



Henny Morshuis

Henny Morshuis is zelfstandig adviseur in de sector MBO en HBO en projectleider van Referentiewaarden Kwaliteit Onderwijs 2025.

E-mail: morshuish@gmail.com

Mare Riemersma-Diephuis

Mare Riemersma-Diephuis is lid van het College van Bestuur Drenthe College en voorzitter van het Kwaliteitsnetwerk MBO.

E-mail: m.riemersma@drenthecollege.nl

Naar een eigen kwaliteitsmodel in het mbo

Schrijnende arbeidsmarkttekorten. Een groeiend besef dat voor de grote vraagstukken van deze tijd – waaronder de energietransitie en het klimaat – vooral goed opgeleide vakmensen nodig zijn. Het zijn ontwikkelingen die de druk op het mbo, hofleverancier van vakmensen, flink opvoeren. Deze onderwijssector heeft een ingewikkelde opdracht, die nog complexer wordt doordat er in deze snel veranderende wereld nieuwe beroepen ontstaan, terwijl bestaande beroepen innoveren. Hoe zorgt het mbo voor toekomstbestendig opleiden? Eind 2019 nodigde toenmalig minister van Onderwijs Van Engelshoven de sector uit te gaan werken aan een mbo-eigen invulling van de zorg voor kwaliteit en een daarbij passend kwaliteitszorgsysteem. Een uitnodiging die is opgepakt in het project *Referentiewaarden Kwaliteit MBO 2025*, waarbij beide auteurs betrokken zijn.

Kwaliteit is niet iets dat, eenmaal verworven, altijd behouden blijft. Om de essentie van kwaliteitszorg in het mbo te vangen, moeten sector, mbo-instellingen en vooral onderwijsteams zich voortdurend afvragen: ‘Doen we de goede dingen en doen we die dingen goed?’. Zij staan voor de stevige opdracht om robuuste kwaliteit te blijven leveren in een steeds sterkere dynamische context. Eerste vereiste hiervoor is de flexibiliteit om steeds actueel en toekomstgericht onderwijs aan te bieden. Enerzijds om in te spelen op veranderingen in de regio, en anderzijds omdat ook studenten willen kunnen versnellen, vertragen,

verbreden en verdiepen. Dat kan alleen als teams en instellingen wendbaar zijn. Een toekomstbestendig mbo vergt kwaliteitsbesef in het dagelijks handelen van docententeams om vanuit eigenaarschap ambities te koppelen aan de behoeften van de regio en de student.

Ruimte en vertrouwen

Oud-minister Van Engelshoven daagde de sector eind 2019 uit om een eigen wijze van kwaliteitsborging en -stimulering te ontwikkelen. Dat past bij het heden-daagse mbo waarin de waardering van vakmanschap

groeit en de positionering steviger wordt. Een mooi fundament om nog systematischer aan de slag te gaan met een toekomstbestendige zorg voor en borging van de kwaliteit voor de mbo-instellingen. De MBO Raad pakte de uitnodiging van Van Engelshoven op en gaf het Kwaliteitsnetwerk mbo (www.kwaliteitsnetwerk-mbo.nl) de opdracht een model te ontwikkelen voor toekomstbestendige kwaliteitszorg. Zo startte het project *Referentiewaarden Kwaliteit MBO 2025*, met als uitdaging een eigen kwaliteitsmodel te ontwerpen onder de noemer referentiewaardenmodel.

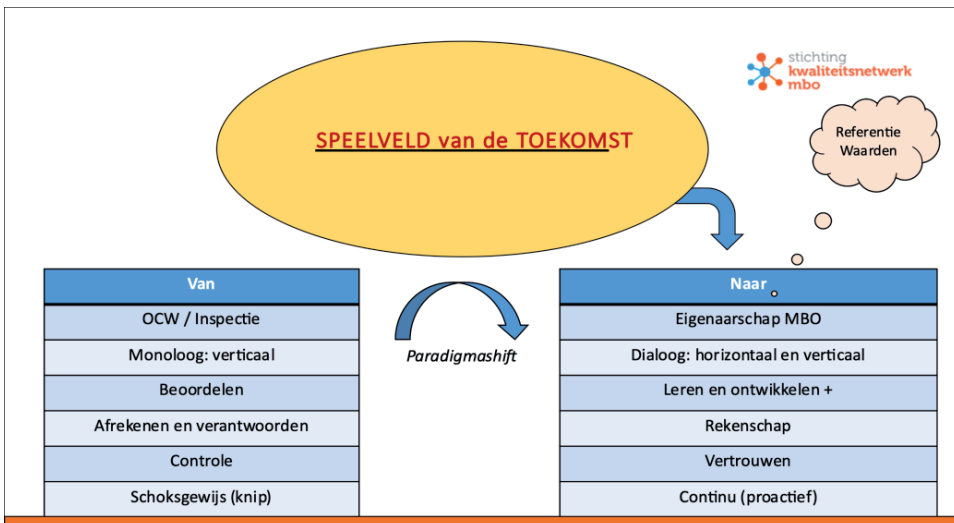
Naar eigen kwaliteitszorg

Het middelbaar beroepsonderwijs is een betekenisvolle eigenstandige sector van substantiële omvang. De daar opgeleide vakmensen zijn een drijvende kracht van onze economie en samenleving. Het mbo beweegt, meer dan andere onderwijssectoren, mee met de almaar veranderende maatschappij. Dat vraagt om een passende kwaliteitsaanpak. De vraag bij de start van Referentiewaarden Kwaliteit MBO 2025 was dan ook wat de toekomst gaat vragen van het mbo. Wat zijn de belangrijkste waarden waaraan de kwaliteitscultuur moet voldoen? Dat leidde tot de volgende referentiewaarden (figuur 1).

letwat gechargeerd geeft dit schema de 'old school'- en de 'new school'-gedachte weer. Instellingen bevinden zich vooral tussen de twee uitersten. Het doel is dat de instellingen de slag van het oude denken (waarin zij meer acteren vanuit een reactieve houding – 'want de inspectie komt' – en er sprake is van discontinuïteit, controle en afrekenen) naar het nieuwe. Bij het bouwen aan een mbo-eigen, gezamenlijk model zijn de toekomstige waarden als uitgangspunt genomen. Het model is zowel richtinggevend als ruimtebiëdend voor teams en instellingen. Het is daarbij de kunst te balanceren tussen kaders voor de gehele sector en ruimte voor de eigen invulling van kwaliteitszorg. Het model beoogt de kwaliteit van het onderwijs zodanig te bevorderen dat studenten beroepsbekwame en krachtige burgers van de samenleving worden. De hoofdvraag die we vanaf de start stelden is dan ook: hoe helpt het model om het onderwijs voor studenten steeds beter te maken?

Het Kwaliteitsmodel mbo

Een model voor een sector die zich midden in de maatschappij bevindt, maak je niet in je eentje. Vanaf de start worden studenten, docenten, teamleiders,



Figuur 1. Referentiewaarden voor kwaliteitscultuur in het mbo

managers, staf, bestuur, vertegenwoordigers van de arbeidsmarkt, de Inspectie, OCW, de MBO Raad en het particulier onderwijs (NRTO) nauw bij het proces betrokken. Daarnaast raadplegen we ook experts van NCP Eqavet en NVAO. Op basis daarvan is een model ontwikkeld op 3 niveaus:

- Leerroute
- Instelling
- Sector

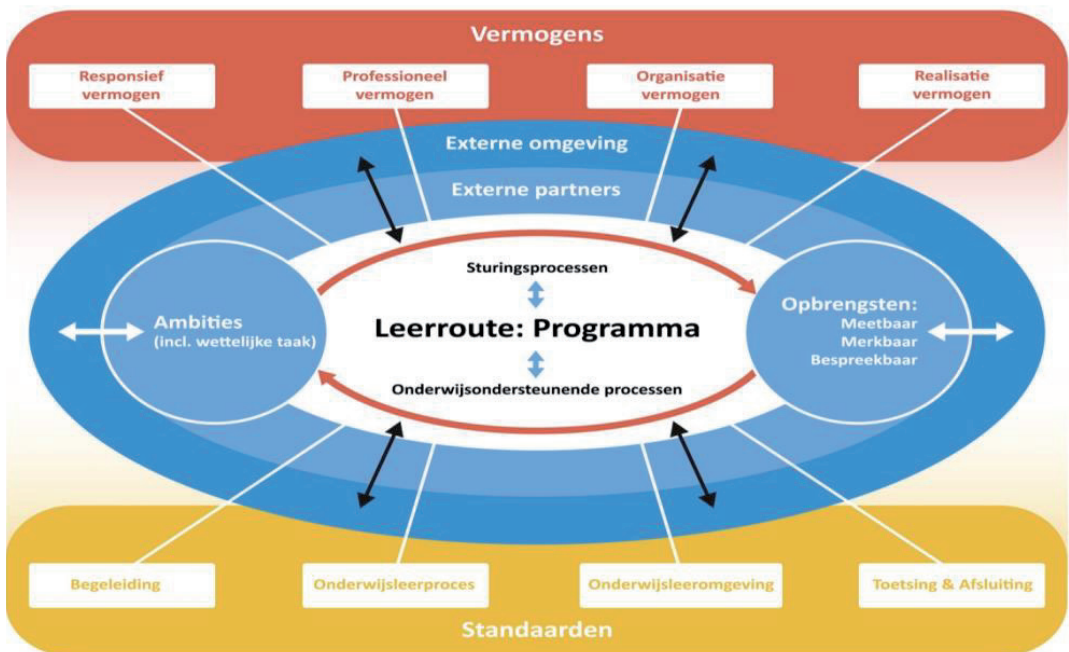
In dit artikel focussen we op het 'leerroute'-niveau; dit vormt de basis en bevindt zich het dichtst bij het onderwijs zelf (figuur 2).

Het model is als volgt opgebouwd: in het centrum van het blauwe deel staat de leerroute die de student doorloopt. Het team ontwerpt zo'n leerroute vanuit een bepaalde ambitie, waaraan doelen zijn gekoppeld. Deze ambities geven richting aan het gehele onderwijs en passen bij de ambitie van de gehele instelling. Rechts in het blauwe deel staan de gewenste

Doen we de goede dingen en doen we die dingen goed?

(leer)opbrengsten. Dit zijn enerzijds kwantitatieve meetbare opbrengsten en anderzijds meer kwalitatieve (maar even belangrijke) merkbare en bespreekbare opbrengsten. Merkbaarheid betreft de opbrengsten die studenten, docenten en anderen ervaren, voelen, beleven. Bespreekbaarheid gaat over het bewustzijn van een docententeam dat bepaalde opbrengsten nog niet naar wens zijn. Vervolg is dan de formulering van verbeterpunten, en dan passende acties.

Onderwijs in het mbo vindt altijd plaats in coproductie met de (regionale) arbeidsmarkt en beweegt zich in de context van de samenleving. Deze omgeving stuurt en ondersteunt de leerroute. Dit is essentieel; we gaan ervan uit dat het eigenaarschap van het onderwijs



Figuur 2 Model Leerroute

binnenschools én buitenschools plaatsvindt. De pijlen staan voor verbinding en dynamiek.

Om de kwaliteit van het onderwijs specifiek te maken zijn er vier standaarden (geel) voor de onderwijsdomeinen: Begeleiding, Leerproces, Leerroute en Toetsing & Afsluiting. Bij elke standaard is aangegeven waar de norm (de standaard) ligt. Wat is bijvoorbeeld goede begeleiding? Deze en de andere standaarden zijn uitgewerkt met bijbehorende kwaliteitscriteria.

In het rode gedeelte zijn de 'vermogens' gepositioneerd: het responsief-, professioneel-, organisatie- en realisatievermogen. Vermogens zijn de knoppen waaraan je kunt draaien om de kwaliteit te verbeteren. Voldoet bijvoorbeeld de begeleiding op de werkplek niet aan je ambities? Dan kun je dit mogelijk verbeteren door met scholing het professioneel vermogen van de begeleiders te versterken.

De **kracht van het model** zit in:

- De toekomstbestendigheid om blijvend actueel, kwalitatief mbo-onderwijs mogelijk te maken
- Het fundament van de (referentie)waarden: eigenaarschap, dialoog, ontwikkeling, rekenschap, vertrouwen en continuïteit
- De handvatten (de vermogens) voor de blijvende en adequate ontwikkeling en verbetering.

Het model is een **instrument om het goede gesprek over de kwaliteit** van onderwijs en leren te faciliteren en te stimuleren. In het gesprek komen vier kijkrichtingen of perspectieven aan bod:

- Van Ambitie naar Opbrengsten
- Vanuit de Standaarden
- Vanuit de Relatie met de omgeving
- Vanuit de Vermogens



Net als in de film

Een goed metafoor voor continu leren en verbeteren is een film. De docenten(teams) zijn daarin de regisseurs en acteurs. Elke dag gaan ze voor kwaliteit van onderwijs. Enkele keren per jaar zetten ze de film stop om aan de hand van het model het goede gesprek te voeren: voeren we goede dingen goed uit? De gespreksresultaten belanden in een transparante en betrouwbare zelfevaluatie, met daaraan gekoppelde verbeteracties. Het team waardeert op deze wijze steeds haar eigen onderwijs, bouwt zo een portfolio aan zelfevaluaties (= integrale zelfevaluatie) op en blijft leren en zich ontwikkelen. Dat gebeurt in nauwe afstemming met de stakeholders. Enerzijds om feedback te krijgen, anderzijds om rekenschap af te leggen over behaalde resultaten.

Rekenschap afleggen

Het Referentiewaardenmodel zal aldus gebruikt worden voor het continu verbeteren van het onderwijs. Daarnaast is het model bedoeld voor 'rekenschap afleggen'. Het bestuur dient daartoe de **integrale zelfevaluatie**, inclusief bestuurlijke reflectie, in bij een onafhankelijk panel dat zich hiermee voorbereidt op een visitatie. De uiteindelijke rapportage van het panel kan het College van Bestuur met een begeleidende brief aan de Inspectie aanbieden ten behoeve van het vierjaarlijks onderzoek. Het is dan aan de Inspectie om de proportionaliteit van haar onderzoek te bepalen.

Uitdagingen en knelpunten

Dit en komend schooljaar wordt het Referentiewaardenmodel in de praktijk ('Proeftuinen') getoetst. Met de resultaten en ervaringen wordt het model verder aangescherpt, zodat het kan groeien naar een passend model voor mbo-instellingen. Een spannende en interessante fase waarin instellingen en teams met behulp van externe begeleiders ervaren of het model werkzaam (effectief) en werkbaar (efficiënt) is. Er doen nu al 22 instellingen mee; zeven instellingen staan op de wachtlijst. Dat is bijna de helft van de mbo-instellingen; een stevige basis voor het uittesten van het model. Daarbij lopen twee soorten onderzoek:

- Het monitoronderzoek om te onderzoeken wat wel en niet (voldoende) werkt; de bevindingen leiden tot tussentijdse aanpassingen van het model;
- Het evaluatieonderzoek door een onafhankelijke onderzoekscommissie; dit dient vooral ter legitiemering, waarbij de onderzoeksresultaten helpen bij de besluitvorming over de keuze voor en de implementatie van het Referentiewaardenmodel.

Het mbo is een eigenstandige sector met een eigen kwaliteitsaanpak.

De kernvraag bij de proeftuinen is of het hierboven gepresenteerde model teams, instellingen en de gehele sector helpt het continue onderwijsverbeterproces te verrijken. Het ultieme streven is dat het werken met het model bijdraagt aan het proces om blijvend goed onderwijs te verzorgen voor toekomstige beroepsbeoefenaren.

De proeftuinen zijn net gestart. Welke uitdagingen en knelpunten worden voorzien?

Toegevoegde waarde

Het is essentieel dat betrokkenen in het mbo de meerwaarde van het model zien en vooral ervaren. Ook nu al wordt in het mbo systematisch gewerkt aan de kwaliteit. Praktisch alle instellingen voldoen aan de wettelijke basiskwaliteit. Instellingen willen steeds meer proactief uitgaan van de eigen ambities. Het Referentiewaardenmodel sluit daar op aan. Zoals eerder aangegeven is het model ontworpen voor het mbo. Denk vooral aan de gerichtheid op regionale bedrijven en instellingen (externe partners en omgeving). Er is geen sector die zoveel verbinding heeft met zowel het MKB, grote regionale of internationale bedrijven als ook zorg- en welzijnsinstellingen. Dit maakt het mbo uniek, maar ook ingewikkeld. Veel partijen vinden er ook iets van. Het model moet dus expliciet een rol gaan spelen in het leggen van die externe en interne opgaves om zo het

beroepsonderwijs steeds beter te maken. In de praktijk moet blijken of de geambieerde meerwaarde ook zo wordt ervaren.

‘Onderwijs vindt altijd plaats in coproductie met de (regionale) arbeidsmarkt en beweegt zich in de context van de samenleving’

Eigenaarschap

Het gedachtegoed van de referentiewaarden is in nauwe samenwerking met en door de mbo-instellingen ontwikkeld. De waarde van eigenaarschap zat vanuit het motto ‘*Practice what you preach*’ al in het ontwerp-proces van het model. Dat is ook een wezenlijke onderlegger van de proeftuinen. Gedachte is dat docententeams en andere betrokkenen vanuit eigenaarschap de kwaliteit dragen. De grote deelname aan de proeftuinen is een positief teken: de instellingen en teams willen ermee aan de slag, willen het uitproberen en vinden het belangrijk en urgent.

Een uitdaging daarbij is om kennis en vaardigheden binnen de mbo-instellingen op te bouwen. Er is professionele begeleiding nodig in de proeftuinfase, maar de opbouw van kennis en vaardigheden vraagt vooral om investeren in de eigen mensen. Daar zijn overigens ook activiteiten op gericht (zoals training, intervisie en coaching van begeleiders van de instellingen zelf) zodat er een professionele infrastructuur ontstaat. Zo blijft het eigenaarschap waar het hoort. Het gehele proces van de proeftuinen is ook gebaseerd op het eigenaarschap en de verantwoordelijkheid nemen. Maar *the proof of the pudding is in the eating*.

De student en de regio

Essentieel is dat teams/instellingen het Referentiewaardenmodel in verbinding met de student en het werkveld gebruiken. Het model vraagt om betrokkenheid. Bij de ambitiebepaling, het leerproces en de duiding van de opbrengsten is interactie essentieel. De basis voor deze betrokkenheid is er. De uitdaging hierbij is om juist het eigenaarschap van de student hierin te vergroten. Studentarena’s alleen zijn daarbij niet genoeg. Het mooiste is als studenten regie hebben op hun eigen leerproces en dat het model daartoe uitnodigt. De komende periode vraagt in het licht van het model verdere inkleuring.

Complementair met het inspectieonderzoek

De Inspectie van het Onderwijs maakt eens in de vier jaar een momentopname van de kwaliteit van het onderwijs van de instelling. Zij pleit voor het stellen van eigen ambities, maar ook voor continue zorg voor kwaliteit. Dat is nu precies de bedoeling en positie van het Referentiewaardenmodel. Het is met andere woorden complementair aan het vierjaarlijks Inspectieonderzoek. Het Referentiewaardenmodel is eigenlijk een continue lopende film, terwijl de Inspectie eens in de vier jaar een foto maakt. De beweging die de inspectie aan het maken is naar proportionaliteit helpt. Een risico is wel dat hetzelfde werk gedaan wordt of dat instellingen twee keer hetzelfde werk gaan doen. Dit vraagt om alertheid om dubbel werk te voorkomen.

Sector aan zet

De eerste fase van de proeftuinen verloopt naar tevredenheid. Veel mbo-instellingen blijken intrinsiek gemotiveerd te zijn om de kwaliteitsborging van het onderwijs nog beter te regelen. Tot medio 2024 is er de mogelijkheid het model op basis van de proeftuinvaringen aan te scherpen, zodat het werkzaam en werkbaar wordt. In 2024 vindt de besluitvorming plaats over of en hoe het model ingevoerd gaat worden. Maar zover is het nog niet. De sector is aan zet. ■