



KWALITEIT IN ONTWIKKELING

*Bevindingen en vervolgstappen in de doorontwikkeling van het
Referentiewaardenmodel voor mbo-onderwijs*

Marinka Kuijpers
September 2024
In opdracht van het Kwaliteitsnetwerk mbo

KWALITEIT IN ONTWIKKELING

Bevindingen en vervolgstappen in de doorontwikkeling van het Referentiewaardenmodel voor mbo-onderwijs

Prof. dr. Marinka Kuijpers, bijzonder hoogleraar aan de Open Universiteit
September 2024

In opdracht van het Kwaliteitsnetwerk mbo

INHOUDSOPGAVE

INLEIDING	3
TERUGKIJKEN: DE EVALUATIE 2023 'IN BEWEGING'	4
Onderzoeksvraag en aanpak	4
Conclusies	4
AANPAK EVALUATIE 2024	5
Onderzoeksvragen	5
Methode	5
INZICHTEN EN ONTWIKKELINGEN IN HET RWM-GEbruIK	6
Het gebruik van het RWM	6
RESULTATEN EN FACTOREN	9
De resultaten	9
Factoren die de ontwikkeling van het werken met het RWM bevorderen	10
VOORUITKIJKEN: AANBEVELINGEN VOOR HET VERVOLG	13
SLOTBESCHOUWING	16
Bewijs van effectiviteit	
Werken aan een gemeenschappelijk referentiekader	
Zin(vol) in transitie	
Tot slot	

INLEIDING

Het middelbaar beroepsonderwijs werkt 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 (RWM) ontwikkeld als voorstel voor een nieuwe systematiek van kwaliteitszorg en -borging die past bij een wendbaar mbo. Inmiddels hebben 32 proeftuinen plaatsgevonden die het werken met het RWM hebben uitgetoetst.

Een eerste evaluatie over de werkbaarheid en werkzaamheid van het RWM heeft eind 2023 plaatsgevonden onder de acht proeftuinen die toen afgerond waren. De conclusie in het rapport 'In Beweging' was dat in de proeftuinen een beweging op gang was gebracht om vanuit referentiewaarden de kwaliteit in het mbo te ontwikkelen. Deze beweging was in de sector blijkbaar nog geen vanzelfsprekendheid en werd als meerwaarde van het RWM gezien in de proeftuinen. De eerste proeftuinen hebben vooral geoefend met de instrumenten peerreviews en kwaliteitstafels. Om het RWM ten volle te benutten is doorontwikkeling nodig, was de conclusie van de eerste evaluatie. In het evaluatierapport 'In beweging' zijn aanbevelingen gegeven om verdere stappen te nemen in het werken met het RWM.

Deze tweede evaluatie heeft als doel om de ontwikkeling na de eerste evaluatie van het model inzichtelijk te maken. De ontwikkeling moet aantonen dat het werken met het RWM steeds meer en beter bijdraagt aan het bereiken van de doelen die de mbo-sector zichzelf stelt op het gebied van duurzame kwaliteit(ontwikkeling) en wendbaarheid.

In dit rapport wordt eerst teruggekeken op de eerste evaluatie. Vervolgens worden de aanpak en de resultaten van deze tweede evaluatie aan de hand van de onderzoeksvragen weergegeven. Tot aan de slotbeschouwing zijn de uitkomsten van de interviews, bijeenkomsten en rapporten beschreven: wat gezegd en geschreven is over (1) de inzichten die zijn opgedaan en ontwikkelingen die hebben plaatsgevonden in het werken met het RWM, (2) de resultaten die het werken met het RWM hebben opgeleverd en de factoren die hieraan hebben bijgedragen, en (3) de aanbevelingen die gebruikers van het RWM en stakeholders geven voor de verdere ontwikkeling van het RWM-proces om tot een toekomstbestendige duurzame kwaliteit van onderwijs in het mbo te komen. In de slotbeschouwing geef ik, als onderzoeker, alle uitkomsten overziend een bespiegeling aan de hand van de referentiewaarden.

Mijn dank gaat uit naar alle deelnemers aan de evaluatie voor hun openheid over zowel positieve als negatieve ervaringen en naar Elly Meetsma voor haar bijdrage aan het onderzoek.

TERUGKIJKEN: DE EVALUATIE 2023 'IN BEWEGING'

In voorliggend rapport wordt de ontwikkeling beschreven die heeft plaatsgevonden in de proeftuinen na het eerste evaluatie rapport. Dit hoofdstuk geeft een korte beschrijving van de eerste evaluatie.

ONDERZOEKSVRAAG EN AANPAK

De centrale onderzoeksvraag van de eerste evaluatie was: Hoe verloopt de integratie van het Referentiewaardemodel en waar draagt het model aan bij, voor wie onder welke omstandigheden? Er is een kwalitatieve onderzoeksbenadering gehanteerd. Dit omvatte een literatuurstudie, observaties van workshops met betrekking tot de proeftuinen en een panelgesprek met landelijke stakeholders. Tevens werden documenten geanalyseerd en interviews afgenomen met 30 deelnemers van de proeftuinen, zowel op team- als instellingsniveau.

De conclusies zijn gevalideerd door middel van een analyse van evaluaties van andere afgeronde proeftuinen en door het inwinnen van inzichten van externe begeleiders van de proeftuinen.

CONCLUSIES

In het onderzoek naar het proces en de resultaten van het RWM van de eerste proeftuinen is aangetoond dat het RWM in de proeftuinen een beweging op gang heeft gebracht dan wel versterkt. Het werken met het RWM bleek bij te dragen aan het ervaren van eigenaarschap van onderwijskwaliteit door teams. De horizontale en verticale dialoog waren cruciaal om de beweging op gang te brengen. Het werken met 'vermogens' was helpend om vanuit verschillende perspectieven naar leervragen van teams of instelling te kijken. De ervaringen in de eerste proeftuinen waren positief.

Tegelijkertijd was de conclusie dat de bedoeling van het RWM nog onvoldoende tot zijn recht kwam en de potentie van het model nog niet ten volle werd benut. Gezien de ervaringen in de proeftuinen zou een verdere ontwikkeling in het RWM-proces mogelijk en nodig zijn. Conclusies in het rapport die aanleiding gaven tot verdere ontwikkeling waren:

- Het RWM wordt op onderdelen maar nog niet integraal ingezet.
- Referentiewaarden zijn belangrijk maar nog onvoldoende eenduidig en leidend.
- De proeftuinen zijn gericht op *hoe* het RWM gebruikt kan worden en minder op *waartoe* het moet leiden.
- Begeleiding en leiding vanuit de referentiewaarden is essentieel, professionalisering is nodig.
- De verbinding met de inspectie is wenselijk maar nog niet gerealiseerd.
- Het gebruik van onderzoeksresultaten en onderzoekscapaciteit in de instellingen is zinvol, maar nog weinig zichtbaar. Het betreft het gebruik van uitkomsten van interne enquetes en wetenschappelijk onderzoek in de PDCA-cyclus, en van onderzoekscapaciteit binnen de eigen instelling (practoraten).

Voor de uitkomsten van de literatuurstudie, en de verantwoording van de conclusies en aanbevelingen, verwijs ik naar het rapport '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' (Kuijpers, 2023).

AANPAK EVALUATIE 2024

Deze tweede evaluatie heeft als doel om de verbreding en verdieping van het werken met het RWM inzichtelijk te maken, om daarmee de potentie in de ontwikkeling aan te tonen en te komen tot aanbevelingen voor volgende stappen in het proces van succesvolle implementatie van het RWM.

ONDERZOEKSVRAGEN

De onderzoeksvragen die in deze evaluatie centraal staan zijn:

1. Welke inzichten en ontwikkelingen heeft de proeftuinperiode opgeleverd in (de visie op) het werken met het RWM?
2. Wat zijn factoren die de van invloed zijn op resultaten en doorbeweging hebben bevorderd op het RWM-proces?
3. Wat is nodig om verder te werken aan een toekomstbestendige duurzame kwaliteit en wenbaarheid van onderwijs in het mbo ?

METHODE

Om de doorontwikkeling zichtbaar te maken hebben de volgende onderzoeksactiviteiten plaatsgevonden:

- Interviews met vertegenwoordigers van vier proeftuinen uit de eerste evaluatie over de doorontwikkeling van het RWM(proces).
- Interviews met vertegenwoordigers van twee proeftuinen die onlangs zijn afgerond en een vernieuwde en verbeterde werkwijze hebben gehanteerd.
- Interview met vertegenwoordiger van het Kwaliteitsnetwerk mbo over de ontwikkeling van het RWM.
- Interview met de onderzoeker die de monitor uitvoert over de ontwikkeling die zichtbaar is in de monitorverslagen.
- Focusgroep van externe begeleiders van de proeftuinen over de doorontwikkeling van de proeftuinen en eigen professionalisering.
- Evaluatie van ervaringen van stakeholders: Ministerie OCW directie mbo, mbo-raad, Inspectie, VNO NCW, vertegenwoordiging van studenten, NVAO en het kwaliteitsnetwerk.
- Analyse van monitorverslagen van 17 proeftuinen.
- Analyse van een verslag van een evaluatiebijeenkomst met 20 bestuurders over het gedachtegoed en vervolgproces rondom het Referentiewaardenmodel.
- Analyse van het rapport Subsidie Stichting Kwaliteitsnerk mbo uitgevoerd door Berenschot, 2024 (in druk).

De interviews zijn online uitgevoerd en met toestemming van de geïnterviewden opgenomen. De interviews zijn anoniem verwerkt in de resultaten.

INZICHTEN EN ONTWIKKELINGEN IN HET RWM-GEBRUIK

De onderzoeksvraag die in dit hoofdstuk voorligt is: Welke inzichten en ontwikkelingen heeft de proeftuinperiode opgeleverd in (de visie op) het werken met het RWM?

HET GEBRUIK VAN HET REFERENTIEWAARDENMODEL

Het model

Alle proeftuinen rapporteren positieve ervaringen met het werken in de proeftuinen met het RWM. De mate en wijze waarop het RWM is ingezet tijdens de proeftuinen varieert. Om de drempel laag te houden is aanvankelijk gewerkt met een meer instrumentele inrichting van de proeftuinen. Er werd geoefend met de instrumenten en onderdelen van het model. Ook de begeleiders moesten nog ingroeien in het toepassen van het gehele model. In het verloop van de tijd is deze beperking onder de eerste proeftuinen erkend en is expliciet ingezet op het benutten van het gehele model.

Uitbreiding van het gebruik van het RWM

Sinds de evaluatie in 2023 heeft een uitbreiding plaatsgevonden in het gebruik van het RWM, zowel in kwantiteit als kwaliteit. Instrumenten zijn vaker ingezet in meer teams. *“Doordat je begint met een oefening van peerreviews, leidt de ervaring ertoe dat teams het een volgende keer weer willen doen en dan ook zien hoe ze dat beter kunnen voorbereiden”*. Er is geëxperimenteerd met nieuwe vormen van peerreviews, met zelfevaluaties en panelgesprekken. Steeds meer teams tonen interesse in het onderzoeken van kwaliteit via peerreviews. In het najaar zullen meerdere panelgesprekken plaatsvinden om de impact van de referentiewaarde ‘rekenschap’ in het RWM te evalueren.

Daarnaast is het aantal aspecten van het RWM dat wordt gebruikt sinds de eerste evaluatie uitgebreid en geïntensiveerd. Dit betreft het betrekken van studenten en werkveld, het gebruik van onderzoekdata en een versterkte focus op de PDCA-cyclus. Het gebruik van interne onderzoekdata onder studenten en werknemers, en wetenschappelijke onderzoeksresultaten zijn nog beperkt ingezet bij het gebruik van het RWM. Hoewel onderzoek nog weinig wordt gebruikt, lijkt de aandacht hiervoor wel toe te nemen. *“Het werken met data en hieraan betekenis geven helpt om de PDCA (Plan-Do-Check-Act) cyclus rond te krijgen.”* Teams en kwaliteitszorgmedewerkers hebben echter behoefte aan ondersteuning bij de interpretatie van de onderzoeksgegevens.

Teams uit de eerste proeftuinperiode zijn nu bezig met het uitvoeren van de geformuleerde verbeterplannen en voelen zich eigenaar van dit proces. Hoewel veel activiteiten binnen het RWM nog vaak afzonderlijk plaatsvinden, is een ontwikkeling zichtbaar naar het integreren van het model in het kwaliteitssysteem. *“We zien dat proeftuinen eerst zijn gaan oefenen. Vervolgens is er meer behoefte aan het meer integraal inzetten van het RWM. De vraag is hoe het kwaliteitssysteem helemaal RWM-proof kan worden. Dat is een volgende stap die we samen moeten doen.”* Er is meer ervaring opgedaan met het RWM op teamniveau en minder op instellingsniveau, maar de interesse om het RWM meer op instellingsniveau te gebruiken neemt toe.

Verticale dialoog

De kwaliteitstafels zijn ingericht om de verticale dialoog te stimuleren. Tussen instellingen bestaan er grote verschillen in de mate waarin de dialoog plaatsvindt tussen de verschillende niveaus in de organisatie buiten de kwaliteitstafels om. Sommige teams rapporteren in verslagen naar de directie en bestuur over de uitkomsten van hun peerreviews, bij andere proeftuinen is het bestuur en directie sterk betrokken bij het RWM-proces op alle niveaus. Een geïnterviewden zegt dat: *“het bestuur een beweging heeft gemaakt naar de teams om daar meer eigenaarschap te leggen en dat, nu de teams in de proeftuinen zelf meer verantwoordelijkheid nemen om te werken aan kwaliteit, weer naar het*

instellingsniveau wordt gekeken". Meerdere geïnterviewden noemen dat het van belang is om als bestuur het werken met het RWM te faciliteren, te integreren en te ondersteunen vanuit de referentiewaarden.

Bijdrage van stakeholders

De aandacht voor de rol van de stakeholders is gedurende het proeftuinentraject toegenomen. Het betrekken van studenten en het werkveld bij de aanpak vanuit vraagstukken van de teams wordt als waardevol ervaren door alle betrokkenen. De mate waarin teams het werkveld betrekken varieert per team. Dit is afhankelijk van de bestaande cultuur en netwerken om het werkveld te benaderen. Op teamniveau richt de inbreng van het werkveld zich vooral op het oplossen van actuele problemen en behoeften van zowel de onderwijsteams als de organisaties uit het werkveld. Aandacht voor de ontwikkelingen in het werkveld waarop het onderwijs moet anticiperen zien verschillende geïnterviewden als taak op bestuursniveau.

In de landelijke stakeholdersbijeenkomst van 2024 is een verschil merkbaar ten opzichte de laatste bijeenkomst in 2023. Was de bijeenkomst in 2023 vooral gericht op de vraag *of* en welke voorwaarden van belang zijn om tot een besluit van invoering op sectorniveau het RWM komen, lag de nadruk in de bijeenkomst in 2024 meer op wat nodig is om de invoering van het RWM succesvol te laten zijn. Een reactie hierop is: *"Het is positief dat er vertrouwen is om hier mee door te gaan"*.

Doelen en fasen

Instellingen hebben verschillende invalshoeken voor het gebruik van het RWM, die globaal kunnen worden ingedeeld als:

- ordeningsinstrument (structuur)
- waardenontwikkeling (cultuur)
- verbetering van werken op basis van het inzetten van vermogens (microniveau)
- definiëring van het werken aan kwaliteit in het mbo (van micro naar macroniveau)

Het RWM als ordeningsinstrument helpt om een overzicht te krijgen van het werken aan kwaliteit, wat wel en wat niet wordt ingezet. Als kracht van het RWM wordt genoemd: *"het geeft aan hoe je naar jezelf kunt kijken"*. De ordening helpt om werken aan kwaliteit concreet te maken: *"van dat we iets moeten doen aan de kwaliteitscultuur naar bijvoorbeeld we moeten een jaarprocesplanning maken en iets doen aan feedback geven"*.

Sommige proeftuinen hebben alleen de vermogens gebruikt om naar een specifieke leervraag van een team te kijken. Dit bleek vernieuwend voor de deelnemers in vergelijking met de traditionele audits. Voor een instelling waar het kwaliteitssorgstelsel al voor het werken met het RWM was ingebed op de verschillende niveaus in de organisatie, is de meerwaarde van het RWM de verbinding tussen de standaarden en de vermogens, en het werken van ambitie naar gerealiseerde opbrengsten.

Hoewel het RWM door de ene instelling, team of persoon wordt gezien als ordeningsmodel, is voor de ander juist het ontwikkelen van een cultuur vanuit de referentiewaarden de beoogde inzet van het RWM. In de proeftuinen kregen de referentiewaarden 'eigenaarschap' en 'dialogoog' de meeste aandacht. Maar ook de balans tussen enerzijds vertrouwen, en anderzijds controle en rekenschap is in veel instellingen een onderwerp van gesprek geweest.

Externe begeleiders zien een ontwikkeling in het perspectief op het RWM gedurende het project: *"Er ontstond een inzicht dat de waarden en niet het model centraal moet staan. Het model is om te ordenen maar het gaat om het gedachtegoed van de waarden, het goede gesprek leren voeren. We brengen de kwaliteit in beeld en willen aan de hand van het goede gesprek het eigenaarschap vergroten."* Ook wordt de verbinding genoemd: *"Het RWM helpt om zowel te ordenen als het goede gesprek te voeren."*

Het RWM is veel gebruikt om instrumenten uit te proberen en hier-en-nu problemen op te lossen met behulp van de vermogens. In de eerste fase van de proeftuinen was het gebruik van het RWM veelal activiteit-georiënteerd. De kwaliteit op de werkplek stond centraal. Door het gebruik van het RWM ervoeren teams eigenaarschap die zij niet eerder hadden ervaren in het werken aan kwaliteit. In het rapport Subsidie Stichting Kwaliteitsnerk door Berenschot wordt geconcludeerd dat *“het gedachtegoed en de bedoeling van het model instellingen aanspreken”* en dat *“instellingen met name enthousiast zijn over het denken in ‘vermogens’ binnen het model.”* Zij rapporteren wel dat een beweging in de sector nodig is naar *“in gezamenlijkheid eigenaarschap nemen op het zichtbaar borgen van toekomstbestendige kwaliteit in het mbo.”*

Het ultieme doel van het gebruik van het RWM is dat ontwikkelingen in de samenleving vroegtijdig worden gesignaleerd en op basis van een langetermijnvisie wordt het onderwijs in samenwerking met partners vormgegeven. In de landelijke stakeholdersbijeenkomst wordt gezegd: *“Het doel is heel groot en goed, maar de stap is heel groot van wat er nu gebeurt en naar wendbaarheid en kwaliteit.”*

RESULTATEN EN FACTOREN

Gedurende het verloop van de proeftuinen zijn de succeservaringen in het werken met het RWM toegenomen. In dit hoofdstuk worden de genoemde resultaten van het gebruik van het RWM beschreven en de factoren die hierop van invloed zijn. De onderzoeksvraag die hierin centraal staat is: Wat zijn factoren die de van invloed zijn op resultaten en doorbeweging hebben bevorderd op het RWM-proces?

DE RESULTATEN IN HET GEBRUIK VAN HET RWM

Het gebruik van het model

Het RWM wordt beschouwd als een waardevol model met aandacht voor zowel de uitkomsten als de kwaliteit van het proces. De opbrengsten van het werken met het RWM variëren per instelling, van bewustwording van het belang van werken aan kwaliteit tot het daadwerkelijk versterken van kwaliteit. In de meeste proeftuinen biedt het RWM handvatten om het eigenaarschap over de onderwijskwaliteit te vergroten en de dialoog over onderwijskwaliteit te bevorderen. In de diverse interviews en monitorverslagen wordt de meerwaarde van de afzonderlijke aspecten van het RWM beschreven, zoals:

- Instrumenten als peerreviews, kwaliteitstafels en zelfevaluaties: *“Deze zorgen voor eigenaarschap, dialoog, (zelf)vertrouwen en leerpunten.”*
- Standaarden: *“Deze maken het gesprek over kwaliteit concreet.”*
- Vermogens: *“Dit brengt het gesprek over kwaliteit van het onderwijs dichterbij de mensen.”* *“Het levert waardevolle inzichten en handelingsmogelijkheden op.”*
- PDCA: Het RWM kan bijdragen aan het voltooien van de PDCA-cyclus, wat momenteel vaak nog niet het geval is. *“Vermogens worden nu in een instelling gebruikt om bij de ‘Check’ na te gaan waarom resultaten niet worden gehaald.”*
- Aandacht voor merkbaarheid en bespreekbaarheid van resultaten naast meetbaarheid.
- Dialoog: Het verdiept de gesprekken, leidt tot uitkomsten voor verbeteringen van het onderwijs en het maakt kwaliteiten zichtbaar, zoals in een van de monitorverslagen stond: *“het gaat ook over wat goed ging.”* Kwaliteitsmedewerkers zien een omslag naar het voeren van een meer gelijkwaardige en kritische dialoog. De kracht van de dialoog is *“dat je het doet met het hele team. Het gaat om het bevorderen van eigenaarschap en collectiviteit.”*

Externe begeleiders en kwaliteitszorgmedewerkers geven aan dat het werken met het RWM het lerend vermogen van deelnemers bevordert. Tegelijkertijd wordt waargenomen dat er wel sprake is van persoonlijke ontwikkeling maar nog weinig van collectieve ontwikkelingen.

Gedeelde verantwoordelijkheid voor onderwijskwaliteit

In de landelijke stakeholdersbijeenkomst wordt benadrukt dat de sectorale aanpak en de lerende wijze de kracht van het RWM vormen. *“Het helpt om elkaar te inspireren, de maatschappelijke druk te weerstaan en een gemeenschappelijk verhaal naar de buitenwereld te presenteren over interne kwaliteitscultuur.”*

Externe begeleiders geven aan dat het uitvoeren van zelfevaluaties, die in de afgelopen zes maanden hebben plaatsgevonden, leidt tot gedeelde verantwoordelijkheid voor onderwijskwaliteit in het team. Een voorbeeld is een team dat onvoldoende scoorde op een audit en uit de zelfevaluatie concludeerde dat ze hun professionaliteit moesten versterken: *“Ze zeiden: ‘We zijn te lief voor elkaar, we moeten ook kritisch kunnen zijn, niemand spreekt iemand ergens op aan. Maar als het gaat om rekenschap moet dat wel, anders gaat het mislukken.’ Zij gaven zichzelf een onvoldoende, maar het was wel hun onvoldoende en dat doet een beroep op eigen verantwoordelijkheid.”*

De inbreng van studenten en het werkveld in de gesprekken over onderwijskwaliteit is door het werken met het RWM veranderd en vergroot. Over het verschil met de inbreng van studenten voordat met het RWM werd gewerkt zegt een kwaliteitszorgmedewerker: *“Studenten werden altijd wel gehoord maar nu wordt de dialoog gevoerd. Vragen waren veelal evaluatief maar nu gaat het om het meedenken in een stap vooruit zetten.”* In de klas of in teams blijken ook meer gesprekken te worden gevoerd door docenten en teamleiders met studenten. De ervaring is dat studenten nog geneigd zijn om te zeggen wat niet goed gaat als het gesprek evaluatief is. Wat studenten motiveert, is deelname aan het gesprek over de ambities. *“Standaarden zien ze terugkomen, vermogens waren ook begrijpelijk voor studenten. Maar studenten geven aan dat ze nog weinig aan tafel zitten.”* Studenten krijgen vaak geen terugkoppeling over de stappen die genomen zijn naar aanleiding van hun inbreng. Uitdagingen liggen nog in de wijze waarop meer studenten betrokken kunnen worden en hoe studenten in hun onderwijs kunnen ervaren dat gewerkt is aan de kwaliteit van onderwijs.

Over de inbreng van het werkveld wordt gezegd: *“De gesprekken met stakeholders over de vraagstukken van een team gaven nieuwe inzichten, brachten scherpte in de visie op de kwaliteit van onderwijs aan en leverden suggesties op voor de dagelijkse onderwijspraktijk. Het is een begin van co-creatie met stakeholders.”*

In de landelijke stakeholdersbijeenkomst wordt benadrukt dat het mbo studenten opleidt voor een beroep en dat de kwaliteit van de opleidingen dus niet alleen intern gericht moet zijn: *“Werkgevers hebben ideeën over wat de kwaliteit van opleidingen zou moeten zijn. Ze merken op dat docenten vaak lange tijd niet in de praktijk hebben gewerkt en dat er weinig innovatie plaatsvindt. Het is cruciaal om de kwaliteitsvraag ook met werkgevers te bespreken.”*

Het blijkt vaak lastig om het werkveld aan tafel te krijgen, maar waar dat lukt, geven teams aan dat dit veel oplevert.

FACTOREN DIE DE ONTWIKKELING VAN HET WERKEN MET HET RWM BEVORDEREN

Het gebruik van het RWM in het hoofd en in de vingers

Kennis van het RWM en het effectief inzetten ervan is essentieel voor de realisatie van de gestelde doelen. Externe begeleiders hebben een cruciale rol gespeeld in het RWM-proces om tot inzichten en vervolgstappen te komen. Ze hebben inhoudelijke expertise opgebouwd over de verschillende aspecten van het RWM en de toepassing ervan. Door hun kennis zijn zij in staat om de juiste terminologie en methodieken te gebruiken om het model praktisch toe te passen. Begrijpelijke taal en praktische handvatten zijn nodig om het gebruik van het RWM te bevorderen, volgens de externe begeleiders.

Het gezamenlijk leren door onderlinge intervisie heeft externe begeleiders geholpen bij het ontwikkelen en inzetten van verschillende werkvormen. Dit heeft hen inzicht gegeven in welke methoden effectief zijn in diverse situaties. Om deze expertise binnen de instellingen te waarborgen, worden kwaliteitszorgmedewerkers van mbo-instellingen getraind. Geïnterviewden geven aan dat het belangrijk is dat niet alleen kwaliteitszorgmedewerkers en gebruikers van het RWM expertise opbouwen, maar dat *“ook bestuurders zich verdiepen in het RWM.”* Meerdere malen is benadrukt dat, voor het bevorderen van de effectiviteit van het RWM, het bestuur en de directie een voorbeeldfunctie vervullen en het gedachtegoed van het RWM op alle niveaus binnen de organisatie moeten uitdragen.

Belangrijk wordt gevonden dat het werken met het RWM ander gedrag stimuleert, dat gericht is op kwaliteitsontwikkeling vanuit de referentiewaarden. Gesteld wordt bijvoorbeeld: *“De opvolging moet niet resulteren in het ontwikkelen van een beleidsplan door de kwaliteitszorg, omdat dit weer het traditionele gedrag weerspiegelt.”* En: *“Elke instelling moet kennis opdoen over RWM en het gesprek voeren over hoe ze met het RWM willen omgaan. Je moet van elkaar iets kunnen verwachten. Geen tijd voor training, kan dus niet.”*

Ruimte geven voor het gesprek en richting geven op de bedoeling

In de bijeenkomst van de landelijke stakeholders wordt benadrukt dat een wendbaar mbo en duurzame kwaliteit van het onderwijs de opdracht is. Hier wordt over gezegd: *“De sector wil meer zelfregie krijgen om tot zelfregulering te komen, in samenwerking met andere rollen zoals het ministerie van OCW. Het is belangrijk om te bepalen welke ruimte we elkaar kunnen geven.”*

Ook in de interviews wordt het belang aangegeven om als teams de ruimte te krijgen om te experimenteren met het gebruik van het RWM. In de proeftuinen was het cruciaal dat tijd en ondersteuning gefaciliteerd werd. Hoewel het belangrijk wordt gevonden dat er in de beginfase ruimte was om te ervaren wat het RWM oplevert, wordt gesteld dat in een latere fase de directie sturing moet (blijven) geven aan het middenmanagement over de verwachte resultaten en processen. Tijdens de interviews bleek dat verschillende modellen, zoals de vier V's, de vier R'en en de drie B's, worden gebruikt, maar er is onduidelijkheid over hoe deze modellen zich verhouden tot het RWM. Het lijkt daarom zinvol dat duidelijkheid bestaat over de samenhang van deze modellen en wat de meerwaarde is om deze modellen in samenhang te gebruiken om de gestelde doelen te bereiken.

Gericht op integratie en voortgang

In de proeftuinen is veel geëxperimenteerd met het RWM, maar het wordt cruciaal geacht dat deze experimenten niet los staan van de visie van bestuurders, de aansturing door leidinggevend en de bestaande kwaliteitszorgcyclus. Voor het behalen van de doelen op sectorniveau is het volgens de geïnterviewden noodzakelijk dat de hele organisatie betrokken wordt. Dit omvat ook het betrekken van studenten en het werkveld, waarbij het belangrijk is dat zij inzicht krijgen in hoe hun input wordt gebruikt. De opvolging van de uitkomsten van de dialogen blijkt van groot belang. Wat bijdraagt aan de integratie en voortgang is het vormen van een coalitie van kwaliteitszorgmedewerkers en managers die betrokken zijn bij de plannen en evaluatie van de activiteiten. Dit zorgt ervoor dat de implementatie van het RWM alle lagen van de organisatie bereikt en deze met elkaar verbindt.

In het verslag van de bestuursbijeenkomst wordt benadrukt dat het belangrijk is voor bestuurders om expliciet te maken dat het RWM niet meer werk vereist, maar wel veranderingen met zich meebrengt. In de stakeholdersvergadering werd juist benadrukt dat extra inzet er wel bij hoort, in elk geval de transitiefase. Over de rol van bestuurders staat in het verslag van de bestuursbijeenkomst dat het van bestuurders vergt dat zij handelen op basis van verkregen informatie, ruimte bieden voor eigenaarschap, experimenteren en borging, zorgen voor continuïteit en transparantie van documentatie, en studenten faciliteren in hun bijdrage.

Balans tussen rekenschap en vertrouwen

Een factor die door veel geïnterviewden wordt benoemd als voorwaarde voor succes van het RWM is de verbinding tussen het werken met het RWM en de toetsing door de inspectie. Genoemd wordt het verschil in geformuleerde standaarden, maar ook dat duidelijk moet worden hoe de uitkomsten van het RWM-proces gebruikt gaan worden voor de toetsing van de inspectie en andersom. De aanname is dat het RWM meer en beter gebruikt gaat worden als de verbinding duidelijk is. In verschillende interviews wordt het verschil tussen toetsing en vertrouwen beschreven, bijvoorbeeld: *“er zijn*

bestuurders die het RWM-model willen omarmen om de rol van de inspectie te verminderen en naar zelfbeschikking willen komen. Het is echter belangrijk om te begrijpen dat er een verschil is tussen kwaliteitstoetsing en kwaliteitsontwikkeling. Kwaliteitstoetsing beoordeelt de huidige kwaliteit, terwijl het RWM zich richt op hoe men aan kwaliteit kan werken. Kwaliteitsontwikkeling moet plaatsvinden ongeacht de toetsing.”

Tijdens de bijeenkomsten met landelijke stakeholders en in de interviews wordt 'durf' herhaaldelijk genoemd als een cruciale voorwaarde voor de effectiviteit van het RWM. Er wordt gevreesd dat de kans bestaat dat het bestuur en de directie het werken met het RWM afwijzen omdat het niet volledig binnen de kaders van de inspectie valt, en daardoor vasthouden aan traditionele audits. De inspectie voert beoordelingen uit en het bestuur wil fouten en falen vermijden. Echter, voor daadwerkelijke ontwikkeling is experimenteren noodzakelijk, wat inherente risico's en fouten met zich meebrengt. Er wordt benadrukt: *“Durf als bestuurder los te laten en fouten toe te staan. Als angst de overhand krijgt, zal innovatie stagneren.”*

De centrale staf in de instelling of teams zelf kiezen vaak voor traditionele auditmethoden als een team minder goed presteert. *“Er is behoefte aan controle maar het kan het constructieve gesprek ondermijnen.”* Een externe begeleider zegt hierover: *“Er zijn mensen die zeggen dat het RWM alleen maar leuk voor de team die er aan toe zijn. Dat is niet waar, dat is in tegenstrijd met RWM. Als je het vertrouwen niet geeft als leiding, hoe kan je dat als team dan hebben? Het gaat niet om blind vertrouwen, maar kwaliteitszorg dat naast de teams gaat staan in hun ontwikkeling in plaats van tegenover hen voor beoordeling.”*

Het is van belang dat de constructieve gesprekken blijven plaatsvinden en er een balans gevonden wordt met toetsing. Initiatieven om een andere manier van gespreksvoering te introduceren hebben overal tot positieve resultaten geleid.

Vertrouwen geven dat teams kunnen werken aan kwaliteit wordt essentieel geacht, want: *“Beter iedereen in ontwikkeling dan iedereen onder controle.”*

VOORUITKIJKEND: AANBEVELINGEN VOOR VERVOLG

In dit hoofdstuk staat de vraag centraal: Wat is nodig om verder te werken aan een toekomstbestendige duurzame kwaliteit en wenbaarheid van onderwijs in het mbo? De inzet, resultaten en factoren die de werkbaarheid en werkzaamheid bevorderen, geven aanwijzingen voor vervolgactiviteiten voor het traject. In de interviews en gespreksgroepen worden aanbevelingen gegeven over welke vervolgstappen nodig zijn om de effectiviteit van het RWM-proces te vergroten en de beoogde doelen te behalen.

Continuering van het gebruik van het RWM, goede coördinatie en duidelijke verantwoordelijkheden

De geïnterviewden pleiten voor het continueren van het werken met het RWM. *“Het RWM past in deze tijd. Er is behoefte om met elkaar met respect in gesprek gaan en eigenaarschap op kwaliteit te hebben. Leiding en staf moeten de kaders geven wat je mag doen wat je wilt.”*

In het verslag van de bestuursbijeenkomst staat dat de ervaringen met het RWM in de praktijk positief zijn, maar dat het aandacht behoeft om het model te kunnen overbrengen als een manier van werken, in plaats van als een conceptueel model. Ook wordt aangegeven dat het werken met het RWM niet té vrijblijvend mag zijn, maar ook niet te vastgelegd in procedures. Om RWM door te voeren hebben bestuurders ruimte nodig om het gedifferentieerd en gefaseerd in te bedden. Een goed georganiseerde coalitie binnen de instelling kan het implementatieproces ondersteunen, zodat de continuïteit van ontwikkeling gewaarborgd wordt en er duidelijke keuzes gemaakt kunnen worden over wat wel en niet wordt ondernomen, en wie daarvoor verantwoordelijk is: *“Als iedereen verantwoordelijk is en als docenten het zelf moeten doen, doet niemand het.”* Rollen en verantwoordelijkheden moeten mogelijk worden geherformuleerd vanuit het RWM-gedachtengoed is een aanbeveling van een geïnterviewde. *“De instelling moet bepalen hoe ze het model gaan omarmen en daarvoor kan het organiseren van een dialoog helpend zijn.”*

Uitbreiding van het gebruik van het RWM in kwantiteit en kwaliteit

Meer teams en instellingen moeten betrokken worden om met behulp van het RWM de doelen op sectorniveau te realiseren. Teams en instellingen moeten met elkaar in contact kunnen komen om positieve ervaringen en een werkende aanpak te kunnen delen. Teams, directie en bestuurders die nog geen ervaring met het RWM hebben, kunnen ondersteund worden door kwaliteitszorgmedewerkers en als externen betrokken worden bij de kwaliteitstafels, is de suggestie.

Uitbreiding van incidenteel gebruik van RWM-instrumenten naar het integreren van het RWM in de structuur van kwaliteitszorg wordt van belang geacht. Bij het breder implementeren van het gedachtengoed is het voornemen in verschillende instellingen om meer en beter te zorgen voor horizontale en verticale dialogen, stakeholdersbetrokkenheid en begeleiding van vervolgactiviteiten: *“Tot nu toe stopte het auditproces bij het opleveren van auditrapportages in het vertrouwen dat verbeteracties zullen worden ingezet. Om dit proces beter navolgbaar te maken, geven teams met ingang van dit schooljaar aan tot welke beoogde effecten (merkbaar en zo mogelijk meetbaar) de verbeteracties moeten leiden en hoe dat te zijner tijd gaat worden geëvalueerd en vastgesteld.”*

Leiding

Uit de interviews komt naar voren dat de rol van de leiding cruciaal is in het inzetten, ontwikkelen en borgen van het RWM. Het wordt belangrijk geacht dat het bestuur participeert en dat *“het werken met RWM niet alleen op het bordje van kwaliteitszorg ligt.”*

“Met name het middenmanagement lijkt moeite te hebben om controle los te laten en het eigenaarschap bij het team te leggen”, vertelt een kwaliteitszorgmedewerker. In de interviews komt naar voren dat het middenmanagement vaak de voorkeur geeft aan traditionele audits boven peerreviews met behulp van RWM. Het wordt van belang geacht dat het middenmanagement de

toegevoegde waarde van RWM inziet en wordt gesteund door het hoger management om hiermee aan de slag te gaan.

Participatie van stakeholders vergroten

In het verslag van de bestuursbijeenkomst wordt gesteld dat het aandeel van studenten in de panels cruciaal is: *“Zij legitimeren en motiveren ons werk.”* Tijdens de landelijke stakeholdersbijeenkomst wordt gepleit voor het uitbreiden van de participatie van studenten. Belangrijk is een georganiseerde overdracht van studenten. Het advies is om te zorgen voor een structuur en facilitering van participatie van studenten en werkveld.

Wat betreft de participatie van het werkveld wordt gezegd: *“Het gaat er bij wendbaarheid niet om dat men maximaal gevoelig is voor minimale details die het werkveld als behoefte aandraagt, maar dat het mbo in staat is om te luisteren naar ontwikkelingen en voeling te houden met de omgeving.*

Bestuurders moeten lange termijn ontwikkelingen in de gaten houden om effectief te kunnen reageren. Het RWM moet flexibiliteit van het onderwijs bewerkstelligen dat meer regiogebonden is. Partijen in de regio moeten zeggenschap krijgen over waar we naar toegaan.”

Volgens geïnterviewden is de mate van co-creatie van leerroutes per team verschillend, maar kan in veel teams verder worden bevorderd. *“Het werkveld moet vooraf en niet achteraf betrokken worden. Deze gedachtegang biedt het RWM, evenals het betrekken van studenten.”*

Op landelijk niveau is het eveneens belangrijk dat stakeholders meer worden betrokken om gezamenlijk te werken aan duurzame kwaliteit van het mbo-onderwijs vonden deelnemers aan het landelijk stakeholdersoverleg. In dit overleg werd ook gepleit voor blijvende aandacht voor de beroepsvereniging van docenten, die een bijdrage kan leveren aan de uitbreiding van het gebruik van het RWM onder docenten.

Verbinden van instellings- en landelijk beleid

In verschillende interviews wordt het belang van de verbinding tussen het instellings- en landelijk niveau genoemd, bijvoorbeeld: *“Het is van belang dat op sectorniveau het Referentiewaardenmodel wordt omarmd en de relatie wordt gelegd met het Onderzoekskader en activiteiten van de Inspectie van het Onderwijs.”*

In het verslag van de bestuursbijeenkomst wordt benadrukt dat de relatie met de Kwaliteitsagenda helder moet zijn, zodat aan dezelfde ambities wordt gewerkt. Hierin wordt ook vermeld dat het mbo nog zoekt naar manieren waarop de Inspectie en de eigen sectorale systematiek elkaar gaan versterken en hierin samen op te trekken. Het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) wordt beschouwd als een belangrijke gesprekspartner, omdat zij de Inspectie opdracht geeft.

In een van de interviews wordt gesteld: *“In de eigen sector moet het model helpen om de eigen regie te voeren. Van ingekapseld zijn door het toezichthoudende kader van de inspectie naar meer naar de toekomst kijken omdat de wereld verandert.”* En *“Er moet duidelijkheid komen over de relatie tussen kwaliteitstoetsing en eigen regie op kwaliteitsontwikkeling om de tijdsinvesteringen voor het werken met het RWM mogelijk te maken.”*

Professionalisering

In de interviews wordt de noodzaak voor professionalisering van werkenden op verschillende niveaus benadrukt. Het gaat hierbij niet alleen om het trainen van gesprekstechnieken, maar ook om het leren begeleiden van het werken met RWM middels on-de-job training en coaching, en ondersteuning van interne begeleiding. Niet alleen de begeleiders van het RWM-proces, maar ook leiding en gebruikers van het RWM hebben kennis nodig op de bedoeling en het werken met het RWM.

Externe begeleiders vinden het van belang om handvatten te ontwikkelen om een stapje verder komen op basis van de opgedane ervaringen. Dit omvat bijvoorbeeld handreikingen voor het begeleiden van peerreviews, panelgesprekken en kwaliteitstafels, evenals voor het organiseren van het RWM en het inbedden van het RWM in het kwaliteitszorgsysteem. Er wordt beklemtoont dat dit

effectiever is als dit samen met kwaliteit zorgmedewerkers in de instellingen wordt gedaan. Er kan een toolbox ontwikkeld worden die via een website te raadplegen is.

Kwaliteitszorgmedewerkers stellen voor om verschillende mogelijkheden te beschrijven voor het werken met het RWM. Het moet duidelijk zijn wat het vergt van scholen om het RWM te implementeren, met aanwijzingen hoe vaak bepaalde activiteiten kunnen worden uitgevoerd, wat de verwachte resultaten zijn, hoe de verschillende activiteiten in het RWM aan elkaar verbonden kunnen worden en wat de kaders zijn.

“Het kwaliteitsnetwerk kan de ondersteuning die nodig is in het verder ontwikkelen en uitbreiden van het RWM-proces faciliteren. Zij kunnen ondersteunen bij het opzetten van een netwerk van de sector, zodat de sector uit eigen mensen kan putten voor de begeleiding.”

Doorontwikkeling van het model

Het RWM is gebaseerd op de referentiewaarden eigenaarschap en regie, wendbaarheid, horizontale en verticale dialoog, vertrouwen rekenschap, maar deze zijn niet gedefinieerd en niet opgenomen in het model. Toch is daar wel behoefte aan. De externe begeleiders hebben in de afgelopen maanden een eerste aanzet gedaan tot definiëring van deze begrippen. Het lijkt zinvol om de referentiewaarden op te nemen in het model zelf, zodat duidelijk is voor de gebruikers welke waarden als referentie dienen om aan de kwaliteit van onderwijs te werken.

Gebruikers van het RWM pleiten voor het vereenvoudigen, beschrijven en specificeren van de genoemde vermogens op basis van niveau en sector van het onderwijs. De onderzoekers van Berenschot stellen in hun rapport Subsidie Stichting Kwaliteitsnerk dat de vermogens en waarden herkenbaar moeten zijn voor de gebruikers, maar ook ruimte moeten laten voor eigen invulling, afhankelijk van de fase van ontwikkeling van een team.

Over het hanteren van eigen standaarden kwamen vraagstukken aan de orde. Kunnen de inspectiestandaarden niet worden gehanteerd? In het interview met het RWM projectteam is hierop gereflecteerd. *“Bij de ontwikkeling van het RWM is expliciet gekozen voor het hanteren van sectoreigen standaarden. De standaarden van het RWM beschrijven wat we als gezamenlijke instellingen willen zien op een kwaliteitsgebied. Wanneer zijn wij tevreden? Hiermee geven we als sector vanuit eigenaarschap duiding aan kwaliteit. Zo nemen we met elkaar de regie op de kwaliteitszorg en -borging. De onderwijsinspectie hanteert vanuit de onafhankelijke landelijke toezichtrol eigen standaarden gericht op de basiskwaliteit. Met de sectoreigen standaarden dekken we ook deze kwaliteitsgebieden van de inspectiestandaarden. Dit moeten we ook expliciet maken.”*

Onderzoek heeft momenteel geen expliciete plaats in het model. De onderwijsinspectie benadrukt het belang van ‘evidence based’ werken. Een kwaliteitszorgmedewerker geeft aan dat het onrealistisch is om van teams te verwachten dat zij onderzoeksrapporten grondig gaan doornemen. *“In de voorbereiding van de peerreviews en kwaliteitstafels zou de kwaliteitszorgmedewerker de resultaten met betrekking tot de gestelde ambities kunnen verzamelen, zodat het team kan bepalen of en hoe deze resultaten gebruikt kunnen worden om de onderwijskwaliteit te verbeteren”*, is het idee van een geïnterviewde. Data en gegevens uit (interne) onderzoeken kunnen een integraal onderdeel zijn van de zelfevaluaties en de PDCA-cyclus. Aangegeven wordt dat teams moeten gaan van *“Ik denk dat.... naar onderbouwing van beweringen en besluiten.”*

SLOTBESCHOUWING

BEWIJS VAN EFFECTIVITEIT

De resultaten laten zien dat het Referentiewaardemodel een veelbelovende aanpak biedt 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.

In de proeftuinen zijn de eerste ervaringen opgedaan met het model. Het RWM wordt beschouwd als een waardevol model met aandacht voor zowel de uitkomsten als de kwaliteit van het proces.

De resultaten van eerste evaluatie in 2023 toonden aan dat het werken met het RWM een positieve beweging in gang zet. Echter, de conclusie was dat verdere ontwikkeling nodig is om de intentie en potentie van het RWM volledig tot uiting te laten komen.

Dit rapport toont aan dat verdere ontwikkeling van het werken met het RWM mogelijk is. Dit wordt ondersteund door de waargenomen verbeteringen in zowel de kwaliteit als de kwantiteit van het gebruik van het RWM, evenals de bereidheid om dit verder te ontwikkelen.

Intern en extern onderzoek voor het opbouwen van bewijs en verbetering

Het implementeren van het RWM en het opbouwen van empirisch bewijs is een langdurig proces dat voortdurende aandacht vereist. Om effectiviteit op sectorniveau aan te tonen, is longitudinaal evaluatie-onderzoek nodig. Om het RWM(proces) verder te brengen samen met gebruikers is het raadzaam om ontwikkelingsgericht onderzoek uit te voeren. Onderzoek door practoren in de mbo-instellingen en longitudinaal onderzoek, bijvoorbeeld gefinancierd door het NRO, kunnen een bijdrage leveren. Dit rapport beschrijft op welke aspecten, in welke situaties en door welke factoren het RWM werkzaam en werkbaar is gebleken. Door stapsgewijze opbouw van 'evidence' kunnen de effecten van het gebruik van het RWM geleidelijk worden gevalideerd en bijdragen aan de ontwikkeling van het RWM.

WERKEN AAN EEN GEMEENSCHAPPELIJK REFERENTIEKADER

De resultaten van de evaluatie laten zien dat er veel overeenkomsten maar ook verschillen zijn in de visie op de functie van het RWM. Omdat het RWM een nieuw perspectief behelst, is het begrijpelijk dat eenieder vanuit een eigen context, en vanuit verschillende waarden, naar het model kijkt. Het bereiken van consensus over alle aspecten van het RWM(-gebruik) kan mogelijk op dit moment niet worden verwacht maar kan in de loop van de tijd worden ontwikkeld. Het is in deze fase van belang om te streven naar het gemeenschappelijk aanvaarden van het gedachtegoed, om vervolgens werkenderwijs, onderzoekend en ontwikkelend met elkaar tot overeenstemming te komen over de wijze waarop het RWM het beste kan bijdragen aan het bereiken van gezamenlijk te bepalen doelen op verschillende niveaus. Het gezamenlijk werken aan consensus bevordert het collectieve kwaliteitsbewustzijn met betrekking tot opbrengsten en processen, en het vergroot de effectiviteit van het RWM.

Tijdens de evaluatie was meerdere malen het gespreksonderwerp of het RWM het model is, of dat net zo goed een ander model zou kunnen worden gebruikt. Om het gesprek over duurzame kwaliteit niet te laten domineren door een discussie over het perfecte model, zou mijn aanbeveling zijn om te overwegen niet over een model te spreken maar over het referentiekader voor kwaliteit in het middelbaar beroepsonderwijs (RKM).

In de evaluatiegesprekken hebben de gebruikers en stakeholders verschillende aanbevelingen gegeven voor het vervolg van het werken met het RWM. Alle resultaten overziend, deel ik in dit hoofdstuk enkele bespiegelingen aan de hand van de referentiewaarden in het model.

Horizontale en verticale dialoog over de kwaliteitscultuur en -structuur

De verschillen in visie op de functie van het RWM, roept de vraag op wat de ruimte is voor instellingen om het RWM naar eigen behoefte in te zetten: incidenteel een instrument of integrale inbedding van het RWM; alleen als ordening bij rapportage of focus op de referentiewaarden waarbij elk ander model volstaat. Uit de interviews blijkt veel bereidheid in teams en instellingen om te werken met het RWM, maar het is niet altijd duidelijk wat de beoogde opbrengsten zijn en wat de kaders zijn waarbinnen zij vrijheid hebben om invulling te geven aan het RWM-proces. Om het gebruik van het RWM te bevorderen is het zinvol om voorbeelden te geven van verschillende mogelijkheden om met het RWM om te gaan en om kaders te expliciteren waarbinnen instellingen, teams en individuen vrij kunnen opereren, maar wel vanuit de vastgestelde referentiewaarden en gericht op de beoogde opbrengsten. Een terugkerende dialoog hierover op bestuursniveau is nodig om het kwaliteitskader met elkaar vorm te geven.

Voor het ontwikkelen van een collectief kwaliteitsbewustzijn is het cruciaal dat gesprekken op alle niveaus en door alle gebruikers van het RWM worden gevoerd over de normen die van toepassing zijn op de referentiewaarden, zodat er in samenspraak referentiewaarden worden vertaald naar wenselijk en waarneembaar gedrag in verschillende rollen en contexten.

Vooralsnog is op team- en instellingsniveau nauwelijks aandacht geweest voor de doelen van het RWM die op sectorniveau zijn geformuleerd. Voor collectieve *kwaliteitsontwikkeling* is het essentieel om te bespreken hoe doelen op team- en instellingsniveau bijdragen aan de realisatie van de sectorale doelstellingen. Bovendien draagt voortdurende aandacht voor het gebruik van referentiewaarden in het dagelijkse handelen en de communicatie bij aan het ontstaan van een gedeelde visie op kwaliteit. Het is raadzaam om zowel de referentiewaarden als de doelen op sectorniveau op te nemen in het RWM, zodat het voor gebruikers zichtbaar is waaruit *en* waartoe ze het RWM gebruiken.

Om handvatten te bieden voor het ontwikkelen van een collectief kwaliteitsbewustzijn en -ontwikkeling, een kwaliteitscultuur dus, is de aanbeveling om tot een kwaliteitsstructuur te komen. Een kwaliteitsstructuur maakt zichtbaar op welke momenten interventies en dialogen plaatsvinden binnen en tussen verschillende niveaus, zowel intern als extern. Duidelijk moet zijn hoe ambities en opbrengsten op elkaar aansluiten, waaraan gewerkt wordt en wat bereikt is. Bovendien kan een kwaliteitstructuur de verbinding tussen het primaire proces en de interventies op instellingsniveau waarborgen.

Wendbaarheid als waarde, gedag en doel

In de beschrijving van het RWM komt het woord 'wendbaarheid' verschillende keren terug: als referentiewaarde, als vermogen met de term responsiviteit en als doel voor het mbo om aan te sluiten op de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en in de samenleving. Het geldt dus als waarde, als gedrag en als doel. Dit geeft consistentie in het model weer, maar dit kan ook voor verwarring zorgen. Voor het gebruik van het RWM kan het zinvol zijn om deze verschillende aspecten in het model te definiëren.

Om het doel van wendbaarheid in het mbo te realiseren is het belangrijk om gradaties aan te brengen tussen het reageren op behoeften van een specifieke organisatie uit het werkveld en het anticiperen op toekomstige ontwikkelingen in de samenleving.

Ook lijkt het zinvol om aandacht te hebben voor het verschil tussen wendbaar onderwijs (waarbij curriculumvernieuwingen kunnen inspelen op veranderingen op de arbeidsmarkt) en het opleiden van wendbare studenten (waarbij studenten leren hoe ze regie kunnen nemen in hun ontwikkeling bij

veranderingen). Als het opleiden van *wendbare professionals* voor de arbeidsmarkt een doel is op sectorniveau, is het raadzaam om dit expliciet te benoemen. Dit vergt een andere visie op het onderwijs dan opleiding voor een vak. Het betekent dat het voorbereiden op een leven lang ontwikkelen onderdeel is van het onderwijs met aandacht voor duurzame loopbanen van toekomstige professionals.

Ten slotte is de vraag wat de wendbaarheid van het model zelf kan zijn: welke waarden, doelen en processen kunnen worden aangepast onder welke voorwaarden, om aan te sluiten op de op relevante en duurzame ontwikkelingen in de samenleving.

Eigenaarschap en regie op de transitie van de huidige naar de beoogde situatie

Het implementeren van het RWM blijkt zinvol maar niet overal gemakkelijk te zijn. Instellingen bevinden zich in verschillende fasen van het inzetten van het RWM. Veel instellingen zitten in de eerste fase van ontwikkeling, de activiteit-georiënteerde fase (zie fasen van het INK-model). In deze fase staat de kwaliteit op de werkplek centraal. Het uiteindelijke doel van het gebruik van het RWM is de 'transformatie-georiënteerde fase'. In deze fase is het continue proces van verbeteren van organisatiestructuur en -cultuur geborgd. Tussen de activiteit-georiënteerde fase en de transformatie-georiënteerde fase, worden in het INK-model nog drie fasen beschreven: proces-georiënteerd, systeem-georiënteerd en keten-georiënteerd. In enkele proeftuinen en in de monitorverslagen geformuleerde voornemens, zien we dat de stap gemaakt wordt naar proces-georiënteerd gebruik van het RWM, waarin stakeholders en onderzoekdata meer betrokken worden om tot verbetering te komen. Van incidentele sessies om werk te verbeteren wordt gewerkt naar het integraal inzetten van het RWM in het kwaliteitssystem.

Om instellingen te ondersteunen om van de bestaande fase te evolueren naar de beoogde fase, kan het behulpzaam zijn om verschillende fasen te beschrijven zodat een instelling of team zelf kan identificeren welke fase voor hen op dat moment van toepassing is. Bovendien is het raadzaam om handvatten te bieden om van de ene naar de volgende fase te ontwikkelen: wie betrokken kunnen worden, welke activiteiten kunnen worden ondernomen, en welke rollen en verantwoordelijkheden hierbij van toepassing zijn.

Vertrouwen en rekenschap binnen de kaders op alle niveaus

Het RWM legt niet alleen de verschillen in kwaliteit bloot, maar ook de verschillen in de visie op kwaliteitsverbetering en de formulering van de behaalde kwaliteit. Het werken met het RWM vergt een beweging van het uiten van (sociaal)wenselijke prestaties naar een ontwikkelingsgerichte aanpak waarin ruimte is om ook negatieve ervaringen en prestaties bespreekbaar te maken. Om een dergelijke ontwikkelcultuur te bevorderen, moet er vertrouwen zijn dat mensen ontwikkelcapaciteit hebben en dat fouten onderdeel zijn van experimenteren en ontwikkelen.

Het eigenaarschap van teams om te experimenteren met het RWM vanuit eigen leervragen, mag niet losstaan van de kaders die bestuurders van de instellingen stellen. Vertrouwen in ontwikkelcapaciteit staat niet los van rekenschap op ontwikkelprestaties.

Rekenschap kan betrekking hebben op de externe eisen waarvoor verantwoording afgelegd *moet* worden en op eigenaarschap waarop men afgerekend *wil* worden omdat daar de ontwikkeling vanuit intrinsieke motivatie plaatsvindt. Rekenschap kan zowel kwantitatief (in cijfers) als kwalitatief (prestatiebewijzen op basis van een ontwikkelproces) worden afgelegd. Waarover, wanneer en hoe rekenschap wordt afgelegd vergt een dialoog de partij die rekenschap eist en die rekenschap aflegt.

De balans tussen rekenschap en vertrouwen kan als waarde slechts onderdeel zijn van een kwaliteitscultuur als dit op en tussen alle niveaus zichtbaar is. Het geldt dan voor de niveaus van bestuur, directie, middenmanagement en mensen op de werkvloer, maar eveneens in relaties met het werkveld en de inspectie. En ook in het opleiden van studenten is de balans tussen rekenschap over

ontwikkelprestaties en vertrouwen in ontwikkelcapaciteit relevant om eigen regie in hun persoonlijke ontwikkeling als toekomstig professional te kunnen leren.

Leren en ontwikkelen voor het individu en collectief

Door het werken met het RWM is veel geleerd door de deelnemers blijkt uit de interviews. Het is cruciaal om de overgang van individueel leren naar collectieve ontwikkeling te bevorderen en vice versa. Individuele ontwikkeling vormt de basis voor collectieve vooruitgang, terwijl collectieve ontwikkeling individuele groei stimuleert. Dit wederzijdse versterkende proces kan de algehele effectiviteit en innovatie binnen het mbo verbeteren. Het RWM is meer dan een instrument voor kwaliteitsonderzoek, maar kan worden ingezet als een holistisch model dat de gehele organisatie en sector kan transformeren door het bevorderen van samenwerking, communicatie, en gedeelde waarden en doelen.

Geïnterviewden geven aan dat goede begeleiding cruciaal is om het RWM te kunnen begrijpen en te leren gebruiken. Om de kwaliteit van de begeleiding te waarborgen, zouden criteria kunnen worden geformuleerd voor de begeleiding van het RWM-proces op de verschillende onderdelen.

Het leren werken met het RWM kan worden bevorderd als het RWM onderdeel wordt van het curriculum in de lerarenopleidingen. Door het betrekken van lerarenopleidingen zouden nieuw startende docenten al in staat zijn om te werken met het RWM op het moment dat ze in dienst treden.

ZIN(VOL) IN TRANSITIE

Om toekomstbestendige duurzame kwaliteit van onderwijs te realiseren, moet het RWM een zinvolle activiteit zijn die als ondersteunend en niet als belastend wordt ervaren. De investering die nodig is om (leren) te werken met het RWM kan helpen om de voorbereiding op toetsing en eventuele herstelwerkzaamheden te verminderen.

Het is cruciaal om de huidige energie en positieve ervaringen rondom het RWM te behouden. Werken met het RWM kan bijdragen aan de versterking van de onderwijskwaliteit en aan het maken van betere keuzes in het dagelijkse werk. Ondersteuning speelt een essentiële rol om vanuit de huidige werkwijze geleidelijk over te gaan naar een kwaliteitscultuur die in lijn is met het RWM. Dit kan bijdragen aan een bredere beweging die aansluit bij actuele maatschappelijke ontwikkelingen.

Het is belangrijk te benadrukken dat deze transitie tijd kost. Hoewel het RWM potentie heeft, moet het nog verder worden ontwikkeld en geïntegreerd in het dagelijkse handelen. Het is cruciaal om de stappen zorgvuldig en gezamenlijk te nemen, met het grote doel voor ogen. Er zal regie nodig zijn op de ontwikkeling en verbinding van een kwaliteitsstructuur en -cultuur. Het referentiekader voor de kwaliteit in het mbo zal (h)erkend moeten worden door alle werkenden en stakeholders van het mbo en kwaliteitsontwikkeling moet onderdeel van de 'waan van de dag' worden.

