stichting kwaliteitsnetwerk mbo

Referentiewaarden MBO

INSPIRATIEVRAGEN VOOR EEN ZELFEVALUATIE OP INSTELLINGSNIVEAU

Inhoudsopgave

Inleiding **2**

Waarden **3**

Eigenaarschap *3*

Vertrouwen *3*

Rekenschap *4*

Dialoog *4*

Wendbaarheid *4*

Vermogens **5**

Responsief vermogen *5*

Professioneel vermogen *5*

Organisatievermogen *6*

Realisatievermogen *7*

Standaarden **8**

Standaard 1 – Visie en beleid *8*

Standaard 2 – Uitvoering beleid *10*

Standaard 3 – Beleidsresultaten *11*

Inleiding

Deze set hulp- en inspiratievragen ondersteunt mbo-instellingen bij het voeren van een betekenisvolle en waardengedreven zelfevaluatie op instellingsniveau gebaseerd op de Referentiewaarden MBO. De vragen helpen bestuur en directie om vanuit drie perspectieven – **waarden**, **vermogens** en **standaarden** – systematisch te reflecteren op de kwaliteit van onderwijs, de werking van beleid en de kracht van de organisatiecultuur.

De vragen zijn niet bedoeld als een af te vinken lijst, maar als **aanleiding voor dialoog, verdieping en gezamenlijk leren**. Ze nodigen uit om expliciet te maken *wat goed gaat*, *waar spanning of onzekerheid zit* en *welke keuzes bewust worden gemaakt*. Daarbij leggen de vragen steeds de verbinding tussen visie, sturing, professionaliteit en de dagelijkse praktijk in teams.

Het doel van een zelfevaluatie is niet om een oordeel te vellen, maar om **een rijk en gedeeld beeld** te vormen van waar de instelling staat, wat nodig is voor duurzame verbetering en hoe de organisatie kan blijven leren in verbinding met haar omgeving. De vragen set biedt hierbij ondersteuning.

Waarden

Eigenaarschap

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

Deelvragen

- Hoe zorgen we dat onderwijsteams in positie zijn om eigenaarschap te nemen voor de kwaliteit van hun onderwijs?
  Waar werkt deze positie van eigenaarschap goed, en waar schuurt het in de praktijk?
- In hoeverre is het voor iedereen in de organisatie duidelijk wie waar eigenaar van is, zowel in relatie tot de kwaliteit van het eigen werk als voor de wijze waarop hun werk bijdraagt aan de kwaliteit van het onderwijs?
  En in hoeverre is dit eigenaarschap voor betrokkenen zelf helder en herkenbaar?
- Welke randvoorwaarden hanteert het bestuur om eigenaarschap waar te maken (zoals tijd, mandaat, informatie, ondersteuning en vertrouwen), en waar zijn deze toereikend of juist onvoldoende?
  Wat vraagt dit van ons in inrichting en sturing?
- Hoe bewaken we de balans tussen centrale kaders (richting) en eigen keuzes van teams (ruimte)?
  Wat organiseren we bewust centraal, en wat laten we expliciet bij teams en functies zelf?

Vertrouwen

Hoofdvraag: Hoe versterken we vertrouwen als basis voor samenwerking en kwaliteit?

Deelvragen

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

Rekenschap

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

Deelvragen

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

Dialoog

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

Deelvragen

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

Wendbaarheid

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

Deelvragen

- Hoe zorgen we dat de P&C-cylus ons helpt om zowel terug als vooruit te kijken?
- Op welke manier houden we ontwikkelingen met mogelijke impact op onderwijs en organisatie in de gaten?
- Hoe bepalen we wanneer snel handelen gewenst is en wanneer zorgvuldigheid voorop staat?

- Welke onderdelen van onze P&C-cyclus ondersteunen vernieuwing, en welke vragen om herziening?
- Hoe organiseren we ruimte om te experimenteren en te leren, met behoud van kwaliteit van onderwijs?

Vermogens

Responsief vermogen

Verbinding met omgeving, luisteren, afstemmen en betekenis geven

Hoofdvraag 1. Hoe actief, zichtbaar en ontvankelijk is het bestuur/de organisatie voor signalen uit de omgeving?

Deelvragen

- Hoe zoeken we structureel en actief de dialoog met studenten, medewerkers en het werkveld?
- Welke signalen bereiken ons aantoonbaar – en welke mogelijk niet?
- Zijn we zichtbaar, benaderbaar en aanspreekbaar op momenten dat dat ertoe doet?
- In hoeverre stimuleren wij tegenspraak en kritische geluiden richting ons als bestuur?

Hoofdvraag 2. In hoeverre laten bestuurlijke keuzes zien dat we handelen naar wat de omgeving nodig heeft?

Deelvragen

- Herkennen studenten, medewerkers en werkveld zich in de koers en ambities?
- Hoe en waar verwerken wij signalen uit de omgeving in strategische keuzes en P&C?
- Wanneer pasten wij voor het laatst onze koers aan op basis van feedback uit praktijk of omgeving?
- Hoe gaan we om met eventuele spanning tussen systemen/gevestigde orde/patronen en wat de praktijk vraagt?

Professioneel vermogen

Vakmanschap, leiderschap, leren en voorbeeldgedrag

Hoofdvraag 1. Hoe investeren we als bestuur/organisatie in leren, reflectie en professionele groei?

Deelvragen

- Investeren we structureel in onze ontwikkeling (kennis, feedback, reflectie)?
- Hoe borgen we dat reflectie en leren vast onderdeel zijn van besluitvorming?
- Hoe stimuleren wij een professionele leercultuur – en doen we daar zelf actief aan mee?
- In hoeverre benutten wij expertise uit de organisatie bij beleidsvorming?
- Wat zeggen onze keuzes over het vertrouwen dat wij hebben in professionele ruimte?

Hoofdvraag 2. In hoeverre stuurt het bestuur op leiderschap in relatie tot onderwijskwaliteit en kwaliteitscultuur in de organisatie?

Deelvragen

- Beschikt het bestuur over voldoende inhoudelijke en professionele expertise om onderwijs en onderwijskwaliteit scherp en betekenisvol te bevragen?
- Op welke manier sturen wij op waardengedreven leiderschap in alle lagen van de organisatie?
- Hoe komt dat leiderschap tot uitdrukking in ons eigen handelen en voorbeeldgedrag?
- Hoe gaan wij om met fouten, onzekerheid en spanningen, en welk leerklimaat bevordert of belemmert dit?
- Waar geven wij ruimte aan professionals en waar sturen wij mogelijk te strak, en wat zegt dat over ons vertrouwen in vakmanschap

Organisatievermogen

Sturing, Inrichting, samenhang, rollen, verantwoordelijkheden en informatie

Hoofdvraag 1. Hoe ondersteunt de inrichting van onze organisatie de besturingsfilosofie en het primaire proces van onderwijs?

Deelvragen

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

Hoofdvraag 2. Hoe dragen onze systemen, processen en werkwijzen bij aan effectief, efficiënt en waardengericht sturen op onderwijskwaliteit?

Deelvragen

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

Realisatievermogen

Waarmaken, volgen, bijsturen en verantwoorden

Hoofdvraag 1. In hoeverre kunnen we ambities omzetten in concreet en betekenisvol handelen?

Deelvragen

- Zijn beleid en ambities voldoende concreet, haalbaar en betekenisvol voor teams?
- Welke gesprekken voeren we over voortgang en resultaten – en met wie?
- Welke rol speelt de dialoog/het betekenisvolle gesprek?
- Wat leveren beleid en keuzes in de praktijk daadwerkelijk op voor studenten?
- Hoe voorkomen we controlekramp bij het volgen van doelen?

Hoofdvraag 2. Hoe sturen we bij, verantwoorden we en leren we van resultaten?

Deelvragen

- Waar en hoe sturen wij bij als doelen niet worden gehaald?
- Hoe is de balans in onze kwaliteitszorginrichting tussen cyclisch verbeteren en verantwoording?
- Welke rol speelt de dialoog/het betekenisvolle gesprek?
- Hoe benutten wij de P&C-cyclus als middel voor dialoog en koersbepaling?
- Durven we ambities en plannen te herzien als de realiteit daarom vraagt?
- Hoe komen de waarden eigenaarschap en vertrouwen tot uiting in onze wijze van verantwoording/rekenschap?

Standaarden

Standaard 1 – Visie en beleid

Intro vraag

Hoe kijkt het bestuur naar deze standaard? Wat gaat er goed, wat minder? Waar is de instelling trots op? Waar loopt de instelling tegenaan? Welke dilemma's spelen er?

Hoofdvraag: Wat is de visie van het bestuur op het onderwijs en onderwijskwaliteit?

Deelvragen

- Op welke wijze en met wie is de visie tot stand gekomen? (voorbeelden van input)
- Wat verstaan wij als bestuur onder onderwijskwaliteit – en wat maakt dit begrip eigen aan onze instelling?
- Op welke wijze draagt het bestuur de visie uit en hoe merkbaar is dat? (draagvlak)
- Waar is de inbreng van studenten, medewerkers en externe stakeholders niet gevolgd en waarom?
- Op welke manier is onze student-populatie herkenbaar in de visie? (merkbaar en zichtbaar)
- Hoe wordt de visie actueel gehouden? Hoe is onze besturingsfilosofie herkenbaar in de visie?

Hoofdvraag: Hoe is visie vertaald naar de ambities voor de planperiode?

Deelvragen

- Op welke wijze en met wie zijn de ambities tot stand gekomen? (denk aan studenten, medewerkers, externe stakeholders, voorbeelden van input) Waar is de inbreng van studenten, medewerkers en externe stakeholders niet gevolgd en waarom?
- Op welke wijze is de visie in de ambities terug te zien? Op welke wijze draagt het bestuur de ambitie uit en hoe merkbaar is dat? (draagvlak).
- Zijn specifieke kenmerken (studenten, regio, werkveld) van invloed op de ambitie? Waar zien we dat?
- In hoeverre zijn de ambities realistisch? (redeneerlijn, evidence) Zijn de ambities meetbaar en merkbaar geformuleerd? Is duidelijk en zichtbaar wanneer het bestuur tevreden is?
- Hoe heeft het bestuur zicht op de voortgang? (monitoring) Hoe worden ambities actueel gehouden? Wordt er tussentijds in de planperiode bijgestuurd?

Hoofdvraag: Hoe zijn de ambities vertaald naar beleid?

Deelvragen

- Welke beleid is er vanuit de visie en ambities ontwikkeld? Waar en wanneer leidt dit beleid tot een concreet pakket aan maatregelen?
- Hoe past het beleid (de aanpak) bij de sturingsfilosofie van de instelling? (werking, herkenbaarheid)
- Is transparant en navolgbaar waarom dit beleid en bijhorende maatregel(en) gekozen is (zijn)? (redeneerlijn, evidence)
- In hoeverre zijn inzichten uit eerdere evaluaties meegenomen? (voorbeelden)

- Op welke wijze en met wie zijn het beleid en de concrete maatregelen tot stand gekomen? (voorbeelden van input van studenten, medewerkers en externe stakeholders)
- Hoe zorgt en borgt het bestuur dat de maatregelen passen bij de verschillende kenmerken en uitdagingen van onderwijsteams? In hoeverre is er in de organisatie en bij externe stakeholders draagvlak voor het beleid? (vertrouwen in aanpak en realisatie)
- Hoe verhoudt het beleid, de aanpak, zich tot de professionele ruimte van de docent?
- Op welke wijze wordt de implementatie en het effect van beleid gemonitord en geëvalueerd? Leiden inzichten tot aanpassing? Hoe wordt dit geborgd?
- Hoe borgt het bestuur de uitvoering en de kwaliteit van het beleid. Welk (PDCA) proces is hiervoor ingericht?

Afsluitende reflectievragen

Als we morgen de visie, ambitie en beleid zouden moeten verdedigen tegenover studenten, werkveld en toezichthouders: welke keuzes zouden we dan met overtuiging kunnen uitleggen – en welke nog niet?

Standaard 2 – Uitvoering beleid

Hoofdvraag: Hoe krijgt het beleid vorm in de praktijk?

Deelvragen

- Welke processen zijn ingericht om het beleid te realiseren en wie zijn hierbij betrokken? Hoe en welke randvoorwaarden zijn ingericht om de uitvoering van beleid te faciliteren? (draagvlak, ondersteuning, eigenaarschap)
- Op welke wijze houdt het bestuur focus op de uitvoering van de (kern) ambities? Heeft het bestuur ook maatregelen gestopt of aangepast? Wat waren de afwegingen daarbij? (monitoring, evidence, bijsturen)
- Op welke wijze borgt het bestuur dat het beleid, de maatregelen, uitvoerbaar zijn? Wie zijn daarbij betrokken? (keuze van beleid, maatregelen, betrokkenheid, condities, eigenaarschap)
- Op welke wijze en met wie borgt het bestuur dat de processen passen bij de sturingsfilosofie en cultuur? (draagvlak, ervaringen, eigenaarschap)
- Op welke wijze en met wie wordt gezorgd en geborgd dat het beleid wordt uitgevoerd in alle lagen van de organisatie? Hoe wordt er bijgestuurd? (voorbeelden, draagvlak, ervaringen, eigenaarschap)

Hoofdvraag: Hoe houdt het bestuur zicht op de uitvoering?

Deelvragen

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

Afsluitende toetsvraag

Waar zouden teams zeggen dat het beleid hen helpt om beter onderwijs te maken?

Standaard 3 – Beleidsresultaten

Hoofdvraag: Hoe weet het bestuur of de ambities worden gerealiseerd en wat de impact is op het onderwijs/de onderwijskwaliteit?

Deelvragen

- Wat verstaat het bestuur onder beleidsresultaten?
- Hoe verkrijgt het bestuur zicht op de gerealiseerde opbrengsten en hoe weegt het bestuur de opbrengsten? (betrekken stakeholders, inzichten uit organisatie samenbrengen)
- Welke informatie (kwalitatief en kwantitatief) is beschikbaar t.b.v het vaststellen van de realisatie van de ambitie? Hoe zorgt en borgt het bestuur de zeggingskracht van deze informatie? Hoe duidt het bestuur deze informatie? (analyse en weging zachte en harde informatie, dialoog voeren, bijstellen)
- Hoe zorgt het bestuur voor het zicht op 'weten we wat we moeten weten'? Wie betrekken ze hierbij en hoe gaat het bestuur om met onzekerheid?

Hoofdvraag: Hoe wordt de reflectie op de beleidsresultaten benut om de koers te bevestigen of juist bij te stellen?

Deelvragen

- Hoe creëert het bestuur een cultuur waarin positieve en negatieve resultaten (of mislukte experimenten) eerlijk gedeeld worden?
- Hoe is de reflectie op de opbrengsten georganiseerd? (met wie, hoe vaak, in welke vorm/met welke instrumenten) Hoe tevreden is het bestuur met de manier van reflecteren?
- Op welke wijze en met wie evalueert het bestuur de werking van het beleid? (waar helpt het, waar werkt het niet en waar komt dit door)
- Hoe en aan wie rapporteert het bestuur over de evaluatie van werking van beleid? (vorm, dialoog)
- Hoe vertaalt het bestuur inzichten uit evaluaties naar verbetermaatregelen/aanpassing van beleid? (met wie, vorm, herkenning bij omgeving/studenten, voorbeelden, communicatie over en naar)
- Welke concrete voorbeelden zijn er van 'geland beleid' met een positief effect op het onderwijs en de onderwijskwaliteit?
- Hoe gaat het bestuur om met dilemma's? (met wie, op welke manier, invloed op bijsturen van beleid of ambitie)
- Hoe draagt de reflectie van het bestuur bij naar het leren als organisatie? (sturing op leren van elkaar, met wie in dialoog) Welke aanpassingen zouden we doen als we vandaag opnieuw begonnen?

Afsluitende toetsvraag

Wat merkt onze omgeving – studenten, werkveld, maatschappij – van onze opbrengsten?