

**Een schets van het
werk en de
professionalisering van
Ervaren Docenten**

**Een exploratief onderzoek
onder ervaren docenten van
Zuyd Hogeschool**

Erik Canisius
Miriam Goes

Lectoraat Professionalisering
van het Onderwijs

November 2022



samen onderzoekend
ontwikkelen van
inspirerend onderwijs

**Zuyd
Onderzoek**

**ZU
YD**

Voorwoord

De kwaliteit van ons onderwijs staat of valt met de kwaliteiten van onze docenten. Om die reden is de professionele ontwikkeling van docenten van eminent belang. Vanuit deze gedachte hebben het Lectoraat Professionalisering van het Onderwijs en de Dienst HR in co-productie onderzoek verricht naar het werk van ervaren docenten, de veranderingen die zich daarin voordoen, de competenties die van belang zijn om het werk uit te voeren en de professionalisering die hierbij relevant is.

Het onderzoek had een exploratief karakter. De 19 interviews met docenten die tien of twintig jaar werkzaam zijn, geven een inkijk in hun uiteenlopende werkzaamheden en daaraan verbonden vraagstukken voor professionalisering. Daarmee levert dit rapport een bijdrage aan de verdere ontwikkeling van een professionaliseringsaanbod voor docenten binnen onze hogeschool.

We danken de leden van de klankbordgroep voor hun waardevolle feedback tijdens het onderzoeksproces. Yvonne Smeets en Paul Stallenberg hebben vanuit de Dienst HR medewerking verleend en feedback gegeven en we bedanken hen voor de plezierige samenwerking in dit onderzoek.

Zonder de participatie van docenten was dit rapport natuurlijk niet mogelijk geweest. Heel veel dank voor jullie medewerking. Het heeft ons duidelijk gemaakt dat docenten nieuwsgierig en ambitieus zijn als het gaat om het continu blijven verbeteren van het onderwijs.



“Maar het grootste probleem is dat we dat allang weten, dat er stapels rapporten liggen over hoe het anders kan en dat we daar nog steeds niks mee hebben gedaan”. (quote participant).

Managementsamenvatting

Binnen Zuyd Hogeschool werd de behoefte gevoeld om te komen tot een schets, een beschrijving van taken en competenties van docenten die behulpzaam is bij de gedachtenvorming en verdere ontwikkeling van het professionaliseringsaanbod voor docenten. In 2020 is een dergelijk onderzoek uitgevoerd onder beginnende docenten bij Zuyd. Dat riep vervolgens de vraag op naar de taken en competenties van ervaren docenten binnen Zuyd. Om die vraag te beantwoorden is door het Lectoraat Professionalisering van het Onderwijs, in coproductie met de Dienst Human Resources (HR) een onderzoek uitgevoerd onder 19 ervaren docenten die bij Zuyd tien of twintig jaar in dienst zijn. Zij werden geïnterviewd over hun taken, competenties en professionalisering.

Zuyd staat voor een groot aantal veranderende opgaven waarbij de kwaliteit van de docenten het verschil maakt. Dit is een broodnodige voorwaarde voor de actualisatie en vernieuwing van het onderwijs, zoals Blended Learning, flexibilisering van het onderwijs, leren in omgevingen op het snijvlak van werk, leren en innoveren (zoals communities, labs). De interviews met de ervaren docenten (tien en twintig jaar in dienst) wijzen er op dat zij een breed takenpakket vervullen, dat zich continue ontwikkelingen voordoet in de docenttaken en de samenstelling van het takenpakket, zowel in het verleden als heden als naar de (nabije) toekomst. Docenten vertonen eigenaarschap over hun professionele ontwikkeling, zij geven aan belang te hechten aan hun professionele ontwikkeling om de onderwijskwaliteit te verhogen en het studiesucces van studenten te vergroten. Dit realiseren zij door continu te investeren in hun persoonlijke en professionele ontwikkeling. Een belangrijke voorwaarde en positieve omstandigheid om samen met de overige Zuyd-collega's betekenis te geven aan de uitdagingen in het onderwijs. Een breed scala van vormen van informeel en formeel leren worden hiervoor benut, individueel of samen met andere Zuyd-collega's.

Voor wat taken, de veranderingen hierin, de door hen gepercipieerde vereiste bekwaamheden en wijze van professionalisering betreft, zijn geen noemenswaardige verschillen waar te nemen tussen de docenten die tien of twintig jaar in dienst zijn. Docenten blijven gemotiveerd. De lengte van hun dienstverband heeft hier geen invloed op.

Echter, Zuyd-collega's worden geremd en gehinderd bij het verwezenlijken van hun ambities om te professionaliseren door de heersende Zuyd-cultuur. Een cultuur die gekenmerkt wordt door een toenemende werkdruk inclusief een zodanige planning van de werkzaamheden dat de professionalisering daar nog moeilijk is in te organiseren. Tot slot verwachten de ondervraagde docenten een stimulerende en betrokken managementstijl zodat docenten die investeren in hun professionele ontwikkeling zich gewaardeerd en gezien voelen.

Dit rapport sluit af met een aantal aanbevelingen gelieerd aan de verschillende thema's van dit onderzoek.

Onderstaand een visuele kernachtige weergave van de uitkomsten van het onderzoek. Deze is bedoeld om invulling te geven aan de gedachtenvorming over docentprofessionalisering.

Schets van het werk en de professionalisering van ervaren Zuyd-docenten



samen onderzoekend
ontwikkelen van
inspirerend onderwijs

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Managementsamenvatting	3
1. Inleiding	6
1.2 Doel	6
2. Theoretisch kader	7
2.1 Professionaliseren	7
2.2 Strategisch personeelsbeleid	8
2.3 Competenties en bekwaamheden	8
2.4 Ontwerponderzoek	10
2.5 Onderzoeksvragen.....	10
3. Methode.....	11
3.1 Onderzoeksgroep	11
3.2 Opzet interviews.....	11
4. Resultaten.....	13
4.1 Inleiding.....	13
4.1.1 Welke docenttaken worden door ervaren docenten uitgevoerd?	13
4.1.2 Welke veranderingen hebben zich de afgelopen drie jaar voorgedaan in de uitvoering van de docenttaken en in de samenstelling hiervan en welke veranderingen manifesteren zich op de korte termijn?.....	16
4.1.3 Welke bekwaamheden zijn nodig om de docenttaken uit te voeren?	19
4.1.4 Welke activiteiten ondernemen docenten om hun bekwaamheden verder te ontwikkelen?	22
4.1.5 Informeel leren.....	24
5. Conclusies en aanbevelingen	26
5.1 Conclusies.....	26
5.2 Aanbevelingen.....	28
Literatuur.....	31
Bijlagen	33
Bijlage 1	33
Bijlage 2	34
Bijlage 3	35

1. Inleiding

De kwaliteit van een opleiding staat of valt met de kwaliteit van de docenten en die kwaliteit wordt mede beïnvloed door de mogelijkheden tot docentprofessionalisering. Zowel voor het ontwikkelen van een basisbekwaamheid als ook voor de verdere doorgroei naar expert-docentschap is professionalisering onmisbaar.

Naast verplichte trajecten zoals de Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (BDB) en de Basis Kwalificatie Examinering (BKE) hebben docenten vrije ruimte om te werken aan hun eigen professionalisering. Zuyd hogeschool faciliteert haar docenten om invulling te geven aan het werken aan hun professionalisering middels faciliteiten in tijd (uren) en geld. Een gedeelte van de tijd voor professionalisering wordt collectief ingevuld, bijvoorbeeld met teamdagen. Het andere gedeelte is individueel, in te vullen naar keuze in overleg met de leidinggevende.

Professionalisering vraagt om een bezinning over wat nastrevenswaardig is. Om deze bezinning te ondersteunen, is een docentprofiel een bruikbaar instrument. Daartoe is in 2021 een onderzoek uitgevoerd om zicht te krijgen op taken en competenties van beginnende docenten binnen Zuyd Hogeschool. Dat onderzoek heeft geleid tot een profielschets (Van der Klink & Canisius, 2020) maar ook tot een vervolgvraag.

Deze vervolgvraag heeft betrekking op onderzoek naar de ervaren docenten en de taken en daaraan gerelateerde bekwaamheden van ervaren docenten en de veranderingen die daar de afgelopen periode in zijn opgetreden. Juist ook omdat een beschrijving van deze thema's focus en gemeenschappelijke taal creëert en daarmee een bouwsteen vormt voor de verdere ontwikkeling van het professionaliseringsaanbod. Kortom, het onderzoek is gericht op het maken van een schets van de ervaren Zuyd-docent, die de taken en competenties van ervaren docenten weergeeft, inclusief de ontwikkelingen die in de taken en competenties hebben plaatsgevonden.

1.2 Doel

Onderhavig onderzoek betreft een kleinschalig project waarin in een relatief korte tijd (september 2021 – juni 2022) een exploratief onderzoek is verricht, met als doel om te komen tot een schets van de taken en daaraan gerelateerde bekwaamheden van ervaren docenten en de veranderingen die daarin de afgelopen jaren zijn opgetreden. Een schets die onderstaande kenmerken heeft:

- 1) Een schets op hoofdlijnen van de taken en bekwaamheden van ervaren docenten, inclusief de ontwikkelingen die in die taken en competenties hebben plaatsgevonden;
- 2) De schets is expliciet en uitsluitend bedoeld als instrument dat behulpzaam is voor de gedachtenvorming over de professionalisering van ervaren docenten;
- 3) De schets heeft als focus de ervaren docenten die tenminste tien jaar werkzaam zijn bij Zuyd;
- 4) Naast tekst dient de beschrijving ook beschikbaar te zijn in de vorm van een visualisatie.

2. Theoretisch kader

2.1 Professionaliseren

Zowel voor het ontwikkelen van een basisbekwaamheid als ook voor de verdere doorgroei naar expert-docentschap is professionalisering onmisbaar.

Professionalisering van docenten verwijst naar die (ontworpen) processen en activiteiten om de professionele kennis, vaardigheden en attitudes, ook wel competenties genoemd, van docenten te verbeteren, zodat zij op hun beurt het leren van studenten zouden kunnen verbeteren (Guskey, 2000).

Veel onderwijsinstellingen in Nederland werken aan een cultuur van professionele samenwerking. Het oude beeld van docenten die lesgeven achter gesloten deuren, leren lesgeven door trial-and-error en individueel worden aangesproken op de kwaliteit van hun onderwijs, ontwikkelt zich naar het beeld van een schoolcultuur waarin leraren een gedeelde verantwoordelijkheid hebben voor de onderwijskwaliteit en scholen die daartoe doelgericht samenwerkingsvormen inzetten (Admiraal et al., 2016). Het draait daarbij niet alleen om het samenwerken, maar ook om samen leren, door kennis en ervaringen uit te wisselen, bij elkaar in de les te kijken en elkaar feedback te geven (Admiraal, De Jong, Schenke & Sligte, 2020).

Hoewel buiten kijf staat dat de docent de belangrijkste factor is voor het realiseren van goed onderwijs, impliceert dat nog niet dat de professionalisering aansluit bij datgene wat docenten voor behoeften hebben om zich verder te ontwikkelen (Goes-Daniels, 2011). Om jezelf verder te ontwikkelen als docent is een enkele leeractiviteit zelden effectief. Doorgaans zijn er meerdere (formele en/of informele) leeractiviteiten nodig om de invoering van een nieuw onderwijsconcept, nieuwe werkvormen of andere onderwijsinnovaties, te vertalen naar het handelen in de dagelijkse praktijk (Vermeulen & Ros, 2009; Timperley, McNaughton, Lai, Hohepa, Parr & Dingle, 2010).

Professionalisering omvat uiteenlopende vormen van leren. De afgelopen periode is de aandacht voor collectieve vormen van professionaliseren in het onderwijs sterk toegenomen, dit mede onder invloed van de gedachte dat docenten geen autonome professionals zijn maar altijd lid zijn van een team, en dat vraagt ook om vormen van professionalisering op teamniveau. Zoals Verbiest (2002, 2004) aangeeft vraagt professionalisering deels om collectieve leerprocessen als het gaat om verbetering of innovaties in een opleiding. Daarmee is professionalisering niet meer uitsluitend een aangelegenheid van een individu maar als het gaat om onderwijsinnovaties dient de daarvoor noodzakelijke professionalisering in teamverband plaats te vinden (zie Teurlings & Uerz, 2009). Op het terrein van teamleren laat het werk van Koeslag-Kreunen (2018) zien dat teamleren alleen een bijdrage levert aan innovaties indien de teamleden met elkaar het constructieve conflict opzoeken. Daarmee doelt Koeslag-Kreunen op het vermogen van teams om oude werkwijzen en ideeën los te laten, nieuwe met elkaar te kunnen vergelijken en in gezamenlijkheid te kiezen voor die nieuwe werkwijzen en ideeën die passend zijn om de innovatie te bewerkstelligen. Het verdient geen uitleg dat zulke vormen van teamleren eisen stellen aan het creëren van een productief leerklimaat, met oog voor voldoende urgentie om de beoogde innovatie te realiseren, het ervaren van veiligheid en het hebben van voldoende vertrouwen in elkaar. Deze aspecten stellen eisen aan het teamleiderschap maar ook aan het vermogen van docenten in het team om innovatief werkgedrag te vertonen (Lambriex-Schmidt, Van der Klink, Beusaert, Bijker & Segers, 2021).

Overigens dient professionalisering niet per definitie in collectief verband plaats te vinden, integendeel. De uitdaging is om een evenwicht te vinden in het HRM/HRD-beleid waarin naast de

focus op de teamprofessionalisering, de focus op de individuele medewerker en zijn/haar professionaliserings- en loopbaanwensen aan bod blijft komt.

Professionalisering geschiedt deels door formele vormen van leren (denk aan cursussen en workshops) maar kan ook plaatsvinden in de vorm van leerprocessen die meer zijn ingebed in de dagdagelijkse werkzaamheden. Zulke meer informele vormen van leren zijn bijvoorbeeld

reflectie op het eigen handelen, elkaar observeren, intervisies, feedback uitwisselen, kennis vergaren over andere praktijken, onderzoeken (Goes-Daniels, 2011; Van der Klink, 2021).

Docentprofessionalisering is geen doel in zichzelf. Uiteindelijk meten we de waarde van docentprofessionalisering af aan de gerealiseerde opbrengsten in gedrag, kennis en attitude van docenten zodat zij in staat zijn hun onderwijs te verbeteren en/of stappen in hun loopbaan te zetten (Veen, Zwart en Meirink, 2012).

2.2 Strategisch personeelsbeleid

Strategisch personeelsbeleid kan een bijdrage leveren aan de professionele ontwikkeling en loopbaanmogelijkheden van leraren. Die professionele ontwikkeling wordt bekeken in samenhang met onderwijsontwikkeling, omdat die verbinding meer en nieuwe mogelijkheden oplevert voor leraren. Het beroepsbeeld wordt aantrekkelijker, omdat het appelleert aan uiteenlopende interesses en ambities. Bovendien wordt zo professionele ontwikkeling structureel ingebed in de praktijk. En dat komt het onderwijs, en dus de belangen van leraren en van leerlingen, ten goede. Dit betekent dat het strategisch personeelsbeleid dus samenhangt met de onderwijsvisie. Het vraagt om leidinggevendenden die personeelsbeleid kunnen combineren met onderwijskundig leiderschap. Het impliceert bovendien dat docenten een centrale rol hebben in onderwijs- en professionele ontwikkeling, inclusief de ontwikkeling van hun eigen loopbaan (Leisink & Imants, 2020).

2.3 Competenties en bekwaamheden

Er is al veel bekend over hoe docenten zich individueel en in teamverband kunnen ontwikkelen in diverse richtingen. Tegelijk zijn die concrete mogelijkheden voor veel docenten vaak (nog) niet zo zichtbaar. Het in een beroepsbeeld expliciteren van professionele ontwikkelmogelijkheden en het laten zien hoe deze zich tot elkaar verhouden, kan helpen om die mogelijkheden voor meer leraren zichtbaar te maken. Uitgangspunt daarbij is dat docenten zelf verantwoordelijk zijn voor hun loopbaanontwikkeling. Daarvoor zouden ze bepaalde competenties moeten hebben of verwerven (Snoek, De Wit & Dengerink, 2020).

Het begrip competentie (of bekwaamheid) is de afgelopen decennia (opnieuw) populair geworden omdat naar verwachting het denken in termen van competenties beter past in contexten waarin meer globale omschrijvingen van bekwaamheden adequaat zijn, bijvoorbeeld vanwege de snelle en deels onvoorspelbare ontwikkelingen op de arbeidsmarkt (Thijssen, 1998; Kampermann, 2010). Hoewel er sprake is van een tamelijke grote variatie in opvattingen over het competentiebeprip, zijn er wel degelijk overeenkomsten aan te wijzen, aldus Van Merriënboer, Van der Klink & Hendriks (2002) in hun reviewstudie. In navolging van deze studie worden de volgende drie kenmerken als centraal in het begrip competentie beschouwd, ongeacht de setting en het doel (leren en opleiden, werving en selectie, performance assessment) waarin dit begrip wordt gehanteerd:

- specificiteit - competenties kunnen min of meer specifiek voor een bepaalde professie of een bepaald kennisdomein zijn. Sommige zijn tamelijk generiek, zoals leercompetenties, terwijl voor andere competenties geldt dat ze veel meer gebonden zijn aan specifieke beroepscontexten.
- integrativiteit - een competentie is een samenhangend geheel van elementen noodzakelijk voor probleemoplossend handelen. Competenties verenigen kennis, vaardigheden en attitudes in een overkoepelend concept.
- duurzaamheid - competenties zijn duurzaam, in die zin dat zij niet volledig gedetermineerd worden door technische mogelijkheden of de stand van zaken in een domein of professie op een bepaald moment. Competenties kennen, in de tijd gezien, een zekere stabiliteit, hoewel de inhoud ervan (zoals de kennis en de vaardigheden) in de tijd kan variëren.

Het standpunt van Van Merriënboer et al. (2002) dat een definitie van competentie tenminste bovenstaande drie kenmerken omvat, wordt in ons land breed gedragen (Goes-Daniels, 2011).

Naast algemene omschrijvingen van competenties zijn er omschrijvingen die de focus leggen op één beroep of professie. De Vereniging van Hogescholen (2013) heeft een docentprofiel geformuleerd voor de BDB, het opleidingstraject voor de startende docenten in het hoger beroepsonderwijs. Daarin worden vijf bekwaamheden onderscheiden:

- Doceren
- Begeleiden van studenten
- Ontwerpen van onderwijs
- Toetsen
- Professioneel docentschap

Het onderzoek van Van der Klink & Canisius (2020) laat zien dat het werk en de competenties van beginnende docenten bij Zuyd zijn te categoriseren in deze vijf bekwaamheden maar met de aantekening dat docenten ervaren dat het vermogen om te kunnen organiseren en samenwerken van uitermate groot belang is in het werk van startende docenten. En die bekwaamheid zit niet in het raamwerk verdisconteerd. Om die reden is het de vraag of dit raamwerk voor beginnende docenten ook het meest adequate raamwerk is om het werk van ervaren docenten te kunnen beschrijven. Vanuit deze afweging wordt in dit onderzoek aangesloten bij het raamwerk van de Stichting Beroepskwaliteit Leraren en ander onderwijspersoneel (SBL, 2004) die een set van zeven competenties hebben geformuleerd, die de wezenlijke aspecten van de docentbekwaamheid in kaart brengen. De onderscheiden competenties en de daarbij behorende omschrijvingen zijn gericht op docenten in andere onderwijssectoren (zoals het voortgezet onderwijs) maar naar verwachting ook relevant voor het docentschap in het hoger beroepsonderwijs:

De SBL competenties zijn:

- Interpersoonlijke competentie
- Pedagogisch Competentie
- Vakinhoudelijke en Didactische Competentie
- Organisatorische Competentie
- Competentie Samenwerken met collega's
- Competentie Samenwerken met de omgeving
- Competentie Reflectie en Ontwikkeling

Sinds 1 augustus 2017 gelden nieuwe wettelijke bekwaamheidseisen in het onderwijs. Ze gelden voor alle leraren en docenten in het primair en voortgezet onderwijs en het middelbaar beroepsonderwijs. De bekwaamheidseisen zijn vastgelegd in het Besluit bekwaamheidseisen onderwijspersoneel. Ze beschrijven wat leraren minimaal moeten weten en kunnen. De nieuwe bekwaamheidseisen vervangen de eisen uit 2006. In dat jaar is de Wet op de beroepen in het onderwijs (de wet BIO) in werking getreden. Er is een inhoudelijke verbetering gemaakt, waardoor de bekwaamheidseisen nu eenduidig, concreet en beter toetsbaar zijn geworden. De zeven SBL competenties zijn ondergebracht in de hoofdthema's: vakinhoudelijk, vakdidactisch en pedagogisch. De bekwaamheidseisen zijn vastgelegd in het Besluit bekwaamheidseisen onderwijspersoneel.

Voor dit onderzoek onder hogeschooldocenten was de indeling in de zeven SBL competenties passender dan de nieuwe bekwaamheidseisen (PO, VO en MBO).

2.4 Ontwerponderzoek

Het onderzoek verhoudt zich tot de criteria voor ontwerponderzoek die in het lectoraat gelden. Er is sprake van vraagarticulatie doordat een eerder onderzoek (onder beginnende docenten) de waarde laat zien van een beschrijving van docenten. Daardoor is bij de Dienst HR de wens geuit om ook voor meer ervaren docenten tot een schets te komen dat handvatten biedt voor de verdere ontwikkeling van een professionaliseringsaanbod. Daarnaast is het onderzoek te situeren als een voorstel voor de nadere analyse van de taken en bekwaamheden van docenten. Het onderzoek is ingebed in het wetenschappelijk discours; het sluit aan bij eerder onderzoek naar het identificeren van taken en bekwaamheden, zowel inhoudelijk als qua methodologie en sluit daardoor aan bij de gangbare wetenschappelijke inzichten op dit terrein. Tot slot is de ambitie dat naast het informeren van interne betrokkenen (tussentijds en via een eindrapportage met presentatie) er aandacht is voor externe disseminatie.

2.5 Onderzoeksvragen

Dit onderzoeksrapport beantwoordt de onderstaande vragen:

- Welke docenttaken worden door ervaren docenten uitgevoerd?
- Welke veranderingen hebben zich de afgelopen drie jaar voorgedaan in de uitvoering van hun docenttaken en in de samenstelling van hun takenpakket? Welke oordelen (uitdagend óf routinematig) worden aan de taken toegekend?
- Welke bekwaamheden zijn volgens de ervaren docenten nodig voor de uitvoering van hun docenttaken?
- Welke activiteiten ondernemen docenten daadwerkelijk om hun bekwaamheden te ontwikkelen? Wat zouden ze wensen te ondernemen om hun bekwaamheden te blijven ontwikkelen (binnen en buiten de huidige werkzaamheden)?

Is de lengte van het dienstverband van docenten van betekenis voor de antwoorden op bovenstaande vier vragen?

3. Methode

3.1 Onderzoeksgroep

Negentien docenten zijn geïnterviewd. Negen docenten met een dienstverband van tien jaar én tien docenten met een dienstverband van twintig jaar. Er is gekozen voor participanten uit uiteenlopende Academies (Verpleegkunde, Business Studies, Engineering, Logopedie, ICT, Juridisch, Sociaal Werk, Vaktherapie en de Hotel Management School) van Zuyd. Op basis van een door de Dienst HR aangeleverd overzicht van alle Zuyd-docenten, met een dienstverband van tien en twintig jaar, hebben de onderzoekers ad random een selectie per Academie gemaakt wie benaderd zou worden om aan het onderzoek deel te nemen. De potentiële participanten zijn schriftelijk benaderd om deel te nemen waarbij na instemming afspraken voor interviews gemaakt zijn.

Van de participanten die tien jaar in dienst zijn hebben zes docenten een fulltime dienstverband en drie docenten een parttime dienstverband. Van de participanten die twintig jaar in dienst zijn hebben vier docenten een fulltime dienstverband en zes docenten een parttime dienstverband. Alle participanten beschikken overigens over een didactische aantekening of 1^e gradslereenopleiding. In de groep docenten die tien jaar in dienst zijn is één participant gepromoveerd en zijn twee docenten met hun PhD bezig. Binnen de groep docenten die twintig jaar in dienst zijn is één participant gepromoveerd, niemand van de participanten is bezig met een PhD-traject).

3.2 Opzet interviews

Er zijn semi-gestructureerde interviews met ervaren docenten (die 10 of 20 jaar in dienst zijn bij Zuyd hogeschool) gehouden.

Als leidraad voor het interview is gekozen voor de aanpak die is gehanteerd door Boon & Van der Klink (2001) en Van der Klink & Boon (2002). Kern van hun aanpak is om eerst systematisch de werkzaamheden in kaart te brengen waarna wordt ingegaan op de competenties die noodzakelijk zijn om die desbetreffende werkzaamheden uit te kunnen voeren. Door in het interview eerst de focus te leggen op de werkzaamheden wordt de participant zich bewust van de range van werkzaamheden die hij/zij verricht waarna het meer eenvoudig is om in het interview de range van competenties te inventariseren die voor deze werkzaamheden noodzakelijk zijn. Er is bewust gekozen om de participant niet een bestaande lijst met competenties voor te leggen, omdat dit mogelijk kan leiden tot sociaal-wenselijke antwoorden.

Daarnaast is in de interviews aan de docenten gevraagd welke veranderingen zich hebben voorgedaan in de uitvoering van hun taken en in de samenstelling van hun takenpakket. Tot slot is gevraagd wat de docenten ondernemen om hun bekwaamheden te ontwikkelen, welke acties ze wensen te ondernemen om hun bekwaamheden te blijven ontwikkelen en wat hen stimuleert en belemmerend is om te professionaliseren. Ook is geïnventariseerd welke vormen van informeel leren docenten 'omarmen' om zich te professionaliseren. In bijlage 1 is de in dit onderzoek gehanteerde interviewleidraad weergegeven.

De interviews duurden maximaal zo'n 60 minuten en werden óf 'live' óf via MS Teams afgenomen en vastgelegd (audio/video). De voertaal tijdens de interviews was Nederlands. Na de interviews kregen de participanten een samenvatting van hun interview met het verzoek te reageren indien de samenvatting niet compleet of volledig was. Niet reageren binnen een termijn van twee weken werd geïnterpreteerd als instemming van de geïnterviewde met het verslag. Eén geïnterviewde heeft

marginale wijzigingen in de samenvatting voorgesteld en die zijn ook in de desbetreffende samenvatting verwerkt.

De gesprekken zijn opgenomen en gearhiveerd op de O-schijf. De privacy van de participanten is gegarandeerd door alle interviewgegevens anoniem te verwerken. Er zijn geen gegevens geregistreerd die herleidbaar zijn tot de afzonderlijke participanten. In het kader van dit onderzoek is gehandeld volgens de dataprotocolrichtlijnen van Zuyd en de verklaring Nederlandse gedragscode wetenschappelijke integriteit.

Voor de analyse van de interviewgegevens is gebruik gemaakt van het softwarepakket Nvivo. Bij de resultaten in het volgende hoofdstuk wordt vermeld hoeveel uitspraken (referenties) er per interviewthema zijn verzameld. Door gebruik te maken van dit programma zijn de verdelingen over de verschillende clusters elementair geanalyseerd. In het gehele proces van coderen van de interviewgegevens is door de twee onderzoekers samengewerkt om te komen tot een optimale codering en beschrijving van de data.

Voor de analyse van de data over de competenties is gebruik gemaakt van de indeling die wordt gehanteerd door de Stichting Beroepskwaliteit Leraren (SBL). Deze zijn duidelijk omschreven en meer omvattend dan de vijf bekwaamheden voor de startbekwaamheid van hbo-docenten die door de Vereniging Hogescholen (VH) worden voorgesteld. De interviewdata lieten zich goed onderbrengen in de zeven SBL-competenties.

Tussentijds hebben op onderstaande data presentaties en/of afstemmingsmomenten plaatsgevonden. Aanvullende relevante data en inzichten zijn opgehaald, deze waren behulpzaam bij het interpreteren van de data en het trekken van conclusies.

- Overleg met HR-adviseurs Dienst HR inzake betekenis/impact voorlopige data op herziening functiewaarderingssystematiek (februari '22);
- Online onderwijsavond, presentatie voor én discussie met een achttal Zuyd-collega's over de voorlopige resultaten (mei '22);
- Zuyd Event 2022: De Kunst van het Leren (juni '22);
- Onderwijs Research Dagen Hasselt (juli '22).

In overleg met de Dienst HR is een klankbordgroep ingesteld die gedurende twee momenten (september '21, januari '22) samen zijn gekomen om te reflecteren op de opzet en opbrengsten van het onderzoek. Daarnaast is aan de klankbordgroep gevraagd om commentaar te leveren op de definitieve rapportage. In deze klankbordgroep hadden zitting een HR-adviseur, Adviseur Dienst O&O, onderzoeker Lectoraat Employability, onderzoeker Lectoraat Professionalisering van het Onderwijs én een Adviseur Dienst Audit & Control.

De Dienst HR is als opdrachtgever periodiek (afhankelijk van de onderzoeksfase) via korte schriftelijke en/of mondelinge updates geïnformeerd en op de hoogte gehouden over de uitvoering en voortgang van het onderzoek.



Figuur 3: Woordwolk samenwerking met anderen (Nvivo)

De interviewgegevens laten zien dat een ervaren docent met zeer uiteenlopende personen dient samen te werken en af te stemmen, zowel intern als ook extern. Extern bijvoorbeeld met gastdocenten en externe partners/bedrijven, intern met bijvoorbeeld (blok)collega's en (blok)coördinatoren, toets- en curriculumcommissie, examinatoren, opleidingsmanager, Bureau Onderwijs (BO) en roosteraars, expertisegroepen, het secretariaat, ondersteunende collega's, ondersteunende dienst en last but zeker niet least de studenten.

Het gebruik van systemen en hulpmiddelen bij de uitvoering van de taken werd door alle participanten (19) besproken en leverde 46 referenties in Nvivo op.



Figuur 4: Woordwolk gebruik systemen bij uitvoering taken (Nvivo)

Ten behoeve van het uitvoeren van de reeds eerder genoemde taken in de breedste zin is het voor de ervaren docenten noodzakelijk dat er wordt gewerkt met verschillende systemen/software. Genoemd werden bijvoorbeeld Moodle, Kahoot, Teams en Bluejeans, roosterprogramma, Osiris. Participanten benoemden ook opleidingsspecifieke tools en systemen zoals Visual Studio, programmeeromgeving en databases, Socrative, write and improve.com, read theory.com. Daarnaast werd software genoemd die behoort tot de categorie kantoorsoftware, zoals Word, Outlook, Excel en Powerpoint (het microsoft office pakket).

Gevraagd is ook naar uitdagingen en aandachtspunten bij de taakuitvoering. Ook hier hebben weer alle participanten op gereageerd (19) en dat leverde in Nvivo 87 referenties op.



Figuur 5: Woordwolk aandachtspunten/uitdagingen bij taakuitvoering (Nvivo)

Het uitvoeren van de taken gaan gepaard met een aantal uitdagingen. De participanten noemden afstemmingsvraagstukken: het rekening houden met botsende belangen, tijdige beschikbaarheid van collega's, betrekken van bedrijven, het als docenten dezelfde taal spreken en samenwerkingsproblemen. Maar ook vraagstukken die verband houden met plannen/roosteren, zoals het rekening houden met piekbelastingen van collega's en het bij elkaar brengen van collega's voor overleg. Het gebrek aan tijd wordt genoemd in uiteenlopende betekenissen, bijvoorbeeld om voor te bereiden, nieuwe kennis eigen te maken, het hanteren van te krappe deadlines, facilitering in tijd die niet overeenstemt met de ambities en werkelijk geïnvesteerde tijd. Een ander belangrijk spanningsveld waarmee participanten te maken hebben is de rol van het management: deze rol wordt gevoeld als onzichtbaar, er worden vaak geen besluiten genomen, duidelijkheid is meer nodig en men mist duidelijke kaders of richtlijnen, er wordt niet motiverend of inspirerend gestuurd, het management is weinig responsief.

4.1.2 Welke veranderingen hebben zich de afgelopen drie jaar voorgedaan in de uitvoering van de docenttaken en in de samenstelling hiervan en welke veranderingen manifesteren zich op de korte termijn?

In deze paragraaf wordt gestart met een beschrijving van de taken en competenties die minder belangrijk geworden zijn. Daarna wordt verslag gedaan van de taken en competenties waar meer een beroep op gedaan wordt ten opzichte van drie jaar geleden. Tot slot worden de interviewgegevens beschreven over de werkzaamheden en competenties die belangrijker gaan worden.

Wat betreft de verandering in de uitvoering van taken is gevraagd of er meer routine in is geslopen of dat er meer uitdaging bij kwam kijken. 16 participanten hebben hierover antwoorden gegeven en dat leverde 21 referenties op in Nvivo.



Figuur 6: Woordwolk oordeel over veranderingen in takenpakket (routine of uitdagend) (Nvivo)

Quote participant:

“Routine komt nagenoeg niet voor aangezien ik mijn onderwijsvakken continu actualiseer en finetune voor wat de inhoud en didactiek betreft, niet iedere keer hetzelfde verhaal”.

4.1.2.1 Welke taken en competenties zijn minder belangrijk geworden

Op bovenstaande vraag hebben 16 participanten antwoord gegeven en in Nvivo zijn 35 referenties daaromtrent verzameld. Met als uitkomst onderstaande woordwolk.



Figuur 7: Woordwolk minder belangrijk geworden competenties (Nvivo)

De groep participanten die tien jaar in dienst is rapporteert dat de focus, onder invloed van Corona meer is komen te liggen op online onderwijs. In dit online onderwijs is het voor docenten lastiger om de interpersoonlijke relaties goed vorm te geven. Participanten rapporteerden hierover onder andere *“het is lastig om oprechte verbinding met de studenten te krijgen”* én *“het online onderwijs verzorgen gaat ten koste van de interactie tussen student – docent – overige studenten, het is allemaal minder spontaan”*. Tevens wordt vermeld dat onder invloed van Corona nauwelijks nog begeleiding op locatie tijdens de stage of via gesprekken f2f tijdens het afstuderen plaatsvindt. Een laatste opvallende bevinding is dat er geen beroep meer wordt gedaan op de de bekwaamheid om onderzoek doen, enerzijds omdat dit volledig belegd is bij het lectoraat en anderzijds omdat door verschuiving in het individuele takenpakket onderzoek doen geen prioriteit meer heeft.

Bij de groep participanten die twintig jaar in dienst zijn, is ook waarneembaar dat Corona een effect heeft op de werkzaamheden. Ook bij hen is er sprake van minder (klassikaal) onderwijs verzorgen. Maar naast de pandemie speelt hier ook de verschuiving in werkzaamheden een rol waardoor andere werkzaamheden verricht worden dan het verzorgen van onderwijs. Bij een enkele participant speelt mee dat het werk minder strikt is begrensd en meer aan de docent in kwestie wordt overgelaten: *“ik heb gegeven de lengte van mijn dienstverband niet meer écht strak afgebakende werkzaamheden”*. Naast bovenstaande werd nog teruggegeven dat steeds minder een beroep gedaan wordt op bepaalde expertisegebieden, zoals vakinhoudelijke expertise *“inhoudelijke verdieping is niet meer nodig”* en dat er als gevolg van minder onderwijs verzorgen er ook minder beroep wordt gedaan op de toetsdeskundigheid.

Quote participant:

“Steeds minder ‘live’ contact met de studenten en collega’s vanwege meer online onderwijs en dat er steeds meer werkzaamheden digitaal verricht worden”.



Figuur 9: Woordwolk competenties in de toekomst (Nvivo)

De geïnterviewde docenten die tien jaar in dienst zijn beantwoorden deze vraag met netwerken, diplomatie, meer aandacht voor studentwelzijn, empathie, inlevingsvermogen, flexibiliteit en aanpassingsvermogen (specifiek met betrekking tot het ontwerpen en inrichten van onderwijs). Daarnaast melden docenten dat coaching (van studenten en collega's), een meer persoonlijke benadering én community gevoel meer van betekenis gaan worden.

Voor wat deze vraag betreft antwoorden de geïnterviewde docenten die twintig jaar in dienst zijn grotendeels in lijn met hun collega's die tien jaar in dienst zijn. De ondervraagde docenten die twintig jaar in dienst zijn melden dat de interpersoonlijke skills zoals samenwerken, het leggen van meer persoonlijke verbindingen, échte en oprechte aandacht voor elkaar, het extra investeren in relaties en sfeer en de human touch belangrijker gaan worden. Ook dat er meer aandacht dient te zijn voor een juiste balans tussen werk en privé, het aangeven van grenzen, aandacht hebben voor hersteltijd én de mentorrol vervullen zullen volgens de participanten belangrijker worden. De vakinhoudelijke, pedagogische of didactische competenties of werkzaamheden werden nauwelijks genoemd.

Quote participant:

“Steeds meer aandacht voor de begeleidingskant van studenten, coaching, persoonlijke aandacht en benadering, minder collectief onderwijs aangezien het niveau van studenten sterk verschillend is, steeds meer interesseren en inleven in beginniveau van de student”.

4.1.3 Welke bekwaamheden zijn nodig om de docenttaken uit te voeren?

Participanten is in eerste instantie bij aanvang van het interview gevraagd naar welke docenttaken zij uitvoeren. De essentie van de antwoorden van de participanten op deze vraag is in paragraaf 4.1.1. gerapporteerd. Vervolgens is aan participanten de vraag gesteld welke bekwaamheden respectievelijk competenties benodigd zijn om deze docenttaken uit te voeren. Opvallend was dat niet alle participanten het begrip competentie kon duiden. Hier is desgevraagd door de onderzoekers een toelichting op gegeven voordat participanten deze vraag beantwoord hebben.

Bijlage 3 geeft een overzicht van de SBL-competenties inclusief toelichting van de betreffende competentie.

	Competentie	Korte omschrijving
1	Interpersoonlijk competent	Leiding geven en zorgen voor een goede sfeer van omgaan met en samenwerking tussen leerlingen.
2	Pedagogisch competent	Zorgen voor een veilige leeromgeving en bevorderen van persoonlijke, sociale en morele ontwikkeling of: bevorderen van de ontwikkeling tot een zelfstandige en verantwoordelijke persoon.
3	Vakinhoudelijke en didactisch competent	Zorgen voor een krachtige leeromgeving en bevorderen van het leren.
4	Organisatorisch competent	Zorgen voor een overzichtelijke, ordelijke en taakgerichte sfeer en structuur in de leeromgeving.
5	Competent in het samenwerken in een team	Zorgen dat het werk afgestemd is op dat van collega's; bijdragen aan het goed functioneren van de schoolorganisatie.
6	Competent in samenwerken met de omgeving	In het belang van de leerlingen een relatie onderhouden met ouders, buurt, bedrijven en instellingen.
7	Competent in reflectie en ontwikkeling	Zorgen voor de eigen professionele ontwikkeling en de professionele kwaliteit van de beroepsuitoefening.

Figuur 2: de zeven SBL-competenties (SBL, 2004).

Op basis van de antwoorden van participanten zijn deze gecategoriseerd bij één van de zeven SBL-competenties. Tussen haakjes staat het aantal keren dat een specifieke bekwaamheid/competentie genoemd is.

Tabel 1: Bekwaamheden/Competenties ondervraagde docenten 10 jaar in dienst

Interpersoonlijk competent	Pedagogisch competent	Didactisch en vakinhoudelijk competent	Organisatorisch competent	Competent in het samenwerken met collega's	Competent in het samenwerken met de omgeving	Competent in reflectie en ontwikkeling
Communiceren (2)	Draagvlak creëren (7)	Beschikken over inhoudelijke kennis en basisvaardigheden en (9)	Plannen en organiseren (8)	Diplomatie (5)	Visie en oriëntatie op werkveld (9)	Wendbaarheid (3)
Passie voor de student (2)	Omgeving creëren waarin maximaal potentie ontplooid kan worden (2)	Coachten (8)	Geduld (6)	Communiceren (4)	Professioneel netwerk onderhouden (7)	Verantwoordelijkheid nemen (3)
Vertrouwen (2)		Didactisch vaardig (8)	Overtuigingskracht	Oplossingsgericht (3)	Samenwerking (3)	Zelfstandigheid (2)
Luisteren (2)	Veilige leeromgeving creëren (2)	Mentoring (2)	Signaleren	Flexibiliteit (3)		Initiatief nemen (2)
Inlevingsvermogen (2)		Toets deskundig (2)	Kennis van procedures, protocollen, regels	Belangenafweging		Kritisch vermogen (2)
Inspireren	Doorverwijzen (2)		Organisatorische kennis	Transparant zijn		Verbinden (2)
Motiveren	Inschatten niveau student			Conflict-hantering		Onderhandelen (2)
Feedback geven				Aanspreken		Nieuwsgierigheid (2)
Discipline				Interdisciplinair		Doorzettingsvermogen (2)
Analytisch						Proactief
Daadkrachtig						Zelfverzekerdheid
Aanpassingsvermogen						Rechtvaardigheidsgevoel
Doelgericht						Professionele houding
Ontwerpen						Zelfreflectie
Onderzoek doen						
Besluitvaardig						

Tabel 2: Bekwaamheden/Competenties ondervraagde docenten 20 jaar in dienst

Interpersoonlijk competent	Pedagogisch competent	Didactisch en vakinhoudelijk competent	Organisatorisch competent	Competent in het samenwerken met collega's	Competent in het samenwerken met de omgeving	Competent in reflectie en ontwikkeling
Inlevingsvermogen (6)	Veilige leeromgeving creëren (3)	Beschikken over inhoudelijke kennis en basisvaardigheden (12)	Geduld (7)	Communiceren (4)	Samenwerking (6)	Onderzoek doen (5)
Oprechte interesse (4)	Omgeving creëren waarin maximaal potentie ontplooid kan worden (2)	Didactisch vaardig (10)	Plannen en organiseren (5)	Diplomatie (4)	Visie en oriëntatie op werkveld (4)	Verbinden (4)
Humor (2)		Coachen (3)	Organisatorische kennis (2)	Flexibiliteit (2)	Professioneel netwerk onderhouden (2)	Analytisch (3)
Luisteren (2)	Inschatten niveau student (2)	Toets deskundig (2)	Overtuigingskracht	Belangenafweging		Verantwoordelijkheid nemen (2)
Inspireren (2)	Doorverwijzen	Mentoring	Signaleren	Transparant zijn		Nieuwsgierigheid (2)
Motiveren (2)	Draagvlak creëren		Kennis van procedures, protocollen, regels	Conflict-hantering		Doorzettingsvermogen (2)
Communiceren (2)				Aanspreken		Doelgericht (2)
Passie voor de student (2)				Interdisciplinair		Leiderschap (2)
Vertrouwen (2)				Oplossingsgericht		Authenticiteit (2)
Feedback geven (2)						Ondernemend (2)
Besluitvaardig						Reflecteren
Discipline						Stressbestendig
						Ambitie
						Ontwerpen
						Aanpassingsvermogen
						Zelfverzekerdheid
						Kritisch vermogen
						Rechtvaardigheidsgevoel
						Zelfreflectie
						Daadkrachtig
						Onderhandelen
						Wendbaarheid
						Professionele houding
						Zelfstandigheid
						Initiatief nemen
						Proactief

Wat de interpersoonlijke competentie betreft zijn er nauwelijks verschillen te rapporteren tussen beide groepen. Inzake de pedagogische competentie valt op dat de groep docenten tien jaar in dienst 'draagvlak creëren' vaker rapporteerden. Beide groepen docenten zijn uitgesproken voor wat het belang betreft van het beschikken over inhoudelijke kennis, didactisch vaardig zijn en kunnen coachen. Wat betreft organisatorisch competent worden 'geduld hebben' én 'plannen & organiseren' door zowel de groep tien jaar en twintig jaar in dienst het meest gerapporteerd. Inzake het competent zijn in het samenwerken met collega's zijn de groepen docenten minder eensgezind. De groep tien jaar in dienst rapporteerde 'diplomatie' het vaakst terwijl de groep twintig jaar in dienst naast 'diplomatie' ook 'communiceren' rapporteerden. Aangaande het competent zijn in het

Participanten tien jaar in dienst

De geïnterviewde docenten die tien jaar in dienst zijn noemen een grote hoeveelheid aan activiteiten om hun bekwaamheden te (blijven) door-ontwikkelen. Deelname aan BKE en SKE werden vaak genoemd, net zoals het volgen van coachopleidingen en zoals eerder gerapporteerd het volgen van een promotietraject. Daarnaast werd genoemd dat congressen werden bezocht en dat zogenaamde opfriscursussen Excel, Moodle, didactiek en andere digitale cursussen werden gevolgd. De meerwaarde van deze investering dient volgens de participanten het best samengevat te worden als dat het nieuwe kennis en inzichten (toolkit is uitgebreider geworden) opgeleverd heeft, dat het netwerk uitgebreid is, dat zij meer zelfvertrouwen hebben gekregen én dat zij hierdoor beter in staat zijn om aan te haken bij de student en state of art te zijn zodat er geen achterstand ervaren wordt ten opzichte van de student. Idealiter wenst deze groep participanten hun competenties verder door te ontwikkelen onder de voorwaarden dat maatwerk geleverd wordt door de Zuyd-organisatie zoals het goed faciliteren qua tijd en planning, het organiseren van een periodieke (verplichte) didactische bijscholing tot het hebben van meer focus en overzicht van het management gericht op toekomstige takeninzet. Wat stimuleert om continu te blijven ontwikkelen? Participanten noemden hier voornamelijk de intrinsieke motivatie en de omstandigheid dat de Zuyd-organisatie veel ruimte geeft om invulling te geven aan het blijven door-ontwikkelen van de bekwaamheden. Gebrek aan perspectief inzake verticale of horizontale loopbaanmogelijkheden, een weinig stimulerend management, onvoldoende facilitering en het nauwelijks bieden van maatwerk worden als belemmerend ervaren.

Participanten twintig jaar in dienst

De docenten die twintig jaar in dienst zijn rapporteerden grotendeels dezelfde activiteiten om hun bekwaamheden door te ontwikkelen met als toevoeging dat het bijwonen van symposia genoemd werden. Voor wat de meerwaarde betreft werden ook vergelijkbare antwoorden genoemd waarbij ook vermeld werd dat een participant geïnspireerd raakt als gevolg van het volgen van activiteiten. Als aanvulling op de antwoorden van de docenten die tien jaar in dienst zijn over hoe competenties ontwikkeld dienen te worden, wordt gerapporteerd dat het vrijblijvende karakter van professionalisering binnen Zuyd minder mag worden, dat teamleren belangrijk is én dat er meer aandacht mag zijn voor de concrete toepassing van het geleerde. Als reactie op wat als stimulerend of als belemmerend wordt ervaren zijn nagenoeg dezelfde opmerkingen verzameld als bij de participanten die tien jaar in dienst zijn. Een aanvulling is relevant: de Zuyd cultuur wordt als belemmerend ervaren en dan specifiek de tegenwerking van het management en de grote groep Zuyd-collega's die niet meer investeren in hun ontwikkeling wat volgens de perceptie van de participanten de instemming van het management heeft.

Aan participanten is gevraagd wat zij in de dagelijkse praktijk leren. Dit leverde 15 antwoorden op van participanten met in Nvivo 18 corresponderende referenties.



Figuur 12: Woordwolk leren in de dagelijkse praktijk (Nvivo)

De ondervraagde docenten werden bevestigd in het feit dat zij een bepaalde activiteit goed beheersen óf dat ze over competenties beschikken waar zij zich niet zo bewust van waren. Anderzijds rapporteerden de participanten docenten dat ze zich bewust werden dat bepaalde activiteiten steeds makkelijker verricht worden. In onderstaande tabel wordt een overzicht gegeven wat de participanten geantwoord hebben, uitgesplitst naar tien en twintig jaar in dienst.

Tabel 3: Wat leren de geïnterviewde docenten in de dagelijkse praktijk.

Wat leren Zuyd-docenten in de dagelijkse praktijk.	
Zuyd-docenten tien jaar in dienst	Zuyd-docenten twintig jaar in dienst
<ul style="list-style-type: none"> Organiseren en samenwerken 	<ul style="list-style-type: none"> Oordeelsvrij zijn en gelatener
<ul style="list-style-type: none"> Empathie en inlevingsvermogen tonen 	<ul style="list-style-type: none"> Materialenkennis
<ul style="list-style-type: none"> Pro-actiever worden, minder bescheiden zijn 	<ul style="list-style-type: none"> Verbindingen leggen tussen de vele eilanden binnen Zuyd
<ul style="list-style-type: none"> Wendbaar en flexibel zijn 	<ul style="list-style-type: none"> Weg vinden in online onderwijs
<ul style="list-style-type: none"> Digitale vaardigheden beheers 	<ul style="list-style-type: none"> Projectmatig werken
<ul style="list-style-type: none"> Dat ik een leider ben en gezag heb 	<ul style="list-style-type: none"> Accepteren dat als je écht iets wilt leren, beheersen en toepassen dit tijd kost!
<ul style="list-style-type: none"> Zelfstandig werken en inlevingsvermogen tonen 	<ul style="list-style-type: none"> Toepassing andere didactiek-vormen
<ul style="list-style-type: none"> Relatie met de praktijk leggen gaat steeds makkelijker 	<ul style="list-style-type: none"> Digitale vaardigheden

Quote participant:

“Wil je écht iets leren én beheersen én toepassen, dit vergt een langdurige en structurele investering. Die tijd is er niet waardoor ik terugrijp naar op datgene wat vertrouwt is en dit frustrert aangezien je dit niet wilt”.

4.1.5 Informeel leren

Eén van de doelen van dit onderzoek was om meer informatie te krijgen welke vormen van informeel leren toegepast worden door de participanten. Aan de hand van een overzicht met de meest voorkomende vormen van informeel leren (zie bijlage 2) is hen gevraagd de drie vormen van informeel leren te noemen die zij het meest gebruiken.

18 participanten hebben hierover gesproken en in Nvivo zijn 26 referenties genoteerd.



Figuur 13: Woordwolk informeel leren (Nvivo)

Participanten onderkennen dat ze veel informeel leren en onderschrijven dat informeel leren een belangrijke vorm van leren is in de context van hun eigen professionalisering en die van collega-docenten.

De docenten (tien én twintig jaar in dienst) gaven diverse antwoorden op de vraag welke van de gepresenteerde vormen van informeel leren het meest gebruikt worden. In onderstaande tabel worden de resultaten weergegeven, uitgesplitst naar tien en twintig jaar in dienst.

Tabel 4: voorkeuren voor vormen van informeel leren

Voorkeuren voor vormen van informeel leren Zuyd-docenten	
Zuyd-docenten tien jaar in dienst	Zuyd-docenten twintig jaar in dienst
1. Google, YouTube, Wikipedia, TED-talks, forums	1. Regelmatige reflectietijd met collega's
2. Regelmatige reflectietijd met collega's	2. Google, YouTube, Wikipedia, TED-talks, forums
3. Praktijkcontacten, stages	3. Onderzoek doen in eigen organisatie of extern
4. Hulpmiddelen in het werk (checklists)	4. Congresbezoek, workshops

De ondervraagde docenten hebben nagenoeg dezelfde voorkeuren voor wat betreft de vormen van informeel leren, ongeacht of ze nu tien of twintig jaar in dienst zijn. Zowel Google, YouTube, Wikipedia, TED-talks, forums maar ook regelmatige reflectietijd met collega's worden het meest genoemd.

Inzake de overige vormen van informeel leren hebben Zuyd-docenten die tien jaar in dienst zijn praktijkcontacten, stages en hulpmiddelen in het werk vervolgens het vaakst genoemd. Zuyd-docenten die twintig jaar in dienst zijn, gaven aan dat onderzoek doen en het bezoeken van congressen en workshops vormen van informeel leren zijn die bijdragen aan hun professionele ontwikkeling.

Quote participant:

“Zuyd als organisatie kent geen leercultuur, heeft hier ook geen visie op, er zijn teveel beleidsmensen die vertellen over de noodzaak van in plaats te vertellen over hoe samen op te pakken, te experimenteren. Management heeft maar een belang: dat de roosters gevuld zijn waardoor competentieontwikkeling en strategie op plaatskomen maar zeer zeker niet in de top 10 staan”.

5. Conclusies en aanbevelingen

Aan de hand van interviews met docenten die respectievelijk tien (9 docenten) of twintig jaar (10 docenten) bij Zuyd in dienst zijn is onderzoek verricht naar welke taken door ervaren docenten worden uitgevoerd, welke veranderingen zich hebben voorgedaan in de uitvoering van hun taken en de samenstelling daarvan, over welke bekwaamheden docenten dienen te beschikken om de taken goed uit te kunnen voeren én tot slot of de lengte van het dienstverband van betekenis is op de beantwoording van de hierboven geformuleerde vragen. Doel van het onderzoek was een schets ten behoeve van de gedachtenvorming over de professionalisering van docenten binnen Zuyd. Tot slot dient opgemerkt te worden dat het onderhavig onderzoek kleinschalig van opzet en exploratief van aard was.

In de voorgaande hoofdstukken van dit rapport is ingegaan op de onderzoeksbevindingen. Op basis daarvan worden in dit hoofdstuk de conclusies getrokken en daaraan gelieerde aanbevelingen gegeven. Ten eerste zijn er aanbevelingen die rechtstreeks zijn gebaseerd op de onderzoeksbevindingen en de daarmee verbonden conclusies. Ten tweede zijn er bij de onderzoekers en opdrachtgever in het proces van onderzoek inzichten ontstaan die voortvloeien uit het onderzoek. Dit zijn aanbevelingen die naar aanleiding van het onderzoek zijn geformuleerd, beide type aanbevelingen worden hieronder vermeld.

5.1 Conclusies

- Het werkpakket van de ervaren docent is veelzijdig;
- De werkzaamheden veranderen en dat vraagt om professionele ontwikkeling maar de mogelijkheden hiertoe zijn te gering;
- Het werk doet een beroep op een scala aan bekwaamheden;
- Docenten maken gebruik van formele en informele activiteiten voor hun professionele ontwikkeling;
- De randvoorwaarden voor de professionele ontwikkeling zijn niet goed uitgewerkt.

Ervaren docenten voeren zeer diverse en uiteenlopende werkzaamheden uit. Dit betreft activiteiten met een hoge onderwijscomponent en werkzaamheden die een combinatie zijn van managementtaken, coördinerende- en ontwikkelingstaken. Om dit brede takenpakket correct uit te kunnen voeren geven de participanten aan dat men dient te beschikken over een breed scala aan bekwaamheden. Deze bekwaamheden dienen steeds up to date te zijn. Dit impliceert dat investeren in persoonlijke en professionele ontwikkeling onontbeerlijk is. Overall zijn er geen grote verschillen te noemen tussen beide groepen geïnterviewde docenten voor wat de uit te voeren docenttaken betreft. Docenten die tien jaar in dienst zijn verrichten meer onderwijstaken dan Zuyd-docenten die twintig jaar in dienst zijn en docenten die twintig jaar in dienst zijn verrichten meestal meer management-gerelateerde werkzaamheden dan de collega's die tien jaar in dienst zijn.

Kortom, er kan geconcludeerd worden dat hoewel er wel wat nuances zijn, de ervaren docenten (tien jaar in dienst) en (twintig jaar in dienst), feitelijk geen verschillende taken uitvoeren en dat de overeenkomsten qua werkzaamheden veel groter zijn dan de verschillen. Uit de interviews blijkt wel dat de ervaren docenten die twintig jaar in dienst zijn, ten opzichte van de reeds vermelde gangbare werkzaamheden, incidenteel ook meer 'zwaardere' werkzaamheden verrichten.

Op de vraag welke veranderingen zich de afgelopen drie jaar voor hebben gedaan in de uitvoering van hun docenttaken en in de samenstelling van hun takenpakket en welke oordelen (uitdarend óf

routinematig) toegekend worden aan de taken zien we dat de ondervraagde docenten over een hoge dosis intrinsieke motivatie beschikken om steeds 'state of art' te zijn. De afgelopen drie jaar hebben zich immers, mede onder invloed van Corona, veel veranderingen voorgedaan die impact hadden op de uitvoering van de werkzaamheden van docenttaken en in de samenstelling ervan. Participanten zijn goed in staat om de wijzigingen in hun takenpakket te benoemen ten opzichte van hun werkzaamheden van circa drie jaar geleden, ze zijn ook goed in staat om toekomstige veranderingen qua werkzaamheden te duiden in het licht van interne en externe ontwikkelingen in de toekomst. De pandemie heeft hier een stevige impact op gehad en de consequenties hiervan zijn nog steeds aanwezig en voelbaar. Docenten blijken proactief, ondernemend en initiatiefrijk te zijn voor wat betreft het invulling geven aan hun professionele ontwikkeling. Op de achtergrond blijkt het management over de schouder mee te kijken met een directere bemoeienis als het gaat om de investering in tijd en middelen. Dit verloopt overigens soepel. Weliswaar zijn er verschillen in de antwoorden tussen de beide groepen participanten die bevraagd zijn maar deze zijn minimaal. Sterke betrokkenheid van Zuyd-docenten blijft onontbeerlijk om succesvol invulling te geven aan de steeds veranderende opgaven van Zuyd. Vertaling van actualisatie en vernieuwing van het onderwijs vergt eigenaarschap, intrinsieke motivatie en een onderzoekende professionaliteit van docenten. Dit gaat gepaard met professionele ontwikkeling en dit behoeft uitbreiding van de reikwijdte of de invloedssfeer van docenten op die expertisegebieden waarop zij actief zijn. De actuele Zuyd-cultuur sluit hier, aldus de ondervraagden, nog niet voldoende op aan. Leidinggevenden vervullen een minder cruciale rol voor wat het professionaliseren van docenten betreft. De ondervraagde docenten worden in de praktijk door hun leidinggevenden onvoldoende aangemoedigd, gewaardeerd of gestimuleerd om te leren en zich te ontwikkelen.

Op de vraag over welke bekwaamheden ervaren docenten dienen te beschikken is geconcludeerd dat docenten over een groot scala aan bekwaamheden dienen te beschikken. Uit de interviews blijkt dat zij een breed takenpakket vervullen, dat zich continue ontwikkelingen voordoen in de docenttaken en de samenstelling van het takenpakket, zowel in het verleden als heden als naar de (nabije) toekomst. Docenten vertonen eigenaarschap voor hun professionele ontwikkeling, zij beschikken over een intrinsieke motivatie om te investeren in hun ontwikkeling én zij beschikken over een onderzoekende professionaliteit om de onderwijskwaliteit te verhogen en het studiesucces van studenten te vergroten. Dit realiseren zij door continu te investeren in hun persoonlijke en professionele ontwikkeling.

In antwoord op de vraag welke activiteiten docenten daadwerkelijk ondernemen om hun bekwaamheden te ontwikkelen is gebleken dat Zuyd-docenten veel informeel kunnen leren op de werkplek, waarbij de mogelijkheid bestaat om individueel en van en met collega's te leren. Met name door de facilitering van tijd. Participanten gaven blijk van het beschikken over intrinsieke motivatie om zich professioneel te ontwikkelen. Zij hebben de behoefte om ergens bekwaam, competent en gedreven in te zijn en om daarin te groeien, omdat het energie geeft. Tevens hebben zij de behoefte aan autonomie om eigen keuzes te maken, zelf invloed te hebben, op onder andere leeractiviteiten, wat motiveert om het leren aan te gaan wat leidt tot duurzame groei en ontwikkeling. Participanten benadrukken dat een gevoel van verbinding (met de organisatie en collega's) helpt om in interactie vorm en betekenis te geven aan de eigen ontwikkeling wat leidt tot een professionele gemeenschap. Keuzevrijheid inzake de vormen, en wijze waarop invulling gegeven wordt aan professionalisering, is voor docenten, naast de verplichte onderdelen belangrijk (zoals BDB, BKE en SKE). Docenten vinden het prettig om zich dicht op hun eigen praktijk te ontwikkelen. De nieuwe kennis, inzichten en vaardigheden kunnen dan gelijk toegepast worden. Participanten geven aan behoefte te hebben aan leren op individueel en collectief leren op team-, en communityniveau.

Daarbij is ook de vraag gesteld wat de docenten zouden wensen te ondernemen om hun bekwaamheden te blijven ontwikkelen (binnen en buiten de huidige werkzaamheden). De conclusie hier is dat er veel behoefte bestaat aan scholing rondom actuele thema's zoals hybride werken, andere vormen van toetsing, inzet technologie en digitalisering, coaching van nieuwe lichten studenten die onder invloed van de pandemie andere behoeften hebben. Als docent kan je niet meer terugvallen op wat normaal gesproken werkt. Zoals uit de interviews met de Zuyd-docenten blijkt zijn er een aantal externe uitdagingen die een veranderende opgave voor Zuyd betekenen. Praktijkgericht onderzoek, omgaan met een grotere diversiteit aan studentenpopulatie en de veranderende arbeidsmarkt impliceren dat Zuyd bewust investeert in professionalisering van docenten en hen in staat stelt vanuit hun expertise en talent waarde toe te voegen aan deze actuele en urgente vraagstukken.

Het is opmerkelijk dat de participanten rapporteren dat leren en ontwikkelen binnen Zuyd (te) vrijblijvend is. Participanten zijn van mening dat het uitgangspunt bij Zuyd dient te zijn dat leren een 'must' is, voor iedereen. Een collectieve Zuyd-ambitie op het vlak van professionalisering wordt gemist. Eigenaarschap ligt te eenzijdig bij docenten en er zijn geen gedragen plannen over hoe invulling te geven aan professionalisering van docenten. Het is prettig om gefaciliteerd te worden voor professionalisering, de werkdruk is echter hoog, aldus de ondervraagde docenten. Hier zit een niet te negeren spanningsveld. Naast de motivatie van de docent voor deelname aan professionalisering, zijn ook de randvoorwaarden waarin professionalisering plaatsvindt belangrijk voor de daadwerkelijke deelname. Randvoorwaarden zijn factoren die stimulerend of beperkend zijn voor deelname, zoals de vorm van professionalisering, beschikbare tijd en middelen bij de docent en de steun van de leidinggevende. De randvoorwaarden voor professionalisering zijn volgens de participanten bij Zuyd nog niet goed uitgewerkt. Voldoende beschikbare tijd voor docenten in relatie tot de duur van de professionaliseringsactiviteit wordt veelal belangrijk geacht maar hoe dit samenhangt met werkbelasting, andere taken en het rooster van docenten krijgt te weinig aandacht maar speelt vanzelfsprekend een grote rol in het succes van professionalisering.

En op de vraag of de lengte van het dienstverband van docenten van betekenis voor de antwoorden op bovenstaande vier vragen is, kan uit bovenstaande geconcludeerd worden dat de lengte van het dienstverband (tien óf twintig jaar) nauwelijks van betekenis is voor de beantwoording van de onderzoeksvragen.

5.2 Aanbevelingen

- Professionele ontwikkeling is noodzakelijk voor iedere docent om toekomstbestendig te blijven.
- Het aanbod en instrumenten voor de professionele ontwikkeling moeten focussen op het niveau van het individu, het team en het teamoverstijgend niveau.
- Werk heeft leerrelevantie en de inrichting van het werk dient ook vanuit het perspectief van professionele ontwikkeling plaats te vinden.
- Breng de opbrengsten van professionele ontwikkeling in kaart.
- Maak ruimte voor professionele ontwikkeling door het roosteren van onderwijsvrije dagen voor docenten.
- Maak werk van een richtinggevend profiel voor de Zuyd-docent van morgen.

1. *Meer stimulerende aandacht geven aan professionalisering van docenten.
Docentprofessionalisering vervult een sleutelrol.*

De ontwikkelingen binnen Zuyd, zoals bijvoorbeeld flexibilisering, vergroten van studiesucces en studentwelzijn, blended onderwijs, vragen om investeringen in de professionele ontwikkeling. Immers de kwaliteit van de docenten is doorslaggevend voor het succes dat geboekt kan worden. De ondervraagde docenten zijn zich er bewust van dat dergelijke ontwikkelingen van hen vragen dat zij zichzelf verder dienen te bekwamen. Tegelijkertijd signaleren de ondervraagde docenten dat de waargenomen tijd en ruimte, alsmede de support van hun leidinggevenden niet optimaal is. Meer structurele aandacht voor de professionele ontwikkeling van docenten is noodzakelijk. Daartoe dienen leidinggevenden gestimuleerd en goed gefaciliteerd te worden in het scheppen van de randvoorwaarden om docenten in staat te stellen hun professionele ontwikkeling vorm te geven. Denk hierbij aan instrumenten, workshops en coaching on-the-job om leidinggevenden te ondersteunen de professionele ontwikkeling van hun docenten bespreekbaar te maken, docenten uit te nodigen hierin stappen te zetten en te zorgen voor de randvoorwaarden (afstemming met de werkzaamheden) om dit succesvol te laten zijn. Dit vraagstuk verdient meer urgentie dan tot op heden hier aan gegeven is.

De professionele ontwikkeling is niet vrijblijvend maar voorwaardelijk voor hoe Zuyd de toekomst kan vormgeven. De kwaliteit van onze docenten is cruciaal voor de kwaliteit van ons (toekomstig) onderwijs. Immers, om als Zuyd de gewilde professionals van morgen te kunnen scholen, is van belang dat docenten zelf ook bekwaam blijven. Dat impliceert dat professionele ontwikkeling voor iedere docent een gegeven is, zowel wat betreft de ontwikkeling van vakinhoudelijke expertise alsmede de verdere groei in didactische-, pedagogische- en innovatieve bekwaamheden.

2. *Ontwikkel aanbod voor professionele ontwikkeling op drie verschillende niveaus: individueel, team- en organisatieniveau.*

Participanten benadrukken dat een gevoel van verbinding (met de organisatie en collega's) helpt om in interactie vorm en betekenis te geven aan de eigen ontwikkeling wat leidt tot een professionele gemeenschap. Zuyd-beleid én -uitvoering dienen dit te stimuleren en te faciliteren zodat er een professionele leergemeenschap ontstaat. Een cultuur van professionaliteit dient samen te hangen met een cultuur van ontwikkeling en borging van kennis in combinatie met verbondenheid tussen onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk. En dat impliceert dat professionele ontwikkeling plaats vindt op het niveau van teams, maar ook teamoverstijgend in communities of hybride leeromgevingen op het snijvlak van werkweld, innovatie en opleiding (docenten en studenten). Tot slot vindt professionele ontwikkeling ook plaats op individueel niveau: niet alle ambities en (loopbaan)wensen zijn collectief. Vanuit een HR-perspectief is van belang om ook op deze drie niveaus (individu, team, teamoverstijgend) te blijven acteren in het ontwikkelen van aanbod en instrumenten.

3. *Organiseer de werkactiviteiten zodat docenten in de gelegenheid worden gesteld om tijdens het werk veel van en met elkaar te leren.
Docenten leren tijdens het werk veel van en met elkaar.*

De ondervraagden geven aan dat het werk een belangrijke bron voor blijvend leren is. Er zijn talloze manieren waarop docenten individueel of in groepsverband met en van elkaar leren. Informele vormen van leren vragen erom dat gekeken moet worden naar hoe het werk op termijn ook een leerrijke omgeving kan blijven bieden en het werk op termijn niet louter een beroep doet op de routine van de docent. Wijzigingen in docenttaken, nieuwe taken (denk aan projecten, deelname aan commissies, participatie in innovaties met externe partijen) of hetzelfde werk doen met nieuwe

collega's zijn voorbeelden van hoe het werk leerrelevantie kan blijven behouden. Dergelijke wijzigingen vragen van opleidingsmanagers om niet alleen vanuit praktische argumenten maar ook vanuit professionaliseringsdoeleinden na te denken over de optimale mix in werkzaamheden en bemensing.

*4. Maak opbrengsten van professionalisering zichtbaar en bespreekbaar.
Belangrijk is om het geleerde inzichtelijk te maken.*

Het is belangrijk dat opbrengsten van professionele ontwikkeling zichtbaar en bespreekbaar worden gemaakt. Dat is voor alle vormen van belang maar dat geldt zeker voor informele vormen van leren die anders snel onzichtbaar blijven.

Dat vraagt om instrumenten om de activiteiten en de opbrengsten te expliciteren. Een mogelijkheid is, bijvoorbeeld, dat docenten in een portfolio regelmatig reflecteren op wat ze informeel geleerd hebben. Een andere optie is om tijdens jaargesprekken de leeropbrengst van het geleerde (formeel/informeel) als vast item te agenderen.

5. Maak ruimte en creëer de juiste randvoorwaarden om professionele ontwikkeling mogelijk te maken.

Professionele ontwikkeling is te vaak het sluitstuk van de planning van de inzet van docenten. Docenten ervaren daardoor dat er te weinig ruimte is en, paradoxaal genoeg, tegelijkertijd dat het te vrijblijvend is om daar wel of niet in te investeren. Het is raadzaam om te experimenteren met het roosteren van momenten in het jaar waarop exclusief de professionele ontwikkeling van docenten centraal staat. Een suggestie is om, naar analogie van het Zuyd Event '22, enkele keren per jaar een lesvrije dag in te roosteren en dat de dienst HR op die dagen een aantrekkelijk programma van activiteiten aanbiedt. Gunstige momenten hiervoor zouden kunnen zijn het einde van een blokperiode of de week tussen twee blokken in. Dit zal naar verwachting niet meteen leiden tot het beoogde succes maar het is wel een manier om de ambitie van Zuyd op het terrein van professionalisering te concretiseren en gaandeweg te ervaren wat wel en niet werkt.

6. Verricht vervolgonderzoek naar een profiel voor de hbo-docent van de toekomst.

Dit onderzoek is exploratief en beschrijvend van aard en dient geen ander doel dan het bieden van input voor het doordenken van het professionaliseringsaanbod voor docenten binnen Zuyd. Het is niet de bedoeling dat de onderzoeksbevindingen in dit rapport voor andere doeleinden worden benut.

Tegelijkertijd kan het nuttig zijn, mede gelet op de ambities van Zuyd, om na te denken over een meer vastomlijnde schets (profiel) van de ervaren Zuyd-docent en om een schets die niet beschrijvend maar ook richting biedt voor de langere termijn. Dat vergt echter vervolgonderzoek: Diepgaander onderzoek met meer detaillering en meer participanten (niet alleen docenten maar bijvoorbeeld ook trendwatchers en arbeidsmarktdeskundigen), zowel intern als extern (samen met andere hogescholen). Zulk vervolgonderzoek kan dan resulteren in een profiel voor de hbo-docent van de toekomst.

Literatuur

Admiraal, W., Kruijer, J., Lockhorst, D., Schenke, W., Sligte, H., Smit, W., Tigelaar, D., & De Wit, W. (2016). Affordances of teacher professional learning in secondary schools. *Studies in Continuing Education, 38*, 281-298

Admiraal, W., De Jong, L., Schenke, W. & Sligte, H. (2020) De school als professionele leergemeenschap in Ros, A., Geijsel, F., Dengerink, J., & De Wit, B. (Reds.) (2020). *Leraar: een professie met perspectief. Deel 3: Een leeromgeving voor leraren*. Meppel: Ten Brink Uitgevers.

Boon, J., & Van der Klink, M. (2001, January). Scanning the concept of competencies: how major vagueness can be highly functional. In *Perspectives on learning in the workplace. Proceedings Second Conference on HRD Research and Practice Across Europe* (pp. 299-307).

Castelijns, J., Koster, B., Vermeulen, M., (2009). *Vitaliteit in processen van collectief leren, samen kennis creëren in basisscholen en lerarenopleidingen*. Antwerpen: Garant.

Goes - Daniels, M. ,(2011). *Competent gemonitord. Van constructie van een CGO monitor tot co-creatie binnen het middelbaar beroepsonderwijs in Nederland*. (dissertatie). Heerlen: Open Universiteit.

Guskey, T. R. (2000). What makes professional development effective? *Phi Delta Kappan, 80*, 748–750.

Kampermann, A.W.T. (2010). *Competentiemanagement. Tussen bevoegdheid en bevlogenheid* (dissertatie). Heerlen: Open Universiteit.

Koeslag-Kreunen, M. G. M. (2018). *Leadership for team learning: engaging university teachers in change*. [Doctoral Thesis, Maastricht University]. Datawyse / Universitaire Pers Maastricht. <https://doi.org/10.26481/dis.20181129mk>

Lambriex-Schmitz, P., van der Klink, M. R., Beusaert, S., Bijker, M., & Segers, M. (2020). When innovation in education works: stimulating teachers' innovative work behaviour. *International Journal of Training and Development, 24*(2), 118-134. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12175>

Leisink, P. & Imants, J. (2020). Strategisch personeelsbeleid als motor in Ros, A., Geijsel, F., Dengerink, J., & De Wit, B. (Reds.) (2020). *Leraar: een professie met perspectief. Deel 3: Een leeromgeving voor leraren*. Meppel: Ten Brink Uitgevers.

SBL (2004). *De SBL competenties*. Stichting Beroepskwaliteit Leraren.

Snoek, M., De Wit, B. & Dengerink, J. (2020). Een dynamisch leraarsberoep vraagt een systeembrede aanpak in Ros, A., Geijsel, F., Dengerink, J., & De Wit, B. (Reds.) (2020). *Leraar: een professie met perspectief. Deel 3: Een leeromgeving voor leraren*. Meppel: Ten Brink Uitgevers.

Stompedissel, B. (2017). *Informeel leren. Interviews met experts*. Den Haag: Zestor.

Teurlings, C., & Uerz, D. (2009). *Professionalisering van roc-docenten: zoeken naar verbinding*. Tilburg: IVA.

Timperley, H., McNaughton, S., Lai, M., Hohepa, M., Parr, J., & Dingle, R. (2010). Towards an optimal model for building better schools. In: Parr, J., & Timperley, H. (eds.). *Weaving Evidence, Inquiry and Standards to Build Better Schools*, 25-53. Wellington: NZCER Press.

- Thijssen, J.G.L. (1998). Hindernissen voor competentie management. *Opleiding & Ontwikkeling*, 11(10), 17-23.
- Van der Klink, M. (2021). Opleiden op de werkplek. In: Kessels, J., Poell, R. (eds) *Handboek human resource development*. Bohn Stafleu van Loghum, Houten. https://doi.org/10.1007/978-90-313-8565-2_15
- Van der Klink, M. & Boon, J. (2002) The investigation of competencies within professional domains, *Human Resource Development International*, 5(4), 411-424, DOI: 10.1080/13678860110059384
- Van der Klink, M. & Canisius, E. (2020). *De vijf bekwaamheden van docenten in beeld. Een exploratief onderzoek onder beginnende docenten van Zuyd Hogeschool*. Heerlen: Zuyd Hogeschool
- Van der Klink, M. & Streumer, J. (2017). Professional development of teachers in vocational education. In E. de Bruijn, S. Billett & J. Onstenk (Eds), *Enhancing teaching and learning in the Dutch vocational education system: Reforms enacted*, 119-136. Dordrecht: Springer.
- Van Merriënboer, J., Van der Klink, M., & Hendriks, M. (2002). *Competenties: van complicaties tot compromis. Over schuifjes en begrenzers*. Den Haag: Onderwijsraad.
- Van Veen, K., Zwart, R. C., & Meirink, J. (2012). What makes teacher professional development effective? A literature review. In M. Kooy, & K. van Veen (Eds.), *Teacher learning that matters: International perspectives* (pp. 3-21). (Routledge research in education; Vol. 62). Routledge.
- Verbiest, E. (2002). *Collectief leren in schoolorganisaties*. Tilburg: Fontys Hogescholen.
- Verbiest, E. (2004). *Samen wijs. Bouwstenen voor professionele leergemeenschappen in scholen*. Apeldoorn: Garant.
- Vereniging Hogescholen (2013). *Bijlage bij Protocol BDB: Kenmerken van het protocol Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (BDB)*. Den Haag: Vereniging Hogescholen.
- Verloop, N., & Lowyck, J. (red.). (2003). *Onderwijskunde. Een kennisbasis voor professionals*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.
- Vermeulen, M. & Ros, A. (2009). Het leren van de docent. In: A. Ros (red.). *Leren en laten leren. Ontwerpen van leeractiviteiten voor leerlingen en docenten. Mesofocus*. 75, 75-86. Alphen aan de Rijn: Kluwer.

Bijlagen

Bijlage 1

Interviewleidraad Onderzoek Docentprofiel ervaren Docenten

Algemene vragen:

- Met ingang van welke datum ben je als docent bij Zuyd aangesteld?
- Wat is de omvang van je aanstelling bij Zuyd?
- Heb je een lerarenopleiding gevolgd, een didactische aantekening gehaald óf de BDB afgerond?

Informatieverzameling per taak					
Taakomschrijving Geef per taak aan wat de taak precies inhoudt incl. eventuele deeltaken	Tijdsbeslag Hoeveel % van je werktijd wordt aan deze taak besteed?	Systemen, hulpmiddelen en tools Wat is nodig om deze taak goed uit te voeren? (bv Moodle)	Communicatie en samenwerking Met wie moet worden gecommuniceerd en samengewerkt om de taak goed uit te voeren (bijvoorbeeld collega's, commissies, ondersteuning)?	Aandachtspunten Wat is moeilijk bij het uitvoeren van deze taak maar tegelijkertijd wel essentieel voor een goede taakuitvoering?	Competenties Welke bekwaamheden zijn nodig om de taak goed uit te voeren (kennis, vaardigheden, attitudes)?
Taak 1					
Taak 2					
Taak 3					
Taak 4					
Taak 5					
Taak 6					
Op welke taken en competenties doe je minder een beroep?		Geef hierop een toelichting		Wat zijn hier volgens jou redenen voor? Wat betekent dit voor jou?	
Op welke taken en competenties doe je meer een beroep?		Geef hierop een toelichting		Wat zijn hier volgens jou redenen voor? Wat betekent dit voor jou?	
Welke taken en competenties worden volgens jou belangrijker?		Geef hierop een toelichting		Wat zijn hier volgens jou redenen voor? Wat betekent dit voor jou?	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Welke veranderingen hebben zich de afgelopen 3 jaar voorgedaan in de uitvoering van jouw competenties inzake docenttaken en samenstelling van het takenpakket? <ul style="list-style-type: none"> • Waar zit voor jou de uitdaging, waar zitten voor jou de bedreigingen en kansen waar zit voor jou de routine? 2. Wat heb jij aan professionaliseringsactiviteiten ondernomen om jouw competenties te blijven ontwikkelen? <ul style="list-style-type: none"> • Vind je het belangrijk om deel te nemen aan professionaliseringsactiviteiten, waarom vind je dat? • Wat heeft het jou opgeleverd in relatie tot jouw functioneren als docent? • Hoe zou jij jouw competenties willen ontwikkelen? • Hoe dient dat georganiseerd te worden in relatie tot jouw takenpakket? • Wat zijn belemmerende én stimulerende factoren om je te ontwikkelen? 3. Wat leer je in de dagelijks praktijk en wat heb je de afgelopen 3 jaar geleerd? <ul style="list-style-type: none"> • Welke dingen heb je geleerd door jouw werk die je nog duidelijk voor ogen staan? Denk hierbij aan kennis (wat je daarvoor nog niet wist), vaardigheden (die je hiervoor nog niet beheerste) en/of houdingen en opvattingen (die nu veranderd zijn tov een tijd geleden). • Hoe leer jij? Welke vormen van formeel of informeel leren (zie bijlage) gebruik jij het meeste? Waarom deze? Heb je een bepaalde voorkeur? 4. Wat is nog niet aan de orde geweest terwijl dat voor een goed begrip van de competenties die benodigd zijn voor jouw docentschap wel van belang is? 					

Bijlage 2

Vormen van informeel leren

Vormen informeel leren
<ul style="list-style-type: none"> • Hulpmiddelen in het werk (performance support of job aids): checklists, procedure, protocol, werkinstructie, handleiding • Google, YouTube, Wikipedia, TED-talks, forums • Social media-netwerken: Whatsapp-groep, Yammer, Twitter, Facebook, online communities • Working out loud: online delen van je werk zodat anderen kunnen meekijken en bijdragen • Mentor, coach, buddy, meester-gezelduo's • Schaduwen: (online) volgen van een ervaren collega of expert tijdens het werk en het naderhand bevragen van die expert • Uitdagende projecten, nieuwe opdrachten • Onderzoek doen in eigen organisatie of bij klanten • Dagelijks kort werkoverleg • Doen van experimenten en innovatieprojecten • Gezamenlijk mindmappen, brainstormen • Prototypes testen • Regelmatig (online) reflectietijd met collega's nemen • Kijken in werkpraktijk van collega (of concurrent) • Feedback geven, vragen, organiseren • Peer reviews • 360 Feedback • Wisselen van teamsamenstelling • Team leiden, roulerend leiderschap • (Virtuele) prikboards, ideeënbuss • Schrijven van blog, artikel, boek • Vlog maken • Presentatie houden • Community of practice • Intervisie •

Bijlage 3

De zeven SBL-competenties

Competentie:

1 Interpersoonlijk competent

Leiding geven en zorgen voor een goede sfeer van omgaan met en samenwerking tussen leerlingen.

2 Pedagogisch competent

Zorgen voor een veilige leeromgeving en bevorderen van persoonlijke, sociale en morele ontwikkeling of: bevorderen van de ontwikkeling tot een zelfstandige en verantwoordelijke persoon.

3 Vakinhoudelijke en didactisch competent

Zorgen voor een krachtige leeromgeving en bevorderen van het leren.

4 Organisatorisch competent

Zorgen voor een overzichtelijke, ordelijke en taakgerichte sfeer en structuur in de leeromgeving.

5 Competent in het samenwerken in een team

Zorgen dat het werk afgestemd is op dat van collega's; bijdragen aan het goed functioneren van de schoolorganisatie.

6 Competent in samenwerken met de omgeving

In het belang van de leerlingen een relatie onderhouden met ouders, buurt, bedrijven en instellingen.

7 Competent in reflectie en ontwikkeling

Zorgen voor de eigen professionele ontwikkeling en de professionele kwaliteit van de beroepsuitoefening.