

IN BEWEGING

*Bevindingen over de toegevoegde waarde van het referentiewaardenmodel
voor de kwaliteit van onderwijs in het mbo*

Evaluatie van proeftuinen in de eerste fase

Marinka Kuijpers
Januari 2024

mmv Elly Kok-Meetsma
In opdracht van het Kwaliteitsnetwerk mbo

VOORAF

Dit document is het resultaat van nauwgezet onderzoek, dat een eerste stap vertegenwoordigt in het verkennen en ervaren van het werken met het referentiewaarden gedachtegoed. Dit eerste deel biedt zicht op de mogelijkheden en uitdagingen die gepaard gaan met het gebruik van het referentiewaardenmodel in de praktijk. Proeftuinen die gestart zijn na de uitvoering van dit onderzoek worden op basis van deze inzichten verrijkt. De bevindingen en uitdagingen die zijn voortgekomen uit dit onderzoek zullen zorgvuldig worden meegenomen in het vervolgonderzoek in afronding van de totale proeftuinperiode. Hierover volgt een tweede publicatie.

Stichting Kwaliteitsnetwerk mbo

SAMENVATTING

Binnen het middelbaar beroepsonderwijs wordt gewerkt aan een eigen invulling van kwaliteitszorg gedreven door de behoefte aan meer flexibilisering van het onderwijs en een groter eigenaarschap over de kwaliteit ervan. Op verzoek van de MBO Raad heeft het Kwaliteitsnetwerk mbo, in samenwerking met alle betrokkenen, een concept Referentiewaardenmodel ontwikkeld als voorstel voor een nieuwe systematiek van kwaliteitszorg en -borging die past bij een wendbaar mbo. De voorliggende evaluatie van het Referentiewaardenmodel (RWM) heeft als doel inzicht te verschaffen in de werkbaarheid en werkzaamheid van het model in de eerste ronde van proeftuinen om tot aanbevelingen te komen voor het gebruik van het RWM.

De centrale onderzoeksvraag is: Hoe verloopt de integratie van het Referentiewaardenmodel en waar draagt het model aan bij, voor wie onder welke omstandigheden?

Voor de evaluatie van het RWM is een literatuurstudie uitgevoerd, observatie van workshops over de proeftuinen en een panelgesprek met landelijke stakeholders, documentenanalyses, interviews met deelnemers van proeftuinen op team- en instellingsniveau. Daarnaast heeft validering van de conclusies op basis van de resultaten hiervan plaatsgevonden door analyse van evaluaties van overige afgeronde proeftuinen en door het bevragen van externe begeleiders van de proeftuinen.

In de proeftuinen zijn eerste ervaringen opgedaan met het RWM. Deze ervaringen zijn positief. Het Referentiewaardenmodel biedt een veelbelovende aanpak voor het ontwikkelen en realiseren van een toekomstbestendige duurzame kwaliteit van onderwijs in het mbo. Het model wordt in de proeftuinen gezien als een goed hulpmiddel met relevante aspecten om zicht te krijgen op de kwaliteit van onderwijs en om stappen te zetten in de kwaliteitsontwikkeling. Op basis van de uitkomsten van de proeftuinen lijkt er voldoende vertrouwen in de potentie van het RWM.

Echter, de bedoeling van het RWM komt nog onvoldoende tot zijn recht en de potentie van het model wordt nog niet ten volle benut. Conclusies in het rapport die aanleiding geven tot verdere ontwikkeling zijn:

- Referentiewaarden zijn belangrijk maar nog onvoldoende eenduidig en leidend
- De proeftuinen zijn gericht op het hoe en minder op het waartoe
- Begeleiding en leiding vanuit de referentiewaarden is essentieel, professionalisering is nodig
- De verbinding met de inspectie is wenselijk maar nog niet gerealiseerd
- Onderzoek is zinvol maar nog weinig zichtbaar

Om tot kwaliteitsverbetering te komen op zowel team- en instellingsniveau als op en sectorniveau is nog het een en ander nodig. Het betreft vooral:

- Oefening, aansturing en professionalisering om met het model te kunnen werken en de uitgangspunten te hanteren
- Het borgen van de continuïteit van het RWM-proces en van de opbrengsten in de onderwijspraktijk
- Het versterken van de verbinding met externe stakeholders
- Het verbinden van ontwikkeling, onderzoek en beoordeling
- Het expliciteren van gewenste resultaten op studentniveau in relatie tot de aansluiting op arbeidsmarktontwikkelingen en maatschappelijke vraagstukken.

Het vergt tijd, lef en doorzettingsvermogen om met behulp van het RWM daadkracht en draagkracht te realiseren op team-, instellings- en sectorniveau om tot een toekomstbestendige duurzame kwaliteit van onderwijs in het mbo te komen. Van in beweging naar voortbeweging.

INHOUDSOPGAVE

INLEIDING	4
Ambitie	4
Relevantie	4
Uitgangspunt	4
DE BEDOELING VAN HET RWM EN DE PROEFTUINEN	5
Ambities en opbrengsten voor het portfolio	5
Referentiewaarden	5
Standaarden	5
Vermogens	6
De relatie met stakeholders	6
Instrumenten	6
De bedoeling van de proeftuinen	6
THEORETISCHE ACHTERGRONDEN MBT DE DOELEN	7
Kwaliteitscultuur	7
Aansluiting op arbeidsmarktontwikkelingen een maatschappelijke vraagstukken	7
Studenten voorbereiden op een leven lang ontwikkelen	8
ONDERZOEKSOPZET	9
Onderzoeksvragen	9
Methode	9
Onderzoeksmodel	9
RESULTATEN ONDERZOEKCASUSSEN	11
Het gebruik van het Referentiewaardenmodel	11
Het gebruik van waarden als referentie	13
Versterking van kwaliteit	16
Potentie van het RWM	17
Conditities	19
VERGELIJKING EN VALIDERING	23
Validering en aanvulling van conclusies door analyse van overige afgeronde proeftuinen	23
Validering door externe begeleiders	25
CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	27
Conclusie: een beweging op gang	27
Aanbeveling: voortbewegen van hoe naar waartoe	31
VERWIJZINGEN	34

INLEIDING

De evaluatie van het Referentiewaardenmodel (RWM) heeft als doel inzicht te verschaffen in de werkbaarheid en werkzaamheid van het model in de eerste ronde van proeftuinen om tot aanbevelingen te komen voor het gebruik van het RWM. Acht proeftuinen in het mbo hebben tot nu toe geëxperimenteerd met het model en de proeftuin afgerond. In totaal zullen in twee schooljaren naar verwachting 30 proeftuinen deelnemen. Dit rapport presenteert ervaringen van de afgeronde proeftuinen met het gebruik van het RWM, de verwachte potentie van het RWM om bij te dragen aan toekomstbestendige duurzame kwaliteit van het mbo, en de essentiële voorwaarden hiervoor. De evaluatie is gebaseerd op de beschreven doelstellingen van het RWM en van de proeftuinen.

AMBITIE

Binnen het middelbaar beroepsonderwijs wordt gewerkt aan een eigen invulling van kwaliteitszorg gedreven door de behoefte aan meer flexibilisering van het onderwijs en een groter eigenaarschap over de kwaliteit ervan. Op verzoek van de MBO-Raad heeft het Kwaliteitsnetwerk mbo, in samenwerking met alle betrokkenen, een concept Referentiewaardenmodel ontwikkeld als voorstel voor een nieuwe systematiek van kwaliteitszorg en -borging die past bij een wendbaar mbo. De beoogde eerst volgende fase van inwerkingtreding van het model is in 2025. De verwachting is dat de daadwerkelijke implementatie vanaf 2027 zal plaatsvinden.

RELEVANTIE

De ambitie en de opzet van het RWM sluit aan bij de vraagstukken die worden behandeld in de publicatie *Vandaag is het 2040. Een toekomstverkenning voor middelbaar beroepsonderwijs (mbo), hoger onderwijs en wetenschap* (Eimers ea, 2023). In dit rapport beschrijven de auteurs de onderlinge verbinding tussen de drie stelselperspectieven: arbeidsmarkt (economisch perspectief), samenleving (maatschappelijke vraagstukken) en individu (talentontwikkeling studenten/burgers). Een rode draad die door de stelselperspectieven loopt is flexibilisering, samenwerking en verbinding met de regio. Deze elementen sluiten naadloos aan op de beschreven ambitie van het RWM, zoals beschreven in de publicatie *‘Van ijken naar verrijken’* uit 2021. Hierin wordt de ambitie geschetst om te streven naar toekomstbestendige duurzame kwaliteit binnen het mbo. Toekomstbestendige duurzame kwaliteit wordt in de publicatie beschreven als de ontwikkeling van een gedeelde visie op kwaliteit binnen het mbo, actuele aansluiting leerroutes op arbeidsmarktontwikkelingen en maatschappelijke vraagstukken, en het voorbereiden van studenten op vakmanschap en een leven lang ontwikkelen.

UITGANGSPUNT

Het Kwaliteitsnetwerk mbo introduceerde sinds de start in 2013 een vorm van externe audits. Deze zogenaamde instellingsaudits, die later gebaseerd zijn op het Dialoogmodel, hadden als doel bij te dragen aan de kwalitatieve ontwikkeling van mbo-instellingen. De auditvorm legt de nadruk op professioneel eigenaarschap en verantwoordelijkheid van instellingen voor de audits. In het rapport *Met de instellingsaudit op weg naar professionele onderwijsorganisaties in het mbo* dat in 2022 verscheen wordt onderscheid gemaakt tussen een ‘control perspectief’ en een ‘ontwikkelperspectief’. Kenmerken van het control perspectief zijn onder andere: verantwoorden, normeren, toetsen, standaardiseren en efficiency. Het ontwikkelperspectief omvat kernbegrippen als anticiperen, leren, betekenis en zin geven, innoveren, co-creëren, waarde toevoegen en draagvlak creëren. De onderzoekers concluderen dat controle en vertrouwen interacteren en elkaar beïnvloeden. De aanbeveling is echter om vanuit het ontwikkelperspectief te starten. Het RWM heeft gebruik gemaakt van de theorie en praktijk van het dialoogmodel en hanteert het ontwikkelperspectief als uitgangspunt. Proeftuinen zijn ingesteld om te experimenteren met dit model.

DE BEDOELING VAN HET RWM EN DE PROEFTUINEN

Het Referentiewaardenmodel (RWM) heeft als doel mbo-instellingen te ondersteunen bij het verwerven én behouden van de kwaliteit van hun leerroutes voor goed onderwijs voor studenten. Gezien de grote en blijvende dynamiek op de arbeidsmarkt en in de samenleving is er wendbaarheid in het onderwijs nodig dat tegemoetkomt aan de behoefte aan maatwerk in een leven lang durend persoonlijk ontwikkelproces (zie rapport van Stichting Kwaliteitsnetwerk mbo *'Van ijken naar verrijken'* p. 20). Het model fungeert als leidraad om de dialoog aan te gaan over de concretisering van kwaliteit met interne en externe stakeholders. Bij de ontwikkeling van het model is de focus gelegd op toekomstbestendigheid en robuustheid ongeacht de organisatievorm van de instelling. Het RWM dient als kompas voor zowel waardering als beoordeling. De sector zelf geeft vorm aan het model in samenwerking met stakeholders in de regio. Belangrijk is dat het model ruimte biedt aan instellingen om het model vanuit eigenheid en kwaliteit invulling te geven.

AMBITIES EN OPBRENGSTEN VOOR HET PORTFOLIO

Het geheel aan leerroutes (opleidingen) van een instelling vormt het portfolio. De leerroutes worden gevoed door de ambities van de instelling en dienen te leiden tot leerresultaten of -opbrengsten. De ambities van een mbo-instelling hebben betrekking op de betekenis die de instelling voor de omgeving wil hebben, ook ten aanzien van de wettelijke taak van elke mbo-instelling: het drievoudig kwalificeren van studenten. De gerealiseerde opbrengsten moeten overeenkomen met de gestelde ambities. De relatie tussen ambities en opbrengsten zichtbaar, meetbaar en/of merkbaar maken is een essentieel deel van de uitgangspunten van het RWM. Meetbaarheid is het kwantitatief aantonen dat doelen bereikt zijn. Merkbaarheid is het kwalitatief constateren dat er (voldoende) vooruitgang is geboekt. Bespreekbaarheid betreft het bewustzijn van de organisatie dat bepaalde ambities (nog) niet zijn bereikt en dat er bewust gewerkt wordt om deze wel te realiseren.

REFERENTIEWAARDEN

Referentiewaarden die benoemd zijn in het rapport van Stichting Kwaliteitsnetwerk mbo *'Van ijken naar verrijken'* (2021, p 18-20), die aan het model ten grondslag liggen, zijn:

- Eigenaarschap
- Dialoog: horizontaal en verticaal een doorlopend tweezijdig gesprek vanuit wederzijds respect voor elkaars verantwoordelijkheden wat tot nieuwe inzichten leidt.
- Leren en ontwikkelen: Eerste orde leren door voortdurend terugkijken op het handelen om het te verbeteren. Tweede orde leren door het werken vanuit nieuwe ambities om te vernieuwen. Het betreft leren van ervaring en toepassen van uit onderzoek verkregen kennis.
- Rekenschap: verantwoorden van resultaten vanuit vertrouwen gericht op ontwikkeling in plaats van controle gericht op het vaststellen van de stand van zaken
- Vertrouwen
- Continuïteit: proactief herhalende kwaliteitsverbetering middels de cyclus Plan-Do-Check-Act

Deze referentiewaarden dienen als leidraad om het model op een effectieve en waardevolle manier in te zetten voor kwaliteit(sverbetering) van standaarden en vermogens in het mbo op instellings- en teamniveau op basis van ambities en in relatie met stakeholders.

STANDAARDEN

In de standaarden wordt beschreven wat de sector beschouwt als kwalitatief goed onderwijs. Deze standaarden zijn uitgewerkt op zowel het niveau van leerroutes als op instellingsniveau. Op instellingsniveau zijn gemeenschappelijke standaarden geformuleerd op het gebied van visie en beleid,

uitvoering, en resultaten. Op teamniveau zijn de standaarden geformuleerd op het gebied van begeleiding, onderwijsleerproces, onderwijsleeromgeving, en toetsing en afsluiting.

VERMOGENS

Vermogens hebben betrekking op de competenties die nodig zijn om het onderwijs te verzorgen en de ambities waar te maken. Het zijn aspecten waarop invloed kan worden uitgeoefend om de kwaliteit van onderwijs te versterken. Vermogens zijn:

- Responsief vermogen: De mate waarin de instelling/het team in staat is in te spelen op trends en ontwikkelingen in de omgeving. Het betreft het adequate reageren, studentverwachtingen, nieuwe pedagogische en didactische inzichten, innovaties in het regionale en landelijke bedrijfsleven en op maatschappelijke vraagstukken, en de vertaling daarvan in passend beleid en onderwijsactiviteiten die tegemoetkomen aan de behoefte aan maatwerk in een leven lang durend persoonlijk ontwikkelproces.
- Professioneel vermogen: De mate waarin de professionals bekwaam, bevoegd en gemotiveerd zijn om bij te dragen aan 'state of the art' onderwijs.
- Organisatievermogen: de mate waarin de inrichting en bedrijfsvoering zodanig is dat deze het onderwijs en de professionals ondersteunt en verantwoording mogelijk maakt.
- Realisatievermogen: de mate waarin de instelling/het team in staat is gebruik te maken van data en analyse ten behoeve van het versterken van onderwijs, de organisatie en het professioneel handelen.

DE RELATIE MET DE STAKEHOLDERS

De samenwerking met externe stakeholders bij de totstandkoming en verzorgen van het onderwijs, hun tevredenheid en de verantwoording aan hen is een cruciale factor voor een wendbaar en toekomstbestendig mbo.

INSTRUMENTEN

Instrumenten die gebruikt kunnen worden voor zelfevaluatie zijn onder andere:

- Peer review: De dialoog met vakgenoten om zicht te bieden op waar het staat met standaarden als referentie ter bevordering van de kwaliteitsontwikkeling.
- Kwaliteitstafels: aan kwaliteitstafels wordt de dialoog gevoerd met betrokken stakeholders over de stand en de ontwikkeling van kwaliteit aan de hand van het RWM.
- Ontwikkelingsgerichte audits: het auditinstrument dat instellingen gebruiken kan worden aangepast op basis van het RWM om de kwaliteit diepgaand inzichtelijk te krijgen.
- Instellingsdialoog geïnitieerd door het Kwaliteitsnetwerk

Ook is het mogelijk om een panel samen te stellen voor het waarderen en beoordelen van de geboden kwaliteit door externe stakeholders.

DE BEDOELING VAN DE PROEFTUINEN

De proeftuinen zijn bedoeld om het RWM te toetsen en te oefenen met dit model. Op basis van de ervaringen kan het model waar nodig is worden aangescherpt om tot een effectief en efficiënt model te komen dat goed aansluit bij de mbo-sector, de instellingen en de teams. Het resultaat van iedere proeftuin is een zelfevaluatie-rapportage. Elke proeftuin wordt ondersteund door een externe begeleider. De begeleiders zijn voorafgaand aan de proeftuin getraind in het gedachtegoed van de referentiewaarden en in de werking van het model. Ook tijdens de proeftuinfase vindt er professionalisering, intervisie en coaching plaats.

THEORETISCHE ACHTERGRONDEN MBT DE DOELEN

De beoogde output van het Referentiewaardenmodel is het verkrijgen van inzicht in en verbeteren van de standaarden van de leerroutes. De beoogde outcome, oftewel de impact van de output, is toekomstbestendige duurzame kwaliteit van onderwijs in het mbo. Dit heeft betrekking op een gemeenschappelijke visie op de kwaliteitscultuur in het mbo vanuit de referentiewaarden, wendbaarheid van het onderwijs om te kunnen aansluiten op de arbeidsmarktontwikkelingen en maatschappelijke vraagstukken, met als ultiem doel het voorbereiden van studenten als startbekwame beroepsbeoefenaren en op een leven lang ontwikkelen (zie rapport 'Van ijken naar verrijken' p. 19-22).

KWALITEITSCULTUUR

Volgens de Onderwijsraad wordt een sterke kwaliteitscultuur gedefinieerd als: een cultuur die alle betrokkenen, zowel intern als extern, stimuleert om zich continu te richten op het definiëren en behalen van de gewenste kwaliteit. Dit gebeurt door middel van een constructief-kritische houding strevend naar eventueel vereiste kwaliteitsverbeteringen (Onderwijsraad, 2015, p. 16).

De literatuur over kwaliteitsmanagement ondersteunt het idee van een brede blik op kwaliteit. In de studie over de instellingsaudit (Hermanussen ea., 2022) verwijzen de auteurs naar verschillende onderzoeken om het belang te benadrukken van aandacht voor soft controls, zoals gedrag en cultuur in organisaties, naast hard controls, zoals stuur- en verantwoordingsinformatie. Leren van elkaar, kritische reflectie op functioneren en eigenaarschap zijn gedragingen die deel zouden moeten uitmaken van de dagelijkse gang van zaken om de onderwijskwaliteit te verbeteren (Onderwijsraad, 2016).

Het ontwikkelperspectief veronderstelt dat mensen samen betekenis geven in interactie met de maatschappelijke omgeving (Homan, 2005). Het is een ontwikkeling waarin vraagstukken gezien worden als een mogelijkheid om van te leren en om een organisatie op een hoger plan te brengen. Het vergt samenwerking, co-creatie en zingeving, waarbij 'het goede gesprek' in de organisatie centraal staat vanuit het besef dat sensitief zijn voor ontwikkelingen en snel kunnen schakelen in veranderende omstandigheden noodzakelijk zijn om te overleven (Stevens, 2012).

AANSLUITING OP ARBEIDSMARKTONTWIKKELING EN MAATSCHAPPELIJKE VRAAGSTUKKEN

Gezien de druk op de aansluiting tussen mbo en werkveld, is er behoefte aan meer adaptiviteit in het beroepsonderwijs volgens beleid (Bussemaker, 2015) en onderzoek (Palonen, Boshuizen, & Lehtinen, 2014). Het Sociaal Cultureel Planbureau spreekt over responsiviteit, als het vermogen van het mbo om adequaat in te spelen op veranderingen op de arbeidsmarkt en mbo'ers voor te bereiden op blijvende inzetbaarheid (Turkenburg & Vogels, 2017).

De ontwikkeling naar responsiviteit doet een beroep op een verandering van focus op onderwijs voor onderwijsorganisaties. Het vergt een verschuiving van controle naar empowerment, van extrinsieke beloning naar intrinsieke motivatie en een focus op een gemeenschap van partners (Swanson & Bhadwal, 2009).

In het RWM is responsiviteit omschreven als het adequaat reageren op zowel studentverwachtingen en nieuwe pedagogische en didactische inzichten (zie rapport 'Van ijken naar verrijken' p. 20), als op innovaties in het regionale en landelijke bedrijfsleven en maatschappelijke vraagstukken. We zien in de literatuur dat responsiviteit vaak vooral gericht is op de arbeidsmarkt. Het wordt omschreven als *het vermogen van opleidingsteams om het curriculum van een (beroeps)opleiding actueel en*

toekomstgericht te houden (Nieuwenhuis, Smulders en Sessink, 2021, p.73). Het rapport ‘*Het vizier op buiten: leerplanontwikkeling voor een dynamisch beroep*’ (HAN, 2021, p. 10) stelt: *De snelle veranderingen op de arbeidsmarkt maken ontwerp en onderhoud van het curriculum een bijna permanente taak voor opleidingsteams in het beroepsonderwijs.*

Responsiviteit vergt samenwerking met professionals in het werkveld om de curricula adaptief in te kunnen richten (OECD, 2014, Onderwijsraad, 2014). Een responsief beroepsgericht curriculum vereist bovendien aandacht voor de ontwikkeling van studenten: *ruimte te bieden aan de ontwikkeling van het zelfregulerende vermogen van toekomstige professionals* (HAN, 2021. p. 10).

Responsiviteit lijkt dus nodig om aan te sluiten bij de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt als wel om studenten te leren om zelf regie te nemen in hun ontwikkeling in het kader van de eisen van een leven lang ontwikkelen (LLO) op een veranderende arbeidsmarkt.

STUDENTEN VOORBEREIDEN OP EEN LEVEN LANG ONTWIKKELEN

Het toerusten van mbo’ers op blijvende inzetbaarheid betekent dat jongeren moeten leren om een leven lang te kunnen blijven ontwikkelen in hun werk. Mazareeuw spreekt over wendbaar vakmanschap (2021), waarbij vakmanschap niet alleen het onderwijzen van kennis, vaardigheden en beroepshouding omvat, maar ook het aanpassen aan de werkomgeving om kwaliteit te leveren (verwijzend naar Sennett, 2008). Dit streven naar wendbaar vakmanschap vereist een geïntegreerd leerproces in het mbo (Mazareeuw, 2021).

Het leerproces om jongeren voor te bereiden op een dynamische arbeidsmarkt vergt begeleiding van studenten om regie te leren nemen in hun persoonlijke en professionele ontwikkeling. In 2017 zijn loopbaancompetenties opgenomen in de kwalificatie-eisen van het mbo (gebaseerd op Kuijpers, 2003) met als doel om hen te versterken in het nemen van eigen regie in hun ontwikkeling, gericht op het realiseren van persoonlijke doelen en die van de omgeving waarin zijn werken.

ONDERZOEKSOPZET

Het doel van de evaluatie is om inzicht te verkrijgen in de werking en de werkzaamheid van het model. De evaluatie brengt in beeld welke condities van belang zijn om de doestellingen van het RWM te realiseren en identificeert welke aspecten van het RWM kunnen worden aangescherpt.

ONDERZOEKSVRAGEN

De centrale onderzoeksvraag is: Hoe verloopt de integratie van het Referentiewaardemodel en waar draagt het model aan bij, voor wie en onder welke omstandigheden?

Kernvragen zijn:

1. Hoe draagt het werken met het Referentiewaardenmodel (in waarden, standaarden, vermogens en instrumenten) bij aan inzicht op de kwaliteit van onderwijs?
2. In hoeverre draagt de aanpak in de proeftuin bij aan het werken vanuit de waarden van het model: eigenaarschap, horizontale en verticale dialoog, leren en ontwikkelen, vertrouwen en rekenschap, continuïteit?
3. Hoe biedt het Referentiewaardenmodel houvast in de aanpak van de kwaliteitsversterking op team-, organisatie- en sectorniveau?
4. In hoeverre biedt de proeftuin input voor de doorontwikkeling ten aanzien van het wat (zicht op kwaliteit en kwaliteitsontwikkeling) en het hoe (werkt de systematiek om zicht te hebben en te houden), wat is de potentie van het RWM voor de toekomst?
5. Welke condities (tijd, professionaliteit, kosten) vergt het werken met het referentiewaardemodel (systematiek en proces)?

METHODE

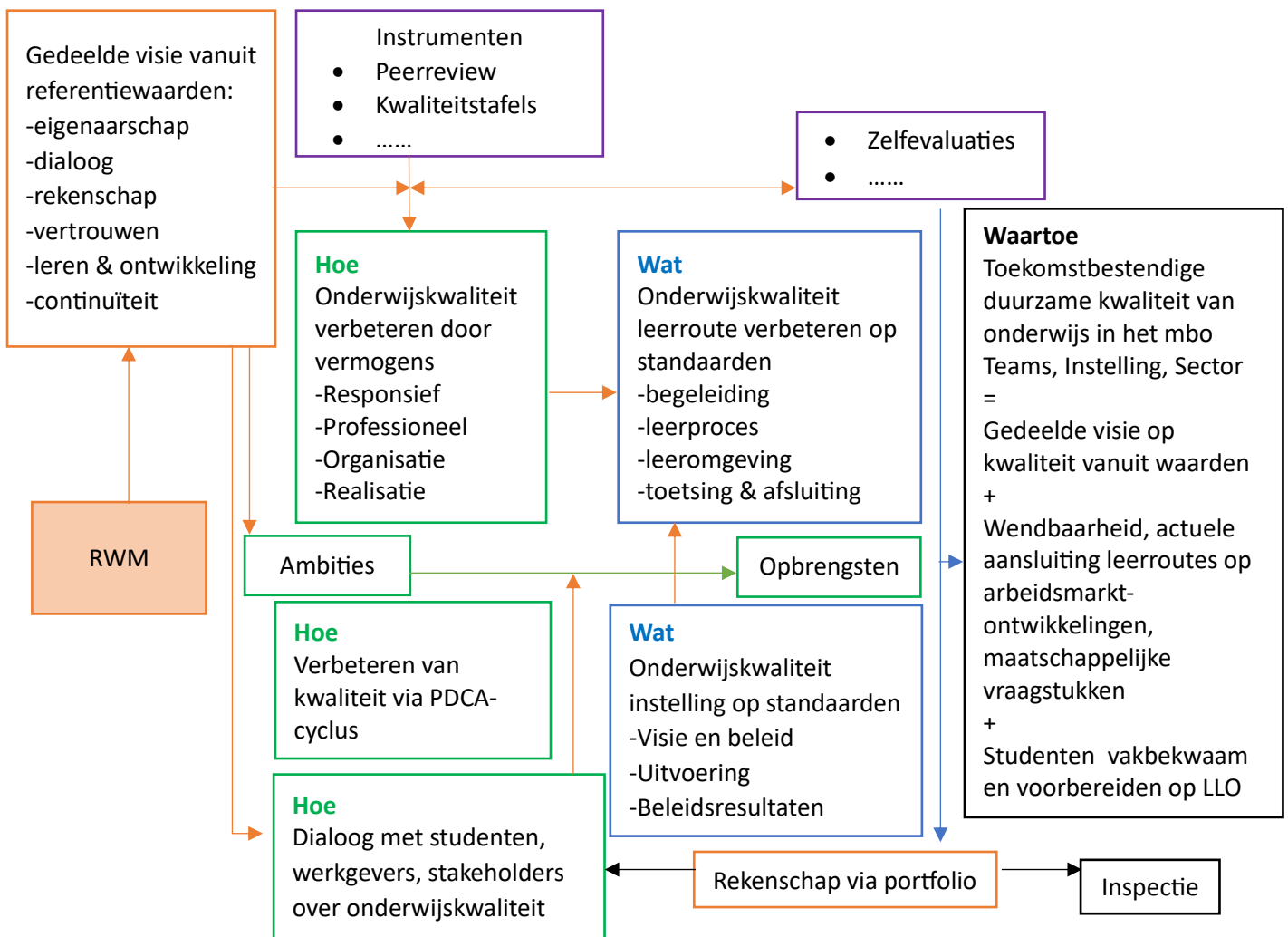
Voor de evaluatie van het RWM is gekozen om binnen de beschikbare tijd zo'n breed mogelijk beeld te verkrijgen van de werking en potentie van het RWM, door verschillende activiteiten uit te voeren.

1. Literatuurstudie betreft het RWM en belangrijke begrippen uit het model.
2. Observatie van drie workshops over ervaringen in proeftuinen tijdens een landelijke conferentie van het Kwaliteitsnetwerk.
3. Documenten-analyse van vier proeftuinen: zelfevaluaties en procesbeschrijvingen. De documenten-analyse vond plaats op basis van de onderzoeksvragen en gold als input voor de interviews van de betreffende proeftuin.
4. Interviews met deelnemers van drie van deze proeftuinen op instellingsniveau en teamniveau, met de interne en externe begeleiders van deze proeftuinen. In totaal zijn tien interviews gehouden. Dertig mensen hebben deelgenomen aan de interviews: 3 externe begeleiders, 14 mensen op instellingsniveau (CVB, directie en kwaliteitszorg) en 13 op teamniveau. De analyses hebben plaatsgevonden aan de hand van een codeboek.
5. Panelgesprek over de proeftuinen aan de hand van een presentatie van een vierde proeftuin, waarvan een in aanwezigheid van vertegenwoordigers van de onderwijsinspectie, ministerie van OCW, MBO Raad en Kwaliteitsnetwerk mbo.
6. Analyse van evaluatieverslagen van de vier overige afgeronde van proeftuinen.
7. Validering van de conclusie bij alle participerende externe begeleiders van de proeftuinen.

ONDERZOEKSMODEL

Het gebruik van het RWM zou meerwaarde moeten bieden aan kwaliteitsontwikkeling van standaarden op team- en instellingsniveau vanuit gemeenschappelijke waarden. De standaarden

worden gezien en verbeterd vanuit de vermogens via de Plan-do-check-act (PDCA) cyclus. Het gesprek over de onderwijskwaliteit en kwaliteitscultuur vindt plaats in een verticale en horizontale dialoog, waar ook studenten, mensen uit het werkveld en andere stakeholders betrokken zijn. Hiervoor kunnen verschillende instrumenten worden ingezet. Het gesprek met stakeholders heeft als inzet inbreng en co-creatie in de ontwikkeling van onderwijs en verantwoording afleggen aan het werkveld en studenten. De zelfevaluatie kunnen (ook) worden gebruikt om verantwoording af te leggen over de onderwijskwaliteit aan de inspectie. De uiteindelijke impact van de (verbetering van de) kwaliteit van onderwijs moet zichtbaar zijn in de gedeelde visie op kwaliteit, actuele aansluiting van leertrajecten op de arbeidsmarktontwikkelingen en maatschappelijke vraagstukken, en de voorbereiding van studenten op een leven lang ontwikkelen. Dit alles om tot toekomstbestendige duurzame kwaliteit van onderwijs in het mbo te komen. Het bovenstaande wordt geïllustreerd in figuur 1.



Figuur 1. Onderzoekmodel

RESULTATEN

We zien dat een beweging op gang is gebracht.

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de interviews, het panelgesprek met stakeholders op landelijk niveau en de ervaringen in de workshops weergegeven. De resultaten zijn geordend aan de hand van de onderzoeksvragen. De gebruikte citaten, ter verantwoording van de beschreven resultaten, zijn geanonimiseerd en qua zinsopbouw aangepast voor de leesbaarheid. De resultaten geven de eerste ervaringen in de proeftuinen weer, die tot aanbevelingen leiden voor verdere ontwikkeling van het model, het gebruik en de inbedding ervan om tot de beoogde resultaten te komen.

HET GEBRUIK VAN HET REFERENTIEWAARDENMODEL

Hoe draagt het werken met het Referentiewaardenmodel (in waarden, standaarden, vermogens en instrumenten) bij aan inzicht op de kwaliteit van onderwijs?

Experimenteren met instrumenten

De eerste proeftuinen hebben het RWM vooral gebruik om de instrumenten 'peerreview' en 'kwaliteitstafels' als gespreksvorm uit te proberen. Peerreviews zijn op verschillende niveaus gehouden: veelal op teamniveau, maar ook op managementteam- en CvB-niveau. De samenstelling van de kwaliteitstafels varieerde per instelling, maar tijdens elk gesprek waren verschillende geledingen uit de organisatie vertegenwoordigd. Tijdens peerreviews van onderwijsteams, die een zelfgekozen leervraag aan elkaar voorlegden, ervoeren de teams eigenaarschap over de kwaliteit van onderwijs.

Alle geïnterviewden waren positief over het voeren van de gesprekken aan de hand van een leervraag. Begeleiders van de proeftuinen zeiden bijvoorbeeld:

Door het RWM gaan teams met elkaar in gesprek als gelijken. Het levert mooie gesprekken op over waar we trots op zijn en waar we tegen aan lopen. Het is meer een open gesprek.

En:

In eerste instantie was het trekken om teams met elkaar in gesprek te krijgen, maar als het is gebeurd dan wordt energie en inspiratie ervaren. Nu is het duwen, maar het zou mooi zijn als het uit het team zelf komt. Nu zijn er geen concrete plannen, maar er is wel veel geleerd vanuit het gesprek.

De vergelijking met een traditionele audit werd genoemd om de positieve ervaringen te duiden:

We komen tot diepere inzichten in vergelijking met audits. Bovendien kijk je niet alleen naar het team maar ook naar de rol van de staf en management.

En:

In een audit vertelt een ander dat je niet deugt of wat niet deugt, nu ontdek je dat als team zelf en kijk je gelijk naar wat je eraan gaat doen.

Als meerwaarde van het gebruik van het RWM werd tijdens de workshops genoemd:

- de teams zijn aan zet, ze onderzoeken eigen vragen
- peerreviews en kwaliteitstafels zorgen dat verschillende onderwijsteams en mensen uit verschillende niveaus in de organisatie bij elkaar komen
- gezamenlijk verder komen in het denken over onderwijs
- de sfeer in de dialoog zorgt voor diepere inzichten.
- de vermogens helpen om anders naar onderwijs te kijken.

Het gebruik van vermogens gericht op het verbeteren van (de stand van de) standaarden

Het gebruik van vermogens in het model om leervragen te bespreken werd leerzaam gevonden en als meerwaarde van het RWM ervaren door alle geïnterviewden die aan peerreviews deelnamen. Een geïnterviewde van kwaliteitszorg zei: *In het onderwijs wordt vaak snel naar een oplossing gegaan. Het RWM zorgt ervoor dat je een probleem vanuit verschillende kanten bekijkt via de vermogens.*

In vergelijking met een audit, pak je niet alle standaarden maar een leervraag, maar door die ene leervraag kom je, door het kijken vanuit vermogens, toch op inzichten die ook over het algemeen gelden en die ook voor andere aspecten van toepassing zijn. Het gesprek over een ander onderwerp had tot dezelfde uitkomsten kunnen leiden.

Een geïnterviewde noemde dat de vermogens ook in andere situaties dan de proeftuinen te gebruiken zijn. De geïnterviewde zegt hierover: *Het geeft een integrale blik en meerdere perspectieven.*

Wat betreft het responsief vermogen werd aangegeven dat de deelname van studenten en mensen uit het werkveld van waarde is. Niet elke instelling heeft studenten en mensen uit werkveld betrokken bij de proeftuinen. In de peerreviews waar dit wel het geval was, bleek het prettig om kennis te nemen van de behoeften van deze stakeholders, zodat teams hier beter op zouden kunnen inspelen. Een kwaliteitszorgmedewerker noemde dat een inzicht was: *om aan de voorkant stakeholders meer bij onderwijsontwikkelingen te betrekken.*

Ook na de peerreviews en kwaliteitstafels vond men terugkoppeling van de acties, die zijn ondernomen op basis van de opbrengsten van de gesprekken, wenselijk. Zo vertelde een student die had deelgenomen aan een kwaliteitstafel: *dat studenten veranderingen in het onderwijs niet ervaren als zij niet horen wat er met hun input is gedaan.*

Wat betreft het professioneel vermogen werd opgemerkt dat bronnen, zoals interne enquêtes, onderzoeksresultaten of eerdere aanbevelingen uit audits nauwelijks werden gebruikt in de voorbereiding en uitvoering van de gesprekken.

Het integrale model

In enkele proeftuinen is het RWM in totaliteit nauwelijks expliciet gebruikt of besproken met de deelnemers voorafgaand of tijdens de peerreviews of kwaliteitstafels. Dit was het besluit van het team kwaliteitszorg of het bestuur van de instelling. De reden was om de teams in de peerreviews of de deelnemers aan de kwaliteitstafels niet te belasten met de complexiteit van het model. Een kwaliteitszorgmedewerker zegt hierover: *We wilde het niet te complex maken en op verzoek van het CVB klein houden. De externe begeleider is daarin meegegaan.*

Een externe begeleider van een andere proeftuin heeft aan het begin van de peerreviewgesprekken het RWM globaal uitgelegd en tijdens de gesprekken de link gelegd met de vermogens die in het model zijn weergegeven. De geïnterviewden van deze proeftuin vonden dit zeer zinvol en waren van mening dat elke procesbegeleider dit moet kunnen om goed gebruik te maken van het RWM.

Tijdens een groepsinterview werd het RWM getoond aan deelnemers van een peerreview die geen beeld hadden bij dit model. De reactie was: *Handig en fijn als we het eerder hadden gekregen.* Terugkijkend op de proeftuinen gaven alle externe en interne begeleiders van de proeftuinen aan dat ze het wel van belang vinden om het RWM expliciet in te zetten en tijd te nemen om mensen hierover te informeren.

Bijdrage aan inzicht over kwaliteit van onderwijs

Door het gebruik van het RWM is meer bewustwording en eigenaarschap ontstaan met betrekking tot onderwijskwaliteit. Dit werd vooral gewijdd aan het gebruik van de instrumenten:

Het gebruik van de instrumenten zelf heeft geholpen om de dialoog op gang te brengen en een gemeenschappelijk idee over kwaliteit te ontwikkelen, om hier mee bezig te gaan.

In de peerreviews was de opbrengst veelal het vergroten van inzicht in een specifiek probleem en handvatten voor een aanpak op microniveau. Teams gaven aan van elkaar geleerd te hebben. *Er was in eerste instantie weerstand, bang om langs de meetlat gelegd te worden zoals bij de inspectie. Ook leek het teams niet zinvol om in peerreviews in gesprek te gaan met een team van een geheel andere opleiding, een andere 'tak van sport', maar het bleek dat teams met dezelfde dingen bezig zijn. Als het ene team hun oplossing voorlegde, bespraken ze hoe het andere team dit kon vertalen naar de eigen situatie. Na de gesprekken waren de deelnemers allemaal enthousiast: met elkaar over onderwijs praten, praten over hoe je kwaliteit definieert en kijken naar wat je anders kunt doen.*

Hoewel de geïnterviewden positief waren over de opbrengst van de gesprekken, was vaak nog onduidelijk wat de verandering was in het onderwijs om bij te dragen aan de kwaliteitsontwikkeling. *Peerreviews en kwaliteitstafels zijn goede momenten om het over een leervraag te hebben te kort voor een koersverandering. Daarvoor moet je het regelmatig doen. Ik ben er een voorstander van, maar heb het zelf niet opgepakt.*

Wat betreft de impact van het gebruik van het RWM op sectorniveau werd in het panel gezegd: *Het helpt om grip te krijgen op wat we verstaan onder kwaliteit. Wat vinden we samen belangrijk? Wat is de referentie van de kwaliteit? We zijn we een waardensysteem aan het maken en hebben we dezelfde taal.*

HET GEBRUIK VAN DE WAARDEN ALS REFERENTIE

In hoeverre draagt de aanpak in de proeftuin bij aan het werken vanuit de waarden van het model: eigenaarschap, horizontale en verticale dialoog, leren en ontwikkelen, vertrouwen en rekenschap, continuïteit?

Referentiewaarden

De referentiewaarden van het model worden door de geïnterviewden herkend en erkend. In de interviews en zelfevaluaties kwamen vooral de waarden eigenaarschap en dialoog aan bod. In een proeftuin is expliciet gestuurd op deze waarden bij het inrichten en uitvoeren van de proeftuinen. Leren en vertrouwen werden eveneens genoemd in de interviews, maar minder frequent en specifiek. Continuïteit wordt genoemd, maar vooral in het kader van het ontbreken hiervan in de aanpak van de proeftuinen. Wendbaarheid is niet ter sprake gekomen.

De referentiewaarden zijn niet zichtbaar in het figuur van het model. Het werd wel zinvol gevonden om deze waarden hierin op te nemen om hier expliciet op te kunnen sturen in de voorbereiding en de uitvoering van het werken met het RWM. Zeker als het gaat om instellingen voor wie deze waarden geen vanzelfsprekendheid zijn:

Op instellingsniveau is er geen discussie over het belang van de waarden. Het is een belangrijke onderlegger dat past bij elk model. Een andere geïnterviewde voegt hieraan toe: Het kan wel helpen om bewustzijn van collega's in het team te vergroten. Ieder team moet het op een eigen manier invullen om eigenaarschap te voelen. Per team kunnen de normen anders zijn, maar de waarden zijn hetzelfde. De definiëring van de waarden kan per fase van ontwikkeling van teams verschillen.

Reflectie op de waarden en de normen die weergeven wanneer sprake is van een waarde, heeft nauwelijks plaatsgevonden. Op metaniveau stilstaan bij de wijze waarop de referentiewaarden

(kunnen) worden gebruikt, lijkt zinvol om de waarden van de kwaliteitscultuur eigen te maken. Een kwaliteitszorgmedewerker zei hierover: *Het gebruik van waarden is belangrijk om bij elke stap in het proces van de proeftuinen in te zetten.*

Eigenaarschap en regie

In de proeftuinen werd eigenaarschap als belangrijke waarde genoemd. Zowel in de aanpak als in de opbrengsten van het RWM-proces. Een interne begeleider vertelde: *Eigenaarschap naar de teams, dat zeggen we al 10 jaar, maar het is nog niet gelukt. Door het bespreken van een eigen leervraag, ervaren mensen wel eigenaarschap.*

In de vergelijking met een audit werd gezegd: *Bij een audit hebben mensen die ons niet kennen een mening over ons. Nu is het meer ontwikkelingsgericht en is het eigenaarschap groter. Er is geen verdedigende houding. Het gaat nu meer om wat goed gaat.*

Wel werd opgemerkt dat zowel CVB, directie en beleidsmedewerkers als teams zich eigenaar kunnen voelen maar dat dit niet per se over dezelfde onderwerpen en vragen gaat met betrekking tot onderwijskwaliteit. Middenmanagement voelde zich in een proeftuin minder eigenaar van de leervraag en leek het lastig te vinden om het eigenaarschap bij het team te laten, volgens een externe begeleider. Eigenaarschap over het ontwikkelen van onderwijskwaliteit was in de teams niet altijd een vanzelfsprekendheid. Een observatie van een kwaliteitsmedewerker was: *Hoewel teamleden vooraf nogal wat weerstand ervaarden gezien de tijdsinvestering die de proeftuinen vergde, werden de leden gedurende de peerreview steeds enthousiaster. Zij hadden vooraf geen eigenaarschap genomen door zelf een leervraag te formuleren of met het management in gesprek te gaan over hun eigen behoeften. Het team werd pas eigenaar tijdens de peerreviews, maar vooral over het onderwijs, niet per se over hun eigen ontwikkeling.*

Wie eigenaar was van het proces in de proeftuinen verschilde. In een organisatie, die de waarden van het RWM als onderdeel van de instellingscultuur beschouwden, heeft het CvB het eigenaarschap heel bewust in de teams gelegd. De proeftuin werd aanvankelijk voorbereid volgens een traditionele audit, maar nadat het inzicht ontstond dat dit niet overeenkwam met het RWM-gedachtegoed werd het proces anders ingestoken. In een andere instelling lag het eigenaarschap van de leervraag of ambitie bij het CVB en directie. Medewerkers uit verschillende geledingen werden uitgenodigd om mee te praten over de vraag van het CVB en MT. In deze proeftuin bleek het CVB en de directie de regie te houden op de inhoudelijke invulling van de proeftuinen. Onduidelijk was wel wie eigenaar was in deze organisaties wat betreft de borging van en vervolgvacaties op de opbrengsten.

De vraag is wat eigenaarschap is en wie eigenaar is van wat. Een kwaliteitszorgmedewerker legt uit: *Eigenaarschap is niet dat je alles alleen moet doen maar dat iedereen zijn eigen rol pakt vanuit verantwoordelijkheden (dit is je werk) en kwaliteiten (hier heb je meer expertise in dan de ander). Je moet praten over eigenaarschap: wat hoort hier allemaal bij. Sturing is nodig om dat eigenaarschap te kunnen pakken en sturing betekent ook vragen stellen over wat het bij elke stap betekent om eigenaarschap te bevorderen.*

Horizontale en verticale dialoog

In de proeftuinen zijn peerreviews als horizontale dialoog, en kwaliteitstafel en zelfevaluaties als verticale dialoog, ingezet. In een proeftuin zijn de uitkomsten van de peerreviews gebruikt als input voor de kwaliteitstafels.

Hoewel geïnterviewden spraken over dialoog, werden de kenmerken van een dialoog niet overal herkend. De verticale dialoog was in een organisatie ingericht als overdracht van de uitkomsten uit de

peerreview aan het CVB en de (schriftelijke) reactie terug naar het peerreviewteam, zo werd in een zelfevaluatie geschreven. Een externe begeleider zei hierover: *Er was niet echt een verticale dialoog. De hele organisatie zou op waarden gericht moeten zijn, daar moet ook sturing op komen.*

In de peerreviews werden zowel kenmerken van een dialoog (zoals luisteren, vragen stellen en elkaar proberen te begrijpen om tot nieuwe inzichten te komen) als die van een debat of discussie (zoals meningen en oplossingen geven om de ander te overtuigen) herkend: *Het team raakte geïnspireerd door met elkaar in gesprek te gaan over onderwijs. Mooi om te vertellen wat je kunt. In de peerreviews zag je ook een verschuiving van eerst vertellen wat je goed doet (als bij de audits) naar ook wat lastig is, en vragen naar hoe het andere team dat doet.*

De procesbegeleider van de peerreview heeft een belangrijke taak om de kenmerken van een dialoog in de gaten te houden. Een kwaliteitszorgmedewerker zegt hierover: *Het ging toch snel normerend “zo ga je nu eenmaal om met studenten”, oordeelloos en nieuwsgierig te vragen naar hoe het andere team dat doet. De externe begeleider en management heeft moeten vragen aan andere team hoe zij dat doen. Dat ging niet vanzelf. Een externe begeleider moet vragen stellen, het team laten uitleggen en kijken naar wat er wel kan.*

Een geïnterviewde van een andere instelling zei over de waarde van het RWM: *Het RWM helpt om met elkaar te oefenen het professionele gesprek te voeren. Van dialoog was echt sprake: mensen luisterden echt, waren nieuwsgierig en hadden een onderzoekende houding.*

Leren en ontwikkelen

In de interviews werd aangegeven dat men van elkaar heeft geleerd tijdens de peerreviews en kwaliteitstafels. Een kwaliteitszorgmedewerker zei: *Teams geven aan dat in mbo vooral doeners werken. Reflecteren zijn ze niet gewend en hebben er ook geen tijd voor, maar door peerreview zijn teams verbaasd hoeveel ze toch van elkaar kunnen leren.*

Men gaf aan dat nieuwe inzichten zijn ontstaan over een mogelijke aanpak van een didactische, pedagogische of managementvraag. Voor de geïnterviewden was nog onduidelijk hoe deze inzichten bijdragen aan de persoonlijke ontwikkeling van professioneel gedrag van deelnemers of verbetering van kwaliteit van onderwijs dat zichtbaar is voor studenten.

Continuïteit

Continuïteit in de processen gericht op onderwijskwaliteit was weinig zichtbaar. Op instellingsniveau waren de verschillende interventies in de proeftuin op elkaar afgestemd, zodat continuïteit in het proces van de proeftuin ontstond. Een geïnterviewde van een van deze instellingen vertelde dat de opbrengsten op instellingsniveau zijn opgenomen in de kwaliteitsagenda van de instelling. Echter, hoe de opbrengsten op teamniveau worden gebruikt voor het ontwikkelen of uitvoeren van onderwijs was niet duidelijk.

De geïnterviewden op instellings- en teamniveau geven aan dat de PDCA-cyclus niet wordt rondgemaakt: *Plan en Check worden wel uitgevoerd als het moet voor de teamplannen, maar de uitvoering houdt niet perse verband met de plannen.*

In een ander team wordt Plan en Do wel uitgevoerd maar komt men niet toe aan Check en Act. De PDCA-cyclus wordt wel belangrijk gevonden maar de beperkte tijd werd als reden aangegeven om de cyclus niet rond te maken.

VERSTERKING VAN KWALITEIT

Hoe biedt het Referentiewaardenmodel houvast in de aanpak van de kwaliteitsversterking op team-, organisatie- en sectorniveau?

Het doel van het gebruik van het RWM is bij te dragen aan toekomstbestendige duurzame kwaliteit van onderwijs in het mbo op team- instellings- en sectorniveau. Dit betekent een gedeelde visie op onderwijskwaliteit vanuit de referentiewaarden, wendbaarheid in het onderwijs voor actuele aansluiting van leerroutes op arbeidsmarkt-ontwikkelingen en maatschappelijke vraagstukken, en het voorbereiden van studenten als vakbekwame beroepsbeoefenaren en op een leven lang ontwikkelen. In verschillende interviews werd benadrukt dat het model een hulpmiddel is en geen doel op zich. Een kwaliteitszorgmedewerker zegt: *Het model op zich is geen wereldverbetermodel. Het onderwijs zelf moet voor de kwaliteitsverbetering zorgen en: Elk model zou geschikt kunnen zijn, maar dit model helpt.*

Hoewel de deelnemers aan de reviews en tafels positief waren over de ervaring, leverde de gesprekken nog niet altijd een opbrengst en vervolgstappen voor de verbetering van onderwijskwaliteit op. Een docent vertelde: *Het was meer een fijn gespreksinstrument dan onderdeel van kwaliteitsverbetering. Ik zie wel potentie in het RWM.*

Een geïnterviewde van kwaliteitszorg gaf aan: *De gesprekken maken wel indruk. In beleid wordt het opgepakt, maar er zijn geen concrete afspraken gemaakt over het verbeteren van standaarden, inzetten van vermogens daarbij of het inzetten van waarden in bepaalde situaties.*

Gedeelde visie op kwaliteit

Het model bleek vooral bij te dragen aan het voeren van het gesprek over onderwijskwaliteit. Deelnemers van een peerreview gaven aan dat zij het vooral zinvol vonden om vermogens te gebruiken om naar de kwaliteit van onderwijs te kijken. De kracht van het model leek vooral het nemen van eigenaarschap op het gebied van onderwijskwaliteit te zijn. Een kwaliteitszorgmedewerker zegt: *Ik heb voor de eerste keer eigenaarschap gezien in het team, dat ze het kunnen vanuit intrinsieke motivatie. Door RWM wordt we een beroep gedaan op de waarden van het model: lerend opstellen, dialoog, eigenaarschap, meer leren dan beoordelen.*

Ook hielp het RWM om een proces op gang te brengen: *Aan de voorkant word je gedwongen om je eigen rol in de bijdrage aan de kwaliteit van onderwijs te benoemen in plaats van achteraf kijken wat gelukt is.*

Het praten met elkaar over onderwijs werd door allen geïnterviewden als positief ervaren. Volgens een externe begeleider was dat vooral door: *minder te controleren en praten over wat niet goed gaat naar het gesprek over waar je zelf aan wilt werken.*

Meer mensen in de organisatie waren betrokken bij onderwijskwaliteit. In een instelling was dat zichtbaar doordat: *nu docenten en meer kwaliteitszorgmedewerkers naar een landelijk dag van het Kwaliteitsnetwerk gaan.*

Uit de interviews bleek dat de gesprekken vooral gericht waren op onderwijsverbetering, maar dat wat onder kwaliteit wordt verstaan impliciet bleef: *Het team voelt zich wel eigenaar van de kwaliteit, maar kan kwaliteit moeilijk omschrijven. Wat versta je onder kwaliteit is moeilijk te beantwoorden. Er is geen gemeenschappelijke visie of gedachtegoed op kwaliteit.*

Aansluiting op arbeidsmarktontwikkelingen en maatschappelijke vraagstukken

De aansluiting op ontwikkeling op de arbeidsmarkt en maatschappelijke vraagstukken heeft in de proeftuinen geen expliciete aandacht gekregen. Wel werd het als zeer zinvol ervaren dat iemand uit

het werkveld meedacht over de leervraag van het team: *In plaats van dat we aan mensen uit het werkveld vragen of ze tevreden zijn over ons onderwijs, vragen we ze om mee te denken.*

Hoewel de inbreng van het werkveld als zeer waardevol werd ervaren, bleek het moeilijk te organiseren om het werkveld aan tafel te krijgen.

Wat betreft de aansluiting op de arbeidsmarkt, ging het in de gesprekken vooral over de mening en behoefte van een arbeidsorganisatie. De gesprekken gingen nog niet over de ontwikkelingen op sectorniveau, hoe onderwijs en arbeidsorganisaties hierop kunnen anticiperen en hoe het werkveld kan bijdragen aan het inrichten of vormgeven van onderwijs. In de interviews werd wel gezegd dat samenwerking met het werkveld plaatsvindt, maar dat dit geen onderwerp van gesprek was in de proeftuinen om tot verbetering hiervan te komen.

Studenten voorbereiden op een leven lang ontwikkelen

Over het betrekken van studenten in peerreviews en aan kwaliteitstafels waren de geïnterviewden positief. Dit vond nog beperkt plaats, maar geïnterviewden bleken verrast over de inbreng van studenten. In de gesprekken ging het vooral over problemen die studenten ervoeren of over problemen die docenten met studenten ervoeren. Hoe jongeren kunnen worden voorbereid op een leven lang ontwikkelen kwam niet aan bod. Wat onder een leven lang ontwikkelen (LLO) werd verstaan bleek niet eenduidig: *Bij LLO gebruik je meer opdrachten vanuit de omgeving.* Het ging niet over het ontwikkelen van vaardigheden bij studenten om regie te nemen op hun ontwikkeling, om weerbaar en wendbaar te worden.

POTENTIE VAN HET RWM

In hoeverre biedt de proeftuin input voor de doorontwikkeling ten aanzien van het wat (zicht op kwaliteit en kwaliteitsontwikkeling) en het hoe (werkt de systematiek om zicht te hebben en te houden), wat is de potentie van het RWM voor de toekomst?

Een beweging in gang

De geïnterviewden waren positief over de potentie van het RWM. Ze vonden dat de potentie van het model nog niet volledig wordt benut, maar zagen wel dat een beweging op gang is gebracht in het ontwikkelen van een gemeenschappelijke taal en visie op onderwijskwaliteit. Een kwaliteitszorgmedewerker vertelde: *Nu zijn de vermogens en het gedachtegoed vooral gebruikt, maar we blijven ontwikkelen.* Een manager zei: *We zien dat een beweging op gang is gebracht. Volgend jaar gaan we dit weer op deze manier doen. Het wordt onderdeel van kwaliteitszorg.*

In de verschillende peerreviews ging het gesprek vooral over onderwijskwaliteit vanuit een eigen leervraag. Het formuleren van concrete acties om tot kwaliteitsverbetering te komen op basis van het gesprek bleef veelal uit: *We hebben wel stilgestaan en gesproken over leervraag, maar niet echt kwaliteit van onderwijs verbeterd. Het RWM heeft wel de potentie hiervoor.*

Het werken met het model in de proeftuinen heeft gezorgd voor een beweging in teams om eigenaarschap betreffende kwaliteitsverbetering te ervaren. Het eigenaarschap was gebaseerd op intrinsieke motivatie, in tegenstelling tot de extrinsieke motivatie die men ervoerde bij traditionele audits, zo blijkt uit verschillende interviews. Het voornemen van de geïnterviewden was dat de leerervaringen in de proeftuinen zullen worden gebruikt voor het vervolg van het RWM-proces.

Spanning tussen rekenschap en ontwikkelen

Het RWM heeft de potentie om zich als organisatie meer te richten op ontwikkelen van kwaliteit vanuit de vragen van de instellingen zelf, naast de beoordeling van de kwaliteit in de audits. De opbrengsten

van het RWM-proces kunnen worden benut ter voorbereiding op de audits, zoals enkele instellingen al hebben gedaan. Tijdens een interview op instellingsniveau werd aangegeven dat niet alle leidinggevendenden vinden dat ze er klaar voor zijn om het RWM toe te passen en dat ze grip willen houden op de kwaliteit: *Ze durven nog niet los te laten, waardoor een traditionele beoordeling of audit op de loer licht.*

Het valt nog niet mee om de waarden te implementeren, zo gaven verschillende geïnterviewden aan. Het vergt volgens hen een langere tijd dan de duur van de proeftuinen om een kwaliteitscultuur te realiseren. De leiding wordt hierin een cruciale rol toebedeeld: *Het gevaar van het gebruik van het RWM is dat mensen hun invloed en controle niet loslaten waardoor de waarden van het RWM niet mogelijk worden. Leidinggevendenden moeten durven los te laten.*

Deelnemers van een peerreview benoemden de spanning tussen enerzijds rekenschap geven aan CVB op basis van kwantitatieve resultaten, de cijfers, en anderzijds de kwalitatieve kijk op onderwijskwaliteit. Zij vonden dat het RWM benut kan worden om juist het verhaal achter de cijfers inzichtelijk te maken.

Een geïnterviewde was van mening dat het goed zou zijn als een externe begeleider expliciet aandacht heeft voor de visie op kwaliteit en bijvoorbeeld zou vragen: *Waar zitten jullie dan als het gaat om controle en ontwikkeling van de oude naar de nieuwe manier van kijken naar kwaliteit van onderwijs, in welke fase zitten jullie?*

Ook in het panelgesprek op landelijk niveau werd de spanning tussen de ontwikkelingsgerichte aanpak van het RWM-proces en de beoordelingsgerichte aanpak van de inspectie besproken. Het gesprek ging over de verschillen in doelen en verantwoordelijkheden. De potentie voor het vergroten van de werkzaamheid van het RWM lijkt het zoeken naar verbinding van beide. Een deelnemer zei hierover: *de vraag is hoe intern en extern als gelijke partners vanuit eigen rollen samen op pad kunnen. En: hoe krijgen we samen de kwaliteit van onderwijs omhoog, want onderwijs is geen doel op zich maar een middel om verder te komen.*

Bijdragen aan ontwikkelingen in het onderwijs

Op de vraag wat de geïnterviewden zien als potentie van het gebruik van het RWM noemde een manager: *Het kan helpen bij flexibiliseren van onderwijs en een gezamenlijke visie op instellingsniveau en landelijk.*

Docenten geven aan dat het kan helpen bij het doorlopen van de PDCA-cyclus.

Toch bleek het niet altijd duidelijk wie de eigenaar is van het inzetten van het vervolg op de uitkomsten van de kwaliteitstafels. Mensen van kwaliteitszorg in een instelling zeiden: *CVB voelt zich eigenaar van doorwerking proeftuinen, maar ik ben benieuwd hoe dat nu is, wat er mee gedaan is.*

Eigenaarschap voor het vervolg in de teams is onduidelijk gaven deelnemers van een peerreview aan: *Mensen gaan in de waan van de dag.* Wel werd in een interview verteld dat in de opbrengst van een peerreview, namelijk aanpassing in de structuur van lessen, is meegenomen in het teamplan en dat daaraan werd gewerkt.

Een instelling kwam tot het inzicht dat het gebruik van het RWM voor meer teams geschikt is dan verwacht: *In het begin werd gezegd dat alleen teams die het op orde hebben dit kunnen gaan doen in plaats van een audit. Erna was de conclusie dat die juist ook voor teams zinvol is die het niet op orde hebben. Die horen bij elke audit dat ze het niet goed doen en de volgende audit weer.*

CONDITIES

Welke condities (tijd, professionaliteit, kosten) vergt het werken met het referentiewaardemodel (systematiek en proces)?

Investerings in Inrichting en borging

Gebrek aan tijd werd als grootste probleem ervaren om het RWM goed in te zetten. Dit betreft het organiseren van bijeenkomsten zelf, maar ook het organiseren van mankracht om de bijeenkomsten voor te bereiden, er aan deel te nemen en de opbrengst van de bijeenkomsten te integreren in werk. Expliciet werd ook genoemd dat het veel tijd kost om mensen uit het werkveld aan tafel te krijgen. Aanwezigheid van het werkveld en studenten werd wel van meerwaarde gevonden voor de opbrengsten. Ook het betrekken van (meer) stakeholders voorafgaand aan bijeenkomsten van het RWM, werd van belang geacht voor de kwaliteit van de opbrengsten. Het bleek wenselijk om vooraf de tijd te nemen om leervragen met de teams te formuleren, na te denken over de wijze waarop teams kunnen worden betrokken, hoe eigenaarschap kan worden bevorderd, en afspraken te maken voor follow up en implementatie.

De bijeenkomsten bleken effectiever als de sessies niet te lang duurden, maximaal drie uur voor een peerreview gaven geïnterviewden aan.

Na de bijeenkomsten werd het cruciaal geacht dat deelnemers van de peerreviews met de overige leden van het team de opbrengsten van de review delen om gezamenlijk te kijken naar de inbedding en het vervolg en de opbrengsten te borgen in de jaar- en teamplannen. Een advies van een geïnterviewde was: *zet bij elk team de adviseur van het team als observator tijdens de peerreview. Die kan helpen om de opbrengsten verder te brengen.*

Op instellingsniveau werd het belangrijk gevonden om de RWM-gesprekken en het inspectiebezoek goed te plannen in de tijd, zodat de opbrengsten van de proeftuinen kunnen worden vertaald naar het inspectiemodel. Een kwaliteitszorgmedewerker zei hierover: *Inspectie en RWM moeten complementair zijn en niet dubbel. Dan is goed inrichten belangrijk. De leiding moet dit organiseren. Daar vragen teams om. Zij gaan dit door drukte in het werk niet zelf doen.*

In een ander interview werd aangegeven dat het voor de continuïteit helpend zou zijn als deelnemers van de kwaliteitstafels een uitnodiging krijgen om voort te bouwen op een vorige sessie, zodat het niet een eenmalige activiteit is. Ook werd aanbevolen om structuur aan te brengen waarbij verschillende interventies op het gebied van kwaliteitsontwikkeling en gesprekken aan de hand van het RWM zijn opgenomen.

Op landelijk niveau zou het Kwaliteitsnetwerk moeten zorgen dat het model een plek krijgt in de sector, zodat het echt gebruikt gaat worden in zijn totaliteit en niet alleen de vermogens als uitgangspunt worden genomen, vonden geïnterviewden.

Wat betreft de kosten vonden managers het essentieel voor de voorzetting van het gebruik van het RWM om op landelijk niveau te kijken naar subsidies. Daarnaast vonden zij het cruciaal om het onderscheid en de verbinding met inspectie-audits duidelijk te maken. Een kwaliteitszorgmedewerker zei: *Het RWM kost geld, de inspectie is gratis.* De meerwaarde en de bekostiging van het RWM moet dus duidelijk zijn.

Een kwaliteitszorgmedewerker zei over de waarde: *Het RWM moet worden gezien als investering van professionalisering in mbo in plaats van dat alleen naar de kosten wordt gekeken.*

Gebruik maken van uitkomsten van onderzoek die relevant zijn voor de onderzoeksvraag in een team of voor een kwaliteitstafel werd als van meerwaarde geacht.

RWM en inspectiebezoek verhouden zich tot elkaar

Gezien de tijds- en kosteninvestering van de RWM-inzet is het cruciaal voor het behoud van het RWM dat een verbinding tot stand komt tussen de inspectie-audits en het gebruik van het RWM vinden geïnterviewden op zowel team- als instellingsniveau. Een externe begeleider zegt over de verbinding: *Het RWM kan zorgen voor een voortdurende aandacht voor kwaliteitsontwikkeling zijn (als een film) vanuit eigen vragen ontwikkelingsgericht zijn, terwijl de inspectie stand van zaken bekijkt (als een foto) op een bepaald moment, waar door het werken met het RWM aan is gewerkt.*

Het onderscheid dat eveneens werd aangegeven is dat: *de inspectie kijkt hoe zij vinden dat het gaat, het RWM gaat over hoe je als instelling zelf en hoe het werkveld dit ervaart. De inspectie besteedt weinig aandacht aan het werkveld en de co-creatie.*

Een geïnterviewde vond het belangrijk dat de inspectie en het RWM gelijke standaarden gebruiken, zodat de verbinding goed te maken is. De meerwaarde van het RWM is volgens geïnterviewden dat het meer recht doet aan het proces om tot kwaliteit te komen en aan de complexiteit van de vraagstukken. De inspectie zou gebruik moeten maken van de uitkomsten van het werken met het RWM volgens geïnterviewden: *De uitkomsten van het gebruik van het RWM geeft zicht op het vermogen van de instelling om naar de eigen kwaliteit te kijken.*

Geïnterviewden op instellingsniveau benadrukten de noodzaak van erkenning door de inspectie voor de inzet van de instellingen voor kwaliteitsverbetering met behulp van het RWM:

De inspectie moet zich verhouden tot de opbrengsten van het RWM door op basis hiervan een inschatting te maken hoe intensief en wat ze willen bevragen. De inspectie vraagt naar het wat, het RWM naar het hoe. Als de inspectie het 'hoe' goed beschreven vindt, dan zouden ze vertrouwen moeten hebben dat het 'wat' ook wel op orde is.

Om tot eenzelfde taal en gemeenschappelijke waarden betreffende onderwijskwaliteit in de sector te komen is het van belang dat alle stakeholders betrokken zijn. In het panelgesprek werd gezegd: *Het is belangrijk om dicht bij elkaar te blijven staan en elkaar proberen te begrijpen. Er ontstaat enthousiasme in de instellingen om te kijken naar eigen handelen. Dat moeten we vast houden en niet te snel gaan. Het RWM helpt wel, maar we weten nog niet waar we uitkomen.*

Expliciet en integraal gebruiken van referentiewaarden en het model

Een essentiële factor voor de effectiviteit van het RWM vond men het expliciet en integraal gebruik maken van het model. Hoewel het RWM in eerste instantie niet expliciet is ingebracht in de proeftuinen, was de leerervaring dat dit nodig is voor de werkzaamheid en werkbaarheid van het model. Een externe begeleider zei: *Het RWM werkt als het integraal wordt gebruikt en er geen 'cherry picking' plaatsvindt. Ook is het gevaar dat het model instrumenteel wordt inzet door alleen de peerreviews en kwaliteitstafels te gebruiken. Het gaat niet om de instrumenten maar om het gedachtegoed.*

Onderdelen van het RWM die in de interviews apart werden genoemd als belangrijke condities voor de effectiviteit van het model zijn:

- Bespreek wat er onder kwaliteit wordt verstaan.
- Maak abstracte begrippen in het RWM concreet, geef voorbeelden bij de vermogens.
- Gebruik de vermogens als handvatten om tot kwaliteitsverbetering te komen.

- Heb aandacht voor de referentiewaarden gedurende het gehele proces.
- Zorg in de voorbereiding voor een goede leervraag en duidelijke ambitie.
- Maak het team (mede)eigenaar van de leervraag.
- Gebruik het RWM om de PDCA-cyclus te doorlopen.
- Zorg voor zowel het afleggen van rekenschap aan de stakeholders als co-creatie met stakeholders.
- Heb aandacht voor de doelen van het RWM op sectorniveau.
- Maak de fase van groei in kwaliteitsontwikkeling en het gebruik van het RWM zichtbaar.

Professionele leiding en begeleiding

Om het RWM goed te kunnen gebruiken is expertise nodig over kwaliteit en kennis over het RWM bleek uit de interviews. Daarvoor zijn leiding, begeleiding en professionalisering essentiële condities.

Leiding bij de inzet van het RWM werd noodzakelijk gevonden. Het betreft ruimte en richting geven om het gebruik van het model te organiseren, implementeren en continueren: *Executiekraft, aansturing en begeleiding vanuit de directie en CVB is cruciaal om onderwijskwaliteit verder te brengen om het te benaderen vanuit gedeeld eigenaarschap met ieder eigen verantwoordelijkheid.*

Ook zagen geïnterviewden de leiding van de organisatie als voorbeeld in het gebruik van de referentiewaarden.

Begeleiding bleek nodig om de diepgang en breedte te realiseren bij het gebruik van het RWM volgens de geïnterviewden: *Begeleiding die voldoende over het RWM weet, snapt hoe alles verbonden is en die steeds aan de waarden refereert, bijvoorbeeld wanneer het niet lukt om tot een dieper inzicht te komen door de dialoog.*

Aan het begin van een sessie (bij peerreviews en kwaliteitstafels) moet de begeleider de kenmerken van een dialoog bespreken, uitleggen dat het gaat om tot een dieper inzicht te komen door naar elkaar te luisteren, door te vragen, samen tot oplossingen te komen, open de discussie te voeren, geen oordeel te hebben en om problemen op te lossen.

Ook werd aangegeven dat het goed is om voorafgaand aan de inzet van het RWM de waarden door te nemen en te bespreken of iedereen deze waarden erkend en in de gaten wil houden tijdens het proces. Een geïnterviewde docent noemde ook: *Er moet meer aandacht zijn voor wat de bedoeling is van het RWM en dit als team van tevoren aangereikt krijgen.*

Een kwaliteitszorgmedewerker geeft aan dat ze: *strenger moeten zijn op het gebruik van het RWM, dat mensen het model kunnen gebruiken en dus ook moeten snappen. Daarvoor moet tijd worden genomen.*

De begeleiding kan worden uitgevoerd door externe begeleiders, kwaliteitszorgmedewerkers of managers. De voorwaarde is wel professionalisering van begeleiders om het RWM te kunnen hanteren en het gebruik ervan te ondersteunen. De kwaliteit van de procesbegeleider bepaalde de kwaliteit van het proces. De meeste geïnterviewden waren hier positief over.

De externe begeleiders hebben een training gevolgd om te kunnen werken met het RWM. Dat vonden zij voor een goede begeleiding belangrijk: *De training over het begeleiden van een dialoog heeft geholpen om te teams goed te begeleiden en de waarden in de gaten te houden. En om te benoemen als er niet tot diepere inzichten wordt gekomen of als de breedte van het RWM niet wordt gepakt.*

Externe begeleiders werden ook belangrijk gevonden voor de verbinding tussen eigenaarschap op instellingsniveau en teamniveau. Geïnterviewden waren ook van mening dat kwaliteitsmedewerkers en

managers kennis moeten hebben over het RWM en het begeleiden van een dialoog. Een kwaliteitszorgmedewerker gaf aan dat het goed is om het eerste jaar gebruik te maken van een deskundige externe begeleider maar dat de afdeling kwaliteitszorg op termijn de begeleiding zelf moet kunnen uitvoeren. Kwaliteitszorgmedewerkers hebben hiervoor ook professionalisering nodig.

Op instellingsniveau is een verbinder/bewaker nodig geeft een geïnterviewde aan:

Het gaat om het combineren van verschillende audits en dialogen in de instelling. Iemand die de uitkomsten hiervan verbindt, doorvraagt op het vervolg van de opbrengsten en zich eigenaar voelt (en mandaat krijgt) voor de borging en voortgang van de acties op de opbrengsten, het op de agenda houdt.

De vraag wie eigenaar is in gebruik van het RWM gold niet alleen op team- of instellingsniveau. Het Kwaliteitsnetwerk mbo heeft externe begeleiders opgeleid en ingezet om de proeftuinen te begeleiden. Toch is hier niet in alle proeftuinen gebruik van gemaakt. Dit gold zowel voor het delen van kennis over het RWM als het begeleiden van de sessies in de proeftuinen.

Relatie onderzoek

In de proeftuinen is vooralsnog nauwelijks gebruik gemaakt van resultaten van (wetenschappelijk) onderzoek of van onderzoekers die binnen de instelling werkzaam zijn. Voor de professionaliteit en professionalisering wordt onderzoek en het gebruik van onderzoeksresultaten wel van belang geacht om de kwaliteit van onderwijs te versterken. Het gaat om 'evidence-based' of 'evidence-informed' werken. Een kwaliteitszorgmedewerker geeft aan dat 'evidence' kan betekenen het gebruik gemaakt wordt van uitkomsten van wetenschappelijk onderzoek of van data die de instelling zelf verzamelt over de kwaliteit van onderwijs.

VERGELIJKING MET OVERIGE PROEFTUINEN

De evaluatie van de proeftuinen heeft plaatsgevonden in vier proeftuinen. Dit waren de eerste proeftuinen die vanuit het Kwaliteitsnetwerk van start zijn gegaan. Ter validering van de conclusies en om de beweging in de proeftuinen in beeld te brengen, zijn de eindevaluaties van de op dit moment overige vier afgeronde proeftuinen geanalyseerd en de externe begeleiders van de lopende en afgeronde proeftuinen bevestigd op bevestiging van dan wel aanvulling op de conclusies.

VALIDERING EN AANVULLING VAN CONCLUSIES DOOR ANALYSE VAN OVERIGE PROEFTUINEN

In de verslagen van de overige vier afgeronde proeftuinen, die niet hebben deelgenomen aan de interviews, worden veel positieve ervaringen beschreven. In de verslagen zijn de conclusies op basis van de interviews herkenbaar, zowel wat betreft de werkbaarheid en werkzaamheid als de uitdagingen om het RWM volledig in te zetten om de doelen te behalen.

In de geanalyseerde evaluatieverslagen wordt aangegeven dat: *het RWM-model een goed hulpmiddel is voor het voeren van dialogen met elkaar over onderwijskwaliteit*. In een evaluatieverslag wordt de ervaring van een gebruiker geschreven: *Werken met het model, zowel de standaarden en de vermogens, het plakken van papiertjes levert inzichten op. Meer meerwaarde dan ieder ander model dat we voorheen gebruikt hebben. ... Er zitten lijnen tussen alle vermogens en standaarden. In andere modellen missen de vermogens Het model helpt ons om tot diepere kennis te komen waar het probleem ligt*

In de verslagen, evenals in de interviews, komt naar voren dat het RWM in eerste instantie niet expliciet is ingezet. Het RWM is vaak wel tijdens de peerreviews of kwaliteitstafels besproken. Het expliciet gebruik van het model wordt wel van belang geacht. Het model bleek helpend om een casus vanuit verschillende invalshoeken te bekijken. Deelnemers van een proeftuin leerden het model kennen tijdens de peerreview: *Tijdens de gesprekken is steeds teruggesproken op het model om teamleden te laten beseffen over welk onderdeel uit RW-model ze met elkaar in gesprek zijn en hoe dit aan andere onderdelen linkte.*

Het model helpt om gesprek te verdiepen en de uitkomsten te duiden. Het dwingt tot breder en dieper kijken en helpt om volgende laag in het gesprek aan te boren. Vooral het bespreken van de vermogens wordt in de verslagen genoemd als werkzaam. De werkzaamheid wordt bevorderd doordat: *niet enkele de focus lag op wat beter moest, maar ook wat goed ging.*

In een verslag staat: *Helder, duidelijk model. Gericht op oplossingen; je kunt er direct wat mee.* In een ander verslag staat dat teams de begrippen en de vormgeving van het RWM-complex vonden.

In de beschreven evaluaties van de proeftuinen wordt duidelijk dat het gebruik van het RWM een bijdrage heeft geleverd aan de ontwikkeling binnen een team en verdere ontwikkeling van de kwaliteit van onderwijs kan bevorderen: *De proeftuin kan verdieping brengen op de uitkomsten van de instellingsdialoog en daarmee bijdragen aan het verder internaliseren van het kwaliteitsdenken.*

De werkzaamheid van het model wordt vergroot door: *tijd nemen in voortraject, vrijwillige deelname aan proeftuin, en uitleg van het RWM en de mogelijke meerwaarde van het RWM voor de instelling.*

De referentiewaarden die vooral zichtbaar waren tijdens de gesprekken waren, evenals in de interviews, dialoog, eigenaarschap en leren van elkaar: *De teams vonden het een prettige werkvorm. Met deze vorm ligt de nadruk op sparren en leren van elkaar. En: Door het inzetten van een dialoog in een proeftuin werd eigenaarschap voor de onderzoeksvraag ervaren, waardoor er actieve participatie van het team ontstond.* Een proeftuin beschreef dat de open dialoog van de kwaliteitstafel bijdroeg aan het gevoel van mede-eigenaarschap en ook indirect aan de beantwoording van de onderzoeksvraag. In een ander verslag staat: *Wat betreft waarden: deze manier van werken lijkt eigenaarschap en regie te*

versterken. We moeten in de praktijk kijken of het effect beklijft. Het heeft de positie van de teamleider versterkt. Dit kwam door de dialoog en de opbrengst die ze in handen heeft.

Ook vertrouwen wordt genoemd als waarde die zichtbaar was in het gebruik van het RWM: De proeftuinen werden positief ervaren doordat het niet toetsend is maar op basis van vertrouwen en eigenaarschap. Als meerwaarde werd ervaren dat: gekeken werd naar eigen inzet van het team (kwetsbare opstelling op basis van vertrouwen onderling). Er ontstond meer inzicht dan vooraf verwacht werd was de conclusie in het verslag.

Rekenschap kwam niet of beperkt aan de orde in de proeftuinen. In een evaluatie wordt geschreven: Het heeft het onderling rekenschap afleggen enigszins versterkt. De openheid in de afsluitende kwaliteitstafel zien we als vorm van rekenschap afleggen aan het management. Het vergt nog vervolg.

In niet alle proeftuinen is het gelukt om met studenten en bedrijven in gesprek te gaan: De dialoog met externe stakeholders blijkt lastig te organiseren te zijn, dit vergt nog gerichte aandacht van het management. Teams lijken eerst een basis te willen hebben voor het voeren van de onderlinge dialoog en wellicht met collega-teams voordat ze de stap kunnen/durven te zetten naar een dialoog met stakeholders.

Waar het wel lukte in een proeftuin, werd de deelname van alumni en bedrijven aan de proeftuinen waardevol gevonden maar de bijdrage is ook daar beperkt gebleven. Een proeftuin beschreef dat door de stakeholders vanaf de voorkant te laten meedenken er "stakeholdersbetrokkenheid" werd ervaren.

Hoewel er gewerkt is aan de leervragen in de proeftuinen gericht op verbetering van aspecten van het primaire proces van onderwijs en de aansturing hiervan, worden in geen van de verslagen verwezen naar de outcome-doelen van het RWM. Ook over de borging ervan wordt beperkt gerapporteerd. Hier ligt nog een uitdaging: Er zijn mooie opbrengsten gerealiseerd en sommige daarvan hebben in onzer ogen geen duidelijke eigenaar gevonden. Voor bepaalde onderwerpen is afstemming nodig maar dat gaat lastig binnen de decentrale structuur van het ROC.

Wel wordt gerapporteerd dat inhoudelijke opbrengsten van de proeftuin worden vastgelegd en meegenomen naar vervolggesprekken. In een verslag staat: Er is een stroomschema gemaakt voor kwaliteitsinstrumenten: van controle-gericht tot ontwikkelingsgericht. Keuze voor instrumenten ligt bij directeuren en opleidingsmanagers.

De betrokkenheid en sturing van de leiding op het integraal inzetten van het RWM wordt ook in deze evaluaties beschreven als essentieel voor de werkzaamheid van het RWM: Aandacht blijft nodig van management en de ondersteuning. Het belang van begeleiding bij het gebruik het RWM wordt in alle evaluaties genoemd. Bijvoorbeeld: De begeleiding, een goede procesbegeleider is heel erg belangrijk. Om de diepgang en de focus te borgen. De ene proeftuin benadrukt het belang van externe begeleiding: in een volgende proeftuin zou ik het hetzelfde doen met meer voorbereiding maar wel met externe begeleiding. De andere proeftuin benadrukt juist de interne begeleiding. De werkzaamheid van het RWM zou worden vergroot als: goede interne begeleiders aangesteld zijn die daadwerkelijk mede-eigenaar zijn van het proces. Betrek onderwijskundigen in voorbereiding en uitvoering teamsessie. Zij kunnen teammanager in opvolging ondersteunen.

Professionalisering van begeleiders is nodig voor de werkzaamheid van het RWM. Het oefenen met het RWM: heeft gezorgd voor besef dat ondersteuning/begeleiding nodig is om dergelijke gesprekken te voeren. En: Het vergt investering in tijd van mensen en het aanreiken van handvaten om gesprekken op te starten gericht op versterken eigenaarschap. Een (externe) begeleider lokt uit tot anders kijken en voorkomt blinde vlekken. En: Professionele begeleiding is niet te onderschatten.

Over de verbinding met de inspectie en onderzoek wordt in de evaluaties geen verslag gedaan. Vervolg op de proeftuinen wordt noodzakelijk geacht: Het proces is opgestart en dient vervolg te krijgen.

VALIDERING DOOR EXTERNE BEGELEIDERS VAN DE PROEFTUINEN

De conclusies op basis van de evaluatie van de proeftuinen werden onderschreven door de externe begeleiders. Tijdens de bijeenkomst met de externe begeleiders werden voorbeelden gegeven die de conclusies bevestigen, uitleg gegeven om de conclusies te verklaren en de ontwikkelingen in het gebruik van het RWM in de latere proeftuinen geschetst.

Gezien de beginfase van het werken met het RWM, waarop deze evaluatie is gebaseerd, vonden de externe begeleiders het niet realistisch om te verwachten dat het RWM werkt zoals de bedoeling is. De externe begeleiders zagen in de proeftuinen die later zijn gestart een ontwikkeling in de werkbaarheid en werkzaamheid van het RWM. Ze benadrukten het belang om goed te communiceren over de bedoeling van het RWM. Externe begeleiders gaven aan dat het tijd nodig heeft om het model effectief te kunnen gebruiken. Het model bleek voor sommige gebruikers complex, doordat het model verschillende lagen laat zien en begrippen nog vrij abstract zijn. Voordat een conclusie getrokken kan worden of het RWM werkt waarvoor het bedoeld is, moet het RWM eerst werkzaam worden gemaakt volgens een externe begeleider. Met andere woorden: neem de tijd om te oefenen met het RWM, het uit te breiden naar meerdere delen van de organisatie, de kwaliteit van het gebruik te verhogen en de borging te bevorderen. Aangegeven werd dat het model helpt om zicht te krijgen op behaalde ambities in het team, de dialoog te bevorderen, meerdere perspectieven te gebruiken om tot kwaliteitsverbetering te komen en om kwaliteitsontwikkeling meer integraal in te zetten.

Externe begeleiders vonden het van belang om voorafgaand aan het gebruik van het RWM te expliciteren wat de bedoeling van het RWM precies is. Volgens de externe begeleiders betekent dit niet dat alle gebruikers een training moeten volgen over het RWM, maar wel dat het RWM zichtbaar wordt gebruikt tijdens interventies die betrekking hebben op het RWM, zodat gebruikers het model leren kennen terwijl ze er mee werken. Voor begeleiders en leiders die werken met het RWM is het wel van belang om het RWM te doorgronden en om het te kunnen gebruiken.

In de bijeenkomst met externe begeleiders is gesproken over het belang van inhoudelijke duiding van het RWM, ofwel wat wordt verstaan onder de verschillende begrippen in het RWM en wanneer er sprake is van het inzetten van een referentiewaarde (in de conclusies de 'normen' van de waarde genoemd). Het gesprek zou moeten worden gevoerd over bijvoorbeeld het begrip 'eigenaarschap': wat verstaat men eronder, wanneer is daar sprake van en hoe ziet dat eruit? Het *blijven kalibreren* werd genoemd als essentiële voorwaarde om het RWM goed te kunnen gebruiken. Eveneens is het goed om het waartoe van het RWM(-gebruik) letterlijk te beschrijven.

Dat het RWM niet integraal is ingezet in de eerste proeftuinen herkenden de externe begeleiders. Echter, in de eerste proeftuinen bleek het RWM ook niet integraal aangeboden en is vooral uitgegaan van wat de instelling zelf graag wilde uitproberen met het model. Het leek de externe begeleiders dan ook niet reëel om te verwachten dat door het gebruik van een of enkele onderdelen van het model tot een continu proces of de gewenste output en outcome wordt gekomen.

Externe begeleiders benadrukten dat het RWM ook beoordelend kan worden gebruikt. Dit heeft ook betrekking op de beoordeling door de stakeholders. Teams kunnen zichzelf laten beoordelen. Evenals in de interviews is aangegeven, hebben externe begeleiders ervaren dat teams opener zijn over wat niet lukt en waar vragen voor hen liggen dan tijdens de inspectie-audits. Het beoordelen werd meer ervaren als ontwikkeling in plaats van afrekenen. De externe begeleiders benadrukten de meerwaarde van het RWM voor de kwaliteitsontwikkeling in het mbo, ongeacht de beoordeling van de kwaliteit door de inspectie. Wel werd de verbinding van belang geacht, zodat de uitkomsten van het RWM worden gebruikt voor en door de inspectie. Voorkomen moet worden dat het RWM-proces wordt stilgelegd omdat inspectiebezoek aanstaande is. *Heb lef om door te zetten en het RWM niet te laten vallen als de inspectie langskomt* was een reactie. In het werken met het RWM kan gebruik worden

gemaakt van de code-mbo, waar onder andere ook 'lef' in is genoemd. Over de standaarden van het RWM werd opgemerkt dat hier inspectiestandaarden opgenomen zijn maar dat deze meeromvattend zijn.

Door de ervaringen in de proeftuinen en de gesprekken hierover, zijn externe begeleiders in de latere proeftuinen meer gaan sturen op het expliciet en integraal gebruik van het RWM. Zij ervoeren dat er ontwikkeling is in het gebruik van het model:

- er wordt meer naar standaarden gekeken;
- er is meer oog voor de PDCA-cyclus;
- de uitkomsten van de gesprekken die zijn gevoerd worden vaker in de teamplannen en/of in de planning- en control cyclus geborgd;
- er wordt meer gebruik gemaakt van data in de zelfevaluaties;
- het kwaliteitssysteem wordt steeds meer omgevormd naar het RWM.

De externe begeleiders vonden het belangrijk dat er een vervolg komt op de voorliggende evaluatie om de ontwikkeling in het gebruik van het RWM en de werking daarvan in zichtbaar te maken.

CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

CONCLUSIE: EEN BEWEGING OP GANG

Het Referentiewaardemodel biedt een veelbelovende aanpak voor het ontwikkelen en realiseren van een toekomstbestendige duurzame kwaliteit van onderwijs in het mbo. Het model werd in de proeftuinen gezien als een goed hulpmiddel met relevante aspecten om zicht te krijgen op de kwaliteit van onderwijs en om stappen te zetten in de kwaliteitsontwikkeling. Op basis van de uitkomsten van de proeftuinen lijkt er voldoende vertrouwen in de potentie van het RWM.

In de eerste proeftuinen met het RWM is een beweging op gang gebracht, dan wel versterkt, om vanuit intrinsieke motivatie, in dialoog met anderen, verantwoordelijkheid te nemen voor de bewustwording en ontwikkeling van de onderwijskwaliteit op team- en instellingniveau. Deze beweging was in de sector blijikbaar nog geen vanzelfsprekendheid en werd als meerwaarde van het RWM gezien in de proeftuinen.

Er is een beweging op gang gebracht, maar het referentiewaardenmodel is in de eerste proeftuinen nog niet ten volle benut. Het RWM draagt bij aan het identificeren van mogelijkheden van kwaliteitsontwikkeling. De evaluaties van de proeftuinen hebben geleid tot de bewustwording van wat wel, maar ook wat nog niet, wordt gerealiseerd om de geformuleerde bedoeling van het RWM te effectueren. Externe begeleiders van de proeftuinen gaven aan dat gezien de beginfase van het werken met het RWM het niet realistisch is om te verwachten dat het RWM nu al werkt zoals de bedoeling is. Zij zagen in de proeftuinen die later zijn gestart een ontwikkeling in de werkbaarheid en werkzaamheid van het RWM.

In de proeftuinen is door de positieve ervaringen draagvlak ontstaan om het RWM te gebruiken voor de ontwikkeling van kwaliteit van onderwijs. Echter, het vergt een doorgaande beweging op team-, instellings- en sectorniveau om daadkracht en draagkracht te realiseren om met behulp van het RWM tot een toekomstbestendige duurzame kwaliteit van onderwijs in het mbo te komen. Het “blijven kalibreren” werd door externe begeleiders genoemd als essentiële voorwaarde om de werkbaarheid en werkzaamheid van RWM te bevorderen. Het heeft tijd nodig om het model effectief te kunnen gebruiken.

Het RWM wordt op delen maar nog niet integraal ingezet en geborgd

Bij de start van de eerste proeftuinen is het RWM niet expliciet voorgelegd aan de deelnemers van de peerreviews en kwaliteitstafels. Toch bleek dit wel van cruciaal belang voor effectief gebruik van het RWM. Een risico is dat het RWM instrumenteel wordt ingezet middels het organiseren van peerreviews en kwaliteitstafels zonder dat dit tot ontwikkeling van onderwijskwaliteit en een kwaliteitscultuur.

Geïnterviewden spraken positief over ervaringen met zowel de vorm als de inhoud van gesprekken in de proeftuinen. Er waren voorbeelden van gesprekken binnen en tussen teams, en tussen vertegenwoordigers van verschillende geledingen in de instelling over leervragen in het onderwijs. Externe stakeholders waren beperkt betrokken bij het RWM-proces. Waar dit wel het geval was, werd dit als waardevol beschouwd. Het gebruik van het RWM resulteerde erin dat stakeholders niet alleen gevraagd werd naar hun tevredenheid over het onderwijs, zoals dat in traditionele audits het geval is, maar dat zij daadwerkelijk meedachten over leervragen van de teams. In de proeftuinen is echter geen sprake geweest van inbreng en co-creatie met betrekking tot de standaarden.

In de proeftuinen is er geoefend met een deel van het RWM, maar de integrale toepassing ervan ontbrak nog. De proeftuinen hebben de vermogens in het model gebruikt om breder naar leervragen of ambities van teams of directie te kijken. De standaarden zijn niet altijd expliciet gebruikt om de leervragen of de stappen in de kwaliteitsverbetering te concretiseren. Ook de continuïteit in het RWM-proces ontbrak vooralsnog. Dit had op teamniveau te maken met gebrek aan continuïteit in de PDCA-cyclus. Op instellingsniveau had dit te maken met de beperkte verticale dialoog die in de proeftuinen plaatsvond tussen teams en instelling in het streven naar gedeelde verantwoordelijkheid voor de kwaliteitscultuur. De respondenten spreken over de 'waan van de dag', waar blijkbaar aandacht voor de kwaliteitscultuur niet als vanzelf onderdeel van uitmaakt.

Hoewel het model als hulpmiddel is ervaren, vonden sommige gebruikers het model complex doordat het model verschillende lagen bevat en begrippen nog vrij abstract zijn. De delen van het RWM die in de proeftuinen vooral benut zijn en onderbenut zijn gebleven (stippellijnen), zijn weergegeven in figuur 2. Dat het RWM niet integraal is ingezet in de eerste proeftuinen herkennen de externe begeleiders. Echter, zij geven aan dat in de eerste proeftuinen het RWM ook niet integraal is aangeboden en is vooral uitgegaan van wat de instelling zelf wilde uitproberen van het model.

Referentiewaarden zijn belangrijk maar nog onvoldoende eenduidig en leidend

De referentiewaarden werden herkend en erkend. De dialoogvorm, het werken vanuit een eigen leervraag van het team en de ontwikkelingsgerichte aanpak zorgden voor het gevoel van eigenaarschap over onderwijskwaliteit. De ervaren veiligheid, vertrouwelijkheid en gedeelde verantwoordelijkheid voor onderwijskwaliteit die tijdens de gesprekken tot stand kwam, zorgden voor het kwetsbaar opstellen en samen leren, wat niet wordt ervaren tijdens de traditionele audits. De verbinding tussen vertrouwen en rekenschap is nog een uitdaging. De positieve ervaringen komen mede voort uit de ontwikkelingsgerichtheid in plaats van de controlegerichtheid van de gesprekken. Wendbaarheid en continuïteit kregen nog weinig aandacht.

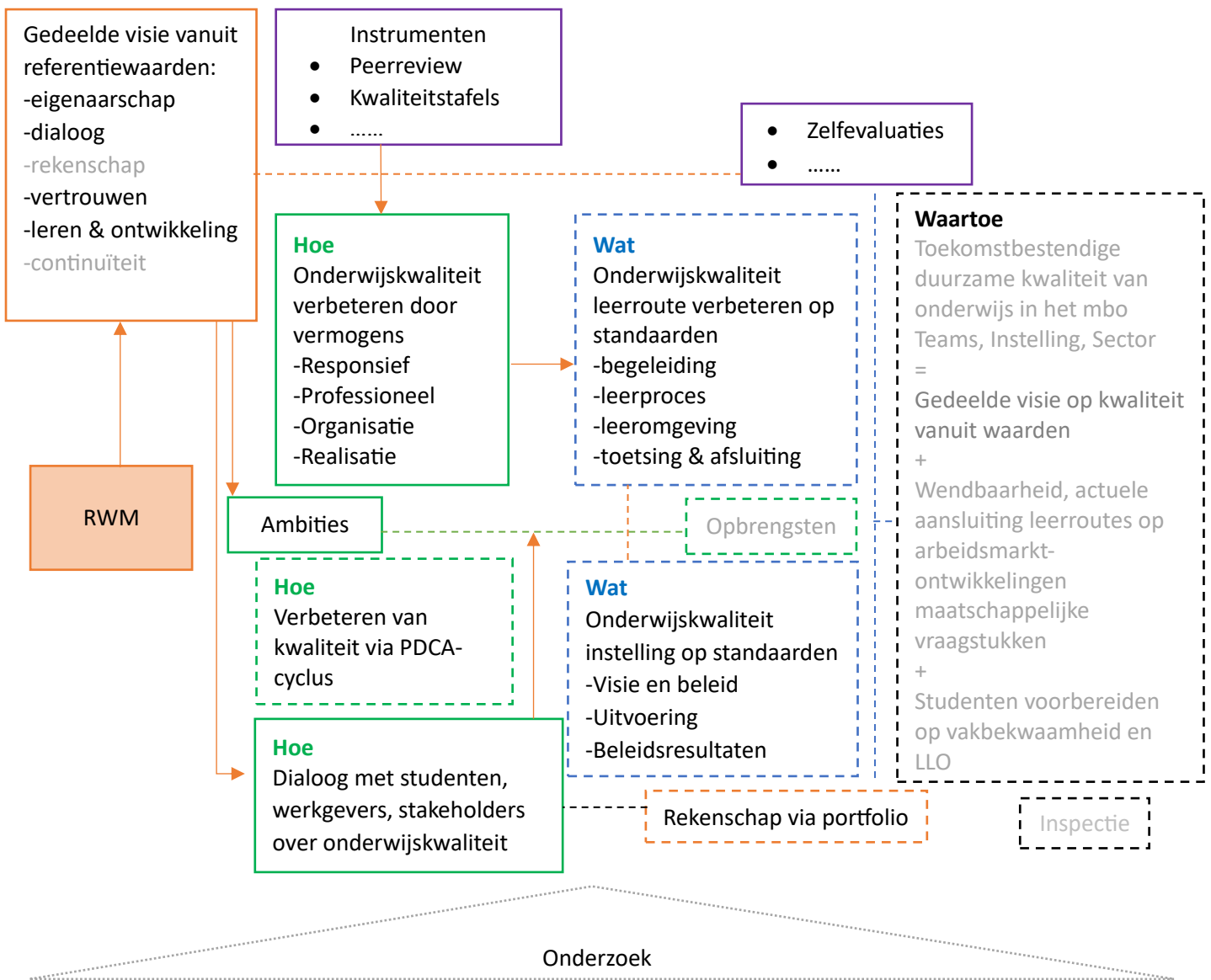
Hoewel de referentiewaarden belangrijk werden gevonden door de geïnterviewden, blijkt onduidelijk of per persoon verschillend wat deze waarden betekenen in de praktijk en wat de normen zijn bij de waarden; ofwel wanneer er sprake is dat vanuit een bepaalde waarde wordt gewerkt. Zo zijn in de uitleg van het RWM de kenmerken van een dialoog beschreven en vergeleken met een discussie of debat, maar desondanks was er zowel in de voorbereiding als tijdens de gesprekken weinig expliciete aandacht voor deze kenmerken. De kenmerken van de referentiewaarden zijn niet uitdrukkelijk besproken of is er regie op genomen om ervoor te zorgen dat aan de kenmerken werd voldaan. De referentiewaarden zijn in de schematische weergave in het model niet opgenomen, waardoor deze mogelijk te weinig aandacht krijgen.

De proeftuinen zijn gericht op het hoe en minder op het waartoe

De eerste ervaringen in de proeftuinen hadden vooral betrekking op de vorm en manier van gespreksvoering. De inhoud van de gesprekken was gericht op problemen van teams in de uitvoering in het primaire proces of een concreet probleem op instellingsniveau van het management, maar was nog niet gericht op de doelen die de sector voor ogen heeft.

Wat betreft aansluiten op de arbeidsmarkt, is nog geen duidelijk verschil gemaakt tussen de arbeidsmarktbehoefte van een specifiek bedrijf die deelneemt aan een peerreview en arbeidsmarktontwikkelingen waar de sector op moet anticiperen om de toekomstige arbeidskrachten goed op te leiden. Ook het voorbereiden van jongeren op een leven lang ontwikkelen heeft vooralsnog geen aandacht gehad in de gesprekken.

Er was nog geen gemeenschappelijke visie op toekomstbestendig duurzame kwaliteit van onderwijs in het mbo, maar er is wel meer over kwaliteit gesproken dan voor de proeftuinen werden ingezet. Het heeft meer tijd nodig om van het hoe naar het waartoe te bewegen.



Figuur 2. Uitvoering en uitdagingen in het RWM-proces

Begeleiding en leiding vanuit de referentiewaarden is essentieel, professionalisering nodig

De proeftuinen die uitgebreider waren en meer opleverden, waren de proeftuinen waarin het CVB en directie sterk betrokken waren, waar professionele begeleiding van het RWM-proces plaatsvond en waarin bewust is gewerkt vanuit de referentiewaarden eigenaarschap, dialoog en ontwikkeling. Het CVB en directie kunnen een voorbeeld zijn in het gebruik van de referentiewaarden door vertrouwen te geven in het eigenaarschap van de teams. Alle geïnterviewden gaven aan dat professionele begeleiding, die kennis heeft over het RWM en de dialoog kan begeleiden, nodig is voor een meerwaarde in de opbrengst. Het ervaren en het belang van eigenaarschap gold niet alleen voor de teams maar ook voor het management en kwaliteitszorg. Dit betrof zowel het voorbereiden en uitvoeren als het sturen op continuïteit en borging van het proces van kwaliteitsontwikkeling. Externe begeleiders hebben in veel proeftuinen een belangrijke rol gespeeld in het voorbereiden en uitvoeren van het RWM-proces op team en instellingsniveau. Kwaliteitszorg kan deze rol overnemen zodra ze voldoende expertise en ervaring heeft hierin. Professionalisering van begeleiders, leiding en gebruikers lijkt essentieel om het RWM te gebruiken zoals bedoeld: integraal, gericht op het waartoe vanuit de referentiewaarden. Volgens de externe begeleiders hebben leiding en begeleiding training nodig en dat overige gebruikers kennis kunnen nemen van het RWM als zij hiermee werken.

De verbinding met de inspectie is wenselijk maar nog niet gerealiseerd

Tijdens de bijeenkomst van belanghebbende organisaties op sectorniveau werden de verschillen benadrukt tussen de controle-opdracht van de inspectie en de ontwikkelopdracht bij de implementatie van het RWM. Als deze twee vormen geheel los van elkaar staan, bestaat een risico dat de focus op de inspectie de aandacht voor het gebruik van het RWM in de weg staat en de sector het streven naar een gemeenschappelijke kwaliteitscultuur niet zal realiseren. Het werd zinvol gevonden om meer duidelijkheid te krijgen over hoe deze twee vormen zich tot elkaar verhouden, welke mogelijkheden er zijn om de opbrengsten van beide te verbinden en elkaar kunnen verrijken. Externe begeleiders benadrukken dat het RWM niet alleen ontwikkelend maar eveneens beoordelend kan worden gebruikt en dat het RWM van meerwaarde is van voor de kwaliteitsontwikkeling in het mbo, ongeacht de beoordeling van de kwaliteit door de inspectie. Wel werd de verbinding van belang geacht, zodat de uitkomsten van het RWM worden gebruikt voor en door de inspectie.

Onderzoek is zinvol maar nog weinig zichtbaar

Tijdens de proeftuinen is nauwelijks gebruik gemaakt van uitkomsten van onderzoek, beschreven in literatuur of van enquêtes van de instellingen zelf, voor het ontwikkelen van een kwaliteitscultuur of kwaliteitsverbetering van onderwijs(management). Ook zijn relevante practoraten in de betreffende instellingen niet betrokken geweest in de proeftuinen. In de interviews werd duidelijk dat het gebruik van onderzoeksresultaten wel zinvol werd gevonden.

Van in beweging naar voortbeweging

Een kwaliteitsontwikkelstructuur en -cultuur was nog beperkt aanwezig. Het vereist verdere oefening met het RWM, verankering van het proces en de opbrengsten in de onderwijspraktijk, sturing en expertise bij het ontwikkelen van referentiewaarden, en het creëren van verbinding tussen ontwikkeling, onderzoek en beoordeling. Dit is nodig om de ambitie van het RWM op team- en instellingsniveau als op sectorniveau te verwezenlijken. De conclusies van voorliggende evaluatie zijn gebaseerd op de ervaringen in de eerste proeftuinen. Leerervaringen uit de eerste proeftuinen (kunnen) worden gebruikt om de werkbaarheid en werkzaamheid van het RWM verder te bevorderen.

CONCLUSIES					
Met het gebruik van het RWM is een beweging op gang gebracht. Het is een veelbelovende aanpak voor het ontwikkelen en realiseren van een toekomstbestendige duurzame kwaliteit van onderwijs in het mbo. Het model lijkt een goed hulpmiddel met relevante aspecten om zicht te krijgen op de kwaliteit van onderwijs en om stappen te zetten in de kwaliteitsontwikkeling. Er is voldoende vertrouwen, maar de bedoeling en potentie van het RWM is nog niet volledig benut:					
Het RWM wordt op onderdelen en nog niet integraal ingezet en geborgd	Referentiewaarden zijn belangrijk maar onvoldoende eenduidig en leidend	Proeftuinen zijn gericht op het hoe, minder op het waartoe	Leiding en begeleiding is essentieel, professionalisering is nodig	De verbinding tussen het RWM en de Inspectie is wenselijk maar nog niet gerealiseerd	Onderzoek is zinvol maar nog weinig zichtbaar in het RWM
Heb het integraal gebruik van het RWM voor ogen. Bespreek (delen van) het RWM met gebruikers. Maak expliciet aan welke delen wel en (nog) niet gewerkt wordt. Ontwikkel een kwaliteitsstructuur.	Maak de waarden zichtbaar in het RWM. Bespreek en stuur op waarden en normen. Onderscheid leren en ontwikkelen. Zorg voor continuïteit en wendbaarheid. Werk continu aan een kwaliteitscultuur.	Zorg voor verbondenheid met de externe omgeving. Expliciteer outcome-doelen, actualiseer. Definieer uitkomsten op studentniveau. Focus op co-creatie, LLO en inzicht op het grotere geheel.	Zet regie en expertise in om het RWM te begrijpen en te gebruiken en niveaus te verbinden. Professionaliseer gebruikers, begeleiders en leiding.	Zorg voor de aansluiting van de inzet en opbrengsten van het RWM-proces met het inspectiekader.	Van PDCA naar PO (onderzoek)DCA: Betrek practoraten. Betrek netwerken van onderzoekers in het beroepsonderwijs. Voer de komende jaren onderzoek uit.
AANBEVELINGEN					
Zorg voor tijd, lef en doorzettingsvermogen om kwantiteit en kwaliteit van het RWM-gebruik te bevorderen, van <i>in beweging naar voortbewegen</i> . Benader de invoering van het RWM als een (langdurig) ontwikkelproces (in fases) ter bevordering van een leercultuur in de hele sector.					

AANBEVELINGEN: VOORTBEWEGEN VAN HOE NAAR WAARTOE

Het werken met het RWM heeft bijgedragen aan het ervaren van eigenaarschap van onderwijskwaliteit door teams op een manier die zij niet eerder hebben ervaren. Echter het integraal toepassen van het RWM heeft meer tijd nodig. Blijkbaar is het gebruik van de referentiewaarden in het werken aan kwaliteit van de onderwijspraktijk niet voor iedereen vanzelfsprekend. Gezien de ervaringen in de proeftuinen is een ontwikkeling in het RWM-proces mogelijk en nodig. Het inzetten van het RWM op sectorniveau kan kansen bieden om ambities en vraagstukken op microniveau te koppelen aan die op meso- en macroniveau. Het leren gebruiken van het RWM kan worden gezien als een vorm van of stimulans voor leven lang ontwikkelen in een complexe en dynamische samenleving op de verschillende niveaus in het onderwijs.

Hoewel een beweging op gang is gebracht, is voortbewegen cruciaal. De ervaringen in de eerste proeftuinen leiden tot aanbevelingen om het RWM-proces stap voor stap door te ontwikkelen.

Aanbevelingen voor de continuering van het gebruik van het RWM

1. Neem als sector de **tijd** en toon **leef** en **doorzettingsvermogen** om te oefenen met het RWM, het uit te breiden naar meerdere delen van de organisatie en naar instellingen die het RWM nog niet gebruiken om kwaliteit van het gebruik van het RWM en de borging te bevorderen.
2. Benader het invoeren van het RWM als een **ontwikkelproces**, gezien de ervaring dat het niet direct lukt om het RWM volledig te benutten en het per instelling verschilt in hoeverre dit succesvol is. Dit betekent ruimte bieden voor experimenteren en tegelijk richting geven op de bedoeling. Blijven 'kalibreren' is belangrijk. Mogelijk is het zinvol om de ontwikkeling weer te geven **in fasen**, waarbij het voor instellingen en teams zichtbaar wordt wat de kenmerken zijn van de fase waarin zij zich bevinden, wat de kenmerken zijn van een volgende fase en welke interventies en voorwaarden nodig zijn om de transitie te maken naar een volgende fase. Fasen van ontwikkeling kunnen zijn: oriëntatie, activiteit, proces, systeem, keten en transformatie (Bessems & Niederer, 2005).
3. Zorg voor **draagvlak en draagkracht** op landelijk niveau. De mate waarin het RWM daadwerkelijk leidt tot de doelen op sectorniveau, zal mede afhangen van de bereidheid tot **bijdrage en verbinding** van de mbo-bestuurders en stakeholders op landelijk niveau in het onderwijs, zoals het ministerie OCW, MBO Raad en Inspectie van het Onderwijs. Zij zijn essentieel voor het zichtbaar maken van het belang, om een voorbeeld te zijn in het toepassen van de referentiewaarden en bij te dragen aan resultaten van de investering in het RWM-proces. Het is wenselijk dat duidelijk is hoe de inspectiebezoeken verbonden zijn met de inzet van de instellingen op het RWM-proces. Ook is het belangrijk dat er helderheid komt over de financiële ondersteuning van de instellingen als de proeftuinen zijn afgerond. Kwaliteitsnetwerk kan een verbindende en ondersteunende rol vervullen voor de stakeholders en de instellingen.

Aanbeveling voor het vormgeven van het RWM

4. Neem in het RWM de **referentiewaarden en de outcome-doelen** op, zodat gebruikers weten van waaruit en waartoe ze het RWM gebruiken. Stel de arbeidsmarktontwikkelingen en maatschappelijke vraagstukken steeds opnieuw vast. Welke zijn blijvend en welke behoeven op bepaalde momenten voor bepaalde groepen meer aandacht? Mogelijk is het zinvol mogelijkheid in te bouwen om de referentiewaarden aan te passen of uit te breiden als dit nodig blijkt. **Definieer** de **referentiewaarden**, en geef kenmerken van de **vermogens** weer.

Aanbevelingen voor het gebruik van het RWM

5. Heb het **integraal** gebruik van het RWM voor ogen. Bespreek het RWM met gebruikers. Maak als instelling expliciet welke delen ervan zijn ingezet en welke volgende stap gezet kan worden in het gebruik van het RWM.

6. Zorg voor continuïteit en borging van het RWM-proces: Ontwikkel een **kwaliteitsstructuur** waarbij het RWM ingezet wordt met verschillende momenten op verschillende niveaus, intern en extern, waarbij de ambities en opbrengsten op elkaar aansluiten en dat voor alle betrokkenen duidelijk is waaraan gewerkt wordt en wat bereikt is. Zorg voor de verbinding tussen het primaire proces en de interventies op instellingniveau.
7. Deel kennis over de referentiewaarden en het model met de gebruikers. Voer steeds de dialoog over de verschillen en overeenkomsten in **betekenis van de begrippen** in het RWM. Maak onderscheid tussen leren en ontwikkelen. Formuleer met elkaar de normen die gelden bij de waarden. Bespreek de hoe de referentiewaarden zich verhouden tot impliciete waarden die gelden in de organisatie. Stuur op de referentiewaarden en normen tijdens overlegvormen binnen en buiten het gebruik van het RWM door de gehele organisatie en in gesprek met externe stakeholders om tot een **kwaliteitscultuur** te komen.

Aanbevelingen voor het bereiken van de doelen

8. Zorg voor **verbondenheid met de externe omgeving** op team-, instellings- en sectorniveau. Maak onderscheid tussen aansluiten op arbeidsmarktbehoeften (reactieve benadering) en arbeidsmarktontwikkelingen (proactieve benadering). Bespreek de mate en vorm van inbreng van en **co-creatie** met het werkveld en studenten om de doelen van het RWM te bereiken.
9. Maak de outcome-doelen op **studentniveau** duidelijk: Wat is de verhouding tussen het streven naar studiesucces, een passende arbeidsmarktplek en mentale gezondheid van de student? Maak inzichtelijk wat van belang is om toekomstige arbeidskrachten (studenten) voor te bereiden op **leven lang ontwikkelen** (LLO) in een turbulente samenleving. Beschrijf de betekenis van LLO voor het mbo: gaat het om een doelgroep, een vorm van opleiden of het versterken van studenten om wendbaar te kunnen zijn en regie te kunnen nemen in hun loopbaan door de ontwikkeling van loopbaancompetenties die in de kwalificatie-eisen van het mbo zijn opgenomen?
10. Voer de dialoog over de verbinding tussen persoonlijke doelen, teamdoelen, instellingsdoelen, sectordoelen, werkvelddoelen en doelen in de samenleving, zodat individuen zicht hebben op **de bijdrage aan een groter geheel**.

Aanbevelingen voor leiding, begeleiding en professionalisering

11. Zorg voor **regie op de ontwikkeling en verbinding** van een kwaliteitsstructuur en -cultuur in de instelling en de aansluiting hiervan op de verschillende niveaus.
12. Begeleiding van het RWM-proces is essentieel gebleken. De kwantiteit en kwaliteit van de begeleiding is wisselend en mogelijk is het goed om **criteria voor de begeleiding** op de verschillende onderdelen te formuleren als handvat voor de (keuze voor) begeleiding.
13. **Professionaliseer leiding, begeleiding en gebruikers** op de bedoeling en het werken met het RWM en **betrek de lerarenopleiding**. Het RWM is nog niet 'volwassen'. De vraag wie verstand heeft van het model en van onderwijskwaliteit (ontwikkeling) binnen de instelling en welke externe expertise nodig is om het RWM 'groot te brengen'. Ontwikkel meer expertise op het gebied van het **RWM en onderwijskwaliteit (verbetering)** vanuit een gemeenschappelijke visie en missie. Het gebruik van het RWM heeft als potentie dat de opbrengsten verder gaan dan het microniveau in de klas maar leiden tot ontwikkeling van het curriculum en een lokale, regionale en nationale **leercultuur**.

Aanbevelingen voor verdere ontwikkeling en opbrengsten van het RWM-proces

14. Voor de ontwikkeling van kwaliteit is het belangrijk om onderzoek te verbinden aan het RWM-proces om standaarden meer evidence-based of evidence-informed te ontwikkelen. Op micro-niveau kan dit door **onderzoek** te verbinden aan de **PDCA-cyclus** en onderzoek te gebruiken om na te gaan wat er bekend is over de plannen die zijn gemaakt voordat de plannen worden uitgevoerd: een PODCA-cyclus. Op mesoniveau kan dit door **practoren** met onderwijsthema's in de instelling te betrekken voor expertise en monitoring van het RWM-proces en de opbrengsten. Verbind op macro-niveau met het **netwerk hoogleraren, lectoren en practoren** in het beroepsonderwijs bij de verdere ontwikkeling van het onderliggende conceptuele kader. Ga met onderzoekers in dialoog

over hun bijdrage aan beleid. Laat de komende jaren **(promotie)onderzoek** uitvoeren naar het verloop van implementatie en opbrengsten van het RWM om te komen tot een toekomstbestendige, duurzame kwaliteit van onderwijs in het mbo op team-, instelling- en sectorniveau.

Tip voor scholen die starten met het RWM

Citaten: Ga het werken met het RWM ervaren, uitproberen op basis van vertrouwen. Ga uit van de leervragen in teams. Het RWM is een prima model. Het heeft een positieve insteek, is waarderend. En: Gewoon gaan doen, beleven wat het oplevert.

VERWIJZINGEN

- Bessems, K.B.H.M., & Niederer, J.M.C. (2005) Prestatiemeting op maat, *Tijdschrift Controlling*, pag. 32–36.
- Bussemaker, J. (2015,). *Brief van de minister van onderwijs, cultuur en wetenschap* 14 september. (Tweede Kamer, vergaderjaar 2014–2015, 31 524, nr. 250). <https://tinyurl.com/tweedekamer-responsiefMBO>.
- Eimers, T. (red.) (2023) *Vandaag is het 2040*. Toekomstverkenning voor middelbaar beroeps- onderwijs, hoger onderwijs en wetenschap. Nijmegen, KBA.
- HAN (2021). *Het vizier op buiten: Leerplanontwikkeling voor een dynamisch beroep*. Eindrapportage NRO-project 405-17-623.
- Homan, T. (2005). *Organisatiedynamica. Theorie en praktijk van organisatieverandering*. Den Haag: Academic Services.
- Hermanussen, J. Stevens, R., Beckers, J. & Van der Pluym, I. (2022). *Met de instellingsaudit op weg naar professionele onderwijsorganisaties in het mbo*. 's Hertogenbosch, ECBO.
- Kuijpers, M.A.C.T. (2003). *Loopbaanontwikkeling. Onderzoek naar 'Competenties'* (proefschrift). Enschede: Twente University Press.
- Mazereeuw, M. (2021). Vakmens zijn is meer dan weten en kunnen. *Didactiek voor Vak en Beroep, najaar 2021*, 106-111. Lectoraat Vakdidactiek en Beroepsgerichte didactiek en Leven Lang Ontwikkelen, NHL Stenden Hogeschool.
- Morshuis, H. en Westerhuis, M. (2021). *Van ijken naar verrijken. Een eigen kijk op onderwijskwaliteit in 2025*. Stichting Kwaliteitsnetwerk mbo.
- Nieuwenhuis, L., Smulders, H. & Sessink, R. (2021). Responsiviteit als opdracht. In: A. Hoeve, H. Van Vlokhoven, L. Nieuwenhuis, en P. Den Boer (2021). *Handboek beroepsgerichte didactiek: Effectief opleiden in het mbo en hbo*. PICA uitgeverij.
- OECD (2014). *Skills Beyond School: Synthesis Report, OECD Reviews of Vocational Education and Training*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/edu/skills-beyond-school/Skills-Beyond-SchoolSynthesis-Report.pdf>.
- Onderwijsraad (2014). *Een eigentijds curriculum*. Den Haag: Onderwijsraad.
- Onderwijsraad (2015). *Kwaliteit in het hoger onderwijs*. Den Haag: Onderwijsraad.
- Onderwijsraad (2016). *Een ander perspectief op professionele ruimte in het onderwijs*. Den Haag: Onderwijsraad
- Palonen, T., Boshuizen, H.P.A., & Lehtinen, E. (2014). How expertise is created in emerging professional fields. In: Halttunen e.a. (eds). *Promoting, assessing, recognizing and certifying lifelong learning: international perspectives and practices*. Dordrecht: Springer.
- Sennett, R. (2008). *The craftsman*. Yale University Press.
- Turkenburg, M. & Vogels, R. (2017). *Beroep op het mbo. Betrokkenen over de responsiviteit van het middelbaar beroepsonderwijs*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Stevens, R. (2012). *Met open vizier. Auditing als stimulerende interventie* (Dissertatie). Tilburg/Naarden: Tilburg University/Stevens Consultancy.
- Swanson, D., & Bhadwal, S. (2009). *Creating Adaptive Policies: A Guide for Policymaking in an Uncertain World*. Sage IDRC.

