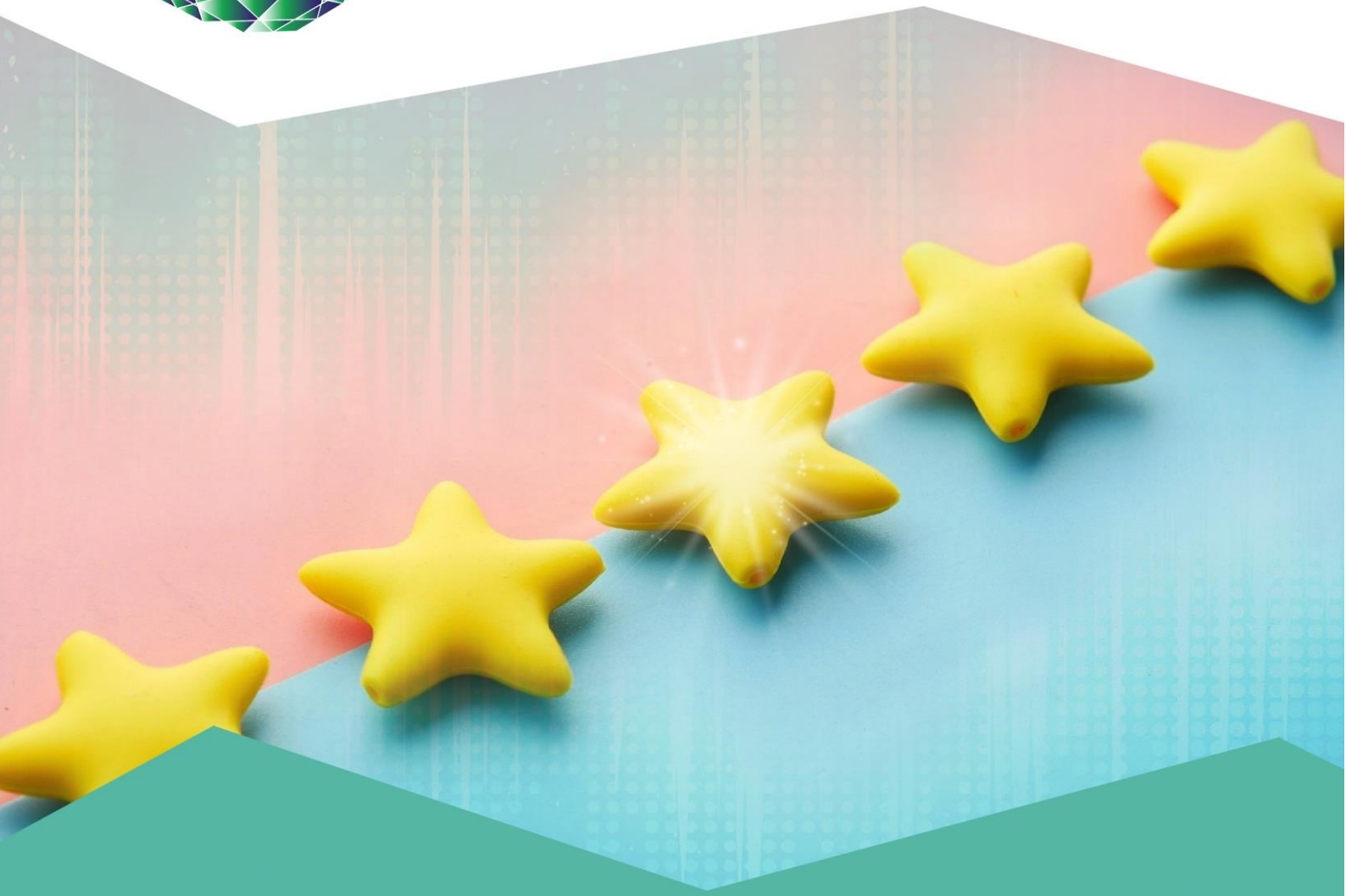
Prac//
toraten



Witboek

Het waarderen van practoraten:
Kennisontwikkeling & praktijkinnovatie in het mbo.

Gericht op de doorontwikkeling van het kwaliteitskader voor practoraten.

Het waarderen van practoraten:

Kennisontwikkeling & praktijkinnovatie in het mbo.

Witboek gericht op de doorontwikkeling van het kwaliteitskader voor practoraten.

Werk in uitvoering

Eerste versie van de tekst die online wordt aangeboden.
Feedback wordt op prijs gesteld.

Januari 2026

Kwaliteitscommissie van Stichting Practoraten.nl
Marc van der Meer, Henk Ritzen, Eveline Rijnen, Anneke Westerhuis, Wendy Wesseling.

Citeren als:

Van der Meer, M., Ritzen, H., Westerhuis, A., Wesseling, W., & Rijnen, E. (2026). *Het waarderen van practoraten: kennisontwikkeling en praktijkinnovatie in het mbo. Witboek gericht op de doorontwikkeling van het kwaliteitskader voor practoraten.* Amsterdam: Stichting Practoraten.nl

Inhoud

Het waarderen van practoraten: Kennisontwikkeling & praktijkinnovatie in het mbo. 2
Managementsamenvatting 5
Woord vooraf 7
1. Voorgeschiedenis en kenmerken van practoraten 10
1.1. Ontwikkeling van practoraten 10
1.2. Kenmerken van practoraten 11
1.3. Vraagstelling 12
1.4. Opzet van het witboek 13
2. Ontwerpgericht onderzoek 13
2.1. Werkwijze: methode van aanpak 13
2.2. Methodisch innoveren 15
2.3. Conclusies: ontwerpeisen kwaliteitskader 17
3. Auditing en de governancecultuur van het mbo 18
3.1. Audits in het mbo 19
3.2. Auditen in ontwikkelingsperspectief 20
3.3. Omgaan met tegendraadse werkingen 21
3.3.1. Een voorbeeld van waarderend reviewen 22
3.3.2. Een ander voorbeeld: evaluatief stakeholder-review 23
3.3.3. Voortgangsbesprekingen over de kwaliteit van practoraten 24
3.3.4. De groei van de PractoratenPlatforms 26
3.4. Ontwerprichtlijnen afgeleid uit het ontwikkelingsgericht auditen. 26
4. Onderzoek naar de kernprocessen van een practoraat 28
4.1. Onderzoek *van* en *naar* practoraten in het mbo 28
4.1.1. Evidence-informed werken? 29
4.1.2. Praktijkgericht onderzoek in het mbo 30
4.2. Organisatorische condities voor het ontwikkelen van onderzoek in het mbo 31
4.3. Onderzoeksresultaten benutten 32
4.4. De organisatorische inbedding van innovatie in het mbo 34
4.5. Betekenis voor het kwaliteitskader 35
5. De ontwerprichtlijnen geordend in het kwaliteitskader 36
5.1. Het assenstel: integraal kwaliteitskader 36
5.1.1. Een goed doordacht onderzoeksplan (voorbereiden) 38
5.1.2. Werken stap voor stap, van idee tot resultaat (uitvoeren) 39

5.1.3. Zorgvuldigheid en betrouwbaarheid in onderzoek (evalueren) 39
5.2. Professionalisering en inbedding (reflectievermogen) 39
5.2.1. Ontwikkeling van onderzoeksvaardigheden (hoe ging het, wat gaat goed?) 39
5.2.2. Professionele ontwikkeling (wat kan beter?) 40
5.2.3. Inbedding in de schoolorganisatie (realiseren we onze ambities?) 40
5.3. Een lerende gemeenschap (documentatievermogen) 40
5.3.1. Kennisopbouw rond een duidelijk thema 40
5.3.2. Beroepsproducten te gebruiken in het onderwijs 41
5.3.3. Beroepsproducten vertaald naar het werkveld 41
5.4. Signalering, fundering en doorbraak (innovatievermogen) 41
5.4.1. Signalering – het systematisch ordenen van vernieuwing 41
5.4.2. Fundering – verbeteren door het delen van kennis en ervaring met collega's 42
5.4.3. Doorbraak – innovatie binnen de mbo-instelling en de landelijke beweging 42
6. Toepassingen nieuwe kwaliteitskader 43
6.1. Fasen van kwaliteitsontwikkeling in een practoraat 43
6.1.1. Beginfase 43
6.1.2. Middenfase 44
6.1.3. Eindfase 44
6.2. Randvoorwaarden 44
6.3. Hoe verder? 45
Bijlage 1. Dialoogmodel van Stevens 53
Bijlage 2. Audits in het mbo wetenschappelijk onderzocht 55
Bijlage 3. Voorbeelden van de taal van kennisbenuttingsstrategieën 58
Bijlage 4. Innovatiecyclus voor het mbo 60

Managementsamenvatting

Dit witboek schetst de ontwikkeling van practoraten in het mbo en verkent de dimensies van een nieuw kwaliteitskader. De practoraten in het mbo maken een snelle groei door in aantal en in kwaliteit. In de *Werkagenda voor het MBO* in 2023 hebben practoraten een meer formele positie gekregen. Reden voor de kwaliteitscommissie van de Stichting Practoraten.nl om het kwaliteitskader voor de waardering van practoraten verder te ontwikkelen, als onderdeel van de governance-structuur van de stichting.
De kwaliteitscommissie heeft ruim ervaring opgedaan met het begeleiden van nieuwe practoraten; dat zijn er inmiddels meer dan 150. Tot nu toe lag de focus op de startfase van een practoraat, op het feedback geven op nieuwe plannen en de voornemens van mbo-scholen een practoraat te initiëren. Sinds 2024 werkt de commissie aan een nieuw samenhangend kwaliteitskader waarin ook tussentijdse en eindevaluaties worden opgenomen.

De kwaliteitscommissie hanteert een brede opvatting van kwaliteit die de variëteit van het mbo ondersteunt, van agrofood, bouwnijverheid, ICT, klein- en grootmetaal, kunst- en cultuureducatie, sport en bewegen, veiligheidssectoren, tot zakelijke dienstverlening en zorg en welzijn. Daarbij wordt in de practoraten niet alleen onderzoek verricht, maar worden ook uiteenlopende beroepsproducten ontwikkeld, denk aan lesmethoden, webapplicaties, precisie-instrumenten, prototypen, handleidingen en werkwijzen gericht op goed mbo-onderwijs.

In de kwaliteitsopvatting van de kwaliteitscommissie komen daarom drie dimensies samen: 1. systematisch onderzoekend werken (creatievermogen), 2. doorlopende professionalisering van de betrokkenen (reflectievermogen), en 3. gebruik van de resultaten en kennisdeling gericht op verbetering, vernieuwing en innovatie van het mbo-onderwijs (documentatie- of semantisch vermogen). Deze drie begrippen zijn wetenschappelijk gefundeerd en worden in dit witboek in samenhang uitgewerkt.
Om deze dimensies te onderbouwen is in de vorm van dit witboek een literatuurstudie verricht, gericht op de theorie van ontwerpgericht onderzoek, de literatuur van leren en werken en op praktische vormen van (bestuurlijke) verantwoording van ‘harde’ en ‘zachte’ varianten van evaluatie en verantwoording. Dat laatste element is in de Stichting Practoraten.nl altijd al van belang geweest en is ook terug te vinden in het Referentiewaardenmodel van het Kwaliteitsnetwerk mbo.

In de doorontwikkeling van het kwaliteitskader is gekozen voor een samenhangende, ontwikkelingsgerichte benadering van kwaliteit. Met name door het versterken van de zelfsturing van de practoraten, binnen een landelijk kader van samenwerking en ontwikkeling.

In dit witboek worden de procedurele en inhoudelijke ontwerprichtlijnen voor dit kader geschetst. De tekst begint in hoofdstuk 1 met de historische context en de functies van practoraten. In hoofdstuk 2 wordt de gehanteerde onderzoeksmethode (Design-Based Research) beschreven, gevolgd door inzichten over het creatievermogen, reflectievermogen en documentatievermogen van practoraten (uit het Platform Integraal Ondernemen). Hoofdstuk 3 zoomt in op de huidige werkwijze van 'audits' en 'governance' in het mbo en op de wijze waarop practoraten onderzoek, professionalisering en innovatie verbinden. In hoofdstuk 4 worden inzichten uit recent onderzoek naar praktijkgericht onderzoek en kennisbenutting in het mbo besproken. Hoofdstuk 5 schetst de ontwerprichtlijnen voor het kwaliteitskader, dat de ontwikkeling, kwaliteit en doorwerking van practoraten moet ondersteunen. In hoofdstuk 6 worden conclusies getrokken en volgt een leeswijzer voor het gebruik van het kwaliteitskader.

Het kwaliteitskader kan op drie manieren worden ingezet. Ten eerste als instrument en referentiekader bij de zelfevaluatie van practoraten bij de start, halverwege en aan het einde van een practoraatsperiode. Ten tweede als ontwikkelingsinstrument om te bezien hoe een practoraat zich in de tijd heeft ontwikkeld. Ten derde reikt het witboek overwegingen aan voor de beleidsmatige sturing en inrichting van de practoraten in Nederland.

Het uiteindelijke doel van het witboek is het presenteren van een kwaliteitskader dat recht doet aan de diversiteit van practoraten en tevens de positie van het mbo versterkt in het Nederlandse onderzoekslandschap. Practoraten vervullen daarin een signalerings-, funderings- en doorbraakfunctie.

Woord vooraf

Sinds de oprichting van het eerste practoraat in 2012, was de kwaliteitscommissie van de Stichting Practoraten.nl (en zijn voorlopers) op diverse manieren betrokken bij het ontwikkelen van een kwaliteitskader voor nieuwe practoraten. De commissie voert gesprekken met alle startende practoraten en regelmatig ook voortgangsgesprekken met practoren vanuit het oogpunt van kwaliteitsbewaking. Daartoe heeft de kwaliteitscommissie denkkaders ontwikkeld op het gebied van innovatie, onderzoek en kennisontwikkeling. Ook geeft de commissie advies over professionalisering en beleidsvoering van de practoraten. Leden van de kwaliteitscommissie hebben op persoonlijke titel diverse publicaties uitgebracht met als doel de ontwikkeling van de practoraten inhoudelijk en procesmatig te ondersteunen.

In 2023 zijn de practoraten opgenomen in de landelijke Werkagenda voor het MBO waardoor zij een meer formele positie in het mbo hebben gekregen. Dat impliceert dat er van overheidswege eisen aan worden gesteld. Gezien deze ontwikkeling heeft het bestuur van de Stichting Practoraten.nl aan de kwaliteitscommissie gevraagd het kwaliteitskader verder te ontwikkelen, als onderdeel van de nieuwe governance-structuur van de practoraten. Het kader moet niet alleen een impuls geven aan de kwaliteit van de practoraten, maar ook het lerend en ontwikkelend vermogen van de practoraten versterken.

Het begrip 'kwaliteit' kent vele dimensies. Denk aan de kwaliteit van een practoraat als organisatie, van het onderzoek of van de kwaliteit van de doorwerking van het onderzoek in de school en het werkveld. Onze opvatting van kwaliteit betrekt deze drie dimensies op elkaar. Van belang voor de kwaliteitscommissie is het systematisch onderzoekend werken, gericht op de professionalisering van de betrokkenen, die zichtbaar wordt in de verbetering, vernieuwing en innovatie van het middelbaar beroepsonderwijs.

We hanteren dus een mbo-specifiek kwaliteitskader, dat recht doet aan de aard en werking van deze belangrijke vorm van beroepsonderwijs met grote maatschappelijk gewicht. In dit witboek werken we deze kwaliteitsdimensies uit op basis van inzichten uit de literatuur over ontwerpgericht onderzoek, over werken en leren en over bestuurlijke verantwoording. Deze literatuur is zeer omvangrijk en dwingt daarom tot kiezen. Wij hebben kennis genomen van de grote stroom aan publicaties bij het Nationaal Kennisinstituut Onderwijs, het regieorgaan SIA voor praktijkgericht onderzoek, de Nationale Groeifondsen, het Ministerie van OCW en andere departementen, als ook van

de MBO Raad en tal van adviesorganen die de Nederlandse samenleving rijk is. De keuze die de commissie heeft gemaakt is geïnspireerd op de door ons waargenomen ontwikkelingen in de dagelijks praktijk van het middelbaar en (tot zekere hoogte) hoger beroepsonderwijs en het werkveld dat door dit onderwijs wordt bediend. Daarbij is zoveel mogelijk gebruik gemaakt van beschikbare resultaten uit de wereld van de practoraten en de PractoratenPlatforms, mede ingegeven door onze ervaringen met het begeleiden en doorontwikkelen van practoraten, waarover we ook rapporteren.

De werkwijze in dit witboek is methodisch gezien gebaseerd op de ontwerpliteratuur van Jules Pieters en Jan van de Akker (TU Twente). In het kort kijken we naar de context van het mbo, we bezien de empirische ontwikkelingen rondom het beoordelen van kwaliteit binnen het mbo, waarvan we de ontwerprichtlijnen afleiden, waarmee we het onderzoekskader voor de practoraten opbouwen en verantwoorden. Ook zijn we geïnspireerd door de socio-technische literatuur over wendbaar organiseren en de kwaliteit van leren en werken, dat oorspronkelijk is ontwikkeld door Jan in ’t Veld en Pierre Malatoux (TU Delft) en uiteenlopende toepassingen kent in het mbo. Dit heuristisch kader heeft ons geholpen aan de drie samenhangende vermogens die we centraal plaatsen in het kwaliteitskader: het systematisch uitvoeren van onderzoeksprojecten, het reflecteren op de resultaten en het delen en doorontwikkelen van de gerealiseerde kennis en beroepsproducten. Iedere dimensie kent drie ontwikkelingsstappen, waarmee het kwaliteitskader ontwikkelingsgericht wordt en behulpzaam kan zijn om nieuwe ontwikkelingen in de mbo-praktijk in beeld te brengen (de signaleringsfunctie van practoraten), deze van een stevige basis te voorzien (de funderingsfunctie van practoraten), en mogelijk nieuwe doorbraken te bereiken (de doorbraakfunctie van practoraten).

We ambiëren dat dit integrale kwaliteitskader voor practoraten zinvol is in de ondersteuning van de start van nieuwe practoraten, als ook bij tussentijdse en finale evaluaties. De resultaten van deze evaluatieve besprekingen bieden belangrijke inzichten voor de doorlopende cyclus van ontwikkeling en professionalisering van practoraten, de PractoratenPlatforms, de landelijke trainingen en diverse bestuurlijke overleggen op landelijk niveau. De auteurs verwelkomen eventuele suggesties van de lezers van het Witboek ter verbetering van de argumentatie.

We zijn Ronald Stevens, de eerste voorzitter van de Kwaliteitscommissie, dank verschuldigd. Hij ontwikkelde het dialoogmodel met harde en zachte dimensies, dat we als Kwaliteitscommissie eerder ook hebben gehanteerd. Deze uitgangspunten zullen we in dit witboek verder ontwikkelen. Ook zijn we Jorick Scheerens erkentelijk, die als

opdrachtgever namens het bestuur steeds bij onze gesprekken aanwezig was, ons aanmoedigde onze activiteiten verder te systematiseren en in een begrijpelijk taal uit te drukken. Daarnaast zeggen wij dank aan Anniek van Anraad, Margot Felix, Max Hoefeijzers, Nanke Kraehe, Theo Lohman, Onno-Hans Noteboom en John Schobben voor de gezamenlijke verkenning naar de publieke opdracht van het mbo en het project MBOin2030, waarop dit witboek mede voortbouwt. Ook dank aan Pieter Baaij, Erica Bouw, Patricia Brouwer, Scilla van Cuijlenborg, Andrea Klaeijsen, Jeroen van Mierlo, Jeannette Oostijen, Marjolijn Postmaa en Saskia Schenning voor hun suggesties bij een eerdere versie van de tekst.

Tot slot. De leden van de Kwaliteitscommissie hebben dit witboek zelfstandig en onafhankelijk opgesteld, zonder interne of externe financiering of subsidies. De totstandkoming is uitsluitend ingegeven door de ambitie een bijdrage te leveren aan de verdere ontwikkeling en borging van de kwaliteit van practoraten.

Namens de Kwaliteitscommissie,

Marc van der Meer, voorzitter.

1. Voorgeschiedenis en kenmerken van practoraten

1.1. Ontwikkeling van practoraten

In 2012 is het practoraat Mediawijsheid ingericht bij het Mediacollege in Amsterdam. Na een intern overleg om een online platform voor professionals op te richten, dat een vroege dood is gestorven, stelde Jelle Koolstra voor een 'practoraat' in de mbo-instelling te vestigen. Het practoraat begon met vijf ambities waarvan er één met veel succes is gerealiseerd: het maken van websites over mediawijsheid in het onderwijs.

Werkende weg werden de functie en doel van het practoraat duidelijker: door bundeling van krachten beroepsmatige vernieuwing in het mbo brengen! Practoraten creëren publieke waarde. Onderzoek doen werd voor deze pioniers een passend middel om exploratief verbetering, vernieuwing en innovatie in het onderwijs én de beroepspraktijk te realiseren. Voldoende redenen voor het Mediacollege om na raadpleging van alle mbo-instellingen een stichting voor te bereiden met als doel onderzoek en vernieuwing te realiseren voor het mbo-onderwijs en gelieerde bedrijven en instellingen. In 2015 werd de Stichting 'Ieder mbo een practoraat' (vanaf nu: Stichting Practoraten.nl) opgericht door vijf 'founding fathers': Leeuwenborgh (nu Vista College), Mediacollege, ROC Mondriaan, ROC Noorderpoort en ROC van Twente. Ook werd een kwaliteitscommissie ingericht, die nieuwe practoraten ondersteunt (Stevens, Koole, van der Meer, Ritzen, & Westerhuis, 2020; Practoraten, 2017). De start ging met vallen en opstaan, maar geleidelijk aan werden meer practoraten ingericht en op steeds weer aanpalende thema's, waardoor in het hele land een lappendeken aan initiatieven ontstond.

Inmiddels zijn ruim 150 practoraten verbonden aan de stichting. Practoraten zijn dus niet meer weg te denken in het mbo als verbinder van kennis, onderzoek en innovatie. Dat blijkt ook uit de 'Werkagenda voor het mbo' (2023-2027) van het Kabinet Rutte-4, overgenomen door het Kabinet-Schoof en ook onderdeel lijkt te worden van het kabinet dat momenteel (2026) wordt geformeerd. Practoraten ambiëren onderzoek en de kennisontwikkeling van een mbo-instelling naar een hoger niveau te tillen. Deze combinatie is aanleiding geweest om het mbo op te nemen als lid van de landelijke Kenniscoalitie van wetenschappelijke en hoger onderwijsinstellingen; het mbo is een partner in onderzoeks- en kennisnetwerken, en maakt deel uit van de

kennisinfrastructuur in Nederland. Om de participatie en betekenis van het mbo in de Kenniscoalitie verder te ontwikkelen is op de Rijksbegroting van 2024 tot en met 2027 voor de ontwikkeling van huidige en nieuwe practoraten jaarlijks € 25 miljoen gereserveerd (Staatscourant, 2022). De Stichting Practoraten.nl helpt mbo-instellingen bij de oriëntatie en voorbereiding van practoraten (Staatscourant, 2022). Deze ontwikkelingen vormen de directe aanleiding voor de Kwaliteitscommissie om de eigen beoordelingskader en -procedures te herzien. Dit witboek biedt daartoe de onderbouwing: de bouwstenen.

1.2. Kenmerken van practoraten

Practoraten zijn relatief kleinschalige, themagebonden expertisecentra in een mbo-instelling. Practoraten voeren praktijkgericht onderzoek uit door nieuwe beroepspraktijken te verkennen en te ontwikkelen. Ze zijn instrumenteel in het ontwikkelen van onderwijs van de mbo-instelling, dat meerwaarde heeft voor studenten, docenten en het werkveld (Practoraten, 2017, 2018). Hoe doen ze dat? Wetenschappelijk onderzoek naar de werkzame factoren van practoraten is niet beschikbaar (Kennisrotonde, 2019). Wel is onderzoek gedaan naar de context en de behoeften van practoraten en de inbedding ervan in de mbo-instellingen (Van der Meer, Ritzen, Scheerens, & Stevens, 2023; Westerhuis, Ritzen & Van der Meer, 2024; Van Kan, Brouwer, Wolf, & De Lange, 2024a, b). Ook is vastgesteld dat de kans dat een practoraat succesvol is samenhangt met factoren op instellingsniveau en (HR-)beleidsniveau en met gekozen kennisbenuttingsstrategieën waarmee de resultaten gebruikt en toegepast worden door professionals in het onderwijs of werkveld (Kennisrotonde, 2019).

Practoraten zijn in het mbo dus gemeengoed geworden en ingebed in netwerken van publieke-private samenwerkingen. Ze hebben geen eenduidig profiel, maar wel gemeenschappelijke kenmerken:

1. Practoraten geven vorm aan de onderzoeksfunctie van de mbo-sector. Dat gebeurt op uiteenlopende wijzen: door te signaleren, te funderen en doorbraken te realiseren. Ze agenderen economische, technologische en maatschappelijke vraagstukken en hun betekenis voor het onderwijs naar inhoud en organisatie, ontwikkelen nieuwe integrale onderwijsconcepten en benoemen condities voor basiskwaliteit.
2. In een mbo-instelling staat het practoraat voor een onderzoeksagenda op een specifiek thema. Dit is in agendering, uitvoering en doorwerking vervlochten met het ontwikkelen en verzorgen van onderwijs op school en in de beroepspraktijk.

3. Het practoraat is een werkgemeenschap die zich uit én naast de onderwijspraktijk ontwikkelt.

1.3. Vraagstelling

Parallel aan de werkzaamheden van de Kwaliteitscommissie van de stichting onderzoeken ook practoren en zelfstandig onderzoekers de kwaliteit van de practoraten. Dat levert richtlijnen op voor de beoordeling en ontwikkeling van practoraten, bijvoorbeeld voor tussentijdse evaluaties. Ervaringen en opbrengsten worden gepubliceerd in professionele of peer-reviewed tijdschriften. Voor de Kwaliteitscommissie vormen deze publicaties een belangrijke inspiratiebron. Ook leden van de Kwaliteitscommissie publiceren (soms op eigen titel) over de ontwikkeling van practoraten. In dit witboek worden relevante noties uit deze publicaties samengevat als input voor het samenstellen van de ontwerprichtlijnen voor het nieuwe kwaliteitskader. Dit is onze algemene onderzoeksvraag:

Welke empirische elementen uit de dagelijkse praktijk van onderzoek in het mbo in het algemeen, en de werkwijze van de practoraten in het bijzonder, zijn relevant voor de ontwerprichtlijnen (en criteria) voor het evalueren van de kwaliteit van practoraten?

De dagelijkse onderzoekspraktijk in het mbo, zoals deze is gedocumenteerd in professionele tijdschriften, wetenschappelijke papers (peer-reviewed), onderzoeksrapporten en praktijkcasussen (gevalstudies) is ons vertrekpunt. In deze bronnen zoeken we naar inzichten over en ervaringen met de kwaliteitsborging van practoraten.

Deze inzichten ordenen we op vijf thema's, waarbij we de vraag willen beantwoorden wat er op deze domeinen gebeurt, door wie, op welke wijze en met welke resultaten? Dit zijn de thema's:

1. De visie waarop 'auditen' in het mbo-onderzoek en -onderwijs wordt bezien.
2. De relatie tussen het onderzoek en onderwijs in mbo-instellingen, met tevens aandacht voor de bestuurlijke visie van de mbo-instelling op deze vraagstukken.
3. De rol van practoren en docent-onderzoekers in een practoraat.
4. De vormen van onderzoek van practoraten en de bijdrage van studenten en docenten daarbinnen.
5. Het benutten van de opbrengsten van practoraten in school en werkveld.

1.4. Opzet van het witboek

Dit witboek bespreekt de literatuur van het ontwerpgericht onderzoek in hoofdstuk 2, auditing in hoofdstuk 3 en de centrale functies van practoraten in hoofdstuk 4.
Aan de hand van de opbrengsten construeren we de ontwerprichtlijnen voor het nieuwe kwaliteitskader in hoofdstuk 5. Daartoe verzamelen we de beschikbare informatie, instrumenten, tools, onderzoeksvormen, die we analyseren en wegen als meerwaarde voor het kwaliteitskader. In hoofdstuk 6 geven we een leidraad voor gebruik van het kwaliteitskader.

2. Ontwerpgericht onderzoek

2.1. Werkwijze: methode van aanpak

Onze methodologische aanpak is gebaseerd op Design-Based Research (DBR) (McKenney & Reeves, 2012; Van den Akker, 1999). Deze methodiek is geen vorm van empirisch-analytisch onderzoek, maar een kwalitatieve en systematische methode voor het ontwerpen, ontwikkelen en evalueren van nieuwe onderwijsprototypen (c.q. -situaties), in dit geval de ontwikkeling van een systematiek voor de beoordeling van de kwaliteit van practoraten. In deze methodiek hebben ontwerprichtlijnen de functie om het ontwerpproduct te generaliseren. Elk DBR begint met een literatuurstudie en een context- en behoefteanalyse. Deze werkwijze hebben we ook in dit witboek gevolgd, waarbij we voortbouwen op drie surveys die we in 2022 en 2023 hebben afgenomen onder practoraten.[1]

De DBR is, anders gezegd, een inductieve methode, waarin de literatuurstudie wordt benut om - in dit geval - het handelen, de structuur, het onderzoek en de kennisontwikkeling van practoraten te duiden. Daarnaast worden de verwachtingen, meningen en behoeften gepeild die leven bij practoren, externe wetenschappelijke onderzoekers, MBO Raad, Ministerie van OCW en overige significante betrokkenen. Dat peilen gebeurt in iteratieve cycli van ontwerp, testen, evaluatie en herontwerp.
Deze cycli helpen bij het versterken van de validiteit van de ontwerprichtlijnen en het geleidelijk optimaliseren van het ontwerp.
De Kwaliteitscommissie zal het beoordelingskader regelmatig bijstellen, parallel aan het beoordelen van nieuwe en zittende practoraten aan de nu nog 'oude' systematiek.

[1] De resultaten van de context- en behoefteanalyse van de practoraten heeft de Kwaliteitscommissie beschreven in de tijdschriften TOPS en De Nieuwe Meso, zie Van der Meer et al. (2023) en Westerhuis et al. (2024).

De ontwerprichtlijnen zijn richtinggevend voor het formuleren van de kwaliteitsindicatoren waarop de practoraten beoordeeld kunnen worden bij de start, tussentijds en op het eind van het practoraat. We onderscheiden procedurele en inhoudelijke richtlijnen:

1. Procedurele ontwerprichtlijnen hebben betrekking op de vraag hoe en wanneer actoren met elkaar omgaan: in dit geval de momenten waarop en de wijze waarop practoraten beoordeeld worden, bijvoorbeeld de wijze waarop het evaluatieproces plaatsvindt bij de start, halverwege en aan het slot;
2. Inhoudelijke ontwerprichtlijnen hebben betrekking op het kader dat we toepassen op de kenmerken van een practoraat, bijvoorbeeld het inhoudelijk thema, of de in het praktijkgericht onderzoek gehanteerde onderzoeksmethode.

In dit witboek volgen we de ontwerpmethodiek en werkwijze van de Design-Based Research-benadering om het kwaliteitskader af te leiden.

2.2. Eisen vanuit de hybride omgeving van practoraten

Practoraten bevorderen verbeteringen, vernieuwingen en innovaties in scholen en in bedrijven en instellingen waarvoor mbo-studenten worden opgeleid. Zij doen dit op uiteenlopende wijze, door onderzoek te doen en nieuwe beroepspraktijken te ontwikkelen. Practoraten werken daartoe samen in netwerken van publieke en private bedrijven en met bedrijven en instellingen aan bijvoorbeeld nieuwe toepassingen van technologieën. De hybride context van het mbo is daarmee relevant voor de evaluatie van practoraten.

2.2.1. Hybride leeromgevingen

Ilya Zitter heeft samen met Aimée Hoeve het concept 'hybride leeromgevingen' ontwikkeld, een integratie van leren op school en op de werkplek. In hun rapport voor de OECD, *Hybrid learning environments: Merging learning and work processes to facilitate knowledge integration and transitions* (2012) presenteren zij een ontwerpbenadering, die de focus verschuift van de individuele leerling naar de leeromgeving. Met deze invalshoek verplaatst de aandacht naar de horizontale verbindingen tussen de onderwijsinstelling en het werkveld, essentieel voor een soepele overgang van leren naar werken.

In haar lectorale rede aan de Hogeschool Utrecht benadrukt Zitter (2021) dat hybride leeromgevingen niet alleen een mix zijn van theorie en praktijk, maar ook ruimte bieden

voor reflectie en ontwikkeling. Ze pleit voor een integrale benadering waarin inhoudelijke, sociale, temporele en ruimtelijke aspecten van de leeromgeving bewust worden ontworpen; en dus niet aan het toeval worden overgelaten. Zitter visualiseert de hybride samenwerking in verschillende leeromgevingen: binnen de school en toenemend naar buiten, bijvoorbeeld in werkorganisaties, in buurten en wijken of andersoortige publiek-private samenwerkingen.

2.2. Methodisch innoveren

Hybride samenwerking is ook een centraal kenmerk van het FutureWork4ALL-model dat een samenhang aanbrengt tussen het uitvoeren van projectgebonden werkzaamheden, professionaliseren en kennisdeling (Hoefeijzers, Lohman, van der Meer, & Noteboom, 2021). Het model maakt de werkprocessen inzichtelijk die leiden tot innovaties in onderwijsinstellingen en bedrijven. Het model geeft antwoord op de 'hoe'-, 'waarom'- en 'wat'-dimensie van onderzoeken, professionaliseren en innoveren, en de werkprocessen en normstelling die met deze dimensies samenhangen. Het legt de nadruk op ontwikkeling in tijd en ruimte, zelforganisatie en samenwerking (co-creatie). Het model is oorspronkelijk ontwikkeld op de TU Delft en vormt de basis van de kwaliteit van de arbeidswetgeving in Nederland (sinds 1980). Het is een heuristisch kader met lange historische wortels dat voortkomt uit de analyse van werken en leren in de industriële productie. Het was van belang bij de inrichting van bijvoorbeeld het Da Vinci College en het Horticentrum in Naaldwijk en is doorontwikkeld in de slimme regio's Brainport en Drechtsteden (in de periode vanaf 2006).[2] Vanaf 2019 is het model gebruikt om de methodische kwaliteit van de verkenning MBOin2030 te versterken. Sindsdien krijgen begrippen uit het model een nieuwe toepassing in de discussie over de wendbaar gedrag, lerende organisatie en de publieke opdracht van het mbo (Hoefeijzers et al., 2021; Van der Meer & Van der Aa, 2023).

Het model bouwt voort op drie methodische bouwstenen, die ook relevant zijn voor ons kwaliteitskader. De eerste bouwsteen heeft betrekking op de functie van in dit geval een practoraat. De *functie* van een practoraat wordt gevormd door wat het weet te realiseren, bijvoorbeeld het verrichten van onderzoek op het kernthema van het practoraat. We noemen dat het creatievermogen. Een practoraat kan niet creëren zonder eerst een goede doelstelling te hebben, pas daarna kunnen onderzoeksprojecten worden uitgevoerd en resultaten worden bereikt. Dit proces vormt de 'harde' kant van het practoraat, die wordt zichtbaar in een 'tetrahedron' (de X-as in

[2] We hebben twee documenten teruggevonden waarin deze integrale werkwijze in kennisketens voor het mbo wordt uitgewerkt, 'Samen leren innoveren - competentieontwikkeling in de slimme regio' (2006); en 'Duurzaam leren innoveren' (2008), beide van het Platform Integraal Ondernemen.

het plaatje). Het handelen start met een doel (een probleem verkennen), krijgt een bepaalde vorm (onderzoek doen), dat wordt georganiseerd in een structuur (bijvoorbeeld een practoraat dat resultaten oplevert, die worden besproken en worden gedeeld in de school). In algemene woorden: practoren bereiden hun projecten voor, voeren ze uit en evalueren de resultaten die worden bereikt, zodat die kunnen worden verduurzaamd.

De tweede bouwsteen is de trefoil, die de 'zachte' kanten van handelen uitdrukt. Het gaat om het reflectievermogen, het reflecteren op de uitvoering van practoraatsplannen en het steeds weer bijstellen van de inzet van medewerkers om resultaten te halen en de ambities van het practoraat te realiseren. Denk aan het continue afwegen van practoren wat er moet gebeuren in het practoraat om onderzoek goed uit te voeren. Deelnemers reflecteren op ambitieniveau van het practoraat (waarom doen we wat we doen?), de werkwijze (het hoe?) en de resultaten daarvan (het wat?). De trefoil (of 'klaverbladknoop') is een bouwsteen voor wendbaarheid en natuurlijk groeigedrag van professionals, het continu schakelen tussen uitvoeren, ontwikkelen en richten van de inzet; de Y-as in de figuur.

De derde bouwsteen betreft het documentatievermogen. Het documentatievermogen of semantisch vermogen is gericht op kennisdeling en kennishergebruik van de resultaten zodat ook andere personen buiten het practoraat kunnen leren van de resultaten en hun onderwijs kunnen verbeteren). Het gaat er om dat een practoraat niet alleen onderzoeksgegevens en projectresultaten oplevert, maar ook informatie geeft over hoe die bereikt zijn en met welke inspanningen, en tenslotte hoe de kennis die in het practoraat is ontwikkeld kan worden hergebruikt. Kennishergebruik is de basis van samenwerking in de school of het werkveld. De z-as in het plaatje.

De bouwstenen zijn nodig om te begrijpen dat werkprocessen in een practoraat moeten worden geordend zodat de vakvolwassenheid van betrokkenen wordt ontwikkeld. Het model operationaliseert de professionele ontwikkeling van werkenden door zichtbaar gedrag (handelen) en niet-zichtbaar, impliciete gedrag (denken) te expliciteren. Bijkomend voordeel is dat deze insteek oog heeft voor nieuwe kennisdeling en leertechnologie. Denk bijvoorbeeld aan 'machine learning' (Mitchell, 1997), wat relevent is in deze periode van groeiend online onderwijs, duaal leren en de opkomst van kunstmatige intelligentie.

Het model leent zich goed voor het kijken naar de samenhang tussen onderzoek doen,

professionaliseren en innoveren. Dan krijgt het deze invulling:

Figuur 1. Onderliggend heuristisch kader voor de kwaliteit van practoraten

2.3. Conclusies: ontwerpeisen kwaliteitskader

Tot nu toe hebben we gezien dat een kwaliteitskader moet voldoen aan een aantal criteria:

- We hebben behoefte aan ontwerprichtlijnen, die procedurele en inhoudelijke criteria in zich dragen (DBR).
- De ontwerprichtlijnen moeten onderwijskundige ontwikkelingen in de school in relatie kunnen brengen met de ontwikkeling van de externe beroepspraktijk (hybriditeit van leren en werken).
- Onderzoek doen en projecten uitvoeren vergt zorgvuldige voorbereiding, uitvoering en evaluatie.
- Er moet oog zijn voor handelingsprincipes, wat maakt professionals wendbaar en hoe kunnen zij inspelen op nieuwe omstandigheden?
- De resultaten moeten zinvol gedeeld en hergebruikt kunnen worden.
- Werkzaamheden in een practoraat hebben een cyclisch en iteratief karakter, het kwaliteitskader moet dus in tijd en ruimte toe te passen zijn.

- Het kader moet samenhang brengen in het regel- en normsystemen van een practoraat op het gebied van onderzoek, professionalisering en innovatie.

3. Auditing en de governancecultuur van het mbo

De Stichting Practoraten.nl wil met het kwaliteitskader en de wijze van beoordelen van nieuwe practoraatsplannen en tussentijdse- en eindevaluaties niet alleen aansluiten bij praktijk van leren, werken en onderzoeken in het mbo, maar ook reflecteren op de bestuurlijke cultuur en governance van de mbo-sector. Het ambieert zelfs deze kwalitatief te versterken. Dit is relevant vanwege de bestuurlijke context van de Werkagenda voor Onderzoek en Innovatie waaraan mbo-instellingen gehouden zijn. Daarbinnen gaat het niet alleen om de vraag op welke wijze evaluaties worden uitgevoerd en hoe deze worden ontvangen, maar ook hoe onafhankelijk en wetenschappelijk kritisch evaluatiecommissies mogen zijn, hoe de Kwaliteitscommissie of anderen hun bevindingen presenteren aan practoren en Colleges van Bestuur, en welke houding passend is in deze context.

De Kwaliteitscommissie realiseert zich dat de governancecultuur in het mbo maatschappelijk betrokken is en gericht op samenwerking om publieke waarde te realiseren. Ook is het relevant dat binnen de mbo-instellingen op het terrein van onderzoek transparantie moet worden georganiseerd waardoor inzicht wordt verkregen in de bereikte resultaten. Dat impliceert dat het Kwaliteitskader gebaseerd moet zijn op de branchecode voor Goed Bestuur MBO (MBO Raad, 2024). In zijn recente Algemene Ledenvergadering heeft de MBO Raad bovendien een zogenoemde ‘marsroute’ afgesproken om te komen tot versterking van het thema onderzoek en innovatie, als ook op het bevorderen van onderlinge samenwerking tussen mbo-instellingen en het tegengaan van onderlinge concurrentie (MBO Raad, 2025). In het ontwerp van kwaliteitsindicatoren wil de kwaliteitscommissie aansluiten bij deze bestuurlijke uitgangspunten.

Voor de kwaliteitscommissie gaat het bij ‘auditing’ om het waarderend evalueren van de ontwikkeling van practoraten. Onze werkwijze tot heden is dat we de formeel ingediende voorstellen van een nieuw practoraat schriftelijk evalueren. We maken gebruik van het kwaliteitskader van de Stichting Practoraten.nl. De kwaliteitscommissie geeft geen rapportcijfers en komt ook niet tot een positief of negatief oordeel, maar probeert ontwikkelingsrichtingen aan te reiken. In dit hoofdstuk zullen we deze

werkwijze typeren als variant van ‘appreciative inquiry’. We starten met de praktijk van audits in het mbo, die we stap voor stap uitwerken.
Daarna bezien we ontwikkelingsgerichte evaluaties en bespreken we onze ervaringen met deze werkwijze tot nu toe.

3.1. Audits in het mbo

In het mbo worden audits gebruikt om vast te stellen of een instelling risico’s loopt op financieel en organisatorisch terrein, en of medewerkers zich aan regels, normen, standaarden en wetten houden en op welke punten ze tekortschieten. Daarnaast worden audits gebruikt om de onderwijskwaliteit te verbeteren. In navolging van Stevens (2012, 2018) benoemen we deze perspectieven op audits respectievelijk het controle- en het ontwikkelingsperspectief. Het eerste, het controleperspectief, kenmerkt zich door het meten en vastleggen van prestaties op basis van indicatoren. Dit perspectief geeft prioriteit aan het bepalen of organisaties doen wat ze moeten, of beloven te doen. Het ontwikkelingsperspectief ziet de mbo-instelling daarentegen als organische eenheid, die leert en zich voortdurend aanpast aan en interacteert met de maatschappelijke omgeving, op basis van reflectie en dialoog (Stevens, 2018).
Dit dubbele doel van auditing, kwaliteitscontrole én onderwijsverbetering is echter in het mbo nog niet in balans. Volgens Hermanussen en Brouwer (2016) richten de controle-aspecten zich vooral op kwantificeerbare, meetbare aspecten van organisatieprestaties. Denk aan het aantal afgestudeerden per kwalificatiedossier, doorstroomcijfers, onderwijsprestaties voor taal, rekenen en burgerschap, de verhouding docenten - instructeurs op het lesrooster, besteding van de middelen.

Beckers, Hermanussen, Stevens en van der Pluym (2024) plaatsen drie kanttekeningen bij auditing volgens het controleperspectief. 1. Vanwege de complexiteit van het mbo hebben audits een meer holistische benadering nodig zodat alle relevante belanghebbenden in de audit kunnen participeren. 2. Traditionele audits lokken bij deelnemers aan de audit niet een gevoel van urgentie uit, waardoor zij zich niet verantwoordelijk voelen voor de kerndilemma’s die ze zelf hebben ingebracht.
3. Auditing vanuit het controleperspectief heeft vaak geen doorwerking in de kwaliteitscultuur van de mbo-organisatie, omdat de audit niet duidelijk maakt wat er onder de oppervlakte van procedures en regels bij mensen leeft.
Binnen de kwaliteitscultuur van audits gaat het er niet alleen om te kijken naar waarneembare gedragingen, maar ook naar motivationele processen op de werkvloer en de impact ervan binnen en buiten de organisatie.

Wat medewerkers drijft is volgens Stevens (2018) binnen organisaties meestal een blinde vlek. Beckers et al. (2024) stellen dat een ander type audit nodig is, waarin meer aandacht uitgaat naar de dialoog en minder aandacht voor heersende regels en normen. Het ontwikkelingsgericht perspectief maakt zichtbaar wat onder de oppervlakte van een organisatie speelt. Audits in ontwikkelingsperspectief zijn in het mbo nog geen gemeengoed.

3.2. Auditen in ontwikkelingsperspectief

De kwaliteitscommissie wil het ontwikkelingsgericht perspectief van auditing verkennen. Het is de bedoeling dat het nieuwe kwaliteitskader de ontwikkeling van de practoraten inhoudelijk en procesmatig ondersteunt. De insteek van Zitter (2021) en ook het FutureWork4ALL-model lieten al zien dat dit leren, werken en innoveren een iteratief en cyclisch karakter heeft. Er moet bovendien oog zijn voor het handelingsrepertoire van de betrokkenen. Auditen in ontwikkelingsperspectief past daar goed bij.
Kenmerkend voor een ontwikkelingsgericht perspectief van auditing is dat de dialoog wordt gevoerd tussen externe en interne vertegenwoordigers van een practoraat. Voor een practoraat is vooral de institutionele dialoog belangrijk; de dialoog tussen de hiërarchische lagen van de organisatie en de buitenwereld: bestuur, practoraat, teams en werkveld. De dialoog laat zien hoe medewerkers samenwerken, hoe ze kwaliteit realiseren en op welke wijze hun kwaliteitscultuur is gericht op verbeteren.
Een belangrijke voorwaarde voor het kunnen voeren en navolgen van zo'n dialoog is 'ethisch leiderschap' (Kaptein, 2008). Het management fungeert als rolmodel en inspireert medewerkers tot ethisch gedrag. Dat impliceert dat het management handelt in overeenstemming met de geldende normen, onethisch gedrag sanctioneert en ethisch gedrag beloont. De kwaliteitscommissie sluit zich hierbij aan en heeft een eigen ethisch kader opgesteld. De kwaliteitscommissie wil practoraten evalueren in een ontwikkelingsgericht perspectief. Onze werkwijze lijkt het meest op wat in de literatuur 'appreciative inquiry' wordt genoemd (Tjepkema, Verheijen, & Kabalt, 2015).

De werkende bestanddelen van deze methode zijn:

1. Onderzoek doen en willen blijven doen.
2. Focus op generativiteit, het willen genereren van nieuwe ideeën (wat de kwaliteitscommissie uitdrukt met creatievermogen). In het geval van startende practoraten: de bereidheid om na het schriftelijk review het gesprek aan te gaan.
3. Bouwen aan relationele praktijken. In het geval van startende practoraten: relaties ontwikkelen met de school, het werkveld en de Stichting Practoraten.nl.

Dat laatst is relevant om de werkwijze van practoraten in samenhang te zien met die van andere practoraten en dit in samenwerking verder vormgeven.

4. Waarderen wat practoren inbrengen en op basis waarvan het practoraat zich kan doorontwikkelen.

Naast de evaluaties van (startende) practoraten door de kwaliteitscommissie, worden inmiddels ook door anderen - of door practoraten zelf - tussenevaluaties georganiseerd in de vorm van peer reviews of externe visitaties. In de volgende paragraaf ordenen we deze werkwijzen op hun betekenis voor het kwaliteitskader, mede tegen het licht van de ervaringen van de commissie zelf.

3.3. Omgaan met tegendraadse werkingen

Uit onze voortgangsgesprekken met practoren, met ondersteuners en met leidinggevenden in het mbo blijkt dat practoraten soms langere tijd actief zijn, maar soms ook een korte levensduur kennen, dan wel opnieuw starten. Een ander inzicht is dat lang niet alle practoraten zich richten op het doen van onderzoek; soms ligt het accent op het activeren van het onderwijs, met het practoraat in de rol van aanjager. Ook blijkt dat onderzoekers in practoraten verschillende posities innemen. We hebben in onze verkenningen gezien dat practoren optreden als onderzoeker, kennisdeler, projectleider, organisator, verkenner, cultuurveranderaar, curriculumontwikkelaar, ambassadeur en vaandeldrager, posities die ook zijn af te leiden van het kwaliteitskader. Sommige practoraten zijn uit het niets gestart, soms ging er een RIF- of een Groeifonds-programma aan vooraf, dan wel was de strategische agenda van de mbo-instelling de aanleiding om een practoraat te starten. [3]

Het opstarten van een nieuw practoraat verloopt niet altijd gestroomlijnd. Er moet draagvlak voor worden verworven bij de schoolleiding en op de werkvloer. Niet zelden zijn er vertragingen bij het uitwerken van inrichten en doelbepaling van een practoraat, of bij het vinden van de benodigde middelen. En lang niet altijd zijn de ervaringen met onderzoek goed gedocumenteerd. Dit is overigens niet uniek. Dit patroon zagen we ook bij de start van de lectoraten in het hbo, ook dat was een proces van vallen en opstaan. En bij de start en doorontwikkeling van de mbo-onderzoekswerkplaatsen ‘Gepersonaliseerd leren met ict’ en ‘Burgerschap’ in 2018-2023. Na eerst twee jaar onderzoek te hebben gedaan was het moment daar om de resultaten te verzilveren in het dagelijkse onderwijs (Van der Meer, Gremmen, & Rijke, 2024; Van der Meer, 2025). Daarbij werd gesignaleerd dat er soms ‘tegendraadse werkingen’ optreden in de

[3] Vergelijk met de typologie van practoraten van Albone, Van den Berg, & Zitter (2025).

planvorming en uitwerking van nieuwe initiatieven. Er is vaak sprake van concurrentie tussen goede ideeën, schaarse middelen en zeggenschap over de uitvoering van onderzoeksprojecten. Practoraten moeten met deze praktische uitdagingen tactisch leren omgaan.

Tot slot, de ervaring van de kwaliteitscommissie is dat plannen voor een nieuw practoraat gemakkelijker tot stand komen als er naast een practor ook een projectleider bij betrokken is, er voldoende middelen beschikbaar zijn, een kring is van docenten en aanpalende vertegenwoordigers uit het werkveld meedenkt en meewerkt, en er steun is van het College van Bestuur.

3.3.1. Een voorbeeld van waarderend reviewen

Andriessen, Klaeijsen en Baay (2023) delen hun ervaringen met een waarderende reviewmethodiek, uitgevoerd bij het practoraat Brede Vorming van Firda. Het door hen ontwikkelde waarderende review is bedoeld als hulpmiddel om de kwaliteit en doorwerking van practoraten te bevorderen. De werkende principes van de waarderende reviewmethodiek zijn:

- Een waarderende insteek; een waarderend review legt de sterke kanten van een practoraat bloot en detecteert kansen tot verbetering. Er wordt niet beoordeeld vanuit standaarden (normen), het gaat eerder om het blootleggen en expliciteren van wensen en verlangens van de betrokkenen bij het practoraat.
- Tijdens de review wordt gezocht naar, zoals de auteurs het noemen, de 'hogere bedoeling van het practoraat'.
- Het review wordt gezien als interventie, waarvan de opbrengsten het practoraat helpen om verder te gaan. De reviewers brengen practor en betrokkenen bij elkaar en voeren met iedereen gesprekken waarin ook de producten en materialen die zijn ontwikkeld worden besproken *'om op die manier het practoraat te ervaren met al onze zintuigen"* (Andriessen et al., 2023, p. 4).
- Het belangrijkste kwaliteitscriterium is de mate waarin opbrengsten van het practoraat doorwerken in het onderwijs en de beroepspraktijk. Doorwerking moet volgens de auteurs niet exclusief worden opgevat als impact (een lineaire redenering), maar doorwerking heeft betrekking op de processen waarin het practoraat een rol vervult en probeert veranderingen te realiseren op korte en langere termijn. Deze moeten zichtbaar worden gemaakt.

De methode bestaat uit zeven stappen (Andriessen et al., 2023). Samengevat:

Stap 1. Bronnen: samenstellen van reviewcommissie en verzamelen van bronnen practoraat.
Stap 2. Verkenning: in kaart brengen van de doelgroepen van het practoraat; verlangens voor doorwerking bij de doelgroepen; de doorwerkingsstrategie en concrete activiteiten.
Stap 3. Zelfevaluatie: samenstellen van een zelfevaluatie.
Stap 4. Review-event: een eendaags event op locatie.
Stap 5. Conceptrapportage: bestaande waarin de verkregen inzichten worden geordend.
Stap 6. Feedback: een gezamenlijke bijeenkomst van de reviewcommissie en het practoraat.
Stap 7. Eindrapportage: stap 6 kan leiden tot aanpassingen in de rapportage.

3.3.2. Een ander voorbeeld: evaluatief stakeholder-review

Het onderzoeksbureau Birch verzorgde een grondige evaluatie van een practoraat van ROC van Amsterdam - Flevoland over de positionering van een practoraat in de regionale economie op basis van een brede betrokkenheid van verschillende stakeholders. Ook hier wordt in verschillende stappen gewerkt en worden verschillende evaluatieve criteria gehanteerd die we hieronder in zes stappen samenvatten (Stellmacher, Hissink Muller, & van den Toren, 2024):
Stap 1. Bepaal het type van evaluatie: tussenevaluatie of eindevaluatie.
Stap 2. Documentanalyse: plannen, rapportages, evaluaties.
Stap 3. Stakeholderanalyse: breng het deelnemersveld in kaart.
Stap 4. Interviews: voer gerichte evaluatieve gesprekken.
Stap 5. Analyse en duiding van de resultaten.
Stap 6. Rapportage van de bevindingen.

Bij deze evaluatie zijn onder andere de practor en onderzoekers geïnterviewd voor inzicht in visie, uitvoering en impact. Daarnaast worden docenten uit de instelling betrokken – zowel positieve als kritische geluiden zijn hierbij waardevol. Ook studenten uit meerdere opleidingen worden bevraagd, vooral wanneer zij (in)direct met het practoraat in aanraking zijn gekomen. Bestuurders en beleidsmakers binnen de onderwijsinstelling leveren input vanuit strategisch perspectief. Tot slot worden externe partijen betrokken, zoals (samenwerkende) bedrijven en organisaties, andere onderwijsinstellingen en publieke stakeholders, zoals gemeenten of regionale samenwerkingsverbanden.

Interviews worden afgenomen aan de hand van een gestandaardiseerde leidraad, die wordt aangepast aan het type evaluatie. Bij tussentijdse evaluaties ligt de nadruk op

leerpunten en toekomstmogelijkheden: wat gaat goed, waar liggen kansen voor verbetering, en hoe kan de impact worden vergroot? Eindevaluaties zijn meer reflectief en beoordelen of de doelstellingen zijn behaald, welke effecten merkbaar zijn binnen en buiten de instelling, en of voortzetting wenselijk is. Indien nodig kan de methodiek worden uitgebreid met aanvullende analysetechnieken, zoals een Qualitative Comparative Analysis (QCA) of een sentimentanalyse op basis van notulen, om zo systematische inzichten te verkrijgen uit een beperkt aantal gesprekken.

De resultaten van interviews en documentanalyse worden geïntegreerd tot een samenhangend beeld. Hierbij worden observaties geordend rond kernthema's als studentimpact, onderwijsontwikkeling, samenwerking, innovatie en borging. Door middel van expert-'judgement' voegt de evaluator aanvullende reflecties toe, gebaseerd op ervaring met vergelijkbare trajecten. Daarbij wordt aandacht besteed aan verbeterpunten, bredere lessen en de verhouding tot landelijke of regionale ontwikkelingen. Als het practoraat ook met cijfers is gevolgd (zoals KPI's), wordt dit aangevuld met een kwantitatieve analyse.

Tot slot worden de bevindingen vastgelegd in een heldere en evenwichtige rapportage. Deze bevat een inleiding met toelichting op doel en methode, een beschrijving van het practoraat en zijn context, thematische bevindingen, conclusies en aanbevelingen. De stijl van het rapport sluit aan op het type evaluatie: lerend en informatief bij een tussentijdse evaluatie, meer beschouwend en oordelend bij een eindevaluatie.

3.3.3. Voortgangsbesprekingen over de kwaliteit van practoraten

In de voortgangsgesprekken met practoren (september en oktober 2025) stond de ontwikkeling van een lerende kwaliteitscultuur in het mbo centraal. Succesvolle practoraten kenmerken zich door een breed draagvlak, vertrouwen, co-creatie van het onderwijs met het werkveld, en duidelijke organisatorische randvoorwaarden zoals programmamanagement en duurzame financiering. Bij deze gesprekken kregen de uitgangspunten van het nieuw ontwikkelde kwaliteitskader van de Stichting Practoraten.nl steun, met name voor het belang van de ontwikkelingsgerichte, niet-toetsende benadering. Het is aan de practoraten zelf om delen van het kwaliteitskader te benutten, mits ze dit bij evaluaties ook uitleggen (*comply or explain*). In de gesprekken kregen de volgende vijf onderwerpen extra aandacht.

1. *Een positie verwerven in het mbo.* Ten eerste kwam naar voren dat practoraten opereren in een context waarin onderzoek en innovatie nog relatief nieuw zijn en

soms schuren met de dagelijkse onderwijsprocessen. Kwaliteit is dan ook geen kenmerk van beleidsstukken, maar moet een onderscheidende dimensie zijn van het primair proces van het onderwijs in verbinding met het werkveld. Het is wenselijk dat practoren daarbij als expert worden benut. Nieuw-startende practoren zoeken soms naar erkenning en positionering binnen vaak hiërarchische organisaties, terwijl ze nu en dan ineens op een voetstuk worden geplaatst in een omgeving waar ze zich nog moeten waarmaken. Zij zijn daardoor soms onzeker en moeten leren omgaan met het nog niet-weten in een omgeving waar ook geconcurreerd wordt om schaarse middelen.

2. *De groeiende schaal van practoraten*. De ontwikkeling van practoraten vertoont overeenkomsten met die van andere vernieuwingsvormen in mbo-instellingen. We zien dat in mbo-instellingen nieuwe combinaties ontstaan van innovatieprogramma's, hotspots en practoraten (zoals bij Yuverta). Soms worden die in een sequentie gezet in de ontwikkeling van onderwijspioniers naar leerlabs naar practoraten (volgens de indeling van Curio in West-Brabant). De schaal waarop gewerkt wordt, is dan steeds een stap groter.

3. *De innovatieparadox en de adoptie van nieuwe inzichten.* Ten derde maken nieuwe thema's zoals technologische ontwikkeling en technologie-adoptie duidelijk dat de kwaliteitsontwikkeling niet lineair verloopt. (Leer)technologie kan een impuls geven aan het onderwijs, maar niet zelden worden nieuwe inzichten niet geadopteerd en blijven op de plank liggen. Er is dan sprake van een innovatieparadox; de ideeën zijn er wel maar worden niet overgenomen. De adoptie van nieuwe technologie is daarvan een voorbeeld, overigens zowel in het onderwijs als in de industrie. Het gaat om innovaties op het snijvlak van 'technology readiness' (technologische rijpheid en toepasbaarheid) en 'society-readiness' (maatschappelijke en organisatorische acceptatie), en wat we 'education readiness' (de adaptatie in de schoolorganisatie) zouden kunnen noemen. Deze dimensies ontwikkelen zich niet automatisch en synchroon, en vragen continu om aandacht voor de betrouwbaarheid en schaalbaarheid van de technologie, alsmede om didactische inpassing en draagvlak bij docenten en studenten. In het mbo spelen daarnaast ook factoren als praktijkgerichtheid, werkveldbetrokkenheid en het uiteenlopen van digitale geletterdheid een rol van betekenis.

4. *Verwachte en onverwachte opbrengsten*. Ten vierde werd naar voren gebracht dat er ook aandacht moet zijn voor onverwachte opbrengsten, serendipiteit en

‘happy accidents’. Tegelijk vraagt kwaliteit om focus en keuzes, én om het expliciteren van kwaliteitsopvattingen die te maken kunnen hebben met de uitvoering van het onderzoek, als ook met verschillen in opinie hoe de resultaten kunnen doorwerken in het onderwijs en de beroepspraktijk.

5. *Twee werelden combineren*. Onderzoek dat practoraten verrichten naar ontwikkelingen in de beroepspraktijk krijgt in veel gevallen tevens een vertaling naar het actualiseren van de inhoud van het onderwijs. Dat betreft zowel de kennisinhouden, als ook van het handelen van beroepsbeoefenaren. Zo kan het doel zijn van een practoraat dat beroepsbeoefenaren professionele wendbaarheid ontwikkelen om beter te kunnen acteren in complexe beroepscontexten. Vaak wordt dit onderzoek lineair ingevuld; ontwikkelingen in het werkveld tellen als onderzoekopbrengsten, die vervolgens in de opleidingen worden ingepast. Het valt in de gesprekken op dat niet zelden de toets ontbreekt of de ontwikkelde inhoud daadwerkelijk tot het beoogde handelingsrepertoire van de (aankomende) beroepsbeoefenaren leidt en of met deze inhouden het beoogde doel (wendbaarheid) wordt bereikt, dan wel dat die onderwijsinhoud verder moet evolueren. Dit probleem verdient methodologische aandacht.

3.3.4. De groei van de PractoratenPlatforms

We zien een toename van evaluaties van PractorenPlatforms. Meestal worden die ingezet door de overheid. Deze verkenningen uit de wereld van practoraten in de agrofood, sport en bewegen, energietransitie en zorg en welzijn zijn in dit witboek niet systematisch geordend, maar lezing van de voorlopige resultaten maakt duidelijk dat door samenwerking nieuwe thema’s op de agenda komen en landelijk gezien meer doorwerking kan worden gerealiseerd. Daarmee wordt gewerkt aan de signalering van vernieuwingen, het fundament van het mbo en aan doorbraken binnen mbo-instellingen en de relatie tussen het beroepsonderwijs en het werkveld.

3.4. Ontwerprichtlijnen afgeleid uit het ontwikkelingsgericht auditen.

In dit hoofdstuk hebben we de praktijk van auditing tegen het licht gehouden. Reviews en evaluaties moeten bijdragen aan goed bestuur, risicobeheersing en transparantie in mbo-instellingen. De literatuurbespreking in dit hoofdstuk laat zien dat audits in het mbo verschillende verschijningsvormen hebben, van strikt controlerend tot waarderend. De kwaliteitscommissie hanteert het uitgangspunt van het ontwikkelingsgericht en

waarderend evalueren. We zijn geïnteresseerd of en hoe een waarderende en reflectieve reviewmethode een practoraat aanzet tot leren en innoveren. Daarvoor is nodig dat de methode aansluit op de ervaringen van de betrokkenen, in casu alle betrokkenen bij het practoraat. Een extern review genereert dan de kracht van 'vreemde ogen die dwingen'. In de spanning tussen 'aansluiten' en 'dwingen' moet de evaluatie op maat worden gemaakt teneinde de beoogde leereffecten te kunnen bereiken. Een extern review biedt deelnemers een kijkje in het onderzoek dat in het mbo plaatsvindt, en in bredere betekenis ook een kijkje in de keuken van de instelling en op de regionale samenwerking. Door de blik van buiten kunnen leereffecten worden geëxpliciteerd en omgekeerd externe suggesties worden aangereikt. Ook bij de andere evaluatiemethoden die in dit hoofdstuk zijn besproken worden meerdere actoren van het practoraat betrokken met als doel gezamenlijk lessen te trekken voor de toekomst. Ook hier wordt in fasen gewerkt en zijn de reviewers waarderend in de zin dat zowel positieve als kritische geluiden worden meegenomen. Een effectieve auditor heeft oog voor wat goed gaat én weet verbeterkansen te benoemen. Belangrijk is dat de beoordeling transparant en communicatief is geformuleerd en aansluit op de professionele trots van docenten en studenten. Dat betekent dat een kwaliteitskader helder moet zijn over de doelen van de evaluatie, over de aanpak en de beoordelingskaders. Er moet afstemming zijn met de practor en belanghebbenden door ruimte te maken voor gesprek en reflectie. Ook is van belang dat leden van de Kwaliteitscommissie het maatschappelijke en onderwijskundige speelveld van mbo-instellingen begrijpen, dan wel er ervaring mee hebben.

Uit de analyse in dit hoofdstuk kunnen we de volgende ontwerprichtlijnen voor het kwaliteitskader afleiden:

- In het kwaliteitskader moeten harde en zachte dimensies met elkaar in balans zijn.
- De werkende principes voor de uitvoering van de audits zijn: review als interventie, doen, ervaren, ontmoeten, reflecteren en doorwerking.
- Er moet oog zijn voor de positie en inbreng van meerdere belanghebbenden.
- Practor, docenten, studenten en begeleiders uit het werkveld reflecteren kritisch op hun eigen handelen, willen begrijpen in welke ontwikkelingsfase het practoraat zich bevindt, willen actief kennis opdoen en ontwikkelen, en kunnen methodisch gegevens verzamelen en verwerken.
- Het kader moet niet rigide worden toegepast, maar moet inspireren tot ontwikkeling en de wil te leren.

- De rol en inbreng van het practoraat en de instelling zijn van belang. Het gaat immers niet alleen om de eigen (persoonlijke) ontwikkeling bezig, maar ook om de schoolontwikkeling en kennisontwikkeling (en de condities die daarvoor nodig zijn).

4. Onderzoek naar de kernprocessen van een practoraat

Met de groei van de practoraten neemt niet alleen het onderzoek *van* practoraten toe, maar ook het onderzoek *naar* practoraten. In dit hoofdstuk proberen wij deze onderzoeksresultaten te ordenen. We starten met de stand van het onderzoek in het mbo, gevolgd door de organisatorische condities daarvan, gevolgd door onderzoek naar de kennisdeling van practoraten.

4.1. Onderzoek *van* en *naar* practoraten in het mbo

Er is een lange traditie van praktijkgericht onderzoek in het onderzoek, maar in omvang en erkenning is het relatief bescheiden (Van der Meer & Verheijen, 2018; Galan Groep, 2022). Het onderzoek richt zich doorgaans op de onderwijspraktijk van de mbo-instelling en heeft als doel de kwaliteit van het beroepsonderwijs te verbeteren. Onderzoek doen vergt inspanning, kent vele vormen en leidt tot uiteenlopende resultaten. Onderzoek wordt uitgevoerd door een veelheid van actoren op een schaal van meer en minder professionele onderzoekers: practoren, docent-onderzoekers, masteropgeleide docenten, docenten met een Comeniusbeurs (NKO) en promovendi (PhD of Professional Doctorate). Er zijn ook masteropgeleide docenten die niet betrokken worden bij onderzoek, tegelijkertijd zijn in veel mbo-instellingen ook studenten actief betrokken bij het onderzoek. Een ‘bijvangst’ van de betrokkenheid van studenten, en ook van docenten, is het kunnen ontwikkelen van een onderzoekende houding. Dat is voor docenten belangrijk ter ondersteuning van het werken met kennis en voor studenten ter ondersteuning van hun vakmanschap, de doorstroom naar het hbo of het leren werken in de beroepspraktijk.

Volgens het Consortium Tools voor Teamleren (2022) wordt in het mbo praktijkonderzoek en praktijkgericht onderzoek gedaan. Deze onderzoeksvormen verschillen in doel en type kennis dat wordt opgeleverd (Aarts, Hulsker, & Imants, 2019). Praktijkonderzoek is bedoeld om de onderwijspraktijk van de docent te verbeteren

(Consortium Tools voor Teamleren, 2022). Leerstrategieën van studenten en hun ervaringen in het werkveld worden vertaald in de klas (microniveau) of binnen de school (mesoniveau) (Andriessen, 2014). Praktijkonderzoek draagt direct bij aan de professionele ontwikkeling van docenten en is een beproefd middel om hen te professionaliseren (Consortium Tools voor Teamleren, 2022; Aarts et al., 2019; Oolbekkink, Van der Steen, & Nijveldt, 2014; Hagedoorn et al., 2022).

Praktijkgericht onderzoek wordt uitgevoerd in en met het werkveld. Er is sprake van een duidelijke onderzoeksvraag en onderzoeksmethode. Deze werkwijze levert zowel kennis, als concrete beroepsproducten op die direct in de onderwijspraktijk kunnen worden ingezet en die bijdragen aan schoolontwikkeling, professionalisering en aan het vergroten van de kennisbasis over onderwijs (Andriessen, 2014).

4.1.1. Evidence-informed werken?

In de bestuurlijke besprekingen over de kennisinfrastructuur in het onderwijs worden het belang van een onderzoekende houding bij docenten en het gebruik van onderzoeksgegevens in het onderwijs benadrukt. Bedoeld worden ‘evidence-informed’ en ‘evidence-based’ werken. De laatste term komt uit de geneeskunde, waar veel gecontroleerde experimenten bestaan. Dat is in het (beroeps)onderwijs veelal niet mogelijk. Daarom wordt gesproken over ‘geïnformeerd werken op basis van onderzoeksgegevens’. Ook hierover bestaat in de wetenschap geen eenduidigheid, met name over de vraag of ‘evidence-informed’ werken wel zo productief is? Keijzer en Bruin-Muurling (2022) wijzen er bijvoorbeeld op dat het alles behalve zeker is welk onderzoek voor de (in de kern zeer dynamische) onderwijspraktijk dan bedoeld wordt en vragen zich of het onderwijs daarmee niet te eenzijdig wordt vormgegeven. Van Merriënboer (2023) stelt in zijn afscheidsrede dat alleen door gebruik van gerichte ontwerpprincipes en methodisch werken in het onderwijs evidence-informed werken ontstaat.

In andere recente studies wordt aan de hand van vele praktijkvoorbeelden gesteld dat evidence-informed werken bijdraagt aan onderwijsontwikkeling, innovatie binnen het onderwijs en werkveld, en leidt tot verbetering van de onderwijskwaliteit (Consortium Tools voor Teamleren, 2022). Het blijft een empirische vraag in welke mate evidence informed werken in het mbo wordt toegepast. Volgens een rapport van De Galan Groep (2022) belemmert de hoge werkdruk om onderwijsinnovaties methodisch te evalueren en valideren, waardoor evaluatiedata ontbreken. Een ander knelpunt is dat (praktijk)kennis maar in beperkte mate wordt gebundeld en het delen ervan (valorisatie) vaak ontbreekt.

Van den Berg, Teurlings en Rozendaal (2023) hebben in dit verband allerlei instrumenten en werkwijzen voor onderzoekend werken en teamleren onderscheiden. Daaruit blijkt dat interventies die gelden als onderzoekend werken het volgende inhouden: kritisch reflecteren op het eigen handelen, bereidheid om actief kennis op te doen, willen begrijpen, gegevens verzamelen en die in de eigen onderwijspraktijk toe te passen. Hiervoor worden reflectieve dialogen gevoerd, gegevens verzameld, feedback gegeven, brainstormsessies gehouden, lessen van anderen bezocht. En daarnaast: professionaliseringsactiviteiten rond kennisnemen, kennisdelen, kennis ontwikkelen, het begeleiden van studenten en collega's in het onderzoekend werken, en het ontwikkelen van onderwijs.

4.1.2. Praktijkgericht onderzoek in het mbo

Deze dimensies herkennen we uit onze eigen contextanalyse. Op basis van onze enquête kunnen we vaststellen dat het onderzoek van practoraten zowel kwalitatief als kwantitatief van aard is. Er wordt gebruik gemaakt van observaties, co-creatie, interviews, peilingen, focusgroepen, en zo nu en dan ook van grote(re) datasets. Veel onderzoek krijgt vorm in actie- en ontwerponderzoek, evenals (kort-)cyclische vormen van ontwerpen en testen van producten en oplossingen. Practoraten richten zich bijvoorbeeld op nieuwe bedrijvigheid (immersive media, technologie in de zorg, energietransitie en human capital), op nieuwe kennisgebieden (cloud engineering, circulaire regionale economie, stad van de toekomst, circulaire kas- en tuinbouw), op maatschappelijk thema's (burgerschap, inclusief onderwijs, internationalisering, fundamentele onderwijskundige vragen (versterken leerprocessen, leren met AI) en het samenbrengen en doorontwikkeling van voor onderwijs relevante kennis (taalonderwijs, praktijkleren, rekenen). De doorwerking van het onderzoek – in resultaten die direct toepasbaar of bruikbaar zijn – wordt zichtbaar in artikelen, informatieplatforms, presentaties, workshops, studiedagen, netwerken, onderwijsmodules of onderzoekskamers, leer-gemeenschappen en applicaties (Van der Meer et al., 2023, Westerhuis et al., 2024).

In 2024 hebben de onderzoekers Vadanescu, Kleine Deters, Wolf en Lubberman in opdracht van het ministerie van OCW een verkennend onderzoek uitgevoerd naar de stand van zaken van praktijkgericht onderzoek in het mbo. Doel van het onderzoek is inzicht krijgen in de mate waarin mbo-instellingen en practoraten praktijkgericht onderzoek uitvoeren. De onderzoekers constateren dat praktijkgerichte onderzoek van mbo-instellingen is verbonden met het beroepsonderwijs en arbeidspraktijk.

Onderzoeksvragen worden veelal geadresseerd uit de onderwijs- en/of de beroepspraktijk, de opbrengsten worden aan deze praktijken beschikbaar gesteld. Er is, volgens de onderzoekers, brede steun voor een eigenstandige positie voor practoren in de onderzoeksinfrastructuur; het onderzoek van practoraten is complementair aan dat van andere partijen in de Kenniscoalitie.

Ook de Kamerbrief van minister Bruins stelt dat voor mbo-instellingen praktijkgericht onderzoek gebruikelijk is geworden: *Om blijvend aan de kwaliteit van het onderwijs te kunnen werken zijn onderbouwde innovaties en praktijkgericht onderzoek steeds belangrijker(...) Zij geven een duidelijke impuls aan de kennisfunctie van (en binnen) het mbo. Practoraten worden de komende jaren geïntegreerd in mbo-instellingen als vast onderdeel van de organisatie (...) Dit past bij de ambitie om praktijkgericht onderzoek in te bedden in de infrastructuur van het mbo. Praktijkgericht onderzoek kan namelijk ook een belangrijke rol spelen bij de noodzakelijke innovaties voor de maatschappij"* (OCW, 2024).

4.2. Organisatorische condities voor het ontwikkelen van onderzoek in het mbo

Brouwer et al. (2021) dragen factoren aan die het onderzoekend werken in het mbo bevorderen dan wel belemmeren. Dat gaat om "...de organisatiestructuur en facilitering, relevantie voor het thema, onderwerp of de interventie, houding en gedrag van docenten, een team vormen, weerstand of steun vanuit collega's, activiteiten met collega's, organisatiecultuur en cultuur onder collega's. Voor de onderwijsverbetering worden als bevorderend, dan wel als belemmerend beschouwd: organisatorische aspecten (structuur), organisatorische aspecten (cultuur), omgevingsfactoren, eigenschappen en houding van een docent, docentgedrag studenten, inzetten van kennis of expertise, relevantie en passendheid en tot slot collega's en draagvlak" (p. 68). Deze onderzoekers concluderen dat vertrouwen in 'het kunnen' en in 'het kritisch reflectief werkgedrag' samenhangen (p. 68). Dat betekent dat de 'self-efficacy' van de docent samenhangt met de 'team-efficacy'. De onderzoekers constateren dat onderzoekend werken van individuele docenten minder van belang is. Volgens de onderzoekers bepaalt het management van de mbo-instelling in hoeverre de opgedane kennis bij de besluitvorming wordt gebruikt. Indien de mbo-instelling niet bij de interventie is betrokken worden de onderzoeksresultaten geen onderdeel van de bestuurlijke besluitvorming. Practoraten kunnen de doorwerking van onderzoek in de besluitvorming verbeteren door binnen de mbo-instelling in gesprek te gaan over de opbrengsten van hun onderzoekend werken.

Vadanescu et al. (2024) noemen vier aandachtspunten voor de verdere ontwikkeling van de positie en kwaliteit van het onderzoek van practoraten:

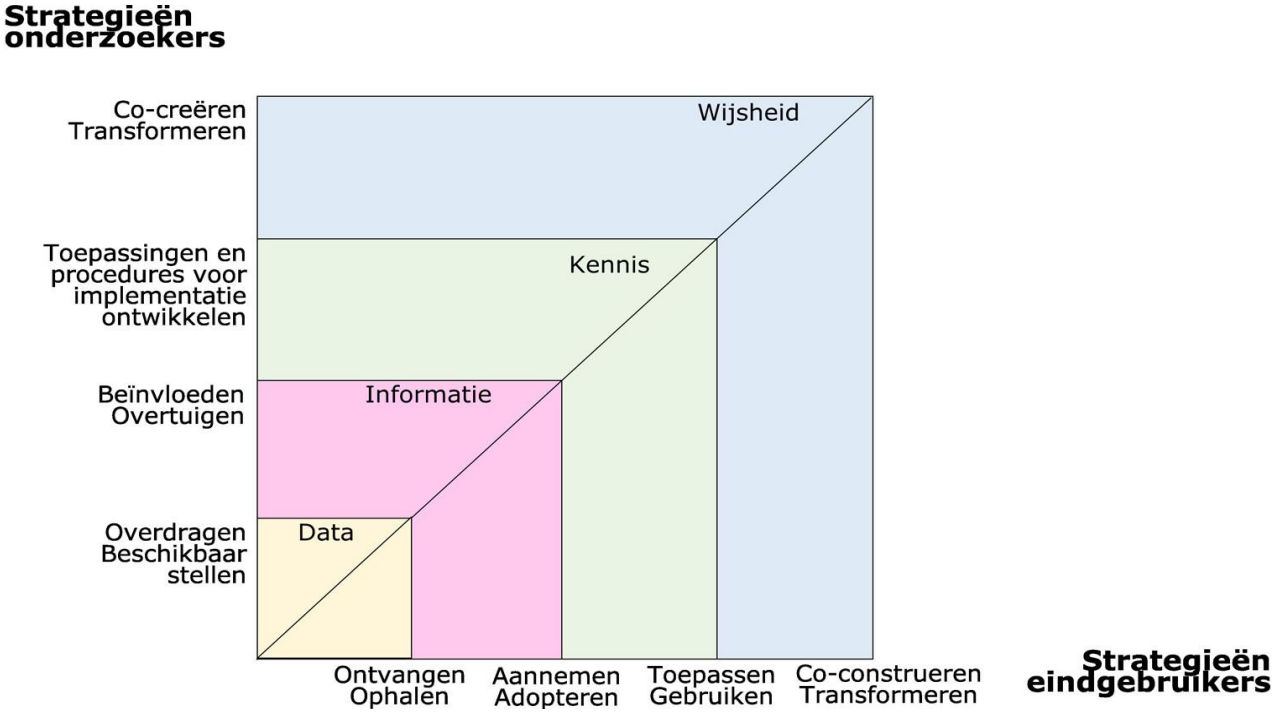
- Verwerven van draagvlak voor onderzoek bij docenten in de mbo-instelling.
- Aandacht voor de perceptie van mbo-onderzoek buiten de instelling.
- De bemensing en professionalisering van onderzoeksprojecten.
- De facilitering en financiering van onderzoek.

Een organisatorisch aandachtpunt is dat arbeidsrechtelijk in het mbo in de functie van docent-onderzoeker niet is voorzien. Er zijn geen carrièrepaden voor (docent-) onderzoekers omdat deze functie geen deel uitmaakt van het functiehuis in de cao. Uit onderzoek van Brouwer et al. (2021) naar het onderzoekend werken van docenten in mbo-instellingen bleek dat op alle instellingen onderzoekend werken wordt opgevat als experimenteren en vernieuwen (innoveren), dat niet gebaseerd is op conceptuele kennis, maar als (intrinsieke) drang om het onderwijs te vernieuwen; nieuwe activiteiten ontwikkelen in plaats van bestaande activiteiten in het onderwijs verbeteren.

4.3. Onderzoeksresultaten benutten

Een van de centrale ontwerpvragen bij de ontwikkeling van practoraten is of de resultaten van het onderzoek worden verzilverd in het onderwijs of in de samenwerking met het werkveld – in de eigen school, dan wel breder in de regio en het mbo. Hier komen verticale vormen (impliciete en praktische kennis) van kennisproductie samen met horizontale vormen (formele, gecodificeerde en geëxpliciteerde kennis) ervan (Gibbons, Limoges, Nowotny, Shwartman, Scott, & Trow, 1994).

Brouwer et al. (2024) hebben onderzocht in welke mate leraren opbrengsten van een practoraat in hun onderwijs- of de arbeidspraktijk benutten. Voor het conceptualiseren van de mate van benutting gebruiken ze het basismodel dat door Castelijns en Vermeulen (2017) is ontwikkeld, dat weer is gebaseerd op inzichten over managementinformatiesystemen van Milan Zeleny (1987) en Russell Ackoff (1989).



Figuur 2. Benutting van producten uit practoraten. Bron: gebaseerd op Castelijns en Vermeulen (2017) en ontleend aan Brouwer et al. (2024, p. 6).

Het model kent drie assen. Op de horizontale as zijn strategieën geplaatst die eindgebruikers kunnen toepassen voor het benutten van onderzoeksresultaten. De verticale as verwijst naar strategieën die onderzoekers kunnen hanteren om de benutting van hun onderzoeksresultaten bevorderen; om kennisbenutting te ondersteunen. De diagonale as kwalificeert de opbrengst. De figuur laat zien hoe ter ondersteuning van kennisbenutting de kennisbenuttingsstrategie van eindgebruikers moet corresponderen met de presentatiestrategie van de onderzoekers, en tot welke opbrengsten die combinaties leiden. In de strategieën van de eindgebruikers is de ladder van kennisbenutting te herkennen: 'Ontvangen/ ophalen', 'Aannemen/ adopteren', 'Toepassen/ gebruiken', 'Co-construeren/ transformeren' verwijst naar 'Conceptueel gebruik'. De laatste trede vraagt een dialoog tussen onderzoekers en eindgebruikers, waarin opvattingen en ervaringen van de eindgebruikers en van de onderzoekers worden verbonden. De waarden van de eindgebruikers en van de onderzoekers worden gecombineerd tot nieuwe kennis, die kan leiden tot veranderingen in het handelen van de eindgebruiker, of van onderzoekers.
De keuze van docenten(teams) voor een bepaalde kennisbenuttingsstrategie is leidend. Ook al heeft de practor veel zorg besteed aan het samenstellen van een set kennisbenuttingsstrategieën, docententeams zijn in principe vrij om een eigen afweging te maken. Belangrijk volgens de auteurs is dat de practor en onderzoekers contact

houden met de beoogde gebruikersgroep en met de werkcontext van de eindgebruikers. Practoren moeten hun kennisbenuttingsstrategieën zo afstemmen op de doelgroep. Op dit punt kan veel misgaan; er is niet één 'juiste' strategie. De geschiktheid van een strategie moet door de onderzoekers binnen het practoraat worden onderzocht en/of beoordeeld (Y-as) in het licht van het doel waaraan de strategie dienstbaar is (X-as).

4.4. De organisatorische inbedding van innovatie in het mbo

Voor het up-to-date houden van de kwaliteit van het beroepsonderwijs moeten practoraten volgens Westerhuis et al. (2024) verstandige, onderbouwde keuzes maken, en reflecteren en leren van anderen. Zij moeten hun oren en ogen open houden. Om resultaten te behalen vraagt een practoraat om een zekere massa en een stabiele omgeving die functieontwikkeling, professionalisering en het opbouwen van netwerken mogelijk maakt. Als een practoraat functioneert als een duiventil voor het proeven aan onderzoek, dan is de kans op succes veel kleiner dan wanneer een practoraat goed is ingebed in de school.

Practoraten werken in de tussenruimte van mbo-instellingen. Zij kunnen op verschillende wijzen worden georganiseerd, nauw betrokken bij het onderwijs of juist meer zelfstandig. Een practoraat is te zien als een laboratorium en tevens als platform voor het ontwikkelen van nieuwe verbindingen waarbij boundary crossing, co-makership en integratie van leren en ontwikkelen centraal staat.

In het boek 'Innovatiesucces in het mbo' hebben Schobben en van der Meer (2021) een aantal van de condities voor succesvolle innovaties uitgewerkt. Zij verwijzen naar Bacall (2019) in de stelling dat onderzoek moet plaatsvinden los van het primaire proces van het onderwijs, maar daarbij wel dichtbij moet worden gepositioneerd. Door een practoraat als werkgemeenschap te organiseren kan het onderzoek worden geprofessionaliseerd en kan het practoraat dienen als platform voor intervisie en professionalisering. Daarvoor moet een practoraat werk- en communicatievormen ontwikkelen; een van de redenen dat docentonderzoekers aan een practoraat zijn verbonden.

Volgens Schobben en Van der Meer (2021) kan het begrip 'innoveren' worden geoperationaliseerd als het ontwerpen én implementeren van onderwijsvernieuwingen: 'Met andere woorden: er wordt resultaat geboekt door toepassing van de onderwijsvernieuwing in de organisatie' (Van der Meer et al., 2023, p. 463). Die innovatie

is zelden meteen klaar, dat komt omdat lang niet altijd de hele innovatiecyclus doorlopen wordt. Er wordt bijvoorbeeld niet goed gedocumenteerd, de valorisatie ontbreekt net zoals de validering en er wordt ook niet systematisch genoeg geëvalueerd (zie ook Bijlage 4).

Bij innovaties in de mbo-instelling gaat het om veranderingen in leerprocessen en in onderwijsproducten die leerprocessen bevorderen. Didactische, pedagogische en vakinhoudelijke aspecten komen hier bij elkaar. Als ze slagen, richten deze innovaties zich op het snijvlak van praktijk- en onderwijskundige vernieuwing en worden ingevuld met interne en externe betrokkenheid (docent-, bedrijven- en expertkringen). Deze innovaties kennen twee vormen:

1. Kennisontwikkeling rond een specifiek thema ter ondersteuning van onderwijsinnovatie in de mbo-instelling en de professionele ontwikkeling van docenten en studenten (gericht op het leerproces).

2. Samen met de partners uitvoeren van praktijkgericht onderzoek teneinde zowel het onderwijs als het werkveld te innoveren (gericht op het leer- en arbeidsproces).

Innovators doorlopen doorgaans meerdere malen een cyclus. Dat vergt duidelijke rollen voor docenten die op schoolniveau voldoende worden ondersteund. Dit impliceert dat de dubbelrol (docent, onderzoeker) verder moet worden doordacht. Het is niet noodzakelijk dat docenten actief betrokken zijn bij alle stappen van een onderzoek. Dit is tijdrovend, het zou niet nodig moeten zijn om vertrouwen te hebben in de onderzoeksuitkomsten, én miskent de noodzaak onderzoekopbrengsten te vertalen in de onderwijsuitvoering van een team en van (bij)sturing op de beoogde opbrengsten.

4.5. Betekenis voor het kwaliteitskader

Practoraten hebben zich tot nu toe emergent ontwikkeld, op basis van persoonlijke ervaringen en met steun van de omgeving. Veel is werkenderwijs uitgevonden. De ervaring heeft geleerd dat het belangrijk is dat mbo-instellingen er rekening mee houden dat de opbouw van practoraten als werkgemeenschap ondersteuning behoeft. In dit hoofdstuk hebben we daarvan ontwerpcriteria afgeleid:

- Een practoraat is een werkgemeenschap die facilitering vergt, dat is ook een verantwoordelijkheid van de mbo-instelling.

- Onderzoek doen vraagt om tijd en instrumenten, die systematisch worden ingezet om praktijkvraagstukken te ordenen en van betekenis te voorzien.
- Onderzoek neemt toe in kwaliteit als docenten en docententeams zich kunnen professionaliseren in het evidence-informed werken.
- Onderzoeksresultaten moeten verspreid worden en geïnterpreteerd worden, herkend en erkend worden.
- Innovatie gaat in kleine stapjes, soms is het funderen van het bestaande, dan weer signaleren van vernieuwingen, soms wordt een doorbraak gerealiseerd.
- Innovatie ontstaat door binnen het practoraat ruimte te geven voor het ontstaan van emergente processen die vervolgens leiden tot spontaan optredende en herkenbare handelingspatronen, waardoor zonder teveel externe sturing nieuwe werkwijzen ontstaan binnen het beroepsonderwijs en/of werkveld.

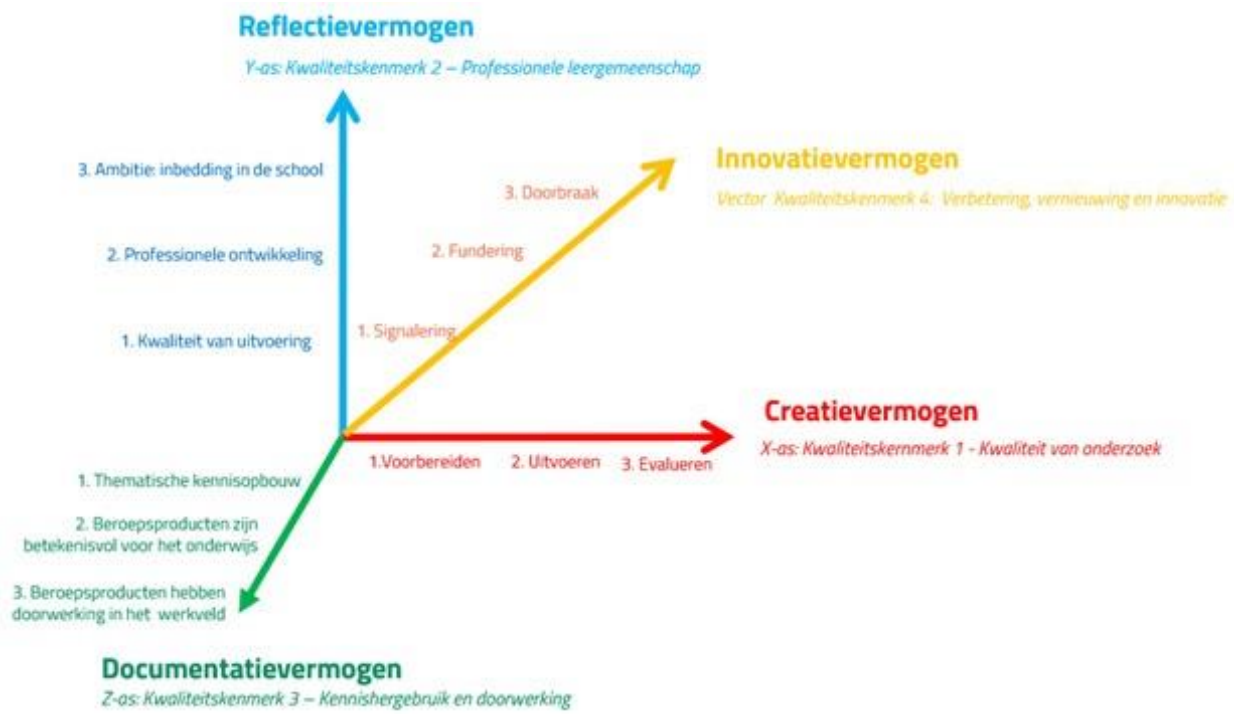
5. De ontwerprichtlijnen geordend in het kwaliteitskader

De kwaliteitscommissie heeft in deze studie empirische elementen geïnventariseerd uit de mbo-onderzoekspraktijk en de huidige practoraten. Deze empirische elementen vormen de bouwstenen voor de ontwerprichtlijnen, waarop we een nieuw, integraal kwaliteitskader hebben gebaseerd, dat in dit hoofdstuk wordt besproken. Dit kader is behulpzaam voor practoraten in hun ontwikkeling binnen de mbo-instelling en in hun positionering in de kennisinfrastructuur van het mbo.

5.1. Het assenstel: integraal kwaliteitskader

De ontwerprichtlijnen van het kwaliteitskader zijn geordend rond drie vermogens, die het onderzoeken, professionaliseren en de kennisdeling in het mbo samenbrengen. In paragraaf 2.2. is dit heuristische model al gevisualiseerd. De assen van creatie-, reflectie- en documentatievermogen bieden een integrale kijk op de werking van een practoraat. De assen kunnen op elkaar worden betrokken waardoor een circulair model ontstaat. Het kwaliteitskader voor de practoraten brengt de basisindicatoren bijeen voor het evalueren van practoraten, bij hun start, tussentijds en bij de afsluiting. Het model biedt antwoord op de hoe?-, waarom?- en wat?-vragen, die worden gecombineerd met het innovatievermogen, op de vierde, diagonale as. We geven het model hier nogmaals

weer.



Figuur 3. Assenstelsel met kwaliteitsindicatoren (afgeleid van Platform-IO.eu)

Het creatievermogen (X-as) verwijst naar het proces van het ontwerpen van duurzame innovaties (doelstellingen, vorm en structuur). Het reflectievermogen (Y-as) naar de mate waarin het practoraat bijdraagt aan de professionalisering en persoonlijke ontwikkeling van de actoren rond en in het practoraat, de mbo-instelling en de mbo-sector (uitvoering, ontwikkeling en ambities). Het vermogen van onderzoek en kennisdeling (Z-as) verwijst naar het proces dat leidt tot het documenteren van het onderzoek en de activiteiten die binnen het practoraat plaatsvinden (data, informatie en kennisproducten). Deze begrippen werken we in dit hoofdstuk systematisch uit. Op iedere as staan steeds drie indicatoren. Het hele kwaliteitskader bestaat dus uit vier maal drie is twaalf indicatoren. In de volgende paragrafen geven we een korte omschrijving van elk van deze actoren.

Tabel 1. *Kwaliteitskader, vier vermogens en twaalf indicatoren.*

Kwaliteitkader van practoraten

Kwaliteitskenmerk	Indicator
1. Creatievermogen Kwaliteit van onderzoek	*1.1 Een goed doordacht onderzoeksplan*
	1.2 Werken stap voor stap, van idee tot resultaat
	1.3 Onderzoek is zorgvuldig en betrouwbaar
2. Reflectievermogen Een professionele gemeenschap	*2.1 Ontwikkeling van onderzoeks- en projectvaardigheden*
	2.2 Professionele ontwikkeling
	2.3 Inbedding in de ambities van de schoolorganisatie
3. Documentatievermogen Kennishergebruik en doorwerking	*3.1 Kennisopbouw rond een duidelijk thema*
	3.2 Opbrengsten te gebruiken in het onderwijs
	3.3 Opbrengsten vertaald naar het werkveld
4. Innovatievermogen Verbetering, vernieuwing en innovatie	*4.1 Signalering van patronen van verbetering*
	4.2 Fundering van vernieuwing
	4.3 Doorbraken realiseren

Op de as van het creatievermogen gaat het om de functie van het practoraat en de activiteiten die binnen het practoraat worden ondernomen. Er zijn drie indicatoren die te maken hebben met de voorbereiding, uitvoering en evaluatie van het onderzoek van het practoraat. Deze drie indicatoren werken we hieronder kort uit.

5.1.1. Een goed doordacht onderzoeksplan (voorbereiden)

Een practoraat werkt met een helder plan waarin de doelen, onderzoeksvragen en aanpak zijn uitgewerkt. Zeker in de startfase is het plan van aanpak waarschijnlijk relatief bescheiden van omvang. Niet alle plannen kunnen immers tegelijkertijd worden uitgevoerd, daarom wordt ook een stappenplan opgenomen. De gekozen thema's en voorgestelde werkwijzen sluiten aan bij de mbo-praktijk en de behoeften van het werkveld (in de regio). Er is een duidelijk uitgangspunt (nulmeting). Relevante literatuur en elders gehanteerde werkwijzen zijn goed bestudeerd. Het plan is besproken met betrokkenen en wordt regelmatig herzien om actueel te blijven.

5.1.2. Werken stap voor stap, van idee tot resultaat (uitvoeren)

Onderzoek in een practoraat verloopt volgens een herkenbare en logische aanpak. Elke fase - van verkennen tot het opstellen van de onderzoeksvragen, het uitvoeren en analyseren, en het ordenen van conclusies en toepassen van bevindingen - wordt bewust doorlopen. Praktijkonderzoek en praktijkgericht onderzoek voldoen aan de methodisch en wetenschappelijke standaarden van onderzoek en wordt met gebruik van met kwalitatieve, kwantitatieve, of met 'mixed methods' uitgevoerd. Docenten, studenten en andere betrokkenen krijgen de kans om ervaring op te doen met het formuleren van praktijkgerichte vragen, het verzamelen en analyseren van gegevens, en het vertalen van resultaten naar verbeteracties.

5.1.3. Zorgvuldigheid en betrouwbaarheid in onderzoek (evalueren)

Onderzoek voldoet aan basisprincipes van kwaliteit, zoals transparantie, validiteit en bruikbaarheid. Er wordt ethisch gezien zorgvuldig gewerkt. De gehanteerde methoden zijn passend bij de onderzoeksvraag en de beroepspraktijk. De practor onderhoudt contacten met de eindgebruikers over de informatie en opbrengsten van het practoraat. De resultaten van het onderzoek worden zorgvuldig gepresenteerd en zó vastgelegd dat anderen kunnen begrijpen hoe de conclusies tot stand zijn gekomen.

5.2. Professionalisering en inbedding (reflectievermogen)

De as van het reflectievermogen verwijst naar het wendbaar gedrag van de leden van het practoraat. Ook hier gaat het om drie indicatoren aan de hand van de vraag hoe projecten worden uitgevoerd, op welke wijze de deelnemers van een practoraat zich kunnen ontwikkelen en professionaliseren, en tenslotte om de vraag of de ambities van het practoraat worden gerealiseerd?

5.2.1. Ontwikkeling van onderzoeksvaardigheden (hoe ging het, wat gaat goed?)

Binnen het practoraat wordt regelmatig geëvalueerd hoe de verschillende onderzoeksprojecten worden uitgevoerd. Er wordt besproken wat goed werkt, welke werkwijzen herhaalbaar en overdraagbaar zijn, en waar ruimte zit om verder te leren. Er wordt geleerd van fouten of onvolkomenheden. Hiaten in de werkwijzen worden

aangewezen. Deze reflecties leiden tot gezamenlijke inzichten over kwaliteit van onderzoek, het hanteren van methoden en technieken en het versterken van een gedeelde onderzoekscultuur.

5.2.2. Professionele ontwikkeling (wat kan beter?)

De betrokkenen bij het practoraat (practor, docent-onderzoekers, leden van de kenniskringen en werkveldpartners) ontwikkelen zich voortdurend. Er is ruimte om bestaande werkwijzen te verdiepen en (nieuwe) onderzoeksvaardigheden te ontwikkelen. Het gaat daarbij om ontwikkelen in de breedte (meer collega's betrekken), in de diepte (vaardigheden versterken) en in samenhang (slimme verbindingen leggen tussen onderzoek, onderwijs en werkveld).

5.2.3. Inbedding in de schoolorganisatie (realiseren we onze ambities?)

De thematiek van het practoraat is zichtbaar verankerd binnen de school en het practoraat heeft een herkenbare plek binnen de organisatie. Het practoraat krijgt voldoende organisatorische steun vanuit de schoolleiding en heeft een zichtbare positie in de school. De resultaten en opgedane kennis worden gedeeld en benut in onderwijsteams, programma's en beleidsprocessen. Hierdoor wordt onderzoek steeds minder een 'losse activiteit' en steeds meer een vanzelfsprekend onderdeel van de dagelijkse onderwijspraktijk en de kwaliteitscyclus van de instelling.

5.3. Een lerende gemeenschap (documentatievermogen)

De as van het documentatievermogen verwijst naar het vermogen gegevens te verzamelen, die informatie opleveren over de werkwijze in het onderwijs, die de basis vormen voor de kennisuitwisseling in het onderwijs. Deze gegevens kunnen onderzoeksresultaten zijn, maar ook toepassingen die als beroepsproducten door een practoraat worden gerealiseerd. Hieronder worden deze drie indicatoren kort toegelicht.

5.3.1. Kennisopbouw rond een duidelijk thema

Een practoraat werkt aan een herkenbaar en relevant thema dat past bij de opleiding, de regio of het vakgebied. Door langere tijd aan dit thema te werken, ontstaat inhoudelijke verdieping en herkenbare expertise. Deze expertise ontwikkelt zich in de

loop van de tijd. Er komen steeds meer gegevens en beroepsproducten beschikbaar. De practoraten leggen de data vast in kennisbenuttingsstrategieën om de benutting van de opbrengsten in de onderwijs- en/of beroepspraktijk te bevorderen. Deze opgebouwde kennis wordt geordend voor nieuwe projecten, lessen en samenwerkingen.

5.3.2. Beroepsproducten te gebruiken in het onderwijs

Zowel de onderzoeksactiviteiten als resultaten zijn herkenbaar in de lespraktijk. Studenten en docenten doen actief mee in het onderzoek én vertalen de uitkomsten naar concrete verbetering en /of vernieuwing in het onderwijs. Denk aan nieuwe werkvormen, hulpmiddelen, leermaterialen of werkwijzen. Het benutten en delen van de onderzoeksresultaten dragen bij aan kwalitatief hoogstaand, eigentijds en betekenisvol beroepsonderwijs.

5.3.3. Beroepsproducten vertaald naar het werkveld

Het practoraat onderhoudt duurzame relaties met relevante partners in het werkveld. Deze partners denken mee over onderzoeksvragen, nemen deel aan projecten en benutten de resultaten in hun eigen praktijk. Door deze wisselwerking sluit het onderzoek aan bij actuele ontwikkelingen in het mbo-onderwijs en de beroepspraktijk, waardoor gezamenlijke publieke waarde ontstaat.

5.4. Signalering, fundering en doorbraak (innovatievermogen)

Op de vierde, diagonale as komen de functie van het onderzoek doen, het wendbaar gedrag van de leden van het practoraat en de kennisdeling van de opbrengsten bij elkaar. We analyseren welke vernieuwingen worden gesignaleerd, welke verbeteringen in het fundament van het onderwijs worden opgenomen en welke innovaties door het practoraat worden gerealiseerd en tot doorbraken leiden. Omgekeerd kan het voorkomen dat bepaalde nieuwe inzichten niet worden opgepakt en er een innovatieparadox ontstaat. Ook hier hebben we drie indicatoren, die we uitdrukken op de vector van het innovatievermogen. We beschrijven ze kort hieronder.

5.4.1. Signalering – het systematisch ordenen van vernieuwing

Practoraten onderzoeken ontwikkelingen in het onderwijs en/of het werkveld, die kunnen leiden tot vernieuwingen in het onderwijs en/ of het werkveld. Daarmee maakt het practoraat deel uit van een bredere kennisbeweging die verbeteringen in kaart

brengt. Er wordt samengewerkt met andere practoraten, thematische platforms en regionale of landelijke partners (inclusief het werkveld en het hoger onderwijs). Door nieuwe kennis en ervaringen in beeld te brengen en uit te wisselen ontstaat zicht op verbetering en vernieuwing van het onderwijs door een systematische verdieping van het onderzoek en een versnelling van de gezamenlijke ontwikkeling.

5.4.2. Fundering – verbeteren door het delen van kennis en ervaring met collega's

Het mbo is een dynamische omgeving, waar docenten en studenten reageren op externe ontwikkelingen én er mede vorm aan geven. Onderzoek helpt deze ontwikkelingen te ordenen. Opgedane kennis wordt niet alleen gebruikt binnen het eigen practoraat, maar wordt ook gedeeld met anderen waardoor het fundament van het mbo-onderwijs wordt verbeterd. Dat gebeurt bijvoorbeeld via trainingen, workshops, leergangen of inspiratiesessies en samenwerking in nieuwe projecten. Het practoraat levert zo een bijdrage aan het onderzoekend vermogen en de professionalisering van collega's en de verbetering en vernieuwing binnen de school en waar mogelijk ook de sector.

5.4.3. Doorbraak – innovatie binnen de mbo-instelling en de landelijke beweging

Resultaten en opbrengsten van een practoraat, in de vorm van kennis- en beroepsproducten, worden toegankelijk gemaakt voor het onderwijs en werkveldpartners, zodat zij ermee verder kunnen. Zo dragen practoraten bij aan kennisgroei in het mbo als geheel en aan de ontwikkeling van een herkenbare beroepspraktijk van onderzoek en innovatie. Doorbraken kunnen worden gerealiseerd als de beroepsproducten een zodanige codering, duiding of uniformering krijgen zodat ze door anderen als bruikbaar wordt ervaren. Doordat er wordt samengewerkt ontstaan er doorbraken die onderwijsteams zelfstandig niet kunnen realiseren, maar gezamenlijk wel.

6. Toepassingen nieuwe kwaliteitskader

In het vorige hoofdstuk hebben we de verschillende dimensies van het kwaliteitskader uitgewerkt. Wil een practoraat een significante signalerings-, funderings- of doorbraakfunctie vervullen dan moet het de ruimte en steun krijgen om methodisch te innoveren, een eigenstandige en duurzame positie kunnen innemen en in deze functie bestuurlijk en in de onderwijspraktijk erkend zijn. Audits (voorbereiding en beoordeling van de aanvraag, tussenevaluatie en slotevaluatie) worden vanuit een waarderend perspectief en ontwikkelingsgericht uitgevoerd, met inzet van de dialoogsystematiek. In dit hoofdstuk beschrijven we de toepassing van het kwaliteitskader voor de startfase, tussenfase en eindfase van practoraten. Daarna gaan we in op randvoorwaarden om een practoraat organisatorisch vorm te geven. Het hoofdstuk eindigt met een procesaanwijzing voor het doorontwikkelen van het kwaliteitskader.

6.1. Fasen van kwaliteitsontwikkeling in een practoraat

Practoraten ontwikkelen zich grosso modo in cycli van steeds enkele jaren waarin practoren de kans krijgen zich te ontwikkelen en door te ontwikkelen. Vaak zijn deze cycli gekoppeld aan instellings- en maatschappelijke actieagenda's. De drie fasen (begin, midden, eind) maken groei, kwaliteit en impact zichtbaar en bieden houvast voor reflectie, verantwoording en doorontwikkeling. Het kwaliteitskader is waarderend van aard: de vermogens ondersteunen met name de ontwikkeling van het practoraat.

6.1.1. Beginfase

De beginfase staat in het teken van oriëntatie, opbouw en aanscherping van de publieke opdracht van het practoraat. In deze fase wordt het fundament gelegd voor een stevig geworteld en voor de buitenwereld herkenbaar practoraat. Kernactiviteiten zijn het opstellen van een startdocument waarin de aanleiding, doelen, meerwaarde, looptijd en eigenaarschap van het practoraat worden vastgelegd. Er wordt een kort literatuuronderzoek opgesteld en een nulmeting uitgevoerd. Daarnaast vindt afstemming plaats met de strategische agenda's van zowel de instelling als het werkveld. Verder omvat deze fase de werving en positionering van de practor en de inrichting van de docenten- en werkveldkring. Op basis hiervan wordt het practoraatsplan opgesteld, dat wordt gereviewd door twee leden van de Kwaliteitscommissie. Ook wordt gewerkt aan de eerste zichtbaarheid van het practoraat door het opstarten van onderzoeks-activiteiten, interne communicatie en netwerkvorming. Ten slotte is er aandacht voor

aansluiting op de landelijke infrastructuur, onder meer via intakegesprekken en oriëntatie op het landelijk beschikbare instrumentarium voor de practoraten. Collega-practoren leveren feedback op de plannen en bieden inhoudelijke oriëntatie. Dit ondersteunt startende practoraten en draagt bij aan het ontstaan van een leergemeenschap.

6.1.2. Middenfase

Doel is de evaluatie van de uitvoering en verdieping van het plan en het bespreken van de eerste resultaten. De middenfase is het moment waarop het practoraat tot volle bloei is gekomen. Onderzoek, onderwijs en werkveld komen samen en de eerste opbrengsten worden zichtbaar. Het ligt voor de hand dat het practoraat in deze fase een zelfevaluatie opstelt met ontwikkelvragen. Deze kan dan extern worden geëvalueerd, bijvoorbeeld door een lid van de Kwaliteitscommissie, samen met een of twee practoren en een externe expert. Daarbij ontstaat een dialoog over de kwaliteit, voortgang, doorwerking en ontwikkelpunten. Ook volgt een advies over eventuele vervolgstappen en de positionering naar buiten. Het is denkbaar dat het practoraat na de tussenevaluatie de interne koers bijstelt en nieuwe prioriteiten kiest.

6.1.3. Eindfase

Doel is het ondersteunen van de afronding van een practoraat, het vaststellen van de doorwerking en besluitvorming over het vervolg van de activiteiten. Dit vormt het sluitstuk van de eerste cyclus én het vertrekpunt voor eventuele doorontwikkeling van een practoraat. Kernactiviteiten zijn hier: het opstellen van een zelfevaluatie ten opzichte van de oorspronkelijke doelen, met input van de kenniskring, studenten, partners en collega-practoren. De eindevaluatie kent een met vergelijkbare opzet als de tussenevaluatie, gericht op impact, kennisborging en betekenis voor het mbo. Er is speciale aandacht voor het documenteren van producten, methodes en goede werkwijzen. Besluitvorming vindt plaats over de afronding van het practoraat, of de doorontwikkeling met een nieuwe opdracht, doelen en positionering.

6.2. Randvoorwaarden

Practoraten hebben een signaleringsfunctie (van trends en ontwikkelingen), een funderingsfunctie (kwaliteitsbewaking) en een doorbraakfunctie (introduceren van nieuwe beroepsproducten en onderwijsvernieuwing). Om die functies te versterken hebben we inzichten nodig over het handelingsvermogen binnen de structuur en organisatieontwikkeling in het mbo. Er zijn dus randvoorwaarden verbonden aan de

inrichting van een practoraat. Het gaat om mensen, middelen en organisatie. Deze dimensies, die we afleiden uit de eerdere hoofdstukken in dit witboek, werken we hieronder puntsgewijze uit:

Mensen:

- Een practoraat heeft niet alleen een practor als boegbeeld in alle dimensies, maar ook een organisator die activiteiten plant en de samenhang van werkzaamheden in de gaten houdt.
- Deelnemers aan een practoraat kunnen zich professionaliseren.
- De functie van de practor en docent-onderzoeker kunnen worden geijkt op basis van het kwaliteitskader.
- De functie is opgenomen in het functiebouwwerk van de mbo-instelling.

Middelen:

- Binnen de mbo-instelling wordt het practoraat financieel ondersteund en gefaciliteerd en wordt de inzet van docent-onderzoekers en hun professionalisering gewaarborgd.

Organisatie:

- In de organisatie bestaat een inspirerend werkklimaat waarin docent-onderzoekers, studenten en werkveldbegeleiders autonomie ervaren, relationeel verbonden zijn, en vertrouwen in elkaar hebben.
- De inzet is gericht op het bevorderen van zelfsturing van alle actoren waardoor hun (collectieve) zelfeffectiviteit positief wordt ontwikkeld en de intrinsieke motivatie van alle betrokkenen verbonden aan het practoraat wordt bevorderd.
- Het practoraat wordt ondersteund door interne en externe betrokkenheid (docent-, bedrijven- en expertkringen).
- Practor en management handelen in overstemming met de geldende normen van onderzoek en innovatie, sanctioneren onethisch gedrag en belonen ethisch gedrag.

6.3. Hoe verder?

Voor de verdere ontwikkeling van de kwaliteitssystematiek uit dit witboek is aanvullend onderzoek nodig. Onderzoek dat helpt om practoraten te versterken, zodat zij kunnen doorgroeien tot volwaardige entiteiten van mbo-instellingen en van de kennisinfrastructuur van het middelbaar beroepsonderwijs. In 2026 gaat de Kwaliteitscommissie niet alleen aan de slag met het nieuwe evaluatiekader, maar kijkt zij

ook terug naar eerder afgeronde practoraten en onderzoekt zij hoe de PractoratenPlatforms functioneren.

De Kwaliteitscommissie valideert de ontwikkeling van practoraten door de practoraatsplannen, zelfevaluaties, reviews en kwaliteitsinstrumenten inhoudelijk en procesmatig te beoordelen. Dit gebeurt op basis van de vier kwaliteitskenmerken en twaalf indicatoren uit het kwaliteitskader. Daarnaast werkt de commissie aan verdere verbetering van het gedeelde kwaliteitskader, aan meer consistent gebruik ervan en aan de ontwikkeling van professionele standaarden, onder andere via peer review en externe feedback. De commissie borgt het kwaliteitsproces daarmee op een waarderende, cyclische en sectorbrede manier. De valorisatie richt zich op het benutten en delen van kennis en werkzame principes uit de practoraten. Deze kennis wordt ingezet in de landelijke monitoring, PractoratenPlatforms, professionaliseringsprogramma's en strategische gesprekken met onder andere de MBO Raad, het ministerie van OCW en NKO. Op deze manier draagt de Stichting Practoraten.nl, samen met de Kwaliteitscommissie, bij aan zichtbare impact van practoraten, versterking van de mbo-sector en een steeds volwassener kennisinfrastructuur binnen het mbo.

Referenties

Aarts, R., Hulsker, J., & Imants, J. (2019). School- en onderzoekspraktijk: Praktijkonderzoek in de kennisketen. *Script*. https://www.script-onderzoek.nl/script-onderzoek/a1287_School-en-onderzoekspraktijk-

Ackoff, R. (1989). From Data to Wisdom. *Journal of Applied Systems Analysis*, *16*(3), 9. https://softwarezen.me/wp-content/uploads/2018/01/datawisdom.pdf

Albone, S., van den Berg, N., & Zitter, I. (2025). Practoren in beeld: Beroepsbeeld van en voor practoren. *Profiel 5*, 12-16. https://husite.nl/nieuwslectoraatberoepsonderwijs/artikel-in-profiel-practoren-in-beeld/

Andriessen, D. (2014). *Praktisch relevant én methodisch grondig? Dimensies van onderzoek in het HBO*. Openbare les. Utrecht: Hogeschool Utrecht. https://www.hu.nl/onderzoek/publicaties/praktisch-relevant-en-methodisch-grondig-dimensies-van-onderzoek-in-het-hbo

Andriessen, D., Klaeijsen, A., & Baay, P. (2023). *Kwaliteitsontwikkeling van Practoraten: voorstel voor een waarderende reviewmethodiek.* Leeuwarden: Firda. https://onderwijs124.nl/wp-content/uploads/2023/12/Kwaliteitsontwikkeling-van-Practoraten-voorstel-voor-een-waarderende-reviewmethodiek_Andriessen-Klaeijsen-Baay_2023.pdf

Bacall, S. (2019). *Loonshots, de vier vuistregels van succesvolle innovatie*. Amsterdam: Uitgeverij Maven.

Beckers, J., Hermanussen, J., Stevens, R., & van der Pluym, I. (2024*).* What Lies Beneath: A Development-Oriented Auditing Approach to Understand Organizations Beyond the Surface of Hard-Control. *Psychological Reports, 0*(0). https://doi.org/10.1177/00332941241283199

Brouwer, P., Doppenberg, J., Boersma, A., Wagemakers, S., & van Batenburg, E. (2021). *Onderzoeks(ver)richtingen in de praktijk van de mbo-docent. Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek*. https://pure.hva.nl/ws/portalfiles/portal/23-761665/11_2021_10_Onderzoeksverrichtingen_in_de_praktijk_van_de_mbo_docent.pdf

Brouwer, P., Wolf, M., de Lange, M. en van Kan, C. (2024). Benutting van kennis uit onderzoek bevorderen in het onderwijs: hoe doen practoraten dat?, *Tijdschrift OnderwijsPraktijkStudies, 2.* DOI: 10.54657/TOPS.13997

Castelijn, J. & Vermeulen, M. (2017). Benutting van kennis uit onderzoek: Een pleidooi voor samenwerking tussen onderzoeker en eindgebruiker. *Tijdschrift voor lerarenopleiders, 38*(2), 19-30.

https://www.researchgate.net/publication/318035439_Benutting_van_kennis_uit_onderzoek_Een_pleidooi_voor_samenwerking_tussen_onderzoeker_en_eindgebruiker

Consortium Tools voor Teamleren (2022). Samen onderzoekend werken in het MBO. *Praktijkboek voor docenten (projectnummer 40.5.19620.046).* NRO. https://www.onderwijskennis.nl/sites/onderwijskennis/files/media-files/samen_onderzoekend_werken_in_het_mbo_praktijkboek_voor_docenten_1.pdf

Hagedoorn, M., Koopman, M., & De Bruijn, E. (2022). *Longitudinaal onderzoek naar professionalisering van mbo-docenten; ontwikkelen van de analyse-aanpak van data uit verschillende bronnen.* Bijdrage discussietafel. Onderwijs Research Dagen (ORD) 2022, Hasselt, België. 8 juli.

Galan Groep (2021). *Omwille van goed onderwijs. Verkenning scenario's kennisinfrastructuur onderwijs*. Baarn: Galan Groep

Gibbons, M., Limoges, C., Nowotny, H., Shwartman, S., Scott, P., & Trow, M. (1994). *The new production of knowledge: The dynamics of science and research in contemporary societies.* London: Sage.

Hermanussen, J. & P. Brouwer (2016). *De zorg voor onderwijskwaliteit in het mbo. De sector mbo aan zet?* 's-Hertogenbosch: Expertisecentrum Beroepsonderwijs. https://ecbo.nl/onderzoekspublicatie/zorg-voor-onderwijskwaliteit-in-het-mbo/

Hoefeijzers, M., T.Lohman, M. van der Meer, & O.H. Noteboom (2021). Een nieuwe publieke opdracht voor het mbo, *Vakblad Profiel, mei*, pp. 5-9. https://www.caop.nl/app/uploads/2022/03/Een-nieuwe-publieke-opdracht-voor-het-mbo.pdf

Kaptein, M. (2008). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: The corporate ethical virtues model. *Journal of Organisational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organisational Psychology and Behavior, 29*(7), 923–947. https://doi.org/10.1002/job.520

Kennisrotonde. (2019). *Welke werkzame factoren zijn bekend over de werking van lectoraten (hbo) en practoraten (mbo)? In hoeverre zijn deze factoren bruikbaar voor een vergelijkbare toepassing in het primair onderwijs?* (KR.705). Den Haag: Kennisrotonde.

Keijzer, R. & Bruin-Muurling, G. (2022). Focus op 'evidence based' dreigt onderwijs te verarmen. *ScienceGuide*. https://www.scienceguide.nl/2022/04/focus-op-evidence-based-dreigt-onderwijs-te-verarmen/

McKenney, S. & Reeves, T. (2012). *Conducting Educational Design Research*. London: Routledge. DOI https://doi.org/10.4324/9781315105642

MBO Raad (2022). *Strategisch meerjarenperspectief MBO Raad 2022-2030*. Woerden: MBO Raad. https://www.mboraad.nl/publicaties/strategisch-meerjaren-perspectief-2022-2030

MBO Raad (2024). *Code goed bestuur mbo December 2024*. Woerden: MBO Raad. https://www.mboraad.nl/nieuws/code-goed-bestuur-geactualiseerd

MBO Raad (2025). *Position-paper Innovatie & Onderzoek in, met en door het mbo. Deel 1: Onderzoek in het mbo als motor voor innovatie*. Woerden: MBO Raad. https://www.mboraad.nl/publicaties/position-paper-innovatie-onderzoek-met-en-door-het-mbo

Mitchell, T. (1997). *Machine Learning*. McGraw-Hill, New York.

NRO (2024). *Onderzoekend werken in het mbo*. https://www.onderwijskennis.nl/kennisbank/onderzoekend-werken-aan-onderwijskwaliteit-in-het-mbo#start-met-het-herkennen-en-benoemen-van-onderwijsvraagstukken-die-van-belang-zijn-voor-de-kwaliteit-van-je-werk

Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2024, 5 december). *Kamerbrief Werkagenda mbo en Stagepact mbo: ambities en inzet van de mbo instellingen*. Referentie 49252165. Opgevraagd Kamerbrief over voortgang Werkagenda mbo en Stagepact mbo - ambities en inzet van de mbo-instellingen | Kamerstuk | Rijksoverheid.nl

Oolbekkink-Marchand, H. W., van der Steen, J., & Nijveldt, M. (2014). A study of the quality of practitioner research in secondary education: Impact on teacher and school development. *Educational Action Research*, 22(1), 122-139.

Practoraten (2017). *Bezig met de vragen van morgen. Manifest over onderzoek in de context van het mbo*. https://practoraten.nl/the_publicaties/de-beweging-krijgt-richting-5/

Practoraten (2018). *De beweging krijgt richting*. https://practoraten.nl/wordpress/wp-content/uploads/2024/04/practoraten-de-beweging-krijgt-richting-september-2018.pdf, infographic.

Schobben, J. & Van der Meer, M. (2021). De onderzoekswerkplaats en de Community of Practice vanuit het perspectief van Design Thinking en System Thinking. Hoofdstuk 3 in: J.Schobben, *Onderwijsinnovatie in het mbo.* Rotterdam: Hogeschool Rotterdam Pers. https://www.ixperium.nl/onderzoeken-en-ontwikkelen/publicaties/innovatiesucces-in-het-mbo/

Staatscourant (2022). Nr. 26816 van 12 oktober 2022. https://zoek.officielebekendmakingen.nl/stcrt-2022-26816.html

Stellmacher, J., Hissink Muller E., & Toren, van den, J.P. (2024). *'Evaluatie en visievorming practoraat CRE'.* Driebergen: Birch.

Stevens, R. (2012). *Met open vizier. Auditing als stimulerende interventie* [Dissertatie]. Tilburg/Naarden: Tilburg University/Stevens Consultancy.

Stevens, R. (2018). *Het Dialoogmodel: Dialoog en de kunst van het samenwerken aan kwaliteit.* https://stevensconsultancy.files.wordpress.com/2019/03/dialoogmodel4.pdf

Stevens, R., Koole, H., Meer, M., van der, Ritzen, H., & Westerhuis, A. (2020). *Onderzoek naar de vragen van morgen: kwaliteitscriteria voor practoraten.* Amsterdam: Stichting

Ieder mbo een practoraat. https://www.practoraten.nl/wp-content/uploads/2020/06/artikel-kwaliteit-practoraten-versie-juni-2020.pdf

Stichting Practoraten (2017). *Bezig met de vragen van morgen*. Stichting Practoraten.nl. https://www.practoraten.nl/wp content/uploads/2017/04/bezig-met-de-vragen-van-morgen_online.pdf

Stichting Practoraten (2018). *De beweging krijgt richting*. Stichting Practoraten.nl. https://www.practoraten.nl/wp-con tent/uploads/2018/11/practoraten-de-beweging-krijgt-richting-september-2018.pdf

Stichting Practoraten (2020). *Kwaliteitscriteria voor practoraten*. Stichting Practoraten.nl. https://www.practoraten.nl/wp content/uploads/2020/06/artikel-kwaliteit-practoraten-versie-juni-2020.pdf

Tjepkema, S., Verheijen, L., & Kabalt, J. (2015). *Waarderend veranderen. Appreciative Inquiry in de dagelijkse praktijk van managers.* Amsterdam: Boom.

Vadanescu, A., Kleine Deters, B., Wolf, M., & Lubberman, J. (2024). *Verkenning naar praktijkgericht onderzoek in het mbo.* Eindrapportage i.s.m. ECBO. Amsterdam: Regioplan. Verkenning naar praktijkgericht onderzoek in het mbo | Rapport | Rijksoverheid.nl

Van den Akker, J. (1999). Principles and methods of development research. In: van den Akker, J., Branch, R., Gustafson, K., Nieveen, N., & Plomp, T. (Eds.), *Design approaches and tools in education and training.* Dordrecht, 1-14.

Van den Berg, N., Teurlings, C., & Rozendaal, J. S. (2023). Samen onderzoekend werken in een consortium van onderwijs- en onderzoeksprofessionals: verslag van een zelfonderzoek naar de werking als Research Practice Partnership, *Tijdschrift OnderwijsPraktijkStudies*, 1. DOI: 10.54657/TOPS.13959

Van der Meer, M. (2025). *Innovatiestrategieën in het mbo: Onderzoek, professionalisering en onderwijsvernieuwing bij de mbo-onderzoekswerkplaatsen Gepersonaliseerd leren met ict en Burgerschap (2018-2023). Nijmegen: iXperium/ Den Haag: NRO.*

Van der Meer, M., Scheerens, J., & Stevens, R. (2018). Practoraten in het mbo zijn een impuls voor de onderwijskwaliteit. *Scienceguide.* https://www.scienceguide.nl/2018/06/practoraten-in-het-mbo-een-impuls-voor-onderwijskwaliteit/

Van der Meer, M., Scheerens, J., & Stevens, R. (2023). De groei van practoraten in het mbo. *De Nieuwe Meso, 1, 29-34.* https://www.practoraten.nl/wp-content/uploads/2023/04/de-nieuwe-meso-2023-practoraten.pdf

Van der Meer, M. & van der Aa, R. (2023). De leraar centraal in het lerarenbeleid: een ontwikkelingsgerichte aanpak. In: Van der Meer, M., Cörvers, F., & van der Aa, R. (2023). *Onderwijs aan het werk - 2023: Analyses, feiten en visies over werken in het*

onderwijs. Den Haag: CAOP. pp. 70-85. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.caop.nl/app/uploads/2019/04/OA-54-Onderwijs-aan-het-werk-2023.pdf

Van der Meer, M. & Schobben, J. (2023). De rol van docenten bij innovatie in het mbo: de innovatiecyclus van onderwijsvernieuwing. In: Van der Meer, M., Körvers, F., & Van der Aa, R. *Onderwijs aan het werk - 2023 Analyses, feiten en visies over werken in het onderwijs*. Den Haag: CAOP. https://www.caop.nl/app/uploads/2023/02/OA-54-onderwijs.pdf

Van der Meer, M., Ritzen, H., Scheerens, J. & Stevens, R. (2023). Onderzoek in het MBO: Een exploratieve verkenning van de ontwikkeling van practoraten in het MBO, *Tijdschrift OnderwijsPraktijk Studies, 1*. DOI: 10.54657/TOPS.14391

Van der Meer, Gremmen, M., & Rijke, W, (2024). *Organisatieprocessen bij gepersonaliseerd leren met ict.* Werkgroep Organisatie van GPL – iXpact, iXperium Centre of Expertise Leren met ict. Academie Educatie, HAN University of Applied Sciences https://www.ixperium.nl/onderzoeken-en-ontwikkelen/publicaties/organisatieprocessen-bij-gepersonaliseerd-leren-met-ict/

Van Kan, C., Brouwer, P., Wolf, M., & de Lange, M. (2024a). *Benutting van kennis uit onderzoek bevorderen in het onderwijs: hoe doe je dat? Een onderzoek naar kennisbenutting in de context van practoraten.* Eindrapport. Den Haag: NRO.

Van Kan, C., Brouwer, P., Wolf, M., & de Lange, M. (2024b). *Benutting van kennis uit onderzoek bevorderen in het onderwijs: hoe doen practoraten dat?* Bijlage met rijke beschrijvingen van kennisbenutting in de context van practoraten. Hogeschool van Arnhem en Nijmegen/ Hogeschool Utrecht/ ECBO.

Van Merriënboer, J. (2023). *Learning in Simulated and Real Environments.* Maastricht University. https://doi.org/10.26481/spe.20230330jm

Vansteenkiste, M. & Soenens, B. (2023). Less is sometimes more: Differentiating "mustivation" from "wantivation". In M. Bong, J. Reeve, & S. Kim (Eds.), *Motivation science: Controversies and insights* (pp. 123–129). Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/oso/9780197662359.003.0021

Westerhuis A, Ritzen H., & Van der Meer M. (2024). De practoraten in het mbo: Nieuwe uitdagingen in de kennisinfrastructuur. *De Nieuwe Meso*, 2024 Nr. 4, p.29-33.

Zeleny, M. (1987). Management Support Systems: Towards Integrated Knowledge Management. *Human Systems Management*, 7, 59-70. https://doi.org/10.3233/HSM-1987-7108

Zitter, I. & A. Hoeve (2012), Hybrid Learning Environments: Merging Learning and Work Processes to Facilitate Knowledge Integration and Transitions, *OECD Education Working Papers*, No. 81, OECD Publishing http://dx.doi.org/10.1787/5k97785xwdvf-en

Zitter, I. (2021). *Leeromgevingen in het beroepsonderwijs als knooppunten in onze maatschappij.* Hogeschool Utrecht, Kenniscentrum Leren en Innoveren, Lectoraat Beroepsonderwijs.

Websites: practoraten.nl; platform-IO.eu; mboraad.nl, sia.nl, nro.nl.

Bijlage 1. Dialoogmodel van Stevens

Het dialoogmodel van Stevens (2018) is een holistische, integrale benadering van auditing en vormt een brug tussen het control- en ontwikkelingsperspectief.[4] De kern van het dialoogmodel is het voeren van een open gesprek (in de vorm van een dialoog), waarbij verschillende partijen op verschillende momenten samen tot nieuwe inzichten komen, nieuwe perspectieven ontdekken en oplossingen genereren (Beckers et al., 2024). Het dialoogmodel vormt een brug tussen het control- en ontwikkelingsgericht perspectief:

Figuur 4. Dialoogmodel (Bron: Stevens, 2018, p. 15)

Het dialoogmodel is gecentreerd rond vier pijlers die op een practoraat toegepast zouden kunnen worden: (1) *Maatschappelijke waarde:* de publieke opdracht, ambitie, missie en visie door vertrouwen en draagvlak te creëren bij studenten, de samenwerkende partners (stakeholders) en professionals en hiervoor verantwoording af te leggen. (2) *Professionals (professional leaders)*: competenties en bekwaamheden van iedereen die als reflective practitioner is gericht op ontwikkelen en leren. (3) *Belanghebbenden:* studenten, bedrijven, maatschappelijke organisaties, partners- of net-werken van mbo-organisaties, toezichthouders en kenniscentra. (4) *Rekenschap:* actoren verantwoorden de wijze waarop zij hun maatschappelijke opdracht en doelstelling hebben gerealiseerd.

Tussen de pijlers maatschappelijke opdracht en professionals bevindt zich in het model het *adaptief vermogen*. Adaptief betekent het vermogen om zich aan de omgeving aan te

[4] Voor de gesprekstechnieken om de dialoog aan te gaan wordt verwezen naar de publicatie van Stevens (2018, p.27-33). Het dialoogmodel wordt ook gebruikt binnen het Kwaliteitsnetwerk MBO.

passen, wat de kans op overleven vergroot. Dit vraagt van een practoraat sensitiviteit en een open houding voor ontwikkelingen op hun eigen vakgebied.

Tussen de pijlers organiserend vermogen en maatschappelijke opdracht bevindt zich in het dialoogmodel het *organiserend vermogen*. Het practoraat hanteert een intern organisatiemodel dat docent-onderzoekers, studenten en werkveldbegeleiders stimuleert en uitdaagt om de maatschappelijke opdracht en doelstellingen van het practoraat zo goed mogelijk te realiseren en te anticiperen op behoeften en wensen van de samenwerkende partners en de mbo-beroepspraktijk.

Tussen de pijlers professioneel vermogen en rekenschap bevindt zich in het dialoogmodel het *professioneel vermogen*. Bedoeld wordt de mate waarin de professionals (practor en docentonderzoekers) 'reflective practitioners' zijn. Zij verbinden conceptuele kennis met de dagelijkse praktijk en willen leren en onderzoeken in een complexe en diverse omgeving waarin betrokkenen afhankelijk van elkaar zijn. Tussen de pijlers stakeholders en rekenschap ligt het model *realisatievermogen*. Naast kwantitatieve resultaten gaat het in dit vermogen ook om de kwalitatieve resultaten en ontwikkeling van het practoraat.

De verschillende pijlers helpen binnen een audit om deze vragen holistisch te verkennen. Voor een gedetailleerde beschrijving van het dialoogmodel wordt verwezen naar het artikel van Stevens (2018) en naar het NRO-onderzoek van Beckers et al. (2024).

De betekenis van dit model voor het witboek is dat de dialogiserende werkwijze de basis vormt van het kwaliteitskader van de practoraten, met name door de aandacht voor het waarderende review (ontwikkelingsgericht auditen). De begrippen die in het model van Stevens worden gehanteerd hebben we in het witboek hertaald, en voor de practoraten meer in samenhang gebracht en in een stapsgewijze ontwikkeling geplaatst.

Bijlage 2. Audits in het mbo wetenschappelijk onderzocht

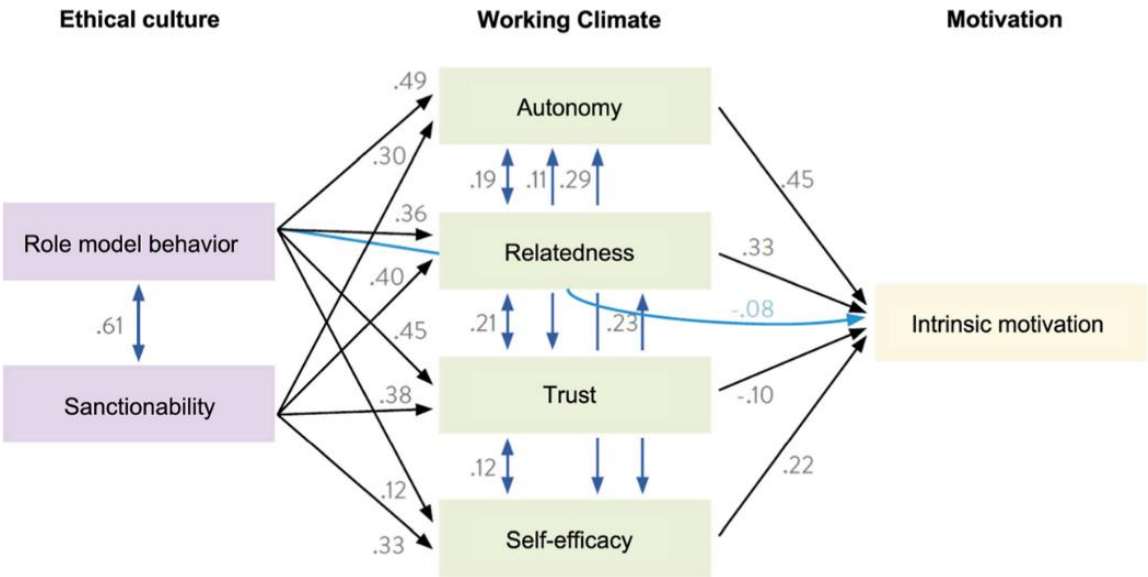
Beckers et al. (2024) hebben onderzoek gedaan naar de invloed van ‘soft’ en ‘hard controls’ in de audits van het mbo. Zij hebben vastgesteld dat de soft controls net zoveel invloed hebben op de organisatieprestaties als de hard controls. Zij hebben met gebruikmaking van ‘Structural Equation Modeling’ (SEM) een pad-analyse gemaakt en de relaties onderzocht tussen de variabelen op het gebied van ethische cultuur (gemeten aan de hand van rolmodelgedrag en sanctioneerbaarheid), variabelen op het gebied van het werkklimaat (gemeten aan de hand van waargenomen autonomie, waargenomen relationele verbondenheid, vertrouwen en zelfredzaamheid) en intrinsieke motivatie. De onderzochte audits zijn uitgevoerd met behulp van het dialoogmodel van Stevens (2018), zie Bijlage 1 in dit witboek.

Onderzoeksvariabelen zijn 'educatieve’, 'adaptieve’, ‘organisatorische’, ‘professionele’ en ‘realisatiecapaciteiten’. Aan het onderzoek hebben 8 mbo-instellingen deelgenomen; respondenten waren Colleges van Bestuur, directeuren, teamleiders, niet-onderwijzend personeel en onderwijzend personeel. Als instrument werd een soft-controls-vragenlijst gebruikt met schalen/variabelen op het gebied van sanctioneerbaarheid, rolmodelgedrag, autonomie, verbondenheid, vertrouwen, zelfeffectiviteit en intrinsieke motivatie.

Het model gaat van de veronderstelling uit dat een ethische cultuur met betrekking tot voorbeeldgedrag (rolmodel) en sanctioneerbaarheid een positieve relatie heeft met werkklimaatvariabelen zoals autonomie, verwantschap, vertrouwen en zelfeffectiviteit. Deze variabelen zijn op hun beurt weer positief gerelateerd aan intrinsieke motivatie. De aanname is dat alle variabelen en de werkklimaatvariabelen onderling samenhangen.

De in het onderzoek geschatte effecten, weergegeven in Figuur 2, zijn statistisch significant. Het relatief sterkste effect vindt plaats tussen rolmodelgedrag en autonomie (.49). Dit betekent dat een toename in rolmodelgedrag samenhangt met een toename in autonomie. Het op één na sterkste effect wordt gerapporteerd tussen autonomie en intrinsieke motivatie (.45; een middelsterk effect).

Dit betekent dat een toename in autonomie samenhangt met een toename in intrinsieke motivatie. Het zwakste effect wordt gerapporteerd tussen rolmodelgedrag en intrinsieke motivatie (.08; een zwak effect).
Dit betekent dat een afname in rolmodelgedrag samenvalt met een afname in intrinsieke motivatie. Hoewel dit effect klein is, was het significant en verbeterde het de algehele fit van het model (Beckers et al., 2024).



Figuur 5. Resultaten Structural equation model weergegeven de relaties tussen ethische cultuur, werkklimaat, en motivatie. Ontleend aan de studie van Beckers et al. (2024).

Wat betekenen deze effecten voor een ontwikkelingsgericht auditmodel voor practoraten? Op basis van de analyse in dit witboek concluderen we dat de variabelen rolmodelgedrag en sanctioneerbaarheid belangrijke factoren zijn die het werkklimaat en de intrinsieke motivatie van de practoraten tijdens een audit beïnvloeden. Ook een toename van het ethisch leiderschap wordt geassocieerd met positieve resultaten.

Deze bevinding komt overeen met onderzoeksresultaten, die wijzen op positieve resultaten van ethische organisatiecultuur (eerder in dit witboek als *soft controls* aangeduid). De mate van soft control op practoraten is hoog bijvoorbeeld wanneer op alle niveaus van de mbo-instelling door bestuur, directie en teamleiding onderzoek, innovatie en kennisontwikkeling door practor en docent-onderzoekers wordt gewaardeerd en de verwachtingen over de werkzaamheden van een practoraat in overeenstemming zijn met de strategische normen van de mbo-instelling en dat die normen voor het practoraat ook haalbaar zijn. De mate van soft control is ook hoog wanneer bijvoorbeeld medewerkers betrokken zijn bij het practoraat en zich herkennen

in de resultaten van het practoraat die zowel intern als extern waarneembaar zijn en bespreekbaar worden gemaakt.

In navolging van Beckers et al. (2024) zijn ethische cultuurvariabelen bij een ontwikkelingsgerichte auditbenadering van invloed op het werkklimaat van de audit, waardoor de intrinsieke motivatie om aan de audit deel te nemen toeneemt. Hiervoor moeten de auditors samen met de practoraten een auditcultuur creëren waarin de intrinsieke motivatie van iedereen die bij de audit van het practoraat is betrokken wordt verhoogd.

Bijlage 3. Voorbeelden van de taal van kennisbenuttingsstrategieën

Het onderzoek van Van Kan, Brouwer, Wolf en de Lange (2024) laat zien dat practoren verschillende kennisbenuttingsstrategieën inzetten. Het gaat niet om de vraag welke strategie de juiste is, maar welke het beste past bij de eindgebruiker. Ook komen situaties voor waarin de keuze van een bepaalde kennisbenuttingsstrategie eenduidig is, bijvoorbeeld wanneer het voornamelijk doel is dienstbaar en ondersteunend te zijn aan de doelgroep (het schrijven van een lesbrief vanuit de kennisbenuttingsstrategie Overdragen en beschikbaar stellen van kennis). Er bestaat volgens de auteurs dus niet één 'juiste' kennisbenuttingsstrategie als zodanig. De geschiktheid van een kennisbenuttingsstrategie of een set van kennisbenuttingsstrategieën kan alleen beoordeeld worden in het licht van het doel waaraan de strategieën dienstbaar zijn.

Hieronder enkele voorbeelden.

Kennisbenuttingsstrategie 1: Ontvangen en ophalen.
Voorbeelden:

- *Ik heb gehoord over dit product/ deze dienst/ deze activiteit.*
- *Ik heb informatie ontvangen over dit product/deze dienst/deze activiteit.*

Kennisbenuttingsstrategie 2: Aannemen en adopteren.
Voorbeelden:

- *Ik heb doelbewust kennisgenomen van dit product/ deze dienst/ deze activiteit.*
- *Ik heb dit product/deze dienst/deze activiteit besproken met collega's.*
- *Ik heb (kritische) vragen gesteld bij dit product/ deze dienst/ deze activiteit.*

Kennisbenuttingsstrategie 3: Toepassen en gebruiken.
Voorbeelden:

- *Ik heb keuzes en/of beslissingen in mijn werk (o.a.) gebaseerd op dit product/ deze dienst/ deze activiteit.*
- *Ik heb mijn handelen in de praktijk veranderd op basis van dit product/ deze dienst/ deze activiteit.*

Kennisbenuttingsstrategie 4: Co-construeren en transformeren.
Voorbeelden:

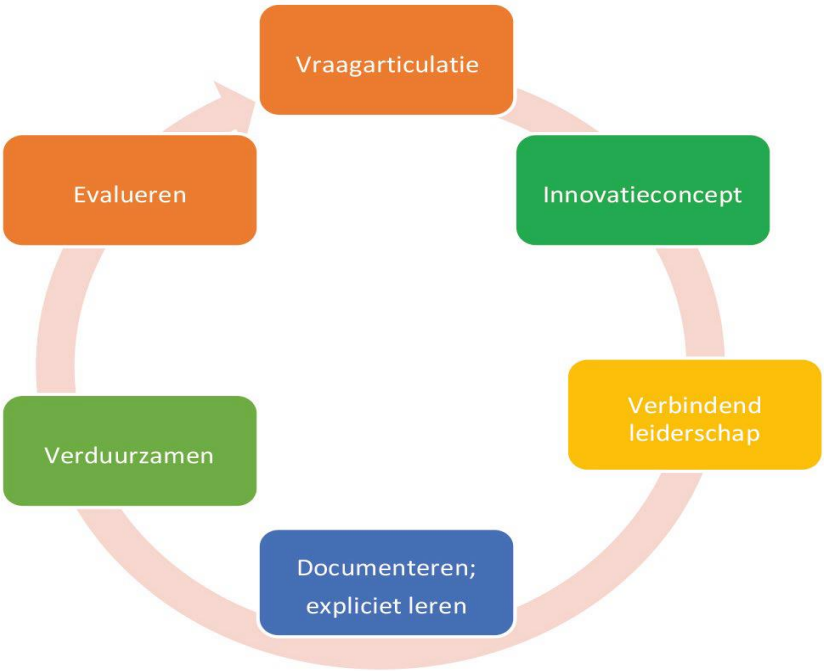
- *Ik heb een stem gehad in de ontwikkeling van dit product/ deze dienst/ deze activiteit.*
- *Ik heb dit product/deze dienst/ deze activiteit mede ontwikkeld.*

De keuze van docenten(teams) voor een bepaalde kennisbenuttingsstrategie kan overeenkomen met de kennisbenuttingsstrategie van de practor, maar dat hoeft niet noodzakelijkerwijs het geval te zijn. In dat laatste geval is het leerproces 'eigendom' van het docententeam zelf. Ook al heeft de practor veel zorg besteed over een geschikte set van kennisbenuttingsstrategieën, dan is het docententeam in principe vrij om een eigen keuze te maken. Dit kan tot teleurstelling leiden bij de practor, wanneer deze merkt dat docententeams de kennis helemaal niet gebruiken, of anders gebruiken dan door hem/haar was beoogd. Als gevolg trekken de auteurs de conclusie dat het belangrijk is dat practor en doelgroep op de hoogte zijn van de werkcontext van de eindgebruiker, zodat de kennisbenuttingsstrategieën zo goed mogelijk kan worden afgestemd op de doelgroep.

De betekenis van deze analyse voor het kwaliteitskader van de practoraten is dat het duidelijk wordt dat er relatief eenvoudige vragen gesteld moeten worden om de betekenis van kennisdeling voor de doelgroep te begrijpen. Ook de kwaliteitscommissie is uitgekomen op relatief eenvoudige reflectievragen, die als hulpmiddel kunnen worden ingezet om het kwaliteitskader te gebruiken.

Bijlage 4. Innovatiecyclus voor het mbo

Schobben en Van der Meer (2021) hebben op basis van casestudies een innovatiecyclus ontworpen voor het mbo. De cyclus is ook toepasbaar voor practoraten. Hun constatering is dat de cyclus vaak niet wordt afgemaakt doordat de documentatie tekort schiet, validering en valorisering niet plaatsvindt en de evaluatie achterblijft (figuur 3).[5]



Figuur 6. De innovatiecyclus van onderwijsvernieuwing (Schobben en Van der Meer, 2021, p. 120)

Stap 1: Vraagarticulatie

De innovatiecyclus start met vraagarticulatie; met uitvoerige gesprekken met docenten, studenten en werkveldbegeleiders. De succesfactoren zijn: 1) Accepteren van 'vertraagde tijd' voor de verdieping van de vraagstelling, een competentie die niet standaard tot het repertoire van de mbo-docent behoort; 2) Bestaande onderwijsleerprocessen kort-cyclisch evalueren en tegelijkertijd benutten om de toekomst te exploreren en 3) Kennis nemen van de literatuur.

[5] Zie Schobben en Van der Meer (2021) en Van der Meer e.a. (2023, 2024) voor een fundamenteel inzicht in de werking van innovatieprocessen. Voor oplossingsstrategieën voor praktijkvraagstukken wordt verwezen naar de publicatie van het Consortium Tools voor Teamleren. (2022) en de publicaties over onderzoekend werken van NRO (2024).

Stap 2: Innovatieconcept

Als de ontwerpvragen helder zijn, wordt een inspirerend en samenhangend innovatieconcept voor de onderwijsvernieuwing ontwikkeld. Soms is het doel duidelijk en kunnen middelen actief worden ingezet, maar soms zijn doel en middel niet vooraf gegeven en is moet een reflexieve strategie duidelijkheid geven. Het helpt om de functie van een ontwerptraject samen vast te stellen: wat wil je bereiken, wat zijn je ambities in het leerplan en welke hulpmiddelen zijn daarvoor nodig. Bij kleinschalige verbeteringen is de strategie dat 'de ontwikkelaar van vandaag de uitvoerder van morgen' is. Bij grootschalige innovaties is het noodzakelijk onderscheid te maken het ontwerpen en het van implementeren.

Stap 3: Verbindend leiderschap

Een innovatiecultuur die waarde hecht aan betrokkenheid van docenten bij de besluitvorming vereist verbindend leiderschap. Bij complexe innovaties spelen normatieve meervoudigheid, institutionele complexiteit en wetenschappelijke onzekerheid een rol. Een succesfactor is het realiseren van 'alignment'; moeten schakelen tussen de lagen in de mbo-organisatie.

Stap 4: Documenteren

Om te kunnen leren moet innovatie goed worden gedocumenteerd. Dat vraagt een gedeelde taal en gedeelde concepten om ontwikkelingen, (tussen)producten en processen vast te leggen en te delen. Dit vergroot de innovatiekracht en -cultuur van de organisatie. Documenteren kan op vele manieren: via het vastleggen van het narratief, bijhouden van een logboek, ordenen van onderzoeksgegevens, maken van onderwijsverslagen of het opstellen en interpreteren van 'learning analytics'. Producten en kennis moeten voor alle betrokkenen toegankelijk zijn. Documenten zijn een middel voor het mogelijk maken van expliciet leren, bijvoorbeeld in voortgangsvergaderingen, kennisdelingsdagen, et cetera.

Stap 5: Verduurzamen

Documenteren vormt de basis voor een duurzame uitwerking van projecten en doorwerking van de resultaten in andere leeromgevingen. Verduurzaming houdt verband met valorisering (waarde toevoegen aan de opleiding of de organisatie), validatie (de vernieuwing ontstaat ook in andere omgevingen of bij andere opleidingen), duurzaamheid (het resultaat is robuust en houdbaar in de tijd- het gaat korter of langer mee) en doorwerking van de vernieuwingen (de innovatie wordt in een ander team, andere opleiding of andere mbo-instelling uitgevoerd).

Stap 6: Evaluatie

‘Do we practice what we preach?’ De volledige cyclus wordt op twee niveaus geëvalueerd: op inhoudsniveau en op procesniveau. Op inhoudsniveau wordt meestal wel geëvalueerd: voldoet de innovatie? Op procesniveau veel minder: hoe verliep het proces van totstandkoming ervan? Samen systematisch terugkijken op een project (ontwerpers, invoerders, uitvoerders, ondersteuners en managers) levert goede kennis op voor begrip van het innovatieproces en zet aan tot leren. ■

Prac//
toraten