Dit alles wordt verbonden door het continu rondmaken van de PDCA-cirkels (proces) in een speelveld van de organisatie en haar omgeving en stakeholders (actoren). Met betrekking tot de dialoog geeft het model dus **naast de inhoud ook aangrijpingspunten voor het kwaliteitsproces en voor de mogelijke actoren.**

Horizontale en verticale dialoog

In het Referentiewaardenmodel maken we een onderscheid tussen horizontale en verticale dialoog.

De **horizontale dialoog** is een **gesprek tussen teams en stakeholders**. Dat kunnen onder meer zijn: studenten, alumni, collega docenten van de eigen instelling of van andere instellingen, van maatschappelijke instellingen en bedrijven in de regio. Kenmerkend is dat de focus ligt op ontwikkeling en leren. Tegelijkertijd is er ook sprake van waarderen en rekenschap geven over de bereikte resultaten (proces en producten). Niet vanuit controle door derden, maar om als team verder te komen ten behoeve van goede kwaliteit van onderwijs voor de studenten. Ook op het aggregatieniveau van de gehele instelling kan een dergelijke dialoog plaatsvinden. Bijvoorbeeld tussen en met collega-instellingen.

Met de **verticale dialoog** in het Referentiewaardenmodel doelen we op **gesprekken met het eigen CvB of met een formeel extern panel** (een panel dat in het leven geroepen is om bijvoorbeeld eens in de 4-6 jaar het portfolio van de instelling en/of de leerroutes (opleidingen) te beoordelen). De focus ligt dan op beoordelen, waarbij secundair ook het leren aan de orde is.

Bij zowel het horizontale als het verticale gesprek hanteren we het begrip dialoog. **Het uitgangspunt bij beide is dat het team of de instelling zich blijft verbeteren en vernieuwen** met als ultiem doel de maatschappelijke opdracht om professionele mensen goed op te leiden. We willen voorkomen dat het twee werelden zijn, namelijk die van het leren en die van het

beoordelen. Met het scheiden van de twee paradigma's is er het risico dat het leren te zacht en vrijblijvend en het beoordelen te veel afvinken en extern geattribueerd wordt. Teams en instellingen zijn eigenaren van de kwaliteit. Zij blijven leren en waarderen en laten regelmatig hun verhaal extern beoordelen. Duidelijk mag en moet zijn dat er naast de overeenkomsten ook **verschillen zijn tussen horizontale en de verticale dialoog. Bij de eerste ligt de focus op leren en waarderen. Bij de tweede op beoordelen.**

Uitgaande van het inzetten van de dialoogvorm is het invullen van de werkwijze en ook de condities of voorwaarden om een passende dialoog te voeren essentieel. Daarover gaat het volgende deel van dit hoofdstuk.

3. Wat is er nodig voor een goede dialoog?

Theoretisch is het niet zo moeilijk om het onderscheid tussen een dialoog en een discussie te benoemen. De Bruijn en Trompenaars (2021)* typeren de kenmerken van een dialoog in vergelijking met een discussie als volgt:

Discussie	Dialoog
Oordelen	Opschorten van oordelen
Aanvallen	Onderzoeken en toetsen
Mening verdedigen	Kritisch redeneren
Zwart-witdenken gericht op actie	Doordenken gericht op inzicht
Antwoorden staan centraal	Vragen stellen centraal
Zelfbedachte oplossingen verkopen	Nieuwe oplossingen laten ontstaan
Adviseren/ opdracht geven	Coachend samenwerken
Elkaar fouten verwijten	Leren van fouten
Stagnatie	Ontwikkeling en innovatie

In de praktijk van alledag is het vaak wél ingewikkeld. Dat heeft onder meer te maken met ingeslepen gedragspatronen, met mensen met verschillende belangen of standpunten, met anderen willen overtuigen.

In de publicatie 'Einde discussie' zijn volgens de Bruijn en Trompenaars voor het welslagen van een productieve dialoog **bekwaamheden** nodig die zij groeperen rond **de vier R'en**:

- A. **Regie**: door zelf de regie te nemen ben je in staat om te sturen op het herkennen, begrijpen en benutten van verschillende perspectieven en meningen.
- B. **Respect**: door respect ben je in staat de situatie te bekijken en begrijpen vanuit het perspectief van de ander. Daarmee kun je het eigen perspectief goed doordacht presenteren.
- C. **Reconciliatie**: dit betekent dat je verschillende perspectieven en dus ook tegenstellingen integreert en nieuwe ideeën genereert.
- D. **Realisatie**: hierdoor kun je inhoud geven aan waardevolle samenwerking en nieuwe ideeën ook daadwerkelijk ten uitvoer brengen.

Voor een goede en productieve dialoog zijn de **competenties** van de deelnemer en in het bijzonder van de gespreksleiders van belang. We verwachten dat de meeste teams en instellingen in staat zijn om het goede gesprek te voeren. Wanneer nodig zullen deelnemers en vooral gespreksleiders aan hun vaardigheden moeten werken. Daarnaast zijn andere factoren van belang. Denk onder meer aan **tijd en ruimte om de dialoog** te kunnen voeren.

Kortom: het is van belang dat aan de voorkant een team of instelling de vraag beantwoordt of je voldoende in staat bent om de dialogische gesprekken te voeren. Op basis van het antwoord kunnen stappen worden genomen.

4. Hoe gaan we in de proeftuinen aan de slag met de twee dialoogvormen?

In de proeftuinen oefenen de deelnemende instellingen onder meer met kwaliteitstafels, zelfevaluatie, peerreviews en panel reviews. Teams en instellingen maken tijdens de intake **keuzen voor de invulling van hun proeftuinen**. Daarbij wordt **aangesloten op instrumenten en werkwijzen die de instelling of het team zelf al hanteert**.

In alle gesprekken die er tijdens de proeftuinen worden gevoerd is het concept dialoog (met al zijn kenmerken) onderliggend. Het gaat dan vooral om gesprekken met studenten, collega's, managers, CvB, leerbedrijven, en andere externe stakeholders. En met peers en panels. Tijdens de intake zal ook de vraag hoever jouw instelling of team is met het voeren van een productieve dialoog aan de orde komen. Desgewenst kunnen er ook oefendoelen worden geformuleerd.

Gebruikte bronnen:

1. <http://www.factorvijf.eu/wp-content/uploads/2014/02/De-kracht-van-dialoog-lezing>
2. Ronald Stevens (2018), Het dialoogmodel, dialoog en de kunst van het samen werken aan kwaliteit, www.stevens-consultancy.nl
3. Roland de Bruijn en Fons Trompenaars (2021), Einde discussie, leiderschap door dialoog, Boom, Amsterdam.

Proeftuinen

Referentiewaardenmodel

In dit hoofdstuk lees je meer over de proeftuinen waarbij diverse mbo-instellingen vanaf het schooljaar 2022 – 2023 gaan oefenen met een nieuwe systematiek van kwaliteitszorg en -borging: het Referentiewaardenmodel. Wat is de context, wat is het doel? Wat wordt de aanpak? En hoe ziet de planning eruit?



Wat is de scope?

De MBO Raad heeft het Kwaliteitsnetwerk mbo gevraagd tot een voorstel te komen voor een **nieuwe systematiek van kwaliteitszorg en -borging** passend bij een wendbaar mbo. Het Kwaliteitsnetwerk mbo heeft daartoe samen met alle betrokkenen een concept Referentiewaardenmodel ontwikkeld.

Het Referentiewaardenmodel beoogt de instelling en de teams daarbinnen steun te geven bij het **hoogwaardig krijgen én houden van de kwaliteit van de opleidingen** (leerroutes). Het model helpt ook **de dialoog** te voeren met en **rekenschap** te geven aan de **omgeving en stakeholders** over de realisatie van de kwaliteit. Dit biedt de Inspectie de ruimte om een grote mate van proportionaliteit toe te passen.

De proeve van het Referentiewaardenmodel en de wijze van toepassing hebben in de periode tot en met maart 2022 een **verdere uitwerking** gekregen. Zo hebben we de onderdelen 'standaarden' en de 'vermogens' geladen. Verder hebben we een ondersteunend ontwerp voor een zelfevaluatie ontwikkeld. Ook hebben we gewerkt aan het toepassen van peer reviews en het werken met panels. Begrippen als rekenschap en horizontale/verticale dialoog hebben we verder uitgewerkt. Daarnaast kunnen bestaande instrumenten worden benut.

Met bovenstaande uitwerkingen gaan we oefenen. Dit **oefenen is essentieel**. Het model en de wijze van toepassen moeten ons in de dagelijkse praktijk als instellingen en teams helpen kwaliteit te bieden en te borgen. We willen zicht bieden op de kwaliteit als ware het een kleurrijk boeket: *Kwaliteit in kleur*. Al doende gaan we dit testen en ervaren hoe we samen deze nieuwe systematiek goed werkbaar en werkzaam kunnen maken. Zo bieden we **een kleurrijk boeket van de kwaliteit**. Voor dit oefenen en verbeteren nemen we twee schooljaren: 2022/2023 en 2023/2024. Dit doen we in **proeftuinen**.

Het doel is tweeledig:

- Ervaring opdoen binnen instellingen met het toepassen van het RW-model
- Model aanscherpen en werkbaar maken

Zo kunnen we eind 2024 tot **een beproefd werkbaar en werkzaam model** komen waarmee we vanaf schooljaar 2025/2026 aan de slag kunnen.

Wat wordt de aanpak?

We willen, zoals al gemeld, tot een werkbare en werkzame systematiek komen waarmee we als sector vanaf 2025/2026 aan de slag kunnen gaan. Daarvoor is het **al doende oefenen en verbeteren** van de systematiek in de praktijk cruciaal. Door het oefenen raken we tegelijkertijd **vertrouwd met (het werken met) de nieuwe systematiek**. Het helpt als de aanpak van de proeftuinen veel instellingen kan verleiden om mee te doen. Een succesfactor is de aansluiting bij de gangbare praktijk van de instelling en de fase van ontwikkeling van de teams. Met meedoen aan de proeftuin draagt de instelling niet alleen bij aan de **(door)ontwikkeling van het gezamenlijke Referentiewaardenmodel**, maar bouwt zelf **ervaring op met het (toepassen van het) model**. Daarnaast levert het een concrete opbrengst op, een **zelfevaluatierapportage**. Aanvullend kan ook met een **panel review** geoefend worden in de proeftuinperiode. De rapportage vormt hiervoor de basis.

Tijdens de intake nemen we de instellingen mee in de wijze waarop we de kwaliteit zichtbaar kunnen maken met het Referentiewaardenmodel als basis. Samen kijken we op welke manier het model en de ondersteunende instrumenten kan **aansluiten bij de instellingeigen werkwijzen**. Want dat kan helpen om tot een (nog) rijk(er) beeld van de kwaliteit te komen. In de proeftuinen vormen **zelfevaluaties** en **panel reviews** de rode draad; zij zijn immers een belangrijke pijler van het werken met het Referentiewaardenmodel. De instellingen en teams

krijgen vooraf duidelijk van ons te horen aan welke voorwaarden deze zelfevaluatie en de panel review moeten voldoen. Zij krijgen ook enkele instrumenten – waaronder enkele peer review-varianten – die ze voor de zelfevaluatie kunnen gebruiken

Met de instellingen die meedoen aan de proeftuinen vindt er een **intake** plaats. Daarin worden afspraken gemaakt over:

Doel en context

Tijdens de intake bespreken we met de instelling eerst de **stand van zaken** (stadium van ontwikkeling van de zorg voor kwaliteit). Ook willen we weten met **welke bedoeling** en op **welke wijze** de instelling en de teams aan de slag willen met het Referentiewaardenmodel. Zo kan de focus meer komen te liggen op het leren of meer op het beoordelen. Ook bespreken we welke **instrumenten** of werkwijze de instelling en de teams al gebruiken en welke instrumenten zij verder willen inzetten. Opbrengst voor de instelling is een **zelfevaluatierapportage** (reikwijdte in overleg), optioneel aangevuld met een panel review door onafhankelijke deskundigen.

Referentiewaardenmodel

In de proeftuin werken de instelling en de teams altijd met het integrale Referentiewaardenmodel. Zij kunnen natuurlijk wel accenten leggen op bepaalde standaarden of vermogens.

Gewenste reikwijdte/gebied

De instelling kan een keuze maken voor het werken met het model op:

- teamniveau (leerroute)
- instellings- of sectorniveau (portfolio)

Wat de reikwijdte van de proeftuin wordt – sector-breed, locatie-breed of instelling-breed – spreken we af tijdens de intake. We bepalen dan ook

samen hoe de teams geselecteerd worden.

Werkwijze

In iedere proeftuin oefent de instelling of het team met het werken met en het opstellen van een zelfevaluatie (zie het hoofdstuk over zelfevaluatie). Het **team of de instelling kiest zelf welke instrumenten zij willen inzetten**. We raden aan om naast de eigen instrumenten (ook) te oefenen met peerreviews. Afhankelijk van het doel kunnen dit meer lerende of beoordelende peerreviews zijn. Meer hierover lees je in de handreiking 'Peer review en het Referentiewaardenmodel'. Daarnaast kunnen 'kwaliteitstafels' georganiseerd worden.

Begeleiding

Met de betrokkenen maken we **afspraken over het soort begeleiding**. We gaan daarbij uit van de begeleiding die de instelling zelf al hanteert. Vervolgens bespreken we onder meer waar extra begeleiding gewenst is, welke expertise van belang is (bijvoorbeeld op het vlak van peer review) en of er training nodig is. Ook hierover kunnen we afspraken maken. Er is een expert-pool, een netwerkpool van kwaliteits-medewerkers uit mbo-instellingen en procesbegeleiding voor alle proeftuinen beschikbaar.

Plan van aanpak/afpraak

De afspraken die we op basis van de bovenstaande vier punten maken, leggen we vast in een **plan van aanpak in de vorm van een afspraak**. We maken ook afspraken over het bij elkaar brengen van ervaringen en verbeter suggesties. Deze vormen de basis voor het overall onderzoek naar de werking van het model.

De deelnemers aan de proeftuinen krijgen **begeleiding**. Ze krijgen bijvoorbeeld ondersteuning bij het benutten van instrumenten en bijhorende werkwijze

(bijvoorbeeld peer review) om tot een zelfevaluatie te komen. Daarnaast krijgen de instellingen/teams ondersteuning bij het bij elkaar brengen van de ervaringen en opbrengsten. De begeleiding organiseren we in overleg. Er is een overall begeleidingsteam. Verder bouwen we een netwerkpool op van collega-kwaliteitszorgmedewerkers die ingezet kunnen worden. Via het begeleidingsteam kunnen we ook **specifieke deskundigheid** inzetten. Deze deskundigen vormen een pool (auditors, experts) en helpen bij de toepassing van de verschillende manieren om tot een zelfevaluatie op basis van het Referentiewaardenmodel te komen. De experts bieden ook *on the job training* aan interne deskundigen van de instellingen om later zelf de zelfevaluaties te ondersteunen. Dit gebeurt in combinatie met **een sectoraal trainingsaanbod**. Naast de begeleiding vanuit de instelling zelf bestaat de geboden begeleiding van het Kwaliteits-netwerk mbo en het project RW-model dus uit:

- **Procesbegeleiding implementatie** proeftuinen (aanspreekpunt)
- **Netwerkpool** van ingevoerde kwaliteitszorgmedewerkers (leren van elkaar, elkaar helpen)
- **Expertpool**: experts die steun kunnen bieden bij het toepassen van instrumenten (peer review, panels, instellingsdialoog, audits)

OCW-pilot 2023 door Onderwijsinspectie

Voor de instellingen die deelnemen aan de pilot van de Inspectie (instellingen die in 2023 4JO krijgen) bieden we een **specifiek programma** aan. Zwaartepunt ligt op het portfolioniveau (instellings-/bestuursniveau).

Te denken valt aan een zelfevaluatie en het werken met panels (voor beiden kunnen peer reviews worden ingezet). Opbrengsten vormen input voor de OCW-pilot en dragen bij aan de verkenning van OCW naar mogelijkheden voor vermindering van de intensiteit van het **4JO-toezicht**.

Wat is de planning?

Op 7 april 2022 is de startbijeenkomst van de proeftuinen. Instellingen kunnen zich aanmelden voor deelname. Op basis van het intakegesprek richten we samen met de instelling de proeftuin in en maken we afspraken in de vorm van een overeenkomst. Er zijn **meerdere instapmomenten**. De duur van de proeftuinperiode kan per instelling verschillen. Dit hangt af van de afspraken die we in de intake maken. De verwachting is dat een proeftuin gemiddeld 26 weken (een half jaar) zal beslaan. De proeftuin leidt tot een zelfevaluatie en eventueel een panel review. Instellingen kunnen op de volgende momenten instappen²:

- Periode 1: 1-9-2022
- Periode 2: 1-2-2023
- Periode 3: 1-9-2023
- Periode 4: 1-2-2024

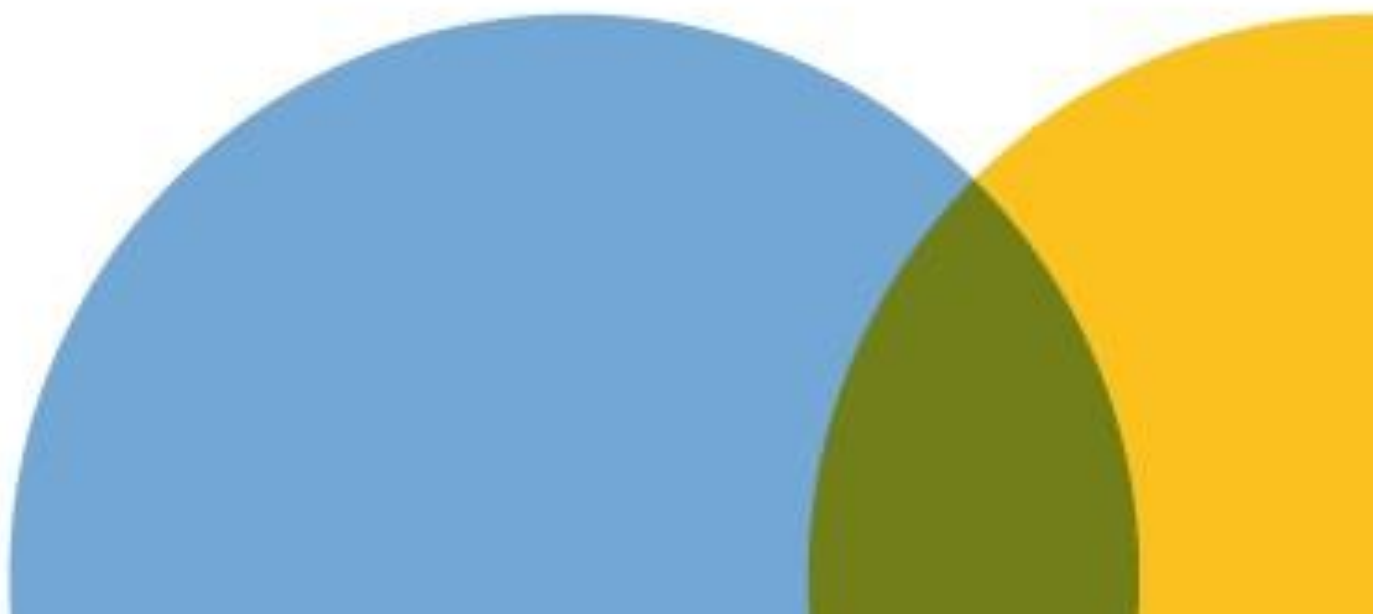
We gaan uit van circa 15 deelnemende instellingen per periode. Met deze fasering creëren we flexibiliteit en krijgen alle instellingen gelegenheid om mee te doen aan de proeftuinen. Met dit aantal blijft de realisatie bovendien behapbaar. Instellingen kunnen ook aangeven in meerdere periodes mee te willen doen. In de intake maken we hier afspraken over.

² In overleg kan hiervan af worden weken



Deel 2

Opbrengsten

Zelfevaluatie	37
Panel review	39



Zelfevaluatie

<i>Doel</i>	Waarderen, leren, borgen en verbeteren
<i>Reikwijdte</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Team/leerroute • Instelling: portfolio
<i>Kernvragen</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Doen we de dingen goed en doen we de goede dingen (inhoud)? • Doorlopen we de PDCA-cycli systematisch. Ofwel: maken we de cirkels rond (proces)?
<i>Resultaat en werkwijze</i>	<p>Resultaat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zelfevaluatierapportage, die valide, betrouwbaar en transparant is <p>Aanpak:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Betrokkenheid van alle stakeholders • Dialoog • Rijk aan de goede data • Conditie aanwezig, zoals tijd, motivatie, vaardigheden
<i>Zelfevaluatie & RW</i>	<div style="display: flex; justify-content: space-around;">   </div> <p>Vier invalshoeken:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ambitie – Opbrengsten • Standaarden • Vermogens • Stakeholders: intern en 'extern'
<i>Ambitie – Opbrengsten (1)</i>	<p><i>Kernvraag: Leiden de ambities tot de gewenste opbrengsten?</i></p> <p>Aandachtspunten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zijn de ambities zo beschreven dat ze in de praktijk merkbaar en zichtbaar kunnen worden? • Zijn de ambities vertaald naar opbrengsten? • Zijn de ambities in relatie te brengen tot de standaarden en vermogens? • Zijn de ambities van de teams verbonden met de ambities van de instelling?
<i>Standaarden (2)</i>	<p><i>Kernvraag: waar staat het team / de leerroute ten opzichte van de standaarden en wordt daarbij de relatie gelegd tot ambities, opbrengsten en andere standaarden?</i></p>

<p><i>Zie hoofdstuk over standaarden</i></p>	<p>Aandachtspunten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instelling/ portfolio: <ul style="list-style-type: none"> a. St. 1: Visie en beleid b. St. 2: Uitvoering beleid c. St. 3: Evaluatie beleid • Team/ Leerroute: <ul style="list-style-type: none"> a. St. 1: Begeleiding b. St. 2: Leerproces c. St. 3: Leeromgeving d. St. 4: Toetsing en examinering
<p><i>Vermogens (3)</i></p> <p><i>Zie hoofdstuk over Vermogens</i></p>	<p><i>Kernvraag: waar staat het team / de leerroute ten aanzien van de vier vermogens?</i></p> <p>Aandachtspunten:</p> <p>Over de vier vermogens:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsief vermogen • Professioneel vermogen • Organisatievermogen • Realisatievermogen <p>De volgende drie vragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Is het vermogen voldoende mate aanwezig? • Waarin is dat zichtbaar en merkbaar? • Waar zitten de verbeterpunten? En hoe jullie daarmee aan de slag?
<p><i>Stakeholders</i></p>	<p><i>Kernvraag: Zijn alle relevante stakeholders (intern en extern) op een goede wijze betrokken?</i></p> <p>Aandachtspunten:</p> <p>Wie:</p> <p>Intern:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Teamleden • Studenten (en alumni) • Ondersteuning • Management <p>Extern:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Regionale bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties (inclusief leerbedrijven/praktijkbegeleiders • Landelijke stakeholders <p>Hoe:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wordt de dialoog op een goede wijze gehanteerd? • Zijn de stakeholders op een goede wijze betrokken?

Panel review

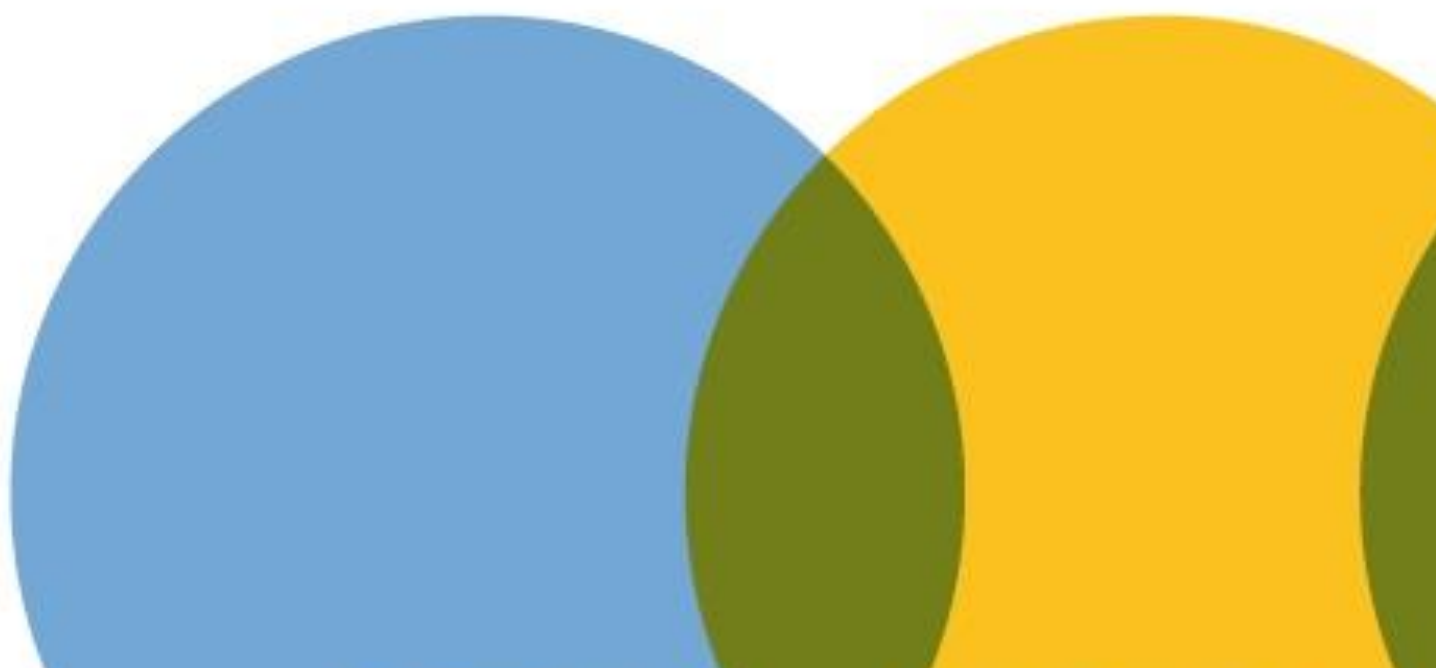
<i>Doel</i>	Beoordelen
<i>Reikwijdte</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Instelling: portfolio
<i>Kernvragen</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Doen we de dingen goed en doen we de goede dingen (inhoud)? • Doorlopen we de PDCA-cycli systematisch? Ofwel: maken we de cirkels rond (proces)?
<i>Resultaat en werkwijze</i>	<p>Resultaat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Panelreviewrapportage, die valide, betrouwbaar en transparant is <p>Aanpak:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Op basis van zelfevaluatie-rapportage van de instelling • Betrokkenheid van alle stakeholders • Dialoog • Rijk aan de goede data • Conditie aanwezig, zoals tijd, motivatie en vaardigheden • Aanbieden aan panel
<i>Panelreview & RW</i>	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div data-bbox="400 943 911 1290"> </div> <div data-bbox="919 943 1410 1290"> </div> </div> <p>Vier invalshoeken:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ambitie – Opbrengsten • Standaarden • Vermogens • Stakeholders: intern en 'extern'
<i>Ambitie – Opbrengsten (1)</i>	<p><i>Kernvraag: Leiden de ambities tot de gewenste opbrengsten?</i></p> <p>Aandachtspunten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zijn de ambities zo beschreven dat ze in de praktijk merkbaar en zichtbaar kunnen worden? • Zijn de ambities vertaald naar opbrengsten? • Zijn de ambities in relatie te brengen tot de standaarden en vermogens? • Zijn de ambities van de teams verbonden met de ambities van de instelling?
<i>Standaarden (2)</i> <i>Zie hoofdstuk over standaarden</i>	<p><i>Kernvraag: Zijn de standaarden voldoende verbonden (met ambities, met elkaar en met opbrengsten)?</i></p> <p>Aandachtspunten:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Instelling/portfolio: <ul style="list-style-type: none"> a. Standaard 1: Visie en beleid b. Standaard 2: Uitvoering beleid c. Standaard 3: Evaluatie beleid • Team/leerroute: <ul style="list-style-type: none"> a. Standaard 1: Begeleiding b. Standaard 2: Leerproces c. Standaard 3: Leeromgeving d. Standaard 4: Toetsing en examinering
<p><i>Vermogens (3)</i></p> <p><i>Zie hoofdstuk over Vermogens</i></p>	<p><i>Kernvraag: Zijn de vermogens op orde?</i></p> <p>Aandachtspunten: Over de vier vermogens:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsief vermogen • Professioneel vermogen • Organisatievermogen • Realisatievermogen <p>De volgende drie vragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Is het vermogen voldoende mate aanwezig? • Waarin is dat zichtbaar en merkbaar? • Waar zitten de verbeterpunten? En hoe jullie daarmee aan de slag?
<p><i>Stakeholders</i></p>	<p><i>Kernvraag: Zijn alle relevante stakeholders (intern en extern) op een goede wijze betrokken?</i></p> <p>Aandachtspunten: Wie:</p> <p>Intern:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Teamleden • Studenten (en alumni) • Ondersteuning • Management <p>Extern:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Regionale bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties (inclusief leerbedrijven) • Landelijke stakeholders <p>Hoe:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wordt de dialoog op een goede wijze gehanteerd? • Zijn de stakeholders op een goede wijze betrokken?

Deel 3

Instrumenten

De kwaliteitstafels (inclusief placemats)	42
Peer review & het Referentiewaardenmodel	46
Wegwijs in Kwaliteit	55



De kwaliteitstafels

Aan kwaliteitstafels wordt onder begeleiding de dialoog gevoerd met betrokkenen als studenten, onderwijsteam, praktijkbegeleiders/leerbedrijven en ondersteuners over de stand en de ontwikkeling van (een aspect van) de kwaliteit van het onderwijs aan de hand van het Referentiewaardenmodel. De samenstelling is afhankelijk van het thema.



De intake

In overleg met je instelling wordt bij de intake:

1. het thema van gesprek bepaald
2. het vraagstuk daarbinnen benoemd
3. verkend aan welk kwaliteitsgebied of gebieden uit het Referentiewaardenmodel het thema verbonden is
4. besproken of het vooral speelt op team-/leerrouteniveau, instellings-/portfolioniveau of beide
5. besproken wie bij dit thema de betrokkenen zijn en aan tafel zitten
6. afhankelijk van het thema het aantal tafelgesprekken afgesproken
7. de wijze waarop opbrengsten leiden tot een zelfevaluatie besproken

De dialoog

Aan de kwaliteitstafel komen we vanuit verschillende perspectieven (kijk van betrokkenen) in dialoog over een onderwerp van de instelling dan wel het team op het gebied van het onderwijs en de kwaliteit daarvan ('whole system in the room'-gedachte). In de dialoog vormen de ambitie(s) waaraan het thema verbonden is het uitgangspunt. Startvragen die daarbij horen zijn 'Wat wil(de) je bereiken?' en 'Wat is de beoogde opbrengst?'. Ter ondersteuning van de dialoog is een placemat ontwikkeld met hulpvragen bij de verschillende

kwaliteitsaspecten die we in het Referentiewaardenmodel onderscheiden.

De begeleiding

De gespreksleider wordt vanuit het Kwaliteitsnetwerk mbo aangeboden. De gespreksleider zal vanuit het gedachtegoed van het Referentiewaardenmodel de dialoog richting geven en zorgdragen dat de verschillende perspectieven aanbod komen. De gespreksleider draagt bij aan een open gesprek waarin ruimte gevoeld wordt om vraagstukken te delen, ontwikkelingen te waarderen, maar samen ook lastigheden te benoemen. De invalshoeken vanuit standaarden en vermogens uit het Referentiewaardenmodel kunnen het goede gesprek ondersteunen.

Opbrengst, een zelfevaluatie

De opbrengst van één of meer kwaliteitstafels biedt de basis voor een zelfevaluatie ten aanzien het thema. De gespreksleider draagt er zorg voor dat de aandachtspunten³ voor een betekenisvolle zelfevaluatie in acht worden genomen. De zelfevaluatie biedt zicht op waar de instelling/het team staat op het themagebied en geeft handvatten voor doorontwikkeling van de kwaliteit.

³ De aandachtspunten bij een zelfevaluatie zijn opgenomen in het Referentiewaardenmodel-katern.

Leerroute(s)

Responsief vermogen

TOELICHTING
De mate waarin het team in staat is om adequate te reageren op marktgerelateerde veranderingen en dit kan vertalen naar een breed en onderwijsspecifiek

VOORBEELDVRAAGEN

- Op welke wijze beoordelen jullie schakelrollen uit de regio bij?
- Welke invloed van studenten en BSN-bedrijven hebben jou bij het geven van onderwijs?

Professioneel vermogen

TOELICHTING
De mate waarin de professional betrouwbaar, bevoegd en gemotiveerd zijn om bij te dragen aan 'stade of the art' onderwijs.

VOORBEELDVRAAGEN

- Hoe deden jullie voor je om (...) uit te kunnen voeren?
- Passen je eigen competenties en vaardigheden bij het onderwijs dat nodig is (voor dit doel en voor deze doelgroep)?

Organisatievermogen

TOELICHTING
De mate waarin de bedrijfsvoering zodanig is dat deze het onderwijs en de professionele onderbouw en versnoring mogelijk maakt.

VOORBEELDVRAAGEN

- Wat hebben jullie nodig om jullie ambities te realiseren (onderbouw/techniek)?
- Hoe dragen jullie als team bij aan het slim organiseren van (...)?

Realisatievermogen

TOELICHTING
De mate waarin het team in staat is adequaat gebruik te maken van data en analyses, ten behoeve van het verbeteren van het onderwijs, de organisatie en het professioneel handelen en de mate waarin ambities daadwerkelijk worden gerealiseerd.

VOORBEELDVRAAGEN

- In hoeverre zijn jullie als team in staat om data en analyses te gebruiken ter verbetering van het onderwijs? Wat kan daarin beter en wat hebben jullie daarvoor nodig?
- Hoe bespreken jullie de handelen van (...) en hoe verbeteren jullie die?

Hulpvragen

BESCHRIJVEND
Kun je in eigen woorden beschrijven wat... (bijv. jullie visie is op...)

AMBITIEGERICHT

Wat willen jullie (nog meer) bereiken ten aanzien van...

UITDAGINGEN

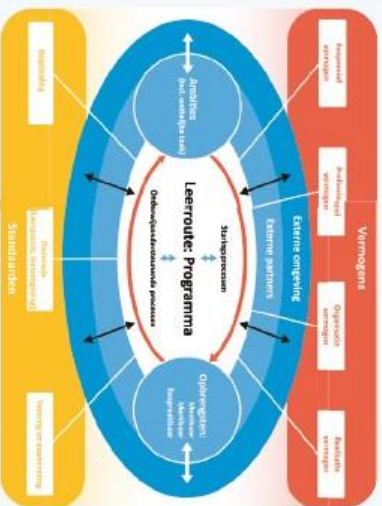
Waar zit voor jou een spanningsveld / uitdaging/dilemma...

VOORBEELDEN

Kun je een voorbeeld noemen van...

PERSONOONLIJKE ROL

Hoe ga jij om met / wat voor rol zie jij voor jezelf ten aanzien van...



Ambitie

- Wat is de visie en wet zijn de overall ambities van het team?
- Zijn de visie en het beleid van de instelling te herkennen in visie en ambities van het team?

Opbrengsten

- Komen de overall opbrengsten overeen met de ambities?

Begeleiding

VISIE EN AMBITIE

- Op welke wijze zijn de genoemde doelen voor begeleiding van studenten tot stand gekomen?
- Welke onderdelen van begeleiding en welke doelgroepen krijgen bij jullie extra aandacht, en waarom? Hoe geven jullie dat vorm?

UITVOERING

- Hoe gaan jullie in de uitvoering om met verschillen in begeleiding behoeften bij studenten?
- Wat zijn voor jullie sleutelmomenten in de begeleiding van studenten en op welke wijze geven jullie deze momenten in de praktijk vorm?

RESULTAAT

- Hoe ervaren studenten de begeleiding en waarom blijkt dat?
- Hoe gebruiken jullie deze inzichten voor de doorontwikkeling van begeleiding?

Leerproces

VISIE EN AMBITIE

- Nummen jullie ons aan de hand van een concreet voorbeeld meemaken in de mate waarin de visie merkbaar behand en doorleefd is bij teamleden?
- Op welke manier hebben jullie ervoor gezorgd dat de visie op het leerproces aansluit bij de behoeften van de student?

UITVOERING

- Kunnen jullie een voorbeeld geven van (te) minimaal) dat duidelijk door de visie geïnspireerd is en een voorbeeld geven waarbij dit niet het geval was?
- Hoe gaan jullie om met nieuwe behoeften van studenten en het werkveld in het vormgeven van het leerproces?

RESULTAAT

- Op welke wijze maken jullie de terverdenheid van studenten / het werkveld merkbaar en zichtbaar?
- Hoe brengen jullie de persoonlijke ontwikkeling van studenten in beeld en wat levert dat op voor de kwaliteit van het proces?

Leeromgevingen

VISIE EN AMBITIE

- Waaruit blijkt dat de inhoud van de leeromgevingen aansluit de ambities van het team en de ambities van de instelling?
- In hoeverre zijn de rollen van en de balansering tussen docenten en praktijkbegeleiders op elkaar afgestemd en waarom blijkt dat?

UITVOERING

- Nummen jullie ons meemaken in een voorbeeld van een project/situatie die de verandering tussen student, school en stageplek legt en die jullie in het bijzonder trots maakt?
- Op welke vlak stuit de leeromgeving nog niet goed aan bij de behoeften van studenten en het werkveld? Waarom niet?

RESULTAAT

- Welk resultaat is uitgebleven en stellen jullie jezelf opnieuw ten doel?
- In hoeverre hebben jullie zicht op verbeterwensen vanuit de praktijk en hoe gaan jullie daarmee om?

Toetsing & Examinering

VISIE EN AMBITIE

- Wat de visie en ambitie van de instelling is ten aanzien van toetsing en examinering - en hoe vertoonden jullie je als team hierin?
- Hoe is de balans tussen toetsing op competenties, vaardigheden en gedrag?

UITVOERING

- Hoe is het systeem van toetsing en examinering vormgegeven?
- Hoe is de balans tussen examinering op school en in de praktijk en waarom hebben jullie deze balans juist zo vorm gegeven?

RESULTAAT

- Hoe, door wie en met wie wordt getuiveerd of de doelen worden gerealiseerd?
- Maanover zijn jullie tevreden en waar zitten voor jullie mogelijkheden?

Peerreview en het Referentiewaardenmodel

In dit hoofdstuk lees je meer over de peer review als methode om de kwaliteit van werk te verbeteren, verifiëren of controleren. Wat verstaan we onder peer review? Wat kan deze methode voor het Referentiewaardenmodel betekenen? Hoe werkt het? Wie zijn geschikte peers? En op welke wijze willen we deze methode uitproberen (en verder brengen) in de proeftuinen, waarin we gaan oefenen met het Referentiewaardenmodel?



1. Inleiding

De mbo-instellingen zijn toe aan een volgende fase van kwaliteitszorg. Deze nieuwe fase is gebaseerd op eigenaarschap en flexibiliteit; de eigen ambities staan centraal. Het is een logische en noodzakelijke stap. De kwaliteitscultuur binnen de instelling is essentieel voor de kwaliteit van onderwijs en de borging daarvan. We zien dat de kwaliteitscultuur en het kwaliteitsbewustzijn binnen de mbo-instellingen toenemen. Tegelijkertijd constateren we dat instellingen nog erg veel nadruk leggen op en energie stoppen in de externe verantwoording richting de toezichthouder. Komt 'zij' (de Inspectie) langs voor het vierjaarlijks onderzoek? Dan komt er een heel circus op gang om dit onderzoek succesvol af te sluiten. Uitgaande van de visie van het Referentiewaardenmodel willen we juist bewerkstelligen dat instellingen dit vanuit intrinsieke motivatie/lerende organisatie willen doen. De externe verantwoording is dan een logisch gevolg en niet de aanleiding. De volgende metafoor illustreert dit.

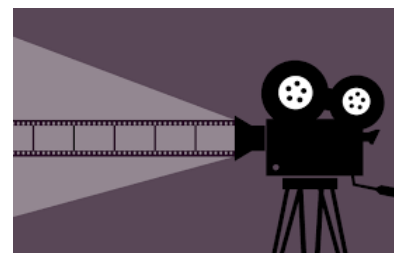
De metafoor van de film

*De mensen van het onderwijsteam en de instelling zijn de acteurs in en regisseurs van de film die gaat over de kwaliteit van het onderwijs. Zij beogen een lerende instelling/team te zijn met een kwaliteitscultuur gericht op het **voortdurend werken aan de kwaliteit van het dagelijkse handelen**. Daarom staan zij regelmatig stil bij de heersende kwaliteit van het onderwijs. De film wordt als het ware even stilgezet om te reflecteren op de vragen 'Doen we de goede dingen en doen we die dingen ook goed?'. De daaruit voortkomende evaluatie- of feedbackgegevens worden gebruikt om de film in een nog betere versie verder te laten draaien.*

Door het inbouwen van reflectiemomenten kan een instelling de kwaliteit van het onderwijs borgen en verbeteren. Dat kan op vele manieren. Een voorbeeld is het gebruik van peer

review. Er worden in dit geval Peers (gastacteurs) uitgenodigd om met een blik van 'buiten' naar de kwaliteit van het vigerende onderwijs te kijken.

Door regelmatig en op verschillende manieren te reflecteren met elkaar (al dan niet met gastacteurs), bouwt een instelling een portfolio op waarmee het zich kan verantwoorden over de kwaliteit



van het onderwijs. Een extern panel kan op basis van dit portfolio en gesprekken over dat portfolio een beoordelende recensie schrijven over de film. De externe verantwoording zal hooguit 5% van de tijd voor de zorg voor kwaliteit in beslag nemen. Het portfolio is immers gaandeweg de productie van de film als opgebouwd. Met de filmrecensie in de hand kan de instelling / het team de film desgewenst verbeteren.

De volgende ontwikkelingsfase van de zorg voor kwaliteit in het mbo is geen luxe maar noodzaak. Het mbo heeft te maken met de externe dynamiek van ontwikkelingen en trends die van de instellingen en teams een **grote mate van responsiviteit en wendbaarheid** vereist. Flexibilisering van het onderwijs zet zich naar verwachting door. Daarnaast zien we dat met de doorontwikkeling van het mbo de kwaliteitszorg zich ook verder aan het professionaliseren is. De mbo-sector evolueert (evenals het hoger onderwijs in een eerder stadium) naar **een eigen volwassen systeem voor de zorg voor kwaliteit**.

Kwaliteitscultuur en het systeem van kwaliteitszorg

Het eigenaarschap en de medezeggenschap van docenten, studenten en leidinggevenden vormen de basis van de zorg voor kwaliteit. We hebben het dan over de **kwaliteitscultuur**. Een cultuur waarbinnen

professionals op een organische en systematische wijze werken aan het verbeteren en borgen van de kwaliteit van onderwijs. Met als ultiem doel om de **studenten goed op te leiden tot startbekwame beroepsbeoefenaars, tot professionals die zich blijven ontwikkelen en tot volwaardige burgers in de samenleving**. Tegelijkertijd dient het systeem van de zorg voor kwaliteit voldoende **robust** te zijn om de kwaliteit van afzonderlijke leerroutes en van het totaal aan leerroutes (portfolio) te waarborgen, verbetering te realiseren en de geboden kwaliteit zichtbaar te maken voor studenten, werkgevers en de samenleving. Het gaat dus zowel om de kwaliteitscultuur als om het **systeem van kwaliteitszorg**.

Het Referentiewaardenmodel verenigt zowel het leren als het beoordelen in zich. Het leer- en verbeterproces en het waardering- en beoordelingsproces vinden in de instelling en in de regionale en nationale context van de instelling plaats. Het proces van de zorg voor kwaliteit heeft een **inhoudelijke en een procesmatige kant**. Om het goede inhoudelijke gesprek te voeren, is de dialoog tussen en met de verschillende actoren en gremia van groot belang. Niet alleen binnen instellingen, maar ook tussen instellingen, beroepenveld en maatschappelijke belanghebbenden. **Voor het voeren van die goede dialoog zien we peer review als een passende en rijke methodiek**. Deze werkwijze kan gehanteerd worden bij vormen van collegiale dialoog en tevens bij de dialoog met externe stakeholders. Er zijn overeenkomsten, maar zeker ook verschillen tussen de meer lerende en de meer beoordelende vormen van peer review.

Over deze handreiking

In deze handreiking gaan we allereerst in op de vraag wat bedoeld wordt met het begrip 'peer review' (2). Vervolgens laden we het begrip peer review in het kader van het Referentiewaardenmodel (3). We sluiten af (4) met de werking van peer review en de wijze waarop we deze willen uitproberen (en verder brengen) in de proeftuinen.

2. Het begrip peer review

Er bestaan verschillende definities en vormen van peer review. Het Kwaliteitsnetwerk mbo gaat uit van de volgende definities en typeringen:

'Peer review verwijst naar een veelheid van vormen en/of instrumenten die gericht zijn op onderlinge feedback tussen gelijken (*peers*), in dit geval onderwijzend personeel, met kwaliteitsverbetering van het werk als oogmerk.' (Bruin et al, 2013, p. 7)

'Waar het in essentie om gaat, is dat je leert van elkaar; van *peers* met als doel om je handelen te verbeteren om zo de onderwijskwaliteit te verhogen. Het gaat om het op gang brengen van een leerproces, waarvan aspecten zoals reflecteren, het ontvangen van feedback op je eigen handelen en het zien of horen van goede ideeën of voorbeelden wezenlijk onderdeel uitmaken. Hierdoor ontstaan nieuwe inzichten waardoor je je handelen kunt verbeteren. Een groot voordeel van collegiaal leren is dat er geen transfer nodig is van het geleerde, want de eigen praktijk staat namelijk centraal.' (Brussel, M. van, 2016, p. 2)

'Een instrument waarmee personen of organisaties elkaar de spiegel voorhouden, zodat ze na visitatie een volgende stap (kunnen) zetten in het eigen ontwikkelingsproces.' (Boer et al, 2013, p. 8)

Peer review wordt veelal omschreven als een methode om de **kwaliteit van werk te verbeteren, verifiëren of controleren** door het werk te onderwerpen aan de **kritische blik van een aantal gelijken**, meestal vakgenoten of collega's. Het fenomeen peer review zien we terug in verschillende sectoren (zoals de zorg, accountancy en consultancy) en veelal in organisaties waar hoogopgeleide professionals werken. In de wereld van het onderzoek is het voor wetenschappers essentieel om hun onderzoek in een 'peer-reviewed' tijdschrift te publiceren. Collega-wetenschappers beoordelen dan de kwaliteit

van het onderzoek voordat het gepubliceerd wordt. De term peer review komt in het Nederlands overeen met collegiale toetsing. Dus *peers* (collega's) die het werk van medeprofessionals reviewen (toetsen). Onder het begrip collegiale toetsing schuilt een verscheidenheid aan methodieken. Bijvoorbeeld: intervisie, supervisie, visitatie, consultatie en intercollegiale toetsing. Wat ze gemeen hebben is dat de deskundige een spiegel wordt voorgehouden, zodat de zelfevaluatie meer objectiviteit kan krijgen. Welke methodiek je gebruikt, hangt uiteraard af van de bedoeling die je ermee hebt.

Visitatie is een vorm van toetsing waarbij externe deskundigen periodiek de instelling bezoeken. De methode is van oorsprong meer gericht op beoordeling dan op verbetering van het professionele handelen. In de praktijk (bijvoorbeeld van het hoger onderwijs) wordt gezocht naar een manier om **zowel het leren als het waarderen** te laten voorkomen. In het Referentiewaardenmodel proberen we ook zowel het **ontwikkelingsgerichte als het beoordelingsgerichte denken** bij elkaar te brengen, zonder de verschillen te verhullen. Dat is dan ook de reden dat we in deze handreiking het begrip peer review hanteren. In het kader van de referentiewaarden is peer review één van de werkwijzen dan wel instrumenten.

3. Peer review en referentiewaarden

We hanteren een onderscheid tussen een peer review die de instelling of het team zelf initieert en een peer review die vanuit de 'maatschappij' wordt ingesteld. In deze handreiking spreken we over een **peer review** als het vanuit de instelling of het team zelf komt. Bij een externe peer review hanteren we de term **panel review**. Vanuit het referentiewaardenconcept zijn zowel peer- als panel reviews van belang. **Centraal staat het versterken van de kwaliteitscultuur van teams en instellingen**. Het gaat dan om de eigen ambitie, het eigenaarschap, de verantwoordelijkheid en het rondmaken van de PDCA-cirkel op alle niveaus in en om de organisatie. In de metafoor van de film

hebben we het dan over de 95%. Daarnaast (of beter: daarbovenop) is er de beoordeling van buitenaf. Deze vorm van extern rekenschap past bij het zijn van een maatschappelijke organisatie. Als de zaak intern op orde is (of niet) dan is de externe beoordelende toetsing vaak een gewenste en altijd noodzakelijke kijk in de keuken. Tegen deze achtergrond gaan we nu de fenomenen peer review en panel review nader belichten.

3.1 Peer review

De focus bij peer review ligt op **leren en verbeteren**. Afhankelijk van het doel van de review kan **waarderen en het afleggen van rekenschap** eveneens een rol spelen. Zoals bekend heeft het Referentiewaardenmodel zowel leren als beoordelen in zich. Zo kan een team *peers* van een andere instelling vragen om vooral feedback te geven om ervan te leren. Het is ook mogelijk dat een CvB enkele leerroutes/teams de 'maat wil nemen'. Het doel moet dan wel scherp op het netvlies staan; vandaaruit wordt bepaald hoe de balans tussen leren en beoordelen eruit gaat zien.

Het initiatief kan uitgaan van een team of van het CvB. De 'eigenaren' bepalen de **reikwijdte** van de review. Het kan gaan over een opleiding of instelling en/of over een thema, een eigen onderzoeksvraag.

Wie worden je peers?

Het is aan de initiatiefnemers te bepalen wie de peers zijn. Dat kunnen collega's van andere teams binnen de eigen instelling zijn. Of bijvoorbeeld professionals van andere instellingen. Ook vertegenwoordigers van de arbeidsmarkt kunnen een rol spelen. Dat geldt voor alle belangrijke stakeholders, zeker studenten en alumni. Ook de medezeggenschap kan hierbij een belangrijke actor zijn. De invulling van de peers is afhankelijk van de onderzoeksvraag. Vooral als het accent op leren en verbeteren ligt, is een veilige en vertrouwelijke omgeving van belang.

Ook is het belangrijk dat de peer review **met een zekere regelmaat** plaatsvindt en dat het

een **onderdeel vormt van de eigen kwaliteitscyclus (PDCA)** van het team en van de instelling. Essentieel is verder dat er **systematisch** wordt gewerkt en op een eigen wijze wordt **gerapporteerd**. Bij het hanteren van de werkvorm peer review is voorafgaande zelfevaluatie van het team of de instelling aan te bevelen. Zelfevaluatie is ook hier een hulpmiddel, aansluitend bij de werkwijzen die het team of de instelling zelf hanteert. Wil het team/de instelling bijvoorbeeld een portfolio opbouwen in het kader van de externe verantwoording? Dan zijn rapportages (zelfevaluatierapportages, rapportages van de opbrengst en dergelijke) van belang. Als dit portfolio bestaat uit valide en betrouwbare informatie, bestaat de kans dat de instelling in aanmerking komt voor proportioneel toezicht.

Hoe ziet het peer review proces eruit?

Het **proces van een peer review** kan er zeer verschillend uitzien. Het team of de instelling bepaalt dit. Hierbij kunnen zij putten uit diverse voorbeelden in de praktijk. We hebben geconstateerd dat mbo-instellingen ook nu al vele verschillende 'instrumenten' hanteren die onder de noemer van het begrip peer review kunnen vallen. Er is ruimte bij instellingen en teams om invulling te geven aan de inrichting van de peer review. Dat kan op één moment met het bezoek van een team van *peers*, maar kan ook na elkaar. De gekozen *peers* kunnen dus afzonderlijk of in kleine groepjes worden ingezet. Er is dus **ruimte en flexibiliteit over de hoe-vraag**. De essentie van de peer review is dat de instelling of een team de *peers* op een passende wijze betreft.

Hieronder vind je enkele vormen waarmee al ervaring is opgedaan in het mbo:

- Er is vanuit het **Kwaliteitsnetwerk mbo** de laatste jaren ervaring opgedaan met **een vorm van peer review die sterk gericht is op leren en ontwikkelen**. Hierbij reikt het team of de instelling zelf een voor hen relevant thema of onderzoeksvraag aan, dat de basis vormt voor de gesprekken met vakgenoten. Het is

van belang deze ervaringen mee te nemen in de verdere doordenking.

- Ook is er in het mbo al de nodige ervaring opgedaan met het **ontwikkelingsgerichte dialoogmodel, met als kern de vermogens van de instelling**. Ook deze vorm van peer review is een rijk instrument. De toetsing gebeurt met behulp van een dialoogteam. De instelling kiest zelf voor een centrale onderzoeksvraag. Het dialoogteam, bestaande uit een externe voorzitter en secretaris en twee collega's van andere mbo-instellingen, onderzoekt deze samen met de instelling. De focus hierbij ligt uitdrukkelijk op leren en ontwikkelen.
- Mbo-instellingen werken veel met andere vormen van audits. Een daarvan is de **vanuit planning en control ingestoken audit**. Vanuit risicomanagement zijn er ook audits, waarbij teams voorafgaand aan het bezoek van de Inspectie getoetst worden op de belangrijkste indicatoren. Dit kun je zien als een **soort interne voorwas van de externe beoordeling**.

Het fenomeen peer review komt dus in vele verschijningsvormen al voor in het mbo. Omdat het een krachtige vorm van leren en ook waarderen kan zijn, is de kwaliteit van de (uitvoering van) de peer review essentieel. **Goed uitgevoerde peer reviews kunnen krachtige instrumenten zijn voor het blijvend verbeteren van het onderwijs**. Een geslaagde peer review kan ook helpen de externe verantwoording 'te vullen' (portfolio). Het zijn dus krachtige bouwstenen voor de externe beoordeling. Zowel bij de interne als de externe peer review is **de samenstelling van het panel met peers een succesbepalende factor**.

Het is ook een methodiek die goed past bij het referentiewaardenconcept. Een van de belangrijke aspecten van het Referentiewaardenmodel is de **horizontale dialoog**. Peer review kan zorgen voor een

rijke invulling van de dialogen, van de **goede gesprekken met de belangrijkste stakeholders**, met in ieder geval de studenten, docenten en vertegenwoordigers van het bedrijfsleven en van maatschappelijke instellingen.

3.2 Panel review

We hebben het in deze paragraaf over het **bezoek van een extern panel** dat eens in de vier tot zes jaar op bezoek komt om te toetsen of er sprake is van deugdelijk onderwijs. De focus ligt hierbij **vooral op beoordelen**. En **secundair op leren en verbeteren**. De panel review gaat evenals de peer review uit van het eigenaarschap en de autonomie van de teams en de instelling, Deze laatste zijn en blijven verantwoordelijk voor de kwaliteit.

Bij wie ligt het initiatief?

Het initiatief gaat uit van 'de maatschappij en de samenleving'. Het is een **vorm van rekenschap geven en afleggen aan de samenleving**. De samenleving is ook 'eigenaar' van goed en toegankelijk mbo-onderwijs. Momenteel vervult de Inspectie van Onderwijs deze toezichhoudende rol. In het hbo is het de NVAO die verantwoordelijk is voor een deugdelijke uitvoering van het accreditatiestelsel. De Onderwijsinspectie heeft ook in het hoger beroepsonderwijs een nadrukkelijke rol. Bijvoorbeeld voor de evaluatie van de kwaliteitszorg van het stelsel. Als mbo-instellingen panel reviews zouden gaan instellen, is ook de vraag naar **de rol van de Inspectie** aan de orde.

De keuze voor de inzet van bovenstaande peer reviews is (zoals aangegeven) aan de instellingen en teams. De panel review wordt echter ingevuld **op basis van beleid van de overheid**. Momenteel is dat geregeld in het '**onderzoekskader 2021 middelbaar beroepsonderwijs**'. Hoe het onderzoekskader er vanaf 2025 uit gaat zien, is nog niet bepaald. Het lijkt aannemelijk dat er een **consistent en toegankelijk geheel** wordt gemaakt van het **Referentiewaardenmodel** en het **toekomstige onderzoekskader**.

Hoe ziet het panel review proces eruit?

Het beeld dat we momenteel hebben over de werking van de panel review baseren we op de praktijk van het hoger onderwijs. De mbo-sector gaat voor **een eigen model voor extern rekenschap**, maar kan en wil graag leren van de opgedane ervaringen van het werken met panels in vooral het hbo. Daar gaan we nu nader op in. Niet om te kopiëren, maar wel om van te leren.

Het is de verwachting dat in het hoger onderwijs de instellingsaccreditatie binnenkort centraal komt te staan. Instellingen maken daarbij **eigen keuzes die aansluiten bij de eigen kwaliteitszorgcyclus en de ontwikkelingen binnen de instelling/opleiding**. Zij geven zelf aan welke opleidingen zij zich willen spiegelen, op welk moment, en op welke aspecten zij de nadruk willen leggen tijdens de beoordeling. In het hoger onderwijs mag de instelling binnenkort waarschijnlijk een eigen beoordelingsvoorstel indienen, passend bij de context en de eigen ontwikkeling (inclusief maatschappelijke thema's).

Wie zitten er in het panel?

Het panel dat de panel review uitvoert, bestaat uit **gezaghebbende onafhankelijke deskundigen**. In het panel is een aantal expertises geborgd, zoals onderwijs, vakdeskundigheid, toetsing, visitatie, internationaal, werkveld en onderzoek. In sommige specifieke gevallen, is er sprake van aanvullende expertise. In het panel zit ook altijd een student. Overigens kan de instelling experts voorstellen die voldoen aan de criteria 'onafhankelijkheid' en 'expertise op bepaalde domeinen'. Met behulp van het zelfevaluatierapport en de daarbij horende documenten, kijkt het panel naar de kwaliteitscyclus die het team en/of de instelling doorloopt om de kwaliteit te borgen en te verbeteren. Met betrekking tot het werken met panels in het hoger onderwijs zijn de volgende zaken ook voor het mbo interessant (uit: Beoordelingskader

accreditatiestelsel hoger onderwijs
Nederland, NVAO, sept. 2018):

Peer review als methode

- Hbo-instellingen en hun teams vinden de **peer review**, na 20 jaar werken met panels, onverminderd **de beste methode om de kwaliteit vast te stellen**.
- Het panel van onafhankelijke en gezaghebbende experts gaat een **open dialoog** aan over de kwaliteit met de instelling.
- Aan de hand van het **zelfevaluatie-rapport** wordt het panel deelgenoot van de **reflectieve cyclus** die de instelling doorloopt om kwaliteit te waarborgen en telkens te verbeteren.
- Een extern panel van onafhankelijke deskundigen voert de **instellingstoets kwaliteitszorg** uit. De instelling kan *peers* voorstellen. De NVAO benoemt de leden van het panel. Het panel beoordeelt of de instelling beschikt over **passende kwaliteitszorg** om de kwaliteit van de opleidingen te borgen én een **kwaliteitscultuur** die bevordert dat alle betrokkenen streven naar (verdere) **kwaliteitsontwikkeling**.

Panel samenstelling

- Na het bestuurlijk overleg benoemt de NVAO het panel dat de instellingstoets kwaliteitszorg uitvoert. De instelling kan binnen twee weken beargumenteerd bedenkingen tegen de samenstelling van het panel doorgeven aan de NVAO.
- De experts voor instellingsbeoordelingen zijn **onafhankelijk** van de instelling. Dit houdt in dat zij ten minste vijf jaar geen directe of indirecte banden hebben gehad met de te beoordelen

instelling die kunnen leiden tot een conflict of interest of de schijn daarvan. Zij mogen ook ten minste vijf jaar geen advieswerk hebben verricht ten behoeve van de instelling, waarvan het resultaat onderwerp van de beoordeling kan zijn.

- De experts zijn **gezaghebbend** op bestuurlijk niveau of binnen de ontwikkeling van het hoger onderwijs, auditdeskundig of vertegenwoordigen het maatschappelijk veld. De panelleden tekenen voorafgaand aan de beoordeling een onafhankelijkheidsverklaring.
- Het panel beschikt gezamenlijk over **bestuurlijke deskundigheid, hoger onderwijsdeskundigheid** (bij voorkeur ook wat betreft ontwikkelingen buiten Nederland), **deskundigheid op het gebied van de inrichting en effectiviteit van kwaliteitszorgsystemen** en heeft **recente ervaring** in het (internationale) maatschappelijk veld of het werkveld waar de instelling in opereert.

In het mbo is er tot nu toe geen vergelijkbare organisatie zoals de NVAO als uitvoeringsorganisatie van de accreditaties. Voor het mbo vervult de Inspectie deze rol. De tijd zal leren hoe de toekomstige infrastructuur er in het mbo uit gaat zien. Er zal in ieder geval wel **steeds meer sprake** zijn van (het streven naar) **proportionaliteit** (minder intensief toezicht) **van externe toetsing** en een **grotere focus** op regionaal rekenschap.

Zoals aangegeven is de sector zelf bezig met **het ontwikkelen van een eigen bij het mbo passend systeem van kwaliteitszorg**. In deze ontwikkelingsfase is het van groot belang te leren van organisaties die ervaring hebben opgedaan met het fenomeen peer review. Naast het h(b)o kijken we ook naar organisaties buiten het onderwijs.

4. Proeftuin referentiewaarden kwaliteit

Het plan is om in de proeftuinen (en pilots) te werken en te **oefenen** met peer review. Dat kan op instellings- en/of op teamniveau. In elke proeftuin houdt de instelling of het team een zelfevaluatie. Dit is een belangrijke bron voor de peer- dan wel panelreview. De instelling/ het team dat deelneemt aan de proeftuin kan kiezen voor de **methodiek van peer review** of de **methodiek van een panel review**.

4.1. Werking van de peer review

- De instelling of het team bepaalt **op basis van het Referentiewaardenmodel** waar de focus op komt te liggen. Dat kan zijn op alle standaarden of op een of enkele standaarden. Of op een bovenliggend thema. Een team kan bijvoorbeeld met extra aandacht kijken naar de begeleiding van studenten; een instelling naar een bepaalde beleidskeuze, zoals hybride onderwijs. De instelling / het team reflecteert hierop en beschrijft dit in een **zelfevaluatie rapport**. De doelstelling van de zelfevaluatie kan meer lerend of meer waarderend zijn. Er is binnen globale kaders veel ruimte voor zelfevaluatie. Voorwaarde is dat de zelfevaluatie de *peers* voldoende inzicht geeft in het reilen en zeilen bij een opleiding of instelling. Zie de handreiking over de zelfevaluatie.
- De instelling / het team maakt een **keuze voor de peers**. Deze kunnen bijvoorbeeld van de eigen instelling zijn of van een ander ROC. Ook studenten, alumni en vertegenwoordigers van het bedrijfsleven kunnen een rol spelen. De goede balans tussen betrokkenheid en distantie van de *peers* is belangrijk.
- De *peers* ontvangen van het team of de instelling de zelfevaluatie,

aangevuld met relevante documenten. Ook de bedoeling van de review wordt beschreven. De *peers* krijgen op basis van een programma gezamenlijk, in subgroepjes en/of afzonderlijk een uitnodiging.

- Dan volgt de **uitvoering van het programma**, waarin onder meer gesprekken en lesbezoeken plaatsvinden. De *peers* geven op een nader te bepalen wijze hun bevindingen weer.

De instelling / het team maakt over bovenstaande in de intake van de proeftuinen **afspraken**.

Zoals we al eerder aangaven, kan een goed uitgevoerde peer review deel uitmaken van een **portfolio** dat de instelling of team in een later stadium als (onderdeel van de) zelfevaluatie aan de Inspectie of het externe panel kan aanbieden. Het moeten dan natuurlijk wel transparante, valide en betrouwbare rapportages zijn.

4.2 Werking van de panel review

Bij een panel review spreken we van een **visitatie** die wordt **uitgevoerd door een extern panel**. Dat zijn ook *peers*, maar zij komen van buiten en dienen te voldoen aan nog nader vast te stellen criteria. Het panel bestaat altijd uit een voorzitter, een secretaris, een student en enkele inhoudelijke experts. Bij de externe panel review staat beoordeling centraal. Er is – secundair – ook aandacht voor leren en ontwikkelen.

Voor de proefperiode gaan we als volgt te werk:

- Er wordt een **extern panel vastgesteld** op een nader te bepalen wijze. De instelling of het team kan ook zelf *peers* voordragen. De *peers* voldoen aan criteria, waaronder onafhankelijkheid en expertise.
- Het team/ de instelling stelt een **zelfevaluatie** op vanuit het

Referentiewaardemodel, aangevuld met de daarbij horende documenten. In de zelfevaluatie geeft de instelling zelf aan hoe zij wil aantonen dat zij aan de voorwaarden/referentiewaarden voldoet.

- Het panel bestudeert de aangeleverde documenten en bereidt het bezoek voor. Waar nodig vragen de panelleden aanvullende informatie. De instelling ontvangt een **programma met de mensen die het panel wil spreken en wellicht situaties die ze willen meemaken** (bijvoorbeeld een bezoek aan de praktijkschool). Ook hier kan de instelling zelf een programma voorstellen.
- Vervolgens is er het daadwerkelijke bezoek aan de instelling / het team. Op het eind van de bezokedag presenteert de voorzitter van het panel **de eerste bevindingen en indrukken**.

- Na enkele weken ontvangt het team / de instelling het **conceptrapport** om te controleren op feitelijke onjuistheden. Daarna volgt het **definitieve rapport**.

4.3 Ten slotte

Het is aan de instelling dan wel het team welke vorm van review men kiest. De instellingen ontvangen uiteraard tijdig de **informatie** die zij hiervoor nodig hebben. Er is voor de proefperiode een aanbod van **begeleidingsmogelijkheden** om de instellingen/teams te ondersteunen bij de voorbereiding van de peer review.

Bij de instellingen die mee doen aan de pilot van OC&W/ inspectie vindt in ieder geval een review op instellingsniveau plaats.

Tijdens de intake worden deze en andere zaken besproken en afgesproken. Zie daarvoor de handreiking over de proeftuinen.

Wegwijs in kwaliteit

De coalitie Teams aan Zet van het Kwaliteitsnetwerk mbo heeft een digitale kennisbank voor onderwijsteams ontwikkeld: www.wegwijsinkwaliteit.nl.



Op deze vindplaats worden diverse instrumenten verzameld die van nut kunnen zijn voor onderwijsteams. Het is de plek voor instrumenten, werkvormen en ander materiaal dat gebruikt kan worden in onderwijsteams in het mbo. Zo kan er via het gebruik van zoekcriteria gezocht worden naar bijvoorbeeld teamscan instrumenten of peer review systemantiek. De kennisbank wordt gevuld door mensen uit het mbo voor collega's uit het mbo. Wil je zelf iets plaatsen, gebruik dan het upload menu. Hoe meer instrumenten beschikbaar hoe rijker de oogst voor de sector.



