



PROFESSIONALISERING DEELRAPPORT 2

Een praktijkonderzoek bij mboRijnland
uitgevoerd door Research Lab

Research Lab mboRijnland
Practoraat Samenwerkend Leren & Innoveren:
Ferdinand Brand & Michel Jehee

Researchlab@mborijnland.nl

Inhoudsopgave

1	Aanleiding en praktijkprobleem	3
1.1	Onderzoeksvragen.....	3
2	Theoretisch kader	4
2.1	Inleiding.....	4
2.2	Voorwaarden voor succesvolle professionalisering:	7
2.2.1	Toelichting op de begrippen	11
3	Onderzoeksmethode	12
3.1	Onderzoeksopzet.....	12
3.2	Onderzoeksfocus	13
3.3	Onderzoeksopzet en looptijd/duur	13
3.4	Onderzoeksmethoden	14
3.5	Instrumenten.....	17
3.6	Op te leveren producten	17
4	Onderzoeksresultaten	18
4.1	Welke ontwikkeling maken betrokkenen door?	19
4.2	Wat zijn ontwikkelbehoeftes van betrokkenen in hybride leeromgevingen en/of gepersonaliseerde leertrajecten?	29
4.3	Welke ontwikkelmogelijkheden ervaren betrokkenen?	33
4.4	Reacties naar aanleiding van de aanbevelingen.....	36
5	Conclusie.....	39
5.1	Welke ontwikkeling maken betrokkenen door?	39
5.2	Wat zijn ontwikkelbehoeftes van betrokkenen in hybride leeromgevingen en/of gepersonaliseerde leertrajecten?	40
5.3	Welke ontwikkelmogelijkheden ervaren betrokkenen?	40
5.4	Hoofdvraag: Hoe kunnen betrokkenen zich professionaliseren met betrekking tot hybride leeromgevingen en/of gepersonaliseerde leertrajecten?	41
6	Discussie	42
7	Aanbevelingen	43
8	Bronnen / Referenties	44
9	Figuren	45
10	Bijlagen	46

1 Aanleiding en praktijkprobleem

In het Bestuursakkoord MBO 2018- 2022: “Trots, vertrouwen en lef” (februari 2018) zijn in nauwe samenwerking afspraken gemaakt tussen ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) en de MBO Raad. Het bestuursakkoord bouwt voort op de notitie ‘mbo-scholen aan zet, Voorbereiding Kwaliteitsagenda ‘2019-2022’ (november 2017). In de visie van het bestuursakkoord staan drie uitgangspunten centraal: 1. Mbo-scholen innoveren hun onderwijs voortdurend en dragen op die manier meer bij aan de innovatie van hun werkgebied of aan de ontwikkelingen in hun branches. 2. Mbo-scholen bieden gelijke kansen aan alle jongeren om hun persoonlijk talent en burgerschap te ontwikkelen, door te stromen naar een goede positie op de arbeidsmarkt en naar vervolgoopleidingen in het mbo en hbo. Het mbo is daarmee de eerste keus voor aanstaande vakmensen en biedt optimale toegang naar de arbeidsmarkt en het vervolgonderwijs. 3. Het mbo-onderwijs voor volwassenen gaat qua omvang toenemen, gebruikmakend van de publieke onderwijsinfrastructuur.

De op 14 juni 2018 door de minister vastgestelde “Regeling kwaliteitsafspraken mbo 2019 -2022” geeft een nadere uitwerking op het bestuursakkoord. Het geeft mbo-scholen ruimte en vertrouwen en vraagt ook dat de mbo-scholen lef tonen in hun activiteiten en maximaal transparant zijn in hun verantwoording. mboRijnland heeft deze kans aangepakt en geïnvesteerd in een ambitieuze kwaliteitsagenda (hierna te noemen KA). In april 2019 is de regiegroep KA gestart. Zij hebben de ontwikkeling van de KA in gang gezet en gefaciliteerd. Na het vaststellen van duidelijke kaders zijn vervolgens alle colleges aan de slag gegaan om de KA per college invulling te geven. De duidelijke kaders van de KA hebben geleid tot vier overkoepelende thema’s die als rode draad terug te vinden zijn in ambities, effectdoelen en maatregelen:

1. Lerend regionaal netwerk
2. Gepersonaliseerd leren
3. Hybride leren
4. Professionalisering in het kader van de KA.

Dit onderzoeksverslag zal zich evenals deel 1 dat vorig jaar (2020) is verschenen met name richten op punt 4, maar is daardoor onlosmakelijk verbonden met de punten 2 en 3. Vanuit de trekkers van thema’s die zijn belegd bij de (toenmalige) staven (Onderwijs en kwaliteit (O&K) en human resource management (HRM)) is namelijk de vraag gesteld aan Research Lab om de professionalisering op de thema’s gepersonaliseerd en hybride leren in kaart te brengen. In deze rapportage wordt de ontwikkeling ten aanzien van professionalisering op de thema’s Gepersonaliseerd leren en Hybride leren beschreven. Het verschil met vorig jaar ten aanzien van de rapportage is dat de kwalitatieve dataverzameling heeft plaats gevonden door middel van interviews met betrokken medewerkers bij de projecten. Vorig jaar heeft het accent gelegen op de projectleiders op centraal niveau en de ondersteuning vanuit de beleidsstaven. Dit jaar is ingezoomd op collegeniveau en zijn projectleiders en projectmedewerkers geïnterviewd. Het derde jaar van het onderzoek zal de focus liggen op de docenten binnen de onderwijsteams.

1.1 Onderzoeksvragen

Hoe kunnen betrokkenen zich professionaliseren in hybride leeromgevingen en/of gepersonaliseerde leertrajecten?

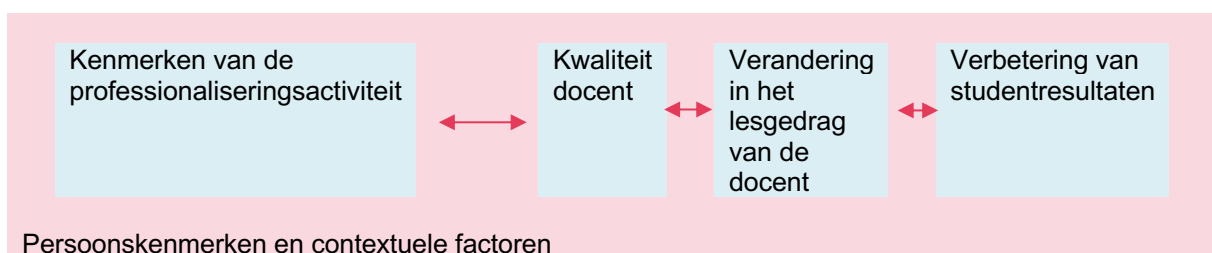
- Welke ontwikkeling maken zij door?

- Wat zijn ontwikkelbehoeftes van betrokkenen in hybride leeromgevingen en/of gepersonaliseerde leertrajecten?
- Welke ontwikkelmogelijkheden ervaren zij?

2 Theoretisch kader

2.1 Inleiding

Voor we de ingaan op de opzet van het onderzoek en de onderzoeksresultaten bespreken, staan we stil bij het theoretisch raamwerk van het onderzoek. In dit onderzoek wordt vertrokken vanuit het ‘teachers’ professional development framework’ (Veen et al., 2010). Dit raamwerk (zie figuur 1) geeft relaties weer tussen verschillende elementen die van belang zijn wanneer we professionaliseringsactiviteiten bestuderen, namelijk 1) kenmerken van de professionaliseringsactiviteit, 2) kennis, vaardigheden en de houding van leraren, 3) veranderingen in het lesgedrag van leraren en 4) verbetering van studentresultaten. Binnen dit raamwerk worden specifieke ‘professionaliseringsactiviteiten’ en ‘effecten van transfer’ bestudeerd. Aan de hand van het raamwerk, worden deze belangrijke kernbegrippen hieronder toegelicht.



Figuur 1: Professional development framework

(Merchie et al., 2016). Hoe kan je de impact van professionalisering voor leraren in kaart brengen?

Wanneer we professionaliseringsactiviteiten bestuderen is het belangrijk goed te definiëren wat we hieronder precies verstaan. Professionele ontwikkeling kan op verschillende manieren worden vormgegeven (bv. formeel versus informeel) aan de hand van allerlei activiteiten (bv. workshops, studiedagen, langdurige begeleidings-trajecten). We vinden dan ook een verscheidenheid aan definities terug in de literatuur. Hier definiëren we professionaliseringsactiviteiten als: “activiteiten expliciet ontworpen voor en uitgevoerd met leraren om hun eigen kennis, vaardigheden, en houding, en die van hun studenten te versterken” (Guskey, 2000). In deze definitie wordt het expliciete en doordachte ontwerp van een professionaliseringsactiviteit benadrukt. De effectieve kenmerken van Professionalisering, zoals de duur, de mate van actief leren samen met collega’s, zijn binnen het theoretisch raamwerk (figuur 1) dan ook van belang wanneer we uitspraken willen doen over wat we met de professionaliseringsactiviteiten in de praktijk kunnen bereiken. Zo zullen kortdurende en langdurige Professionaliseringsactiviteiten andere uitkomsten kennen. Van een eenmalige studiedag kunnen we namelijk niet dezelfde resultaten verwachten als van langdurige (begeleide) trajecten. Omdat we binnen dit onderzoek niet alleen gericht zijn op de meer “formele” Professionaliseringsactiviteiten met hun expliciete en doordachte ontwerp maar ook gericht op informele leeractiviteiten (bv. online informatie opzoeken, overleggen met collega’s, professionele leergemeenschappen (plg’s / kenniskringen) betrekken we deze vormen ook in ons theoretisch kader.

Leren op de werkplek is een relatief autonoom proces waarvan de resultaten agency van de lerende en de affordances van de werkplek zijn (zie later in dit theoretisch kader). De uitkomsten laten zich daardoor niet precies voorspellen.

Het leren op de werkplek laat zich maar beperkt sturen, anders dan door de karakteristieken van dat werk zelf (en de daarop gerichte en voortbouwende begeleiding). Maar dat betekent niet dat formele en informele professionaliseringsactiviteiten geen bijdrage kunnen leveren aan het leren en ontwikkelen van docenten.

Hoewel onderzoek naar effectieve professionalisering geen eenvoudige, universele richtlijnen oplevert (Veen et al., 2010) is wel aangetoond dat die professionalisering ertoe doet (Hattie & Timperley, 2007), voorwaarden denkbaar zijn en dat de verbinding met de beroepspraktijk en met name met het primaire proces bijzonder belangrijk is. Kennis van de praktijk en vooral het delen en gezamenlijk ontwikkelen van die kennis is een belangrijke professionalisering-activiteit voor ervaren leraren (Timmermans, 2017).

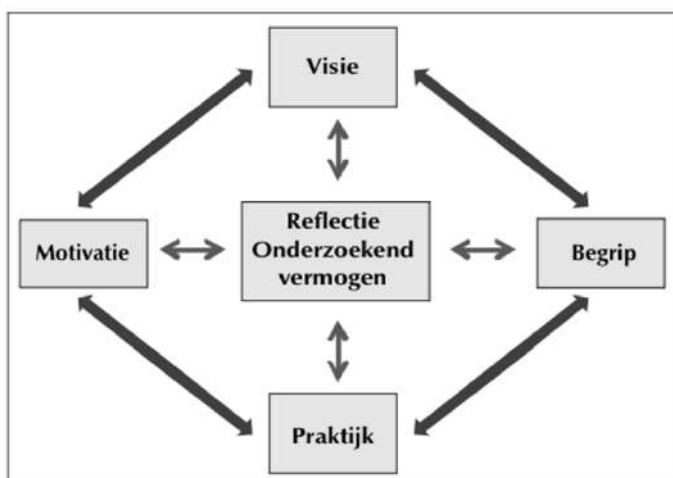
Leraren en onderwijsinnovatie.

Ervaren leraren krijgen in hun beroepsloopbaan te maken met veranderingen in hun beroepspraktijk als gevolg van onderwijsvernieuwingen. Innovaties komen voort uit verschillende ontwikkelingen, het overheidsbeleid, schoolbesturen, het onderwijsteam of de individuele leraar zelf. In alle gevallen plaats de onderwijsinnovatie de ervaren leraar in de positie van lerende. Of zoals Fullan (2016) formuleert: “You have to learn new things and unlearn old things.”

Succesvolle onderwijsvernieuwing vraagt om professionalisering van leraren op twee niveaus: individueel en collectief. Tevens vraagt onderwijsinnovatie om een schoolorganisatie die de kaders voor duurzame innovatie geeft en een klimaat schept waarin innovatie gestimuleerd wordt.

Er is het volgende model ontwikkeld (Shulman, S and Shulman, 2004) om het leren van leraren in het kader van onderwijsinnovatie conceptueel te verhelderen.

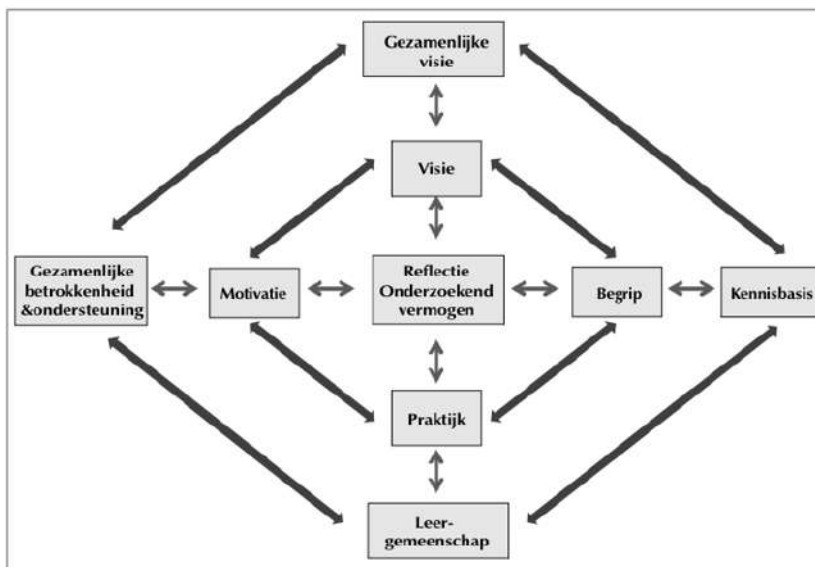
In Figuur 1 en 2 geven we dit gedachtegoed op hoofdlijnen en aangepast aan de Nederlandse situatie weer.



Figuur 2: Leren van leraren: Individueel niveau (gebaseerd op Shulman en Shulman, 2004)

Een onderwijsvernieuwing vraagt van de leraar dat zij/hij de achterliggende visie doorgrond en eigen maakt. Begrip van de componenten van een vernieuwing hebben en in staat zijn volgens dat begrip te handelen zijn noodzakelijk om een vernieuwing daadwerkelijk te laten landen. Echter, indien de motivatie om dit doen ontbreekt zal dat niet lukken. Reflectie en onderzoekend vermogen verbinden de vier overige elementen van Figuur 2. Het begrip onderzoekend vermogen (Aken & Andriessen, 2011) is aan Figuur 2 toegevoegd, omdat het werken aan en leren van onderwijsvernieuwing enerzijds het vermogen van leraren vraagt om (wetenschappelijke) kennis te vertalen naar de eigen context. Anderzijds is ook een onderzoekende houding ten aanzien van de vernieuwing nodig die tot uiting komt in het verzamelen en interpreteren van gegevens over de impact van de vernieuwing.

Het werken aan onderwijsinnovatie kent uiteraard ook een collectieve dimensie. In Figuur 3 is die collectieve dimensie toegevoegd.



Figuur 3: Collectief en individueel leren van leraren (gebaseerd op Shulman en Shulman, 2004)

Deze figuur laat het belang van een gezamenlijke visie, een gedeelde kennisbasis en een leergemeenschap zien.

Het op deze wijze schetsen van zowel het leren op individueel als op collectief niveau maakt duidelijk dat beide niveaus ertoe doen en dat ze met elkaar in verbinding staan. Een professionele leergemeenschap is een organisatievorm waarin het leren van leraren in het kader van onderwijsinnovatie goed vorm kan krijgen (Pieters, 2015). Deze gemeenschap heeft een gezamenlijk doel en de 'drive' om dit doel te bereiken. Ook delen zij een duidelijke visie en een geëxpliciteerde kennisbasis. Bij een onderwijsinnovatie is het open karakter van zo'n gemeenschap belangrijk, omdat op die manier ook de nodige kennis 'van buiten naar binnen' gehaald kan worden. Een professionele leergemeenschap is volgens de Onderwijsraad (Braaksma & Bakker, 2016) uitstekend geschikt om het handelingsvermogen van teams te versterken. Hierbinnen dient ook ruimte te zijn voor individuele competentie-ontwikkeling. Diversiteit in ervaring, kennis en verantwoordelijkheid versterkt de kracht van het team. Dit betekent dat ook studenten (tijdelijk) lid kunnen zijn van zo'n team. De hier genoemde aspecten zouden dus meegenomen moeten worden bij de later beschreven voorwaarden van professionalisering betreffende leergemeenschappen.

Leren op de werkplek

Leren op de werkplek is leren in, van en door werk. Een groot deel van de kennis en vaardigheden die leraren dagelijks gebruiken in hun werk, leren ze, op een of andere manier tijdens het werken zelf (Eraut, 2004, 2007).

Dit kan via leerprocessen zoals *onderdompeling, leren door doen, experimenteren, uitproberen, observeren, participeren en sociale interactie, reflecteren en verbinden met eerdere kennis*. Mensen leren voortdurend op de werkplek, maar niet noodzakelijk de 'juiste' dingen. Leren in de beroepspraktijk is krachtig, omdat het gaat om een authentieke situatie, waarin de (aankomende) leraar zichzelf ervaart en kan laten zien 'wat hij waard is'. Bij leren op de werkplek gaat het om het uitvoeren van échte taken die er in de werkomgeving ook echt toe doen. Leereffecten zijn direct zichtbaar in het handelen en hebben vaak een hoge mate van legitimiteit. Het is juist deze ervaring van legitimiteit die ten grondslag ligt aan de vaak gevoelde, maar kunstmatige tegenstelling tussen het échte leren (op de werkplek) en het als artificieel ervaren leren op een cursus of leergang. De lerende speelt een cruciale rol in kwaliteit en opbrengsten van het leren, ook bij leren op de werkplek. De lerende geeft zelf mede vorm aan de manier waarop hij deelneemt aan de praktijken op de werkplek en heeft op die manier ook invloed op de werkpraktijk. In dezelfde omstandigheden leert de een meer of iets anders dan de ander. Door kritische reflectie kan een leraar in iedere praktijk veel leren.

2.2 Voorwaarden voor succesvolle professionalisering:

Op basis van inzichten uit bekende en recente literatuur (Lubberman & Pijpers, 2013; Timmermans, 2012; Veen et al., 2010) is onderstaande ordening/overzicht tot stand gekomen waarbij verschillende kenmerken van de actoren in een schoolorganisatie zichtbaar worden.

Kenmerken van de docent

- Professionalisering blijkt bij jongere, minder ervaren docenten effectiever
- Interventie/ professionalisering moet aansluiten bij de context van de docent
- “Zowel motivatie als self-efficacy (geloof in eigen kunnen) blijken positief samen te hangen met effectieve professionalisering. Voor scholen is het zinvol om alert te zijn op leraren die weerstand hebben tegen professionalisering én beschikken over een vorm van (informele) invloed. Deze leraren kunnen namelijk professionalisering van anderen negatief beïnvloeden. Het lijkt erop dat scholen zowel op intrinsieke als extrinsieke motivatie kunnen inspelen. Inzien van het nut en de bruikbaarheid van professionalisering is namelijk een belangrijk kenmerk voor effectieve professionalisering.”
- Self-efficacy van docenten zou kunnen worden vergroot via gerichte persoonlijke effectiviteitstrainingen.
- Persoonskenmerken, waarvan bewezen is dat ze van invloed zijn op leren op de werkplek worden zijn: zelfvertrouwen (self-efficacy), nauwgezetheid, faalangst, motivatie en locus of control (hierbij schrijf je behaalde resultaten juist aan je omgeving toe of aan jezelf).

Kenmerken van interventies:

- Inhoud moet gerelateerd zijn aan de dagelijkse lespraktijk, maar dit hoeft niet te betekenen dat het leren op de werkplek moet plaatsvinden.

- Inhoud moet vooral betrekking hebben op vakinhoud, vakdidactiek, en/of het vergroten van het begrip van hoe leerlingen dat specifieke vak leren. Dit neemt echter niet weg dat leraren ook behoefte kunnen hebben aan meer algemene scholing. Deze zal niet direct leiden tot betere leerprestaties van de leerlingen, maar de vraag is of dat in alle gevallen het directe uitgangspunt dient te zijn. Ook het eerst bewerkstelligen van een professionaliseringsattitude (zie ook de conclusie over self-efficacy) kan een doel zijn van de professionalisering.
- Stimuleren van actief leren via onder meer observatie (van experts of door collega's), interactieve feedback, discussie, bestuderen leerlingenwerk, begeleiden discussies én onderzoeksgerichte activiteiten (gericht om zelf te leren en niet zozeer het doen van onderzoek) in plaats van passief leren.
- Focus op zelf actief en onderzoekend leren van de docent.
- Doelen, inhoud en opzet van de interventie moeten samenhangen met de opvattingen, kennis en doelen van leraren zelf. Focus op verbeteren van leerprestaties lijkt hierin een goede gemeenschappelijke deler
- Leren door collectieve participatie en samenwerking tussen leraren van dezelfde school, leerjaar of vaksectie middels interacties, discussie en feedback (dit geldt met name voor pedagogisch-didactische scholing en in mindere mate voor inhoudelijke scholing)
- Substantieel beschikbare tijd, zowel in termen van contacturen als in looptijd, als in beschikbare (voorbereidings)tijd voor de leraar. Uiteindelijk is hierbij het belangrijkste dat de tijd ook effectief wordt benut.
- Kwalitatief goede interventie, inhoud evidence-based, voorbeelden moeten krachtig, concreet, intellectueel uitdagend zijn en de 'trainer' dient over voldoende expertise te beschikken.
- Voldoende en permanente toegang tot nieuwe kennis en tot expertise van collega's in en buiten de school
- Inhoudelijke samenhang met beleid (van de school of landelijk), zodat de aandacht en interventie niet tijdelijk, maar duurzaam van aard is.
- De vorm waarin de interventie wordt gegoten is minder van belang
- De kosten van de interventie (en de vraag wie ze betaalt) hoeven niet belemmerend te zijn voor deelname aan en effectiviteit van professionalisering.
- Leraren die zelf een specifieke interventie willen volgen en daaraan een bijdrage moeten leveren (in tijd of geld) lijken meer gemotiveerd. Een grotere motivatie van leraren heeft een positief effect op de landing van de interventie. De leraar zal zich echter wel gesteund moeten voelen door de organisatie.
- Het voldoen aan een aantal van deze kenmerken lijkt geen garantie te bieden. Er moet ook een gevalideerde en expliciete redenering over de samenhang van de interventiekenmerken met de beoogde leerresultaten ('theory of improvement') zijn. Het moet functioneel zijn voor het bevorderen van het leerproces van de docent.

Kenmerken van schoolorganisatie en HRM-beleid die aanknopingspunten bieden voor totstandkoming professionalisering:

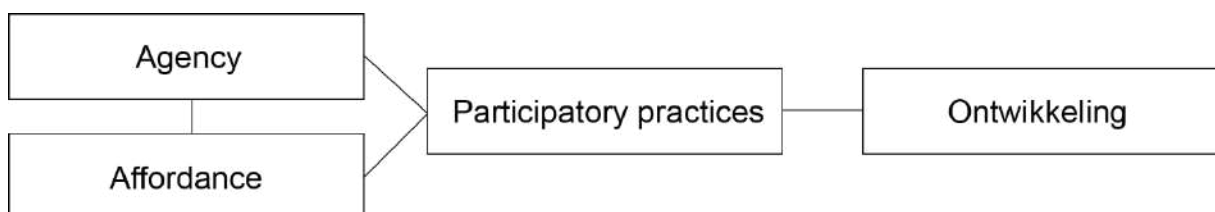
- Betrokken leiderschap, zich onder andere uitend in het creëren van mogelijkheden om als team gezamenlijk te discussiëren over bewezen aanpakken, geanalyseerde data en manieren van lesgeven.
- Voldoende beschikbare tijd voor de interventie (o.a. voorbereidingstijd en het maken van ruimte in het werkrooster)
- Creëren van een professionele leergemeenschap en/of een cultuur om te leren (professionele leercapaciteit school).
- Creëren van samenhang tussen (veranderingen in) schoolbeleid en de beoogde interventie;
- Ontwikkelen en hebben van een gezamenlijke (scholen en leraren) visie, verantwoordelijkheid, aanpak, reflectie en zeggenschap.
- Samenhang van het beleid met leerlinggericht leerklimaat.
- Aandacht voor groepsdynamica.

Kenmerken van de schoolleiding:

Het blijkt dat er verschillende actoren zijn, zoals middenmanagement, de HRM-afdeling, docenten zelf, de lerarenopleiding, de trainers/adviseurs en onderzoekers. Zij hebben allemaal een min of meer eigenstandige, veelal beperkte rol. De belangrijkste (f)actor blijkt het schoolmanagement (i.c. de schoolleider). De schoolleider moet ervoor zorgen dat professionalisering in het beleid is opgenomen, dat het wordt uitgevoerd, dat leraren daarin meegaan en dat de uitkomsten kunnen landen in de organisatie, zodat effectieve professionalisering tot stand komt. Schoolleiders moeten daarom:

- Leren om leraren te herkennen, aan te spreken en te begeleiden die onvoldoende over de benodigde vaardigheden voor het vak beschikken (inzicht hebben in de kwaliteiten en bevoegheid van leraren).
- Professionalisering actief stimuleren en bijdragen aan de professionalisering van hun leraren
- Zorgdragen voor een organisatorische inrichting die leraren kansen biedt om te leren, relevante expertise beschikbaar maakt en mogelijkheden biedt om bijeen te komen om nieuwe informatie te verwerken
- Systematisch een leercultuur op de school ontwikkelen waarin ze zelf participeren als lerende in plaats van de organisator van andermans leren
- Een visie opstellen op de uitkomsten van professionele ontwikkeling (en die uitkomsten monitoren)
- Oog hebben voor de spanning tussen de waan van de dag en de strategische koers van de schoolorganisatie
- Zicht hebben op individuele drijfveren en oog voor diversiteit.
- Vanuit het budgetverantwoordelijkheid monitoren of interventies ook daadwerkelijk tot de gewenste resultaten leiden.

De boven beschreven kenmerken van de diverse betrokkenen kunnen in samenhang geplaatst worden aan de hand van het onderstaande conceptueel model (Timmermans, 2012; Veldhuizen, 2011).



Figuur 4: Model professionalisering Agency & Affordance

Conceptueel model

- **Agency** : de overtuiging van mensen dat ze invloed op hun omgeving hebben^[1]
- **Affordance**: het uitnodigend aanbod dat van de werkplek als leeromgeving uitgaat^[2]
- **Participatory practices**: situatie waarin van en aan het werk geleerd kan worden^[3]

In het model wordt de wederzijdse relatie aangegeven tussen affordance en agency toegespitst op enerzijds het professionaliseringsaanbod vanuit de organisatie voor de medewerkers en anderzijds de kenmerken van de medewerkers. Kenmerken die de agency beïnvloeden. De agency zal de concrete maatregelen die tot de affordance gerekend kunnen worden beïnvloeden.

2.2.1 Toelichting op de begrippen

2.2.1.1 Affordance

Van Veldhuizen (2011) verwijst voor dit begrip naar de perceptiepsychologie waar het betrekking heeft op de waarneembare of interpreteerbare kwaliteiten van een object die het individu uitnodigen tot actie. Billett (2000) geeft aan dat het begrip gaat over de uitnodigende kwaliteiten van de werkplek. Deze kwaliteiten bepalen of en in hoeverre een persoon betrokken raakt en deelneemt aan activiteiten waar geleerd kan worden en waar men zich dus kan ontwikkelen. Timmermans (2012) ziet affordance *als het uitnodigend aanbod dat van de werkplek als leeromgeving uitgaat*. Zij verwijst net als Van Veldhuizen naar de ideeën van Billett.

2.2.1.2 Agency

Dit begrip gaat over de individuele keuzevrijheid van een individu om daadwerkelijk in te gaan (te kiezen voor en daadwerkelijk deel te nemen aan activiteiten waarvan en waarin geleerd kan worden). De keuze voor en de deelname aan een activiteit wordt gestuurd door persoonlijke motieven, interesses, betekenisverlening en het belang dat men hecht aan de activiteiten (Timmermans, 2012) beschrijft agency als de overtuiging (een drijfveer voor hun handelen) die mensen hebben om invloed op hun omgeving te hebben.

2.2.1.3 Participatory practices

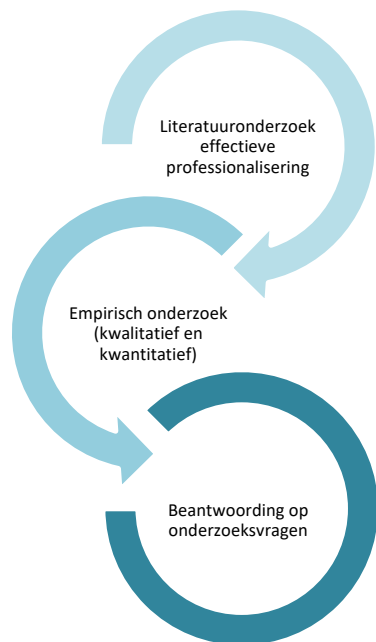
In dit onderzoek wordt dit begrip als volgt vertaald: participeren in (werk)activiteiten. De werkplek kan situaties bieden waar een persoon aan en van kan leren, kortom waar hij zich kan ontwikkelen. In deze situaties komen affordance en agency samen. Niet iedere werkactiviteit zal op dezelfde manier worden gepercipieerd door verschillende individuen. Zo zal de één dezelfde situatie als een mogelijkheid om van te leren zien terwijl een ander slechts de beperkingen van de situatie ziet. Agency geeft dat ieder individu een eigen interpretatie maakt van de situatie, een schrale omgeving kan zo voor de één een omgeving worden met voldoende mogelijkheden om zich aan te ontwikkelen terwijl een ander slechts de schraalheid ziet (en blijft zien). Zowel Timmermans (2012) als Van Veldhuizen (2011) verwijzen naar een reviewstudie van Tynjälä (2008) als voorbeeld van de diversiteit aan manieren waarop mensen in en aan het werk kunnen leren. Samengevat komt dit neer op de volgende manieren: door het werk zelf te doen, door samenwerken en interacteren met collega's, door met cliënten (studenten) te werken, door nieuwe en uitdagende taken aan te pakken, door op eigen werkervaringen te reflecteren en deze te evalueren, door formele opleiding en door contexten buiten het werk (Van Veldhuizen 2011).

3 Onderzoeksmethode

In dit hoofdstuk worden de verschillende keuzes en argumenten toegelicht met betrekking tot onderzoeksopzet, onderzoeksfocus, onderzoeksmethoden en onderzoeksinstrumenten. Getracht is om overwegingen voor betrouwbaarheid, intersubjectiviteit en validiteit helder te verantwoorden.

3.1 Onderzoeksopzet

In onderstaand schema is visueel weergegeven hoe het onderzoek is opgezet. Er is begonnen bij literatuuronderzoek om vervolgens empirische gegevens te verzamelen die gestructureerd kunnen worden door de verkregen informatie uit de literatuurstudie. Beiden worden gebruikt om inzicht, suggesties en aanbevelingen te geven voor effectieve professionalisering op de twee thema's van de kwaliteitsagenda en waar mogelijk voor professionalisering in zijn algemeenheid.



Figuur 5: Globale onderzoeksmethode

3.2 Onderzoeksfocus

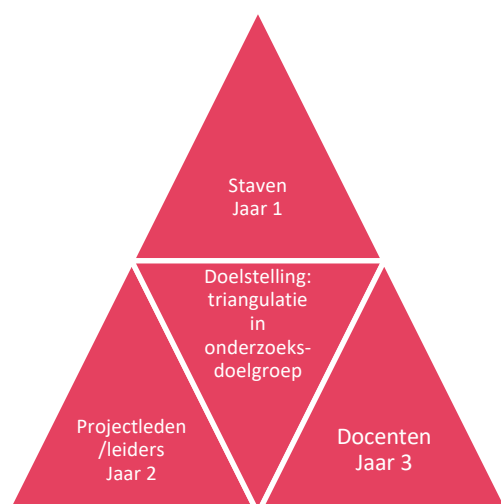
In dit gedeelte wordt aandacht besteed aan focus en afbakening met betrekking tot het onderzoeksthema en de onderzoeksdoelgroep. Allereerst is een keuze gemaakt om te focussen op professionalisering binnen de thema's hybride leeromgevingen en gepersonaliseerde leertrajecten. Twee grote thema's van de kwaliteitsagenda. Er wordt dus niet gefocust op professionalisering buiten deze thema's of professionalisering in zijn algemeenheid. Natuurlijk kunnen inzichten over professionaliserings op deze thema's wel inzichten bieden die ook daarbuiten zijn toe te passen. Wanneer deze inzichten 'voor het oprapen liggen' worden deze ook meegenomen in de resultaten.

Wat betreft de onderzoeksdoelgroep is gekozen in te zoomen op betrokkenen bij de twee thema's. Om bruikbare uitspraken te kunnen doen wordt op sommige momenten ook een vergelijking gedaan met data voor heel mboRijnland (bijvoorbeeld het medewerkersonderzoek/MO) om de totale organisatie te betrekken om globale inzichten te verkrijgen.

3.3 Onderzoekopzet en looptijd/duur

Het onderzoek naar professionalisering op de thema's hybride en gepersonaliseerd leren uit de kwaliteitsagenda loopt gedurende de gehele periode van de kwaliteitsagenda (met andere woorden drie jaar). In het onderzoek wordt jaarlijks gerapporteerd over de bevindingen. Om de voortgang en ontwikkeling te kunnen constateren en duiden worden de resultaten van ieder jaar gepresenteerd. Dit geeft de gelegenheid om de ontwikkeling ten aanzien van professionalisering op de KA-thema's aan te geven. De rapportage van dit jaar is de tweede (vandaar de ondertitel 'Deel 2'). Volgend studiejaar (2021 / 2022) is het derde en laatste jaar van het onderzoek ook daar zal over worden gerapporteerd. Om zo accuraat mogelijk data van de verschillende jaren met elkaar te vergelijken is gepoogd vraagstelling zoveel mogelijk onveranderd te houden (denk hierbij aan interviewvragen en vragen gesteld in het MO).

Om een zo compleet mogelijk beeld te geven zal elk jaar van dit driejarige onderzoek een andere focus hebben. Deze veranderende focus heeft als doel om zoveel mogelijk perspectieven rond professionalisering in kaart te brengen en biedt op die manier triangulatie van de informatie verkregen uit meerdere onderzoeksdoelgroepen. Dit naast het gebruik van meerdere databronnen (interviews, documentanalyse en MO)



Figuur 6: Onderzoeksdoelgroepen

3.4 Onderzoeksmethoden

Keuzes met betrekking tot de onderzoeksmethoden worden hieronder toegelicht. Om antwoord te krijgen op de verschillende onderzoeksvragen is gekozen voor verschillende onderzoeksmethoden per deelvraag.

Hieronder is een overzicht gegeven van de onderzoeksmethode per onderzoeksvraag.

Hoofdvraag: Hoe kunnen betrokkenen zich professionaliseren met betrekking tot hybride leeromgevingen en/of gepersonaliseerde leertrajecten?

Deelvragen:

1. Welke ontwikkeling maken zij door?
Deze vraag wordt beantwoord door op meerdere momenten medewerkers te bevragen, zodat voortgang volgbaar en inzichtelijk wordt. Gedurende de looptijd van het gehele onderzoek worden daartoe de volgende instrumenten ingezet. Vragenlijsten, interviews, documentanalyse en observaties. Naast de vragenlijst uit het medewerkersonderzoek (MO), dat mboRijnland breed wordt uitgezet worden interviews afgenomen bij projectleiders en projectdeelnemers hybride onderwijs en gepersonaliseerd leren, staf medewerkers die ondersteunend zijn voor de ontwikkeling en implementatie van hybride onderwijs c.q. gepersonaliseerd leren en docenten. Tenslotte worden verschillende documenten waarin professionalisering rond hybride onderwijs en gepersonaliseerd leren aan de orde komen (een plaats verdienen) gescand op hoe er aan professionalisering gewerkt wordt.
2. Wat zijn ontwikkelbehoeftes van betrokkenen in hybride leeromgevingen en/of gepersonaliseerde leertrajecten?
Beantwoording vindt plaats door middel van een algemene vragenlijst in het medewerkersonderzoek(MO) en een specifieke vragenlijst MO gericht op projectdeelnemers (deze groep wordt focusgroep genoemd). Naast de vragenlijsten worden er interviews gehouden bij projectleden, zijn er vorig jaar interviews gehouden bij stafleden en volgend jaar worden interviews gehouden met (niet direct) betrokken docenten.
3. Welke ontwikkelmogelijkheden ervaren zij?
Deze vraag wordt beantwoord door inzichten uit de vragenlijst over professionalisering in het MO zowel gericht aan medewerkers mboRijnland algemeen als betrokkenen bij de thema's/projecten van de KA en door interviews met projectleden en niet direct betrokken docenten.

Bij bovenstaande keuzes is waar mogelijk een mixed method aanpak geselecteerd (meerdere onderzoeksmethode gecombineerd), zodat de resultaten in validiteit toenemen. Er is gekozen om interviews te organiseren zodat doorgevraagd kan worden naar opvattingen en beweegredenen en resultaten uit vragenlijsten beter geïnterpreteerd kunnen worden (de Lange, R., Schuman, J. & Montesano Montessori, 2011).

Bij de vragenlijst over professionalisering in het MO, is een uitsplitsing gemaakt samen met medewerkers van HRM om tot een 'focusgroep' te komen en een groep van mboRijnland totaal. De focusgroep bevat deelnemers van projecten uit de KA. De focusgroep is opgesteld door te kijken naar deelnemers uit projecten bij kenniskringen, deelnemers aangesloten bij het team: projectleiders KA in de applicatie teams en betrokkenen opgegeven door directie van de colleges bij de KA projecten.

De term interviews dient gezien te worden in de ruimste zin van het woord. Gezien het ontwikkelproces binnen de twee thema's, zouden namelijk ook werksessies gericht op deze thema's gebruikt kunnen worden om vragen te stellen en data te verzamelen. Op deze manier tracht het onderzoek zo min mogelijk 'in de weg te zitten' van het ontwikkelproces en waar mogelijk een stimulerend effect te hebben.

4.4 Onderzoekscyclus

De planning die onderdeel is van de driejarige cyclus heeft bij de realisering een aantal aanpassingen gekend. De hoofdreden daarvan is de uitbraak van het Coronavirus. Een aantal bijeenkomsten (zoals de onderwijsconferenties zijn niet doorgedaan). Het betrekken en informeren van onder andere teamleiders over resultaten en voorlopige conclusies heeft geen doorgang gehad. Waardoor er sprake is van een suboptimaal effect op de plannen van afgelopen schooljaar. Ook de geplande 'cross check', met de andere KA-projecten (hybride onderwijs en gepersonaliseerd leren) waar het project professionalisering een dienende instrumentele rol heeft te vervullen, is door de invloed van het virus (nog) niet gerealiseerd.

Hieronder wordt de planning van afgelopen schooljaar en de intenties en acties voor de cyclus van het komende studiejaar 21/22 schematisch gepresenteerd.

Onderzoeksplanning Schooljaar 2020-2021	Intenties en acties
September	-Presenteren resultaten onderzoeksrapport deel 1
Oktober/november	-Bijstellen theoretisch kader, onderzoeksdeelnemers vaststellen en benaderen.
Oktober/november	-Afstemmen HRM mbt MO -Onderzoeksdeelnemers/projectbetrokkenen vaststellen en benaderen. -Onderzoeksessies plannen.
November	-Interviews houden projectbetrokkenen.
December	-Interviews houden projectbetrokkenen.
Januari	-Interviews houden projectbetrokkenen. -Deskresearch 20/21: het analyseren van collegeplannen, KA-plannen, tertiaalrapportage en teamplannen op het thema professionalisering/ scholing.
Februari	-Deskresearch 20/21: het analyseren van collegeplannen, KA-plannen, tertiaalrapportage en teamplannen op het thema professionalisering/ scholing. -MO voorbereiding met HRM en effectory.
Maart	-MO voorbereiding met HRM en effectory. -Deskresearch 20/21: het analyseren van collegeplannen, KA-plannen, tertiaalrapportage en teamplannen op het thema professionalisering/ scholing.
April	-Resultaten analyse en verwerking
Mei	-Resultaten analyse en verwerking -Schrijven rapport deel 2
Juni	-Schrijven rapport deel 2
Juli	-Schrijven rapport deel 2 -Kennisdeling

Onderzoeksplanning schooljaar 2021-2022	Intenties en acties
September	-Delen en verspreiden onderzoeksrapport en bevindingen -Presenteren resultaten onderzoeksrapport deel 2
Oktober/november	-Bijstellen theoretisch kader, onderzoeksdeelnemers vaststellen en benaderen.
Oktober/november	-Afstemmen HRM mbt MO -Onderzoeksdeelnemers/projectbetrokkenen vaststellen en benaderen. -Onderzoeksessies plannen.
November	-Interviews houden projectbetrokkenen.
December	-Interviews houden projectbetrokkenen.
Januari	-Interviews houden projectbetrokkenen. -Deskresearch 21/22: het analyseren van collegeplannen, KA-plannen, tertiaalrapportage en teamplannen op het thema professionalisering/ scholing.
Februari	-Deskresearch 21/22: het analyseren van collegeplannen, KA-plannen, tertiaalrapportage en teamplannen op het thema professionalisering/ scholing. -MO voorbereiding met HRM en effectory.
Maart	-MO voorbereiding met HRM en effectory. -Deskresearch 21/22: het analyseren van collegeplannen, KA-plannen, tertiaalrapportage en teamplannen op het thema professionalisering/ scholing.
April	-Resultaten analyse en verwerking
Mei	-Resultaten analyse en verwerking -Schrijven rapport deel 3
Juni	-Schrijven rapport deel 3
Juli	-Schrijven rapport deel 3 -Kennisdeling totaalrapport
September	-Kennisdeling totaalrapport

3.5 Instrumenten

Literatuurstudie voor opstellen van het theoretisch kader

Medewerkersonderzoek (MO) mboRijnland vragenlijst algemeen, focusgroep vragenlijst.

Interviews (aan de hand van interviewleidraad opgesteld vanuit het theoretisch kader)

Analyse van KA-, college-, teamplannen en tertiaalrapportage (deskresearch).

De analyse is gericht op het thema professionalisering.

3.6 Op te leveren producten

Gedurende de looptijd van dit onderzoek worden de volgende producten nagestreefd op te leveren:

- Jaarlijkse schriftelijke rapportage
- Infographic als samenvatting van de belangrijkste bevindingen. Dit wordt gebruikt als input voor de sessies met stakeholders
- Besprekingsessies met stakeholders binnen organisatie over resultaten, bevindingen en aanbevelingen.

4 Onderzoeksresultaten

Hoe kunnen betrokkenen zich professionaliseren in hybride leeromgevingen en/of gepersonaliseerde leertrajecten?

- Welke ontwikkeling maken zij door?
- Wat zijn ontwikkelbehoeftes van betrokkenen in hybride leeromgevingen en/of gepersonaliseerde leertrajecten?
- Welke ontwikkelmogelijkheden ervaren zij? Stimulerende factoren en beperkende factoren. Plus opmerkingen over rollen

Om in deze fase antwoord te kunnen geven op bovenstaande vragen, hebben we dit studiejaar het accent van de dataverzameling verschoven naar de projectleiders en projectleden die in projectgroepen werken aan het vormgeven en inhoudelijk invulling geven aan de thema's in het onderwijs (Vorig jaar waren dat betrokkenen vanuit de stafdiensten). De focus ligt op het professionaliseren dat instrumenteel wordt geacht voor de thema's. Naast de interviews met projectleiders en projectleden zijn ook de collegeplannen en teamscholingsplannen gescreend via een quickscan.

Tevens is data vanuit het MO betreffende professionalisering geanalyseerd. In het MO is een splitsing gemaakt tussen medewerkers betrokken bij de projecten van de KA (hybride en gepersonaliseerd), en alle medewerkers. De selectie van medewerkers die betrokken zijn bij de projecten van de KA bestaat uit projectleiders of andere betrokkenen die aanwezig zijn geweest bij kenniskringen of onderwijsconferenties en digitaal lid zijn van het team (in teams) over professionalisering met betrekking tot de KA. Deze selectie binnen het MO noemen in dit document focusgroep. Wanneer de algemene resultaten van medewerkers met betrekking tot professionalisering inzichten kunnen bieden voor professionalisering met betrekking tot de thema's uit de KA, dan worden ook deze inzichten uitgewerkt in onderstaande resultaten.

Tenslotte hebben we de aanbevelingen die vanuit het professionaliseringsonderzoek zijn opgesteld, besproken tijdens de interviews met projectbetrokkenen. Op- en aanmerkingen en eventuele verduidelijking en verdere specificaties zijn in een apart hoofdstuk van deze resultaten opgenomen.

Het is belangrijk om te vermelden dat de resultaten gerelateerd worden aan het theoretisch kader. Dit met de doelstelling om nieuwe inzichten, verklaringen en handelsmogelijkheden aan te reiken.

4.1 Welke ontwikkeling maken betrokkenen door?

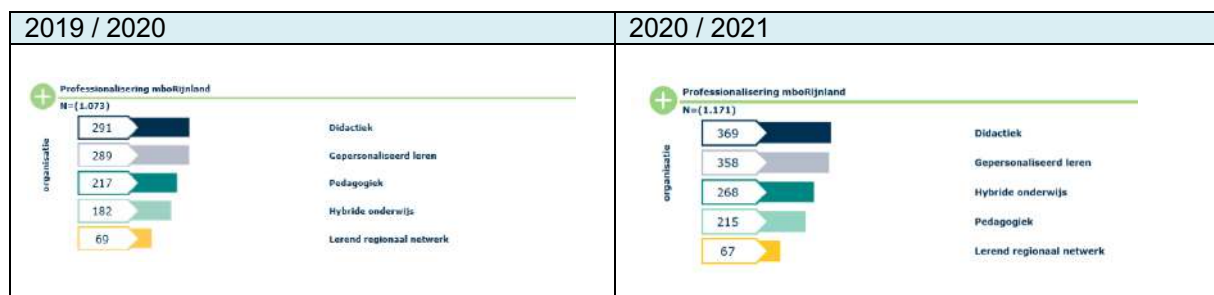
Om een antwoord te geven op deze vraag worden verschillende aspecten belicht. Allereerst wordt naar de status van hybride en gepersonaliseerd leren gevraagd in de interviews. Voor mboRijnland als geheel en bij de verschillende colleges. Dit wordt aangevuld met een quickscan in de college en teamplannen naar teksten over professionalisering met betrekking tot de thema's uit de KA. Ook wordt gekeken naar de ontwikkeling van deze thema's in het MO. Om een goed beeld te krijgen van (toekomstige) ontwikkelingen is het belangrijk om de geboden en ervaren faciliteiten mee te nemen in die resultaten. Tenslotte worden aangegeven behoeftes behandeld om een beter beeld te hebben waar we nu staan en hoe we effectief de volgende stap kunnen zetten.

Status

Bij ieder college zien we dat de kwaliteitsagenda aandacht krijgt waarbij er in alle gevallen ook wordt nagedacht over professionalisering op deze thema's. We zien verschillen in implementatiestrategie en implementatiegrootte. Bij veel colleges zien we dat de grootte en vorm van de projecten met betrekking tot KA zich beperken tot bepaalde opleidingen binnen het college of gedeeltes/modules/vakken binnen die bepaalde opleiding. Dit gebeurt soms ook redelijk geïsoleerd van het reguliere programma (of anders gezegd het heeft echt nog de projectstatus). Hier zijn mooie initiatieven in uitgewerkt waar de KA thema's echt in geworteld zijn. Er zijn nog vragen over hoe deze projecten verder geïntegreerd kunnen worden als de standaard manier van werken.

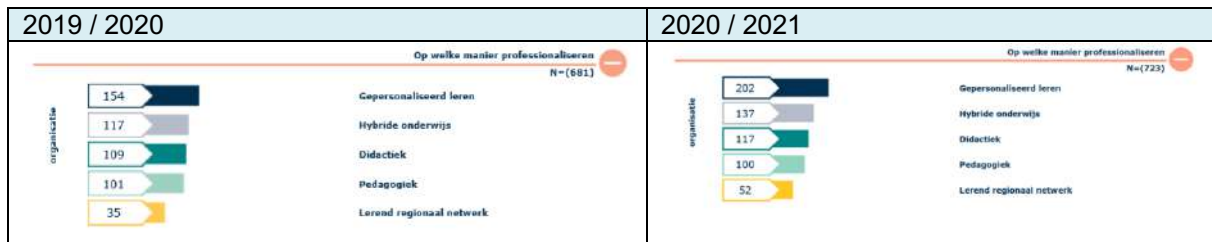
Bij een aantal colleges zien we een strategie waarbij er planmatiger is nagedacht over de verweving en inbedding van initiatieven die met de KA verbonden zijn (denk aan dienstverlening en start-up). Ook komt hier professionalisering op deze thema's meer planmatig terug waarbij getracht wordt om ieder onderwijsteam mee te nemen. Ook hier zijn nog verschillen per team, opleiding en modules zichtbaar.

Hieronder is vanuit het MO te zien dat professionalisering op gepersonaliseerd leren en hybride onderwijs naar boven geschoven is in hoeveelheid/aantal medewerkers dat zich hierin aan het professionaliseren is (de vraag was: Waar bestond afgelopen jaar je professionalisering uit?). Deze thema's nemen nu plek 2 en 3 in tegenover plek 2 en 4 vorig jaar.



Figuur 7: MO professionalisering op thema 1

Tegelijkertijd blijkt uit de volgende vraag uit het MO: Op welke manier had je je willen professionaliseren? Dat bepaalde aspecten in de professionalisering nog niet behaald zijn. Zo geven 339 personen aan dat ze zich meer hadden willen professionaliseren op hybride onderwijs of gepersonaliseerd leren. Dit tegenover 271 personen vorig jaar (waarbij het aantal reacties met 42 is gestegen). Deze thema's nemen nog steeds de nummer 1 én 2 plek in beslag bij deze vraag.



Figuur 8: MO professionalisering op thema 2

Dit beeld onderstreept dat er meer professionalisering op deze thema's heeft plaatsgevonden vergeleken met vorig jaar, maar dat er tegelijkertijd nog veel behoeftes en vragen zijn op deze thema's voor verder professionalisering.

College- en teamplannen

Samenvattend kan gesteld worden dat de collegeplannen over het algemeen weinig inzicht bieden op de vraag hoe er op de thema's uit de KA geprofessionaliseerd wordt. In de collegeplannen worden acties genoemd ten aanzien van professionalisering, het is echter nauwelijks duidelijk te maken of die acties betrekking hebben op de twee thema's van de KA. Uit de in de plannen geformuleerde acties/mijlpalen met betrekking tot de twee thema's (hybride en gepersonaliseerd onderwijs) is niet direct op te maken hoe professionalisering concreet plaatsvindt op die thema's. Mogelijke verklaringen kunnen zijn:

- dat het in andere acties verborgen zit, maar niet geëxpliciteerd is naar de thema's van de KA,
- in de scholingsplannen per team nadere invullingen beschreven staan,
- professionalisering plaatsvindt tijdens het werken aan de thema's uit de KA.
- dat er nog geen analyse is uitgevoerd van noodzakelijke dan wel gewenste acties die nodig zijn om te groeien op deze thema's.

In enkele gevallen valt bij de collegeplannen een relatie met professionalisering en de thema's uit de KA op te maken. Zo is bij Start-Up te lezen dat medewerkers geschoold worden om studenten beter te begeleiden met behulp van de inspiratiebron/methode: Kunskapsskolan.

Een aanbeveling van vorig jaar was om in plannen bewuster te beschrijven hoe professionalisering plaatsvindt op thema's uit de KA. We hebben toen ook de suggestie gedaan om naar meer verschillende plannen te kijken om een gedetailleerder beeld te kunnen vormen. Om die reden zijn college-, KA- (plus tertiaalrapportage) en teamplannen gescand. Hieronder is in twee tabellen een overzicht gegeven. In de eerste tabel per soort plan en in de tweede per college. Op die manier geven we een overzicht van de status van professionalisering in plannen.

Plan	Conclusies per soort plan
KA-plannen	In het KA-plan is voor het hele MBO te lezen dat er aandacht is voor professionalisering. Dit komt terug in de beschreven doelstelling om 200 uur voor professionalisering per medewerker te faciliteren en professionalisering te meten via het medewerkersonderzoek. Per college zijn er echter grote verschillen in hoe specifiek professionalisering wordt omschreven.
Tertiaal rapportage	Bij tertiaalrapportage wordt duidelijk dat de streefwaarden vaak niet zijn ingevuld. Ook toelichting is niet bij elk college toereikend om te kunnen plaatsen waar dit aan ligt.
Collegeplannen	Bij een aantal colleges wordt geschreven over professionalisering met betrekking tot de thema's van de KA, maar bij de meeste plannen krijgt het geen specifieke aandacht.
Team(scholings) plannen	Bij de teamplannen bestaat een onvolledig beeld. De indruk die nu bestaat is dat bij professionalisering verwezen wordt naar collegebrede professionaliseringsactiviteiten, maar deze tegelijkertijd niet altijd duidelijk genoeg benoemd zijn in de collegebrede plannen. Ook komt het voor dat professionalisering op deze thema's niet benoemd zijn.
Conclusies per college	Concluderend lijkt professionalisering in de plannen op de thema's hybride onderwijs en gepersonaliseerd leren vaak nog niet heel concreet te zijn beschreven. Op basis van de gedane interviews bestaat de indruk dat sommige professionaliseringsactiviteiten wel gedaan zijn, maar niet planmatig zijn opgenomen in deze documenten. In enkele gevallen vindt er ook een verwijzing naar andere plannen plaats, waarbij in scholingsplannen wordt gerefereerd naar plannen op collegeniveau en waarbij er op collegeniveau niet specifiek over geschreven wordt.

College	Conclusies plannen per college
DVL	Wanneer de plannen van DvL geanalyseerd worden, valt te zien dat er een duidelijke structuur is gekozen en wordt gewaarborgd. Op collegeniveau worden scholingen voorgesteld en keuzes gelaten bij teams. Bij de teamplannen is echter niet vaak te lezen hoe die scholing wordt ingericht (dan wordt er verwezen naar collegebrede scholing).
Start-up	Ook bij Start-up is te zien dat er duidelijke aandacht is voor professionalisering op de thema's van de KA. In de collegeplannen wordt beschreven dat er scholing en professionalisering plaatsvindt op het gebied van gepersonaliseerd leren, welke specifieke acties daaronder vallen valt niet duidelijk te lezen, wellicht ook omdat we geen teamplannen hebben kunnen inzien.
Z&W	Er wordt beschreven in het KA-plan dat er sturing en monitoring plaatsvindt op het gebied van hybride onderwijs en gepersonaliseerd leren. Ook is in het collegeplan het CIV als vliegwiel op deze thema's benoemd. Hoe er verder geprofessionaliseerd wordt, komt niet uitvoerig terug in de documenten met uitzondering van een enkel teamscholingsplan.
T&I	Bij T&I wordt de professionalisering op beide thema's het meest duidelijkst benoemd in de tertiaalrapportage waarbij college- en teamdagen worden aangestipt. Bij het collegeplan en teamplannen wordt verder geen verdere invulling benoemd.
MLO	Uit de ingeziene plannen komt professionalisering op de thema's niet expliciet terug. Daarbij de kanttekening dat de teamplannen niet beschikbaar waren voor ons onderzoek.
VAVO	Professionalisering op beide thema's van de KA komt niet expliciet terug in de plannen.
Economie	Economie lijkt voort te borduren op voorgaande acties en benoemd dat de regie bij de teams ligt. Bij de teamplannen is te lezen dat de professionalisering op deze thema's aan een select aantal personen wordt belegd.
Conclusies per soort plan	Concluderend lijkt professionalisering in de plannen op de thema's hybride onderwijs en gepersonaliseerd leren vaak nog niet heel concreet te zijn beschreven. Op basis van de gedane interviews bestaat de indruk dat sommige professionaliseringsactiviteiten wel gedaan zijn, maar niet planmatig zijn opgenomen in deze documenten. In enkele gevallen vindt er ook een verwijzing naar andere plannen plaats, waarbij in scholingsplannen wordt gerefereerd naar plannen op collegeniveau en waarbij er op collegeniveau niet specifiek over geschreven wordt.

Ontwikkeling, ondersteuning en medewerkersonderzoek

In dit gedeelte gaan we in op de ontwikkelingen die we uit verschillende bronnen kunnen opmaken. Ook gaan we in op de ervaren ondersteuning opgehaald vanuit interviews en het MO.

Wat betreft de geboden ondersteuning wordt in de interviews het volgende benoemd:

Allereerst komt terug dat er bepaalde faciliteiten zijn om ontwikkeling te stimuleren. Zo wordt de projectleiderstraining benoemd. De mate waarin dit hier gebruik van wordt gemaakt/ als toegevoegde waarde wordt beschouwd verschilt per project/persoon. Professionalisering vindt in bepaalde gevallen dan ook vooral plaats door met elkaar het gesprek te voeren, te doen en daarop te reflecteren in de projectgroep. We horen ook een ontwikkeling in de aandacht voor gepersonaliseerd leren en hybride onderwijs op collegedagen en andere activiteiten die op collegeniveau plaatsvinden. Er is nu meer aandacht voor.

Wel komt naar voren dat geboden ondersteuning op organisatieniveau met betrekking tot professionalisering nog te verbeteren valt. Zo zou er meer duidelijkheid kunnen zijn in wat de professionaliseringsmogelijkheden zijn, wat de financiële ondersteuning is, hoe bepaalde processen lopen/wat de routes zijn en wat de voorwaarden zijn.

Ook is er behoefte naar een gepersonaliseerde aanpak, niet alleen voor de studenten, maar ook voor de docenten wordt dit aangegeven. Waardoor er meer maatwerk mogelijk wordt.

Wanneer informatie uit het MO van mboRijnland algemeen onder de loep wordt genomen blijkt een redelijk stabiel beeld te zien bij de vragen die professionaliseringsaspecten (opgesteld vanuit het theoretisch kader) in kaart brengen. De meeste vragen wijken niet meer af dan 0,1 punt. Wel is een aandachtspunt op te merken wat betreft duurzame professionalisering. Deze wordt in het MO van dit jaar als minder duurzaam ingevuld.

	mboRijnland 20/21	mboRijnland 19/20
Professionalisering		
2b Het thema hybride onderwijs en/of gepersonaliseerd leren wordt gezamenlijk (met collega's) vormgegeven binnen mijn team	-	-
2b Ik word gefaciliteerd bij mijn professionalisering	6,6	6,6
2c Het is me duidelijk hoe ik me kan professionaliseren	7,0	6,9
2d Ik heb invloed op de manier waarop ik me kan professionaliseren	6,8	6,7
2e Ik zie de relatie tussen de professionaliseringsactiviteiten en mijn dagelijkse werk	7,0	7,0
2f Ik typeer mijn professionaliseringsactiviteiten als	-	-
% Eenmalig	5,8	3,9
% Een aantal keer	29,6	24,8
% Regelmatig	41,2	40,2
% Duurzaam	23,4	31,1
2g Mijn professionaliseringsdoelen zijn duidelijk	6,7	6,6

Figuur 9: MO professionaliseringsaspecten mboRijnland breed

De professionaliseringsresultaten mboRijnland breed zijn zeker geen onvoldoende te noemen, maar net als vorig jaar zien we een nog hogere ontwikkelbereidheid, dan wellicht terugkomt in deze professionaliseringsresultaten. Zie onderstaand figuur. Deze ontwikkelbereidheid is gelijk gebleven vergeleken met vorig jaar.

	mboRijnland 20/21	mboRijnland 19/20
4g Ik wil me ontwikkelen binnen mijn vakgebied	8,0	8,0

Figuur 10: Resultaat MO professionaliseringbereidheid

In het rapport van vorig jaar is de suggestie gedaan om dit jaar de professionaliseringsaspecten (die volgens de literatuur een positieve invloed zouden kunnen hebben op professionalisering) van 19/20 en 20/21 tegenover elkaar te zetten en de ontwikkeling op basis van professionalisering te wegen. Wanneer we naar deze resultaten in het MO van mboRijnland breed kijken, valt vast te stellen, dat er (helaas) geen overduidelijke verschillen zijn waar te nemen.

Ook aan de focusgroep is de vraag gesteld naar professionaliseringsaspecten die invloed kunnen hebben op de mate van professionalisering (volgens het theoretisch kader). Opvallend genoeg zijn deze vragen overwegend positiever beantwoord dan door alle medewerkers van mboRijnland. Dit lijkt een positief beeld te geven over de ervaren professionaliseringsaspecten van betrokkenen bij de kwaliteitsagenda tegenover professionalisering mboRijnland algemeen.

	mboRijnland 20/21	Focusgroep 20/21
Professionalisering		
2b Het thema hybride onderwijs en/of gepersonaliseerd leren wordt gezamenlijk (met collega's) vormgegeven binnen mijn team	-	7,1
2b Ik word gefaciliteerd bij mijn professionalisering	6,6	7,2
2c Het is me duidelijk hoe ik me kan professionaliseren	7,0	7,4
2d Ik heb invloed op de manier waarop ik me kan professionaliseren	6,8	7,5
2e Ik zie de relatie tussen de professionaliseringsactiviteiten en mijn dagelijkse werk	7,0	7,7
2f Ik typeer mijn professionaliseringsactiviteiten als	-	-
% Eenmalig	5,8	3,7
% Een aantal keer	29,6	22,0
% Regelmatig	41,2	28,0
% Duurzaam	23,4	46,3
2g Mijn professionaliseringsdoelen zijn duidelijk	6,7	6,8

Figuur 11: Resultaat MO professionaliseringsaspecten focusgroep tegen mboRijnland

Wanneer de professionaliseringsaspecten van de focusgroep met vorig jaar wordt vergeleken, blijkt dat de ervaren facilitering omlaag is gegaan dit jaar. Dit past wellicht bij de grotere splitsing in ervaren duurzaamheid van het karakter van professionalisering ('duurzaam' wordt vaker gekozen, maar ook vaker 'een aantal keer'). Wel positief is dat de professionaliseringsdoelen duidelijker lijken te zijn voor betrokken van de kwaliteitsagenda. Ook het hogere resultaat bij de relatie met het dagelijks werk lijkt te bevestigen dat het hoe en waarom van professionalisering duidelijker wordt.

	Focusgroep 20/21	Focusgroep 19/20
Professionalisering		
2b Het thema hybride onderwijs en/of gepersonaliseerd leren wordt gezamenlijk (met collega's) vormgegeven binnen mijn team	7,1	7,1
2b Ik word gefaciliteerd bij mijn professionalisering	7,2	7,7
2c Het is me duidelijk hoe ik me kan professionaliseren	7,4	7,0
2d Ik heb invloed op de manier waarop ik me kan professionaliseren	7,5	7,3
2e Ik zie de relatie tussen de professionaliseringsactiviteiten en mijn dagelijkse werk	7,7	7,3
2f Ik typeer mijn professionaliseringsactiviteiten als	-	-
% Eenmalig	3,7	3,2
% Een aantal keer	22,0	16,1
% Regelmatig	28,0	41,9
% Duurzaam	46,3	38,7
2g Mijn professionaliseringsdoelen zijn duidelijk	6,8	6,9

Figuur 12: Resultaat MO professionaliseringsaspecten focusgroep 20/21 vs 19/20

We zien dat de focusgroep, welke ook professionalisering positiever beoordeelt dan medewerkers mboRijnland breed, ook mboRijnland als werkgever positiever beoordelen. Betrokkenen bij de kwaliteitsagenda beoordelen mboRijnland positiever op veel vlakken zoals gevoel van waardering, mogelijkheden om door te groeien, meer aandacht voor persoonlijke ontwikkeling en tevredenheid over ontwikkelingsmogelijkheden. Dit fenomeen was vorig jaar ook zichtbaar. Dit lijkt dus duidelijke aanwijzingen te geven op de positieve bijdrage van aandacht voor professionalisering voor het positief beoordelen van mboRijnland als werkgever.

	7/19	8/19	huoige meting Focusgroep	risita meting Focusgroep	mboRijnland
4a Ik ben tevreden over mboRijnland als organisatie					
4b Ik ben trots op mboRijnland			5,8	5,9	5,6
4c Ik heb het gevoel dat ik bij mboRijnland pas			6,9	6,7	5,7
4d Ik sta achter de doelstellingen van mboRijnland			7,5	7,2	7,3
4e Ik voel dat ik gewaardeerd word door mboRijnland			7,7	7,7	7,3
4f Ik ben tevreden over mijn ontwikkelingsmogelijkheden binnen mboRijnland			7,0	6,1	5,7
4g Ik wil me ontwikkelen binnen mijn vakgebied			7,6	7,4	6,9
4h Binnen mboRijnland heb ik de mogelijkheid om door te groeien			8,3	8,2	8,0
4i Er is voldoende aandacht voor mijn persoonlijke loopbaanontwikkeling			7,2	6,8	6,3
4j Ik ben tevreden over de beloning die ik voor mijn werk ontvang			6,9	6,9	6,3
4k Ik vind het leuk om de komende 1 tot 2 jaar bij mboRijnland te blijven werken			6,3	6,2	5,5
4l Ik heb in de afgelopen 3 maanden concrete actie ondernomen om ander werk te krijgen of ga dat de komende 3 maanden doen (% Nee)			8,3	8,0	8,0
Ja, binnen mboRijnland			83,3%	65,7%	81,3%
Ja, buiten mboRijnland			13,1%	17,1%	9,9%

Figuur 13: MO professionalisering betrokkenheid focusgroep

Diepere analyse professionaliseringsaspecten focusgroep uit het MO

Om een gedetailleerde analyse te kunnen maken van de ontwikkelingen per college met betrekking tot de thema's van de kwaliteitsagenda, hebben we dit jaar het medewerkersonderzoek verder uitgesplitst. We hebben de betrokkenen bij de kwaliteitsagenda per college uit elkaar gehaald om zo ook per college te zien wat de ontwikkelingen en behoeftes zijn. Deze resultaten gaan niet over heel mboRijnland, maar beperkt zich tot betrokkenen bij de kwaliteitsagenda. Omdat sommige colleges niet genoeg respondenten hadden om anonimiteit te kunnen waarborgen, is niet elk college in dit overzicht opgenomen. Deze resultaten bieden per college de mogelijkheid om gericht te sturen op professionalisering. Het dient vermeldt te worden dat directeuren en teamleiders automatisch ook ingedeeld zijn. Dit komt door de structuur van het MO mboRijnland breed en hier hebben we geen invloed op gehad.

Wanneer er naar onderstaand figuur wordt gekeken, blijkt net als vorig jaar dat directeuren en teamleiders aanmerkelijk hoger scores. Er zijn per college verschillende inzichten uit onderstaande figuur te halen om te zien wat goed gaat en wellicht te zien op welke professionaliseringsaspecten nog winst te boeken valt. Dit is dan ook een aanbeveling voor iedereen die zich binnen de kwaliteitsagenda met hybride onderwijs, gepersonaliseerd leren en professionalisering bezighoudt. Een aantal willekeurige voorbeelden hiervan zijn:

- Bij Welzijn en zorg zijn de professionaliseringsdoelen helder (7,5), maar kan er nagedacht worden hoe facilitering bij professionalisering geoptimaliseerd kan worden (6,4).
- Bij Start-up zien we juist de gezamenlijkheid hoog scoren, maar zou wellicht de invloed op professionalisering en de doelen tegen het licht gehouden kunnen worden.
- Bij Dienstverlening is het duurzame karakter van professionalisering te prijzen, maar kan aandacht een de professionaliseringsdoelen een positief effect hebben.

Focusgroep	Directeuren en Teamleiders	MBO College Economie	MBO College Welzijn en Zorg	MBO College Dienstverlening	MBO College T&I	Start-Up	Focusgroep
Professionalisering							
2b) Het thema hybride onderwijs en/of gepersonaliseerd leren wordt gezamenlijk (met collega's) vormgegeven binnen mijn team	8,8	5,9	7,5	6,5	6,6	7,6	7,1
2c) Ik word gefaciliteerd bij mijn professionalisering m.b.t hybride onderwijs en/of gepersonaliseerd leren	7,7	7,5	6,4	6,9	7,5	7,1	7,2
2d) Het is me duidelijk hoe ik me kan professionaliseren m.b.t. hybride onderwijs en/of gepersonaliseerd leren	7,7	7,9	7,3	7,1	7,2	7,0	7,4
2e) Ik heb invloed op de manier waarop ik me kan professionaliseren m.b.t. hybride onderwijs en/of gepersonaliseerd leren	8,3	7,9	8,0	7,1	6,9	6,7	7,5
2f) Ik zie de relatie tussen de professionaliseringsactiviteiten m.b.t. hybride onderwijs en/of gepersonaliseerd leren en mijn dagelijkse werk	8,3	8,0	8,0	7,7	7,5	7,0	7,7
2g) Ik typeer de professionaliseringsactiviteiten m.b.t. hybride onderwijs en/of gepersonaliseerd leren als							
% Eenmalig	0	10,5	0	7,7	0	0	3,7
% Een aantal keer	30,8	5,3	30,0	7,7	12,5	42,1	22,0
% Regelmatig	7,7	15,8	30,0	15,4	62,5	47,4	28,0
% Duurzaam	61,5	68,4	40,0	69,2	25,0	10,5	46,3
2h) Mijn professionaliseringsdoelen m.b.t. hybride onderwijs en/of gepersonaliseerd leren zijn duidelijk	7,1	6,4	7,5	6,5	7,2	6,6	6,8

Figuur 14: MO professionaliseringsaspecten focusgroep uitgesplitst

De relatie tussen professionalisering en de beoordeling van mboRijnland als organisatie is ook binnen de focusgroep verder uitgewerkt. De conclusies lijken ook hier hetzelfde: Er lijkt ook op gedetailleerder niveau een relatie tussen professionalisering en de beoordeling van de organisatie. Hieronder is met de groene balken aangegeven wanneer iets in positieve zin afwijkt van het mboRijnland gemiddelde. Wanneer er dus veel groene balken bij professionalisering zichtbaar zijn (2b is niet te vergelijken, dus buiten beschouwing gelaten), zouden er ook veel groene balken voor de beoordeling van mboRijnland als organisatie zichtbaar moeten zijn. Dit lijkt zo te zijn (zie onderstaande figuur). Natuurlijk kan er niet van een causaal verband gesproken worden op basis van deze resultaten alleen. Wanneer er ook naar het theoretisch kader gekeken wordt, is de verwachting dat er een causaal verband is. Betere aandacht voor professionalisering = betere beoordeling van mboRijnland als werkgever.

Focusgroep	Directeuren en Teamleiders	MBO College Economie	MBO College Welzijn en Zorg	MBO College Dienstverlening	MBO College T&I	Start-Up	Focusgroep	mboRijnland 20/21
Professionalisering								
2b) Het thema hybride onderwijs en/of gepersonaliseerd leren wordt gezamenlijk (met collega's) vormgegeven binnen mijn team	8,8	5,9	7,5	6,5	6,6	7,6	7,1	-
2c) Ik word gefaciliteerd bij mijn professionalisering m.b.t hybride onderwijs en/of gepersonaliseerd leren	7,7	7,5	6,4	6,9	7,5	7,1	7,2	6,6
2d) Het is me duidelijk hoe ik me kan professionaliseren m.b.t. hybride onderwijs en/of gepersonaliseerd leren	7,7	7,9	7,3	7,1	7,2	7,0	7,4	7,0
2e) Ik heb invloed op de manier waarop ik me kan professionaliseren m.b.t. hybride onderwijs en/of gepersonaliseerd leren	8,3	7,9	8,0	7,1	6,9	6,7	7,5	6,8
2f) Ik zie de relatie tussen de professionaliseringsactiviteiten m.b.t. hybride onderwijs en/of gepersonaliseerd leren en mijn dagelijkse werk	8,3	8,0	8,0	7,7	7,5	7,0	7,7	7,0
2g) Ik typeer de professionaliseringsactiviteiten m.b.t. hybride onderwijs en/of gepersonaliseerd leren als								-
% Eenmalig	0	10,5	0	7,7	0	0	3,7	5,8
% Een aantal keer	30,8	5,3	30,0	7,7	12,5	42,1	22,4	29,6
% Regelmatig	7,7	15,8	30,0	15,4	62,5	47,4	28,0	41,2
% Duurzaam	61,5	68,4	40,0	69,2	25,0	10,5	46,3	23,4
2h) Mijn professionaliseringsdoelen m.b.t. hybride onderwijs en/of gepersonaliseerd leren zijn duidelijk	7,1	6,4	7,5	6,5	7,2	6,6	6,8	6,7

Focusgroep	Directeuren en Teamleiders	MBO College Economie	MBO College Welzijn en Zorg	MBO College Dienstverlening	MBO College T&I	Start-Up	Focusgroep	mboRijnland
Mijn organisatie								
4a) Ik ben tevreden over mboRijnland als organisatie	7,9	6,6	7,0	6,3	6,6	6,6	6,8	6,6
4b) Ik ben trots op mboRijnland	8,1	6,0	7,5	7,3	6,6	6,6	6,9	6,7
4c) Ik heb het gevoel dat ik bij mboRijnland pas	8,5	7,3	8,0	7,7	7,2	6,8	7,5	7,3
4d) Ik sta achter de doelstellingen van mboRijnland	8,5	7,6	8,0	7,3	8,4	7,1	7,7	7,3
4e) Ik voel dat ik gewaardeerd word door mboRijnland	7,1	7,0	7,5	6,9	7,2	6,6	7,0	6,7
4f) Ik ben tevreden over mijn ontwikkelingsmogelijkheden binnen mboRijnland	8,5	8,0	8,2	6,9	6,6	7,1	7,6	6,9
4g) Ik wil me ontwikkelen binnen mijn vakgebied	8,1	8,5	9,1	8,3	7,8	8,0	8,3	8,0
4h) Binnen mboRijnland heb ik de mogelijkheid om door te groeien	7,3	7,4	8,0	6,7	5,9	7,2	7,2	6,9
4i) Er is voldoende aandacht voor mijn persoonlijke loopbaanontwikkeling	7,1	6,8	8,0	6,5	5,6	7,1	6,9	6,9
4j) Ik ben tevreden over de beloning die ik voor mijn werk ontvang	6,5	5,6	6,8	5,8	7,2	6,7	6,3	6,5
4k) Ik vind het leuk om de komende 1 tot 2 jaar bij mboRijnland te blijven werken	8,7	8,8	9,3	7,9	7,5	7,8	8,3	8,0
4l) Ik heb in de afgelopen 3 maanden concrete actie ondernomen om ander werk te krijgen of ga dat de komende 3 maanden doen (% Nee)	76,9	80,0	72,7	92,3	87,5	89,5	83,3	81,2%
% Ja, binnen mboRijnland	23,1	10,0	27,3	7,7	0	10,5	13,1	9,9%
% Ja, buiten mboRijnland	7,7	15,0	0	0	12,5	0	6,0	10,4%

4.2 Wat zijn ontwikkelbehoeftes van betrokkenen in hybride leeromgevingen en/of gepersonaliseerde leertrajecten?

Om deze deelvraag zo volledig mogelijk te kunnen beantwoorden is er zowel in de interviews gevraagd naar wat de behoeftes zijn als in het MO gevraagd naar de wenselijke vorm van professionalisering. Beide resultaten worden in deze paragraaf besproken.

Behoeftes uit de interviews

Er komen een aantal dingen terug uit de interviews wanneer er werd gevraagd naar mogelijke behoeftes voor professionalisering. Ten eerste zien we bij kleinere projecten een behoefte om autonoom de professionalisering vorm te geven. Hierbij is de wens om vooral 'on the go' te professionaliseren. Hierbij valt te denken aan 'just in time', dus wanneer de behoefte er is, dan de mogelijkheid te hebben om te professionaliseren.

Ten tweede zien we bij grotere colleges meer het denken over hoe de professionalisering is vorm te geven voor andere betrokken (naast hun eigen professionalisering). Voorzichtigheid dient dus in acht te worden genomen bij deze data. Aangezien we bij kleinere initiatieven vooral de personen hebben gesproken die hands-on met de projecten bezig zijn en bij grotere colleges vooral de mensen die de verantwoordelijkheid hebben om deze thema's verder uit te smeren over een college. Dit geeft een verschil in perspectief.

Een derde behoefte die terug is gekomen, is om bij werving en selectie van docenten een vooruitziende blik te hanteren op de veranderende verwachtingen van een docent. Dit heeft als voordeel dat er minder uitval is en meer betrokkenheid op de thema's van de KA (de B agenda die ook meer en meer vervlochten raakt met de A-agenda).

Er komen ook andere behoeftes terug uit de interviews welke hier niet zijn opgenomen. Deze worden besproken in de paragraaf waarbij de aanbevelingen van vorig jaar zijn besproken met de geïnterviewden. Voor meer informatie over behoeftes, is die paragraaf dus ook aan te bevelen om te lezen.

In het MO is net als vorig jaar bevraagd naar de behoeftes over de vorm van professionalisering. Hieronder worden deze resultaten besproken.

Behoeftes in soorten professionalisering

De medewerkers van mboRijnland zijn bevroegd naar de professionaliseringsactiviteiten die het beste bij hen passen. Zowel vorig jaar als dit jaar blijken een aantal vormen van professionalisering populair. Bovenaan staan trainingen en deze is licht toegenomen (33% vs 31,7%). Ook interactieve feedback wordt vaak genoemd met 13,7% (vs 15,1% in 19/20). Onderzoeksgerichte activiteiten en zelfstudie blijken ook in trek. Wellicht heeft corona nog een kleine invloed gehad in verschuiving van wensen (nieuwe ict-vaardigheden moeten leren etc.), maar dit is lastig vast te stellen.

Professionaliseringswensen 20 / 21 vs 19/20 mboRijnland breed		
Professionalisering		
2a) <i>In het kader van professionalisering zou de volgende manier van professionalisering het beste bij mij passen:</i>	20/21	19/20
% <i>Observatie door experts</i>	3,7	4,8
% <i>Observatie door collega's</i>	8,1	8,7
% <i>Interactieve feedback</i>	13,8	15,1
% <i>Begeleide discussie</i>	4,7	5,1
% <i>Onderzoeksgerichte activiteiten</i>	8,4	9,0
% <i>Digitale instructies</i>	4,1	4,1
% <i>Lezingen</i>	4,5	3,5
% <i>Trainingen</i>	33,0	31,7
% <i>Zelfstudie</i>	9,6	7,9
% <i>Excursies</i>	4,8	3,5
% <i>Bestuderen good practices</i>	3,8	4,1
% <i>Anders namelijk;</i>	1,7	2,5

Figuur 15: MO professionaliseringvormen mboRijnland breed 20/21 vs 19/20

Hoe betrokken bij projecten van de KA wensen te professionaliseren is in onderstaand figuur weergegeven. Trainingen en onderzoeksgerichte activiteiten worden het meest gekozen. Dit is in lijn met het percentage van vorig jaar. Ook is er, net als vorig jaar, behoefte aan good practices en interactieve feedback. Wel zijn deze twee afgenomen ten opzichte van vorig jaar. Behoeft aan excursies is heel sterk toegenomen (van 2,9% naar 14,5%). Ook bij begeleide discussie is een ruime toename te zien. Bij excursies valt wellicht als kanttekening te zetten, dat dit een vorm is om good practices te zien/ervaren.

Professionaliseringswensen 20 / 21 vs 19/20 Focusgroep		
Professionalisering		
2a) In het kader van professionalisering op de thema's hybride onderwijs en/of gepersonaliseerd leren zou de volgende manier het beste bij mij passen;	20/21	19/20
% Observatie door experts	2,4	5,9
% Observatie door collega's	3,6	5,9
% Interactieve feedback	12,0	20,6
% Begeleide discussie	9,6	2,9
% Onderzoeksgerichte activiteiten	16,9	17,6
% Digitale instructies	1,2	2,9
% Lezingen	3,6	2,9
% Trainingen	18,1	17,6
% Zelfstudie	0	0
% Excursies	14,5	2,9
% Bestuderen good practices	14,5	20,6
% Anders namelijk;	3,6	0

Figuur 16: MO professionaliseringsvormen focusgroep 20/21 vs 19/20

Diepere analyse professionaliseringsvormen focusgroep uit het MO

Binnen de focusgroep is ook gekeken naar de betrokkenen per college en wat hun professionaliseringsvoorkeuren zijn. Betrokkenen kunnen onderstaande informatie gebruiken om beter aan te sluiten bij de behoeften. Enkele voorbeelden hoe deze data gebruikt kan worden:

- Bij Economie en Start-up is veel behoefte aan excursies, dus kan hier op ingespeeld worden door deze activiteiten aan te bieden.
- Bij Start-up en Welzijn en Zorg is veel behoefte aan onderzoeksgerichte activiteiten, terwijl bij Dienstverleningen juist meer behoefte is aan trainingen en interactieve feedback.
- Bij Techniek en ICT scoort interactieve feedback en observaties door collega's hoog. Dit hangt ook samen met een lager cijfer van de gezamenlijkheid van professionalisering (6,6). Dit zou dus ook een logisch punt zijn om op te sturen.

Focusgroep	Directeuren en Teamleiders	MBO College Economie	MBO College Welzijn en Zorg	MBO College Dienstverlening	MBO College T&I	Start-Up	Focusgroep
2a) In het kader van professionalisering op de thema's hybride onderwijs en/of gepersonaliseerd leren zou de volgende manier het beste bij mij passen;							
% Observatie door experts	0	0	0	7,7	0	5,6	2,4
% Observatie door collega's	0	0	0	0	12,5	11,1	3,6
% Interactieve feedback	7,7	10,0	9,1	30,8	25,0	0	12,0
% Begeleide discussie	15,4	5,0	9,1	0	12,5	16,7	9,6
% Onderzoeksgerichte activiteiten	15,4	15,0	27,3	7,7	12,5	22,2	16,9
% Digitale instructies	0	0	0	7,7	0	0	1,2
% Lezingen	7,7	0	9,1	0	0	5,6	3,6
% Trainingen	23,1	25,0	9,1	38,5	0	5,6	18,1
% Zelfstudie	0	0	0	0	0	0	0
% Excursies	0	25,0	9,1	7,7	12,5	22,2	14,5
% Bestuderen good practices	30,8	20,0	18,2	0	12,5	5,6	14,5
% Anders namelijk;	0	0	9,1	0	12,5	5,6	3,6

4.3 Welke ontwikkelmogelijkheden ervaren betrokkenen?

Om antwoord te geven op deze vraag is tijdens de interviews zowel bevraagd op stimulerende factoren als belemmerende, welke in dit hoofdstuk worden geanalyseerd. In dit hoofdstuk worden ook inzichten uit het MO naar ontwikkelmogelijkheden meegenomen. Hierbij zijn vragen gesteld naar energiegevers en redenen waarom professionalisering op het thema (hybride of gepersonaliseerd) niet is gelukt.

Stimulerende factoren

In de interviews met de projectleden komen een aantal duidelijke stimulerende factoren naar voren, welke hieronder zijn opgesomd:

- Het hebben van enthousiaste, creatieve, nieuwsgierige projectleden en leiders werkt stimulerend.
- Het benutten van de verschillende rollen en expertises en die kunnen raadplegen op een laagdrempelige manier lijkt bevorderend.
- Duidelijke rollen en verantwoordelijkheden met betrekking tot de projecten werkt stimulerend.
- Goede voorbeelden zien en daar geïnspireerd door raken is ook een stimulerende factor.
- De ontwikkelinstrumenten werken stimulerend omdat het faciliteert in het gesprek voeren met elkaar over de thema's.
- De innovatieve aard van de projecten vraagt om meer dan alleen standaard cursussen en professionalisering. Juist een informele manier van leren kan dan beter helpen. Met elkaar het gesprek voeren, intercollegiale consultatie en best practices delen worden genoemd.
- Het bespreekbaar maken met partners van de samenwerking (wat gaat goed wat kan beter) heeft een positief effect op de resultaten. Dit is belangrijk omdat er een verschil van belangen en perspectieven aanwezig is.

Belemmerende factoren

In de interviews met de projectleden komen ook een aantal duidelijke belemmerende factoren naar voren, welke hieronder zijn opgesomd:

- Een belemmerende factor is dat er een groot verschil van visie kan ontstaan op onderwijs in het nieuwe denken ten opzichte van onderwijs volgens de 'standaard' manier. Het kan lastig zijn om hier een cultuurverandering in te krijgen en mensen in die nieuwe manier van denken mee te nemen.
- Het eigenaarschap kan soms te geïsoleerd liggen bij een aantal sleutelpersonen die bij het project betrokken zijn waarbij de transitie naar een breder draagvlak nog onduidelijk is.
- Corona en het noodgedwongen digitale samenwerken werkt ook belemmerend door de afhankelijkheid van de mogelijkheden van de digitale systemen.
- Die nieuwe manier van denken en handelen bij docenten vraagt flexibiliteit en aanpassingsvermogen. Dit is soms lastig. Het is hierbij belangrijk om in gesprek te blijven om docenten te laten aanhaken, maar ook keuzes te laten maken: Wil ik mee veranderen of niet? En wat als ik als docent niet mee wil veranderen.
- Het instrumentele aanbod vanuit HRM/mboRijnland academie wordt als belemmerende factor genoemd door omdat er weinig inhoudelijke kennis is van de behoeftes en situatie in een project/college. Een suggestie die gedaan wordt is om met docenten mee te lopen, inkiijk te hebben in de dagelijkse werkelijkheid en daarop aan te sluiten.

Hieronder worden de inzichten vanuit het MO verder beschreven. Hierbij wordt ingegaan op de energiegevers en redenen waarom professionalisering niet gelukt is met betrekking tot de twee

thema's. Er is in een apart overzicht een uitsplitsing gemaakt per college. Dit overzicht is op te vragen via researchlab@mborijnland.nl. De reden dat dit niet is genoemd in dit rapport is omdat er veel overlap zit tussen de antwoorden.

Tip: Voor directies en teamleiders kan het wel nuttig zijn om het specifieke MO op detailniveau op het gebied van professionalisering te bekijken en/of de analyse per college op te vragen.

De belangrijkste drie onderwerpen voor Hybride onderwijs waarop in de open vragen aangegeven wordt dat men er energie uit haalt zijn:

1. De relatie en samenwerking met de beroepspraktijk
2. Samen met het team nieuwe ontwikkelingen vormgeven
3. Verbeterd onderwijs voor de student

De belangrijkste drie onderwerpen voor gepersonaliseerd leren waarop in de open vragen aangegeven wordt dat men er energie uit haalt zijn:

1. Nadenken over wat gepersonaliseerd leren is en/of wat mogelijk is
2. Beter kunnen aansluiten bij de behoefte en ontwikkeling van de student
3. Samen nieuwe ontwikkelingen kunnen vormgeven.

Redenen die zijn aangegeven waardoor mensen niet tot professionalisering komen op de twee thema's en de daarbij voorgestelde oplossingen (indien aangegeven) zijn:

1. Te weinig tijd en daarbij zou helpen om een meer gestructureerde planning te maken en professionalisering in plannen op te nemen.
2. Corona komt ook veel terug als genoemde reden, met niet direct een oplossing, maar wel de gedachte dat de situatie volgend jaar beter wordt.
3. Meer aandacht en prioriteit voor de thema's en in informatievoorziening, scholing en professionalisering.

Binnen het MO van mboRijnland zijn niet alleen betrokkenen van de KA, maar is elke medewerker bevraagd op: Waar ze, wat betreft professionalisering de meeste energie van krijgen of waarom professionalisering niet gelukt is. Waarom professionalisering niet gelukt is wordt behandeld bij belemmerende factoren (zie volgende pagina's). Hieronder hebben we een aantal conclusies aan de (meest voorkomende antwoorden) verbonden

Conclusies stimulerende factoren:

1. Ten eerste blijkt uit de resultaten dat directe toepasbaarheid in het onderwijs als stimulerend wordt ervaren. Hierbij speelt het gepercipieerde effect (op bijvoorbeeld studenten) een rol.
2. Het met elkaar vormgeven van en betekenis geven aan professionalisering wordt ook vaak benoemd. Hierin wordt samenwerking ook gezien als een middel om te professionaliseren. Een specifieke vorm van samenwerking die vaak terugkomt, is samenwerking met het werkveld.
3. Het faciliteren en het hebben van een aanbod in professionalisering blijkt stimulerend te zijn (mboRijnland academie).
4. Wanneer er mogelijkheden zijn om professionaliseringsactiviteiten te doen die mogelijk invloed hebben op het carrièreperspectief, dan lijkt dit ook stimulerend te werken (PDG, leergang LC, docentenopleiding etc.).

Belemmerende factoren

Conclusies belemmerende factoren bij de vraag waarom professionalisering niet is gelukt uit het MO:

1. De belangrijkste belemmerende factor blijkt tijd, werkdruk en ruimte te zijn. Het lijkt hier dan om gefaciliteerde en gestructureerde tijd te gaan met betrekking tot professionalisering.
2. De aandacht voor professionalisering is niet vanzelfsprekend en dit werkt belemmerend. Zo komt terug in de antwoorden dat andere activiteiten prioriteit krijgen boven professionalisering.
3. Bij het faciliteren in professionalisering blijkt het belemmerend te werken om (alleen) opgelegde trainingen aan te bieden en lijkt het dus beter om meer vraaggericht te werken.
4. Tenslotte wordt aangegeven dat corona belemmerend is geweest voor professionalisering.

4.4 Reacties naar aanleiding van de aanbevelingen

In deelrapport 1 zijn meerdere aanbevelingen geformuleerd ten aanzien van professionalisering binnen mboRijnland. Dit studiejaar zijn deze aanbevelingen onderwerp van gesprek geweest tijdens de gehouden interviews met projectleiders en projectmedewerkers uit de diverse colleges. Hen is gevraagd om aan te vullen, te verbeteren en kritisch te zijn over de gedane aanbevelingen, zodat we dit jaar daarop kunnen bouwen. Hieronder worden de aanbevelingen en de gebundelde reacties gepresenteerd. Er wordt steeds in grijs de aanbevelingen van vorig jaar weergegeven en in zwart zijn de aanvullingen van dit jaar weergegeven.

Duidelijke projectinvulling

Ten eerste lijken de resultaten aanleiding te geven om binnen de projecten een duidelijke rol- en taakverdeling te hebben en indien dit nog niet afdoende aanwezig is, hier een verduidelijking in aan te brengen. Voorlopers op de KA lijken duidelijk te hebben wie waar verantwoordelijk voor is zodat er meer eigen regie en accountability lijkt te ontstaan.

Deze aanbeveling wordt bevestigd. Het is wel belangrijk om er dynamisch mee om te gaan en de projectinvulling, de doelen, de visie, de rollen mee te laten bewegen op basis van de fase van het project. Het monitoren van de voortgang door de projectleider en -leden (waar je staat en welke stappen je zet) is daarom van belang.

Kennis en vaardigheden vergroten in projectmatig werken

Wanneer aan professionalisering gedacht wordt is het logisch om vooral de inhoudelijke thema's in het oog te hebben (hybride onderwijs en gepersonaliseerd leren). Toch geven de resultaten ook aanleiding om te (blijven) investeren in het mogelijk maken van professionalisering van projectmatig werken en verschillende vormen van innovaties.

Ook deze aanbeveling wordt door de geïnterviewden bevestigd. Er wordt door een enkeling een kanttekening gemaakt over het gevaar van te gestandaardiseerde (kant en klare) trainingen. De toegepaste kennis tijdens het innoveren en daaruit lessons learned vast stellen en kennis delen lijkt nog belangrijker.

Professionaliseringsplan

De eerste inventarisatie van de scholingsplannen lijken nog ruimte te bieden voor het verbeteren van planmatige professionalisering. Dit gecombineerd met andere resultaten ondersteunt het beeld dat het een positief effect heeft op professionalisering om vooruit te plannen en op te nemen in koersbepalende documenten (gechargeerd: in plaats van fail to plan = plan to fail). Mogelijk interessante elementen die in de plannen kan worden opgenomen zijn: wie professionaliseert hoe, het argument voor de gekozen professionalisering, met welk doel, wat levert dat voor resultaten op en hoe kunnen we die effecten zo groot mogelijk maken.

De planmatige aanpak wordt in de interviews onderschreven. Met name het belang om met elkaar een stip op de horizon in beeld te hebben en te houden. Als aandachtspunt wordt meegegeven dat het planmatige vanuit eigen regie en behoeftes moet komen.

Structuur en tijd

Dit hangt samen met het faciliteren van professionalisering. Hierbij is tijd natuurlijk een veelgehoord struikelblok, maar dit is niet voldoende. Het gaat om het creëren van gestructureerde tijd voor professionalisering, zodat verschillende projectdeelnemers (bijvoorbeeld docenten) de kans krijgen om te professionaliseren.

Meerdere betrokkenen onderschrijven deze aanbeveling. Met name de noodzaak voor gezamenlijke tijd is van belang (en wordt nu vaak ervaren als knelpunt).

Iedereen

De resultaten lijken hierop aansluitend ook aanleiding te geven om na te denken over hoe zo veel mogelijk medewerkers kunnen professionaliseren en hoe wordt 'iedereen' hierin meegenomen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan college Start-Up waar veel aandacht is gegeven aan de vraag hoe medewerkers te inspireren gelet op de richting die het College op wil.

Deze aanbeveling wordt onderkent. Het is goed voor het draagvlak om elke medewerker van mboRijnland mee te nemen in het proces en de ontwikkeling, ook de collega's met andere rollen "iedereen heeft wel een ontwikkelingsvraag"

Aansluiting zoeken binnen de teams

In sommige gevallen lijken toegewijde projectteams nog niet de link met het docententeam gemaakt te hebben, omdat het er logischerwijs eerst in kleine schaal een project wordt opgezet. Toch is het goed om bewust de link met het onderwijsteam te versterken omdat uiteindelijk die docenten ook een transitie zullen gaan maken op deze thema's. Om dit proces in een later stadium te bevorderen lijkt de actie om de rest van het docententeam hierin mee te nemen aan te bevelen.

Deze aanbeveling wordt ook bevestigd. Daarbij is het niet alleen belangrijk om aan te sluiten bij de teams, maar ook de teams regie te geven om er verder mee aan de slag te gaan.

Op basis van behoefte en effectiviteit

Een andere gedachte die de resultaten oproepen is het aanpassen van de professionaliseringsvorm om aan te sluiten bij de behoeftes én effectiviteit. Dit in acht nemend lijken onderzoeksactiviteiten en interactieve feedback (en vanuit de KA in dit stadium goede voorbeelden) veelbelovende vormen.

Deze aanbeveling wordt ook onderschreven. Daarbij wordt expliciet het belang genoemd van in gezamenlijkheid professionaliseren waarbij er ook ruimte is voor individuele behoeftes. Communities of practice / leergemeenschappen worden als voorbeeld benoemd.

Faciliteren en eigen regie

Dit lijkt een open deur, maar toch belangrijk om mee te nemen in de aanbevelingen. Het faciliteren en stimuleren van de eigen regie van teams met betrekking tot projecten binnen de KA lijkt positief gewaardeerd te worden en volgens de theorie ook effectief te zijn. Het lijkt dan ook goed om bewust te blijven, hoe dat zo veel mogelijk gestimuleerd kan worden.

Bij deze aanbeveling wordt genoemd dat het belangrijk is om ook aandacht te hebben voor mensen met weerstand. Hoe krijg je deze mee? Verder zijn de geïnterviewden het met deze aanbeveling eens.

Best practices delen

Aangezien uit de resultaten blijkt dat kennisdeling binnen de organisatie soms nog niet makkelijk te bewerkstelligen is, lijkt het goed om na te denken hoe bijvoorbeeld best practices op een laagdrempelige manier voor zoveel mogelijk belangstellende beschikbaar gesteld kunnen worden. Wellicht biedt de huidige tijd van digitaliseren daar ook mogelijkheden in.

Juist omdat het delen van good practices het denken in mogelijkheden versterkt en het vieren van successen motiveert, wordt deze aanbeveling belangrijk gevonden. De 'goede manier' blijkt vaak nog lastig te zijn. Er wordt een suggestie gegeven om op creatieve, enthousiasmerende en onconventionele wijze te delen.

Professionalisering mboRijnland breed

Aangezien resultaten uit vooral het MO inzichten lijkt te geven dat een concrete invulling van en structurele aandacht voor professionalisering een positief effect heeft op de tevredenheid (en daarbij aansluitend betrokkenheid), ligt het voor de hand om dit organisatie breed ook duidelijker op de agenda te zetten.

Hier zijn de geïnterviewden het mee eens. Organiseer dit vraag- en ontwikkeling gericht, zodat de medewerker de ruimte krijgt om te professionaliseren op basis van zijn/haar behoeftes.

Cultuur van leren

Tenslotte zijn er aanwijzingen (uit de resultaten) die aangeven dat professionaliseren steeds vanzelfsprekender wordt. Dit sluit aan bij het creëren van een cultuur van professionalisering. Waarbij het belang benadrukt wordt dat fouten maken mag (als het dan maar de start is van een leervraag), dat een leervraag stellen wordt verwelkomd en leiderschap ook bestaat uit het laten zien dat ieder lerend is of zou moeten zijn.

Dit wordt onderschreven. Het belang van fouten maken mag wordt specifiek benoemd. Daarbij is evalueren, reflecteren en leren essentieel. Perfectie kan juist verlamdend werken. Dit hoeft niet te betekenen dat een leidinggevende geen duidelijke verwachtingen mag hebben en daar het gesprek over mag voeren met betrokkenen.

Nieuwe suggestie voor aanbeveling

Er is een aanvulling op de aanbevelingen gegeven tijdens de interviews die dit jaar zijn gehouden. Hou bij de werving en selectie rekening met de koers en 'nieuwe' doelstellingen van mboRijnland. Denk daarbij aan de thema's van de KA, werf en selecteer hierop.

5 Conclusie

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag:

Hoe kunnen betrokkenen zich professionaliseren met betrekking tot hybride leeromgevingen en/of gepersonaliseerde leertrajecten?

Om tot een nauwkeurige beantwoording van de hoofdvraag te komen worden net als in de rapportage over vorig jaar eerst per deelvraag de conclusies weergegeven. Aangezien dit de rapportage is over jaar twee van het onderzoek kunnen de ontwikkelingen die geconstateerd zijn in deze rapportage meegenomen worden.

5.1 Welke ontwikkeling maken betrokkenen door?

Vorig jaar kon samenvattend gesteld worden dat de ontwikkeling van betrokkenen zich ontwikkelt van een fase waarin vooral betekenis aan de begrippen hybride onderwijs en gepersonaliseerd leren wordt gegeven, het 'wat', (denk ook aan ambitievorming, ontwikkelinstrumenten), naar een fase waar meer wordt nagedacht en invulling wordt gegeven aan het 'hoe'. Dit jaar kunnen we zien dat er verschil is ontstaan tussen hybride onderwijs en gepersonaliseerd leren. Hybride onderwijs heeft dit jaar meer aan duidelijkheid gewonnen en er zijn grotere vorderingen gemaakt bij het ontwikkelen van ideeën en producten. Dit laat zich ook zien bij professionalisering op dit thema. Het samen met collega's en werkveldpartners ontwikkelen van nieuw onderwijs wordt hier nadrukkelijk als energiebron genoemd. Bij gepersonaliseerd leren lijkt er sprake van vertraging in de ontwikkeling van dit thema. Er zijn daarin verschillen te constateren tussen colleges. Dit jaar is er op het terrein van de ondersteunende instrumenten ten aanzien van gepersonaliseerd leren veel tijd en energie gestoken. Dit is ook logisch gezien ons beeld uit de resultaten waarbij we de projectleiders in de interviews al verder lijken te zijn in het 'wat' en 'hoe' dan andere projectdeelnemers gebaseerd op de open antwoorden bij het MO.

Dit jaar is het in vergelijking tot vorig jaar in dit onderzoek uitvoeriger naar de plannen van mboRijnland gekeken. Vorig jaar leken er aanwijzingen te zijn om professionalisering uitvoeriger in plannen op te nemen. Dit jaar is dat beeld, na een meer uitgebreide analyse, bevestigd. Er kan nog een verbeteringslag worden aangebracht met betrekking tot de scholingsplannen per college en met name op teamniveau. Vaak is er, indien de plannen wel aanwezig zijn, weinig concrete informatie gegeven gericht op de thema's van de KA. Wel is te constateren dat er op collegeniveau en ook op teamniveau een verbetering is ten opzichte van vorig jaar. Ieder college heeft een scholingsplan en meer onderwijsteams hebben ook een scholingsplan.

Ook is vanuit het MO vast te stellen dat er meer personen met professionalisering rond de thema's hybride onderwijs en gepersonaliseerd leren 'aan de slag' zijn gegaan. Dit is een positieve ontwikkeling. mboRijnland breed worden aspecten die bevorderend werken voor professionalisering niet duidelijk beter gescoord dan vorig jaar. Dit lijkt een gemiste kans, aangezien de aanbevelingen van vorig jaar hier al veel handvatten voor hadden kunnen geven.

Gelukkig blijkt uit de MO resultaten gericht op betrokkenen bij de KA-projecten dat de ervaren relatie van professionalisering met de dagelijkse onderwijspraktijk en de ervaren invloed op eigen professionalisering beide zijn gestegen. De geboden faciliteiten worden daarentegen wel lager gescoord dit jaar.

Genoemde punten verdienen extra aandacht, omdat ook dit jaar de aanwijzingen uit het MO blijven staan, dat positief beoordeelde professionaliseringsaspecten een relatie heeft met het positiever ervaren van mboRijnland als werkgever.

5.2 Wat zijn ontwikkelbehoefes van betrokkenen in hybride leeromgevingen en/of gepersonaliseerde leertrajecten?

In deze paragraaf worden conclusies besproken over de behoeftes in professionalisering voor zowel de aangeboden vorm als de inhoud van professionalisering.

Uit de interviews komt heel duidelijk de behoefte terug om autonoom te kunnen werken aan de professionalisering rondom de KA. Uit het MO blijkt ook dat de gezamenlijkheid een heel belangrijke rol speelt. Samen met elkaar en leren van elkaar (en andere projecten), komt uitvoerig terug. Ook komt dit jaar nog steeds het belang van goede voorbeelden terug.

Dit jaar valt vast te stellen dat er bij colleges verschillende behoeftes zijn in professionaliseringsvormen rondom de KA. Dit kan met individuele- en groepswensen te maken hebben, maar wellicht ook met de fase van implementatie waarin verschillende colleges en teams zich bevinden.

Over het algemeen bestaat nog steeds het beeld dat professionaliseringsvormen als onderzoeksgerichte activiteiten, interactieve feedback populaire vormen zijn. Trainingen, excursies en good practices genieten ook een duidelijke voorkeur, blijkt uit het MO. Dit past bij het beeld uit de interviews.

Ook uit de interviews komt naar voren dat geboden ondersteuning op organisatieniveau met betrekking tot professionalisering nog te verbeteren valt. Zo zou er meer duidelijkheid kunnen zijn in wat de professionaliseringsmogelijkheden zijn, wat de financiële ondersteuning is, hoe bepaalde processen lopen/wat de routes zijn en wat de voorwaarden zijn.

Er is behoefte naar een gepersonaliseerde aanpak, niet alleen voor de studenten, maar ook voor de docenten wordt aangegeven. Waardoor er meer maatwerk mogelijk wordt.

5.3 Welke ontwikkelmogelijkheden ervaren betrokkenen?

Om conclusies te verbinden is deze deelvraag uitgesplitst naar stimulerende en belemmerende factoren. Stimulerende factoren worden eerst beschreven. Buiten de al genoemde stimulerende en belemmerende factoren in 5.1 en 5.2 komen de volgende stimulerende factoren naar voren: enthousiaste en nieuwsgierige projectleden en leiders, duidelijke rollen en verantwoordelijkheden, de ontwikkelinstrumenten en het samenwerkingsproces bespreekbaar maken met partners.

Belemmerende factoren die zijn aangegeven, zijn: het kan lastig zijn om mensen mee te krijgen in een hele nieuwe manier van denken en dus ook anders handelen (en dus ook anders onderwijs), te geïsoleerd eigenaarschap bij een aantal kartrekkers, corona en te weinig aansluiting van het aanbod HRM/mboRijnland academie op behoeftes.

Uit de antwoorden van het MO komen twee duidelijke energiegelvers terug als het om professionalisering gaat. Ten eerste blijkt uit de resultaten dat directe toepasbaarheid in het onderwijs als stimulerend wordt ervaren. Hierbij speelt het gepercipieerde effect (op bijvoorbeeld studenten) een rol. Ten tweede wordt het met elkaar vormgeven van en betekenis geven aan professionalisering benoemd. Hierin wordt samenwerking ook gezien als een middel om te professionaliseren. Een specifieke vorm van samenwerking die vaak terugkomt, is samenwerking met het werkveld.

Er zijn drie belangrijkste belemmerende factoren te noemen uit de resultaten van het MO. Te weinig tijd en daarbij zou helpen om een meer gestructureerde planning te maken en professionalisering in plannen op te nemen. Corona komt ook veel terug als genoemde reden, met niet direct een oplossing, maar wel de gedachte dat de situatie volgend jaar beter wordt. Tenslotte wordt meer aandacht en prioriteit gevraagd voor de thema's en in informatievoorziening, scholing en professionalisering.

5.4 Hoofdvraag: Hoe kunnen betrokkenen zich professionaliseren met betrekking tot hybride leeromgevingen en/of gepersonaliseerde leertrajecten?

De conclusie uit het rapport van vorig jaar blijft eigenlijk onveranderd en luidde als volgt: De gecombineerde resultaten op de deelvragen geven bij elkaar inzichten over hoe betrokkenen kunnen professionaliseren. Een duidelijk structuur met betrekking tot professionalisering, facilitering in die professionalisering, taken, geboden tijd, rollen en verantwoordelijkheden, waarbij vanuit een gezamenlijke visie en eigen regie uitgeoefend worden, lijken de basis om effectief te professionalisering.

Als aanvulling daarop lijkt het duidelijk dat professionalisering en bovengenoemde aspecten daarvan, duidelijker in plannen en rapportages op kan worden genomen.

De verwachte toegevoegde waarde van professionalisering op medewerkers en hoe ze hun werk en mboRijnland waarderen, lijkt dit jaar nog extra te zijn bevestigd in het MO.

Om mboRijnland op het gebied van professionalisering een stap verder te helpen zijn in het laatste hoofdstuk verscherpte praktische suggesties en aanbevelingen gedaan.

6 Discussie

In dit discussiehoofdstuk is een kritische reflectie opgenomen over het onderzoek. Deze discussie bespreekt mogelijke tekortkomingen van het onderzoek, verbeterpunten en aanknopingspunten voor het vervolgonderzoek van volgend jaar.

Allereerst is het ook dit jaar door de situatie met betrekking tot COVID-19 lastig geweest om met verschillende projectleiders en -deelnemers interviews af te nemen over hun kijk over professionalisering binnen de KA. Er is wel relevante informatie verkregen uit de interviews met projectleiders en projectmedewerkers maar soms was het aantal geïnterviewde per project beperkt. Door dit gegeven is het de vraag of er wel een voldoende representatief beeld is gevormd van ieder project en van het college. Volgend studiejaar zal de focus liggen op de professionalisering op de thema's bij de docenten die niet per se betrokken zijn bij de projecten hybride onderwijs of gepersonaliseerd leren. Dit zal ertoe leiden dat er een beeld wordt verkregen hoe breed en diep de implementatie van deze thema's organisatie breed is gevorderd.

Een andere tekortkoming is het feit dat de resultaten vanuit het MO van de focusgroep vorig jaar niet verder opgesplitst naar project kon worden. Dit jaar is dat wel mogelijk geweest vanwege een grotere groep, maar zijn de resultaten dus niet op dit niveau te vergelijken met vorig jaar

Dit jaar is een vergelijking van de resultaten met vorig jaar mogelijk gemaakt. Ook voor volgend jaar is dat het voornemen. Wel dient in acht te worden genomen dat de onderzoeksdoelgroep elk jaar verandert. Zo kan het dus lijken dat er geen vorderingen zijn. Dit dient echter niet zo geïnterpreteerd te worden, omdat elk jaar de onderzoeksdoelgroep verandert en telkens dichterbij de onderwijsuitvoering staat. Hiervoor is gekozen om een zo breed mogelijk beeld te krijgen over de professionaliseringsontwikkelingen en behoeftes.

Tenslotte is het ook belangrijk om te vermelden dat het huidige theoretische kader en gevonden resultaten met de praktijk elkaar bekrachtigen. Dit biedt aanleidingen om de ingezette koers van het onderzoek vast te houden en op de thema's in te zoomen en verdere verdiepingen/verklaringen te verkrijgen.

7 Aanbevelingen

Er kunnen hele concrete aanbevelingen worden gedaan. In de laatste resultatenparagraaf staan de aanbevelingen van vorig jaar met opmerkingen van dit jaar door respondenten. Alle aanbevelingen en opmerkingen die daar staan, zijn geldig en toe te passen. In dit hoofdstuk proberen we de aanbevelingen van dit jaar te vangen in vier thema's.

Professionalisering in plannen en plan professionalisering

Neem professionalisering (gericht op de KA) zo duidelijk mogelijk op in plannen. Dit geldt zowel voor teamplannen als collegeplannen. Probeer hierbij na te denken hoe, wanneer, wie en met welk doel er geprofessionaliseerd wordt. Het nut van de gezamenlijkheid van professionalisering komt dit jaar nadrukkelijk naar voren, dus besteedt hier ook vooraf aandacht aan. Hoe kan dit structureel gefaciliteerd worden? Die vraag is essentieel om vooraf helder te hebben, zodat medewerkers ook de ruimte ervaren/krijgen om structureel met elkaar te professionaliseren.

Eigen regie en autonomie

Uit de resultaten blijkt dat zeggenschap over professionalisering belangrijk is. Laat dus ruimte voor hoe medewerkers dat zelf zien, gericht op de dagelijkse praktijk en de richting van de innovatie. Dit betekent overigens niet dat er geen verwachtingen mogen zijn, dit kan juist hand in hand met elkaar gaan. Duidelijk doelstellingen die met elkaar geformuleerd worden en het gesprek over hoe daar dan te komen. Net zoals we bij onze studenten een 'coachende' rol willen aannemen, hebben medewerkers daar ook behoefte aan.

Samen extern en intern en ontwikkelen van nieuw onderwijs

Het belang van een gezamenlijk gedragen nieuwe vorm van onderwijs zorgt ervoor dat in een vroeg stadium de verschillende partijen betrekken belangrijk is. De resultaten lijken het leereffect/professionaliseringseffect van samen nieuw onderwijs ontwikkelen te bekrachtigen. Daarbij het inhoudelijke gesprek voeren met elkaar is wenselijk. Tenslotte lijkt het verstandig om over de volgende fase na te denken. Hoe ontwikkelen veel initiatieven zich van een selecte projectgroep naar een breed gedragen innovatie in de hele opleiding.

8 Bronnen / Referenties

- Aken, J. Van, & Andriessen, D. (2011). Ontwerpgericht wetenschappelijk onderzoek. *Handboek Ontwerpgericht Wetenschappelijk Onderzoek*, 16–30.
- Braaksma, M., & Bakker, M. (2016). “Een ander perspectief op professionele ruimte”: De Onderwijsraad over professionele ruimte in het onderwijs. In *Pedagogische Studien* (Vol. 93, Issues 5–6).
- de Lange, R., Schuman, J. & Montesano Montessori, N. (2011). *Praktijkgericht onderzoek voor reflectieve professionals*. Maklu.
- Eraut, M. (2004). Informal learning in the workplace. *Studies in Continuing Education*, 26(2), 247–273. <https://doi.org/10.1080/158037042000225245>
- Eraut, M. (2007). Learning from other people in the workplace. *Oxford Review of Education*, 33(4), 403–422. <https://doi.org/10.1080/03054980701425706>
- Fullan, M. (2016). The elusive nature of whole system improvement in education. *Journal of Educational Change*, 17(4), 539–544. <https://doi.org/10.1007/s10833-016-9289-1>
- Guskey, T. R. (2000). *Evaluating professional development*. Thousand Oaks.
- Hattie, J., & Timperley, H. (2007). The power of feedback. *Review of Educational Research*, 77(1), 81–112. <https://doi.org/10.3102/003465430298487>
- Lubberman, J., & Pijpers, J. (2013). Effectief professionaliseren binnen onderwijsorganisaties. CAOP.
- Merchie, E., Tuytens, M., Devos, G., & Vanderlinde, R. (2016). Professionalisering voor leraren. *Universiteit Gent*, 30–35. <https://biblio.ugent.be/publication/7105261/file/7105283.pdf>
- Pieters, J. M. (2015). *Docenten ontwerpen om risicoleerlingen te motiveren in het mbo : Curriculum kenmerken die ertoe doen ’*. September.
- Shulman, S and Shulman, J. (2004). How and What Teachers Learn: a shifting perspective. *Journal of Curriculum Studies*, 36(2), 257–271.
- Timmermans, M. (2012). Kwaliteit van de opleidingsschool. *Hogeschool van Arnhem*, 388.
- Timmermans, M. (2017). Katern 4. In *Kennisbasis lerarenopleiders*. Hollandse Indruk.
- Veen, K. Van, Zwart, R., Meirink, J., & Verloop, N. (2010). Professionele ontwikkeling van leraren. *Reviewstudie, ICLON*(December), 2/150.
- Veldhuizen, B. van. (2011). *Werkend Leren , Lerend Werken*. Eigen beheer.

9 Figuren

Figuur 1: Professional development framework.....	4
Figuur 2: Leren van leraren: Individueel niveau (gebaseerd op Shulman en Shulman, 2004).....	5
Figuur 3: Collectief en individueel leren van leraren (gebaseerd op Shulman en Shulman, 2004).....	6
Figuur 4: Model professionalisering Agency & Affordance	10
Figuur 5: Globale onderzoeksmethode.....	12
Figuur 6: Onderzoeksdoelgroepen	13
Figuur 7: MO professionalisering op thema 1	19
Figuur 8: MO professionalisering op thema 2	20
Figuur 9: MO professionaliseringsaspecten mboRijnland breed	23
Figuur 10: Resultaat MO professionaliseringbereidheid	24
Figuur 11: Resultaat MO professionaliseringsaspecten focusgroep tegen mboRijnland.....	24
Figuur 12: Resultaat MO professionaliseringsaspecten focusgroep 20/21 vs 19/20	25
Figuur 13: MO professionalisering betrokkenheid focusgroep.....	26
Figuur 14: MO professionaliseringsaspecten focusgroep uitgesplitst.....	27
Figuur 15: MO professionaliseringvormen mboRijnland breed 20/21 vs 19/20	30
Figuur 16: MO professionaliseringvormen focusgroep 20/21 vs 19/20.....	31

10 Bijlagen

Deze versie kent geen bijlagen. Wel zijn bijlagen op te vragen via researchlab@mborijnland.nl