

Competenties van docenten in competentiegericht beroepsonderwijs

versie 05-06-08

ORD 2008

Paper geschreven voor het thema: Lerarenopleiding en leraarsgedrag

Auteurs: Marjan van der Wel, Hennie van Heijst

**Leerstoelgroep Educatie- en competentiestudies Wageningen Universiteit,
Stoas Hogeschool**

Inleiding

Uiterlijk in 2010 moeten alle opleidingen voor middelbaar beroepsonderwijs zijn ingericht volgens de uitgangspunten van competentiegericht leren. Een groot aantal scholen is daarmee intussen al volop bezig. In 2003 al schreef Klarus dat het beroepsonderwijs zich bevond op een keerpunt van de ordening van de klassieke vakkenstructuur naar een flexibel, op competenties gebaseerd onderwijsmodel. Dit keerpunt beschouwt hij als fundamenteel; het wordt gekenmerkt door een paradigmawisseling op vier terreinen:

- opvattingen over leren veranderen van centrale sturing en selectie naar zelfverantwoordelijk leren met de nadruk op ontwikkeling;
- beoordelen wordt meer gezien als een coachingsinstrument;
- meer decentrale vaststelling van standaarden;
- scholen gaan de verantwoordelijkheid voor het leren delen met de lerende en het bedrijfsleven. (Klarus 2003).

De Agrarische Opleidingscentra (AOC's) voor vmbo en mbo zijn de afgelopen jaren druk bezig geweest met voorbereidingen om te komen tot Competentie Gericht Onderwijs (CGO). Er is geëxperimenteerd met de implementatie in de vorm van 'proeftuinopleidingen'; daarnaast heeft een aantal AOC's een samenwerkingsverband gesloten om competentiegerichte leermiddelen te ontwikkelen. Dit project heet Het Groene Lab (HGL) De leermiddelen die in HGL door AOC-docenten ontwikkeld worden, worden in een digitale omgeving geplaatst, de zogenaamde backoffice. Deze backoffice maakt onderdeel uit van Livelink, een content management systeem. Alle docenten en deelnemers van de aangesloten AOC' s kunnen gebruik maken van de ontwikkelde leermiddelen om hun eigen competentiegericht onderwijs vorm te geven.

Van docenten die CGO vormgeven wordt veel verwacht. Het leren van deelnemers is het uitgangspunt voor de organisatie van het onderwijs. Leren wordt beschouwd als een actieve constructie van kennis, waarmee wordt voortgebouwd op eerder geleerde kennis, vaardigheden en attituden (Duffy& Cunningham, 1996). De context

waarin het leren gebeurt dient betekenisvol te zijn (Mulder, 2004) en de docent helpt de deelnemers bij het ontwikkelen van de competenties (De Bie, 2003). Bovengenoemde punten hebben veel overeenkomsten met wat Klarus (2003) aangeeft. Een concretisering van deze kenmerken voor het groene onderwijs is de Matrix voor competentiegericht onderwijs (Wesselink e.a. 2005, 2007), een inmiddels geaccepteerd instrument waarin acht principes zijn geformuleerd: centrale competenties zijn bepaald, kenmerkende beroepssituaties zijn het organiserend principe, ontwikkeling van deelnemers wordt in diverse fasen van het leerproces beoordeeld, leren vindt plaats in authentieke settings, integratie van kennis, houding en vaardigheden, zelfverantwoordelijkheid en zelfreflectie van deelnemers, docent en praktijkbegeleiders zijn coach én vakdeskundige en ontwikkeling van loopbaancompetenties.

Specifiek voor CGO in het agrarisch onderwijs is dat elektronische leeromgevingen als tool for learning worden ingezet (Onstenk, 2000). Van HGL- docenten wordt verwacht dat zij competent zijn in het hanteren van de backoffice waar leeractiviteiten en andere producten gereedstaan om gebruikt te worden. Ook moeten zij in staat zijn om hun leerlingen te begeleiden in het gebruik van de backoffice en elektronische leeromgevingen. In de visie van HGL ontwerpt de docent in samenspraak met zijn deelnemers een individueel passend leerarrangement. Een leerarrangement is een samenstel van onderling verbonden componenten die in een concrete leeromgeving worden uitgewerkt (Onderwijsraad, 2003): de inhoud, een pedagogisch-didactisch ontwerp en concrete begeleidingsactiviteiten.

Deelnemers in het groene beroepsonderwijs

Sinds enkele jaren is er veel aandacht voor de lerenden in het beroepsonderwijs. Wat opmerkelijk is, is dat er weinig onderzoek gedaan is naar de leerprocessen van deze deelnemers.

Slaats (1999) deed onderzoek naar leerstijlen in het middelbaar beroepsonderwijs. Zij onderzocht onder verschillende mbo-deelnemers de gebruikte verwerking- en reguleringsstrategieën, de leerconceptie (de manier waarop tegen leren en lesgeven wordt aangekeken) en de leeroriëntatie (de intrinsieke en extrinsieke motivatie). In dit onderzoek zijn deelnemers van het agrarisch onderwijs betrokken. Bij deze deelnemers was vaker een passieve leerstijl te herkennen met lage scores op de constructieve en de reproductieve leerstijldimensie dan bij de andere onderzochte groepen Mbo-deelnemers (Slaats 1999).

Een kenmerk van jongeren onder de 20 in het algemeen is dat zij functioneren in virtuele gemeenschappen waarin interactiviteit een kern lijkt te vormen. Internet wordt als 'information universe' gezien (Lippincott, 2005, p.13.3). Ze weigeren grote hoeveelheden tekst te lezen (Oblinger& Oblinger, 2005C p. 2.14). Een ander kenmerk is het multitasken: het uitvoeren van meerdere taken min of meer gelijktijdig (Oblinger& Oblinger, 2005C, p.2.2.). Het vinden van betrouwbare informatie is voor hen niet gemakkelijk (Stam, Hoveijn, Van der Wel, 2005) en ze verwarren informatie op Internet met kennis. Jongeren ontwikkelen gaande weg een arbeidsidentiteit (Meijers, 2004), het besef van vakmanschap. Van de docent wordt verwacht dat hij als vakman op basis van overtuigingen en beslissingen een belangrijk rolmodel vormt voor de deelnemers (Nieuwenhuis, 2006).

Bij de vormgeving van competentiegericht onderwijs en het ontwikkelen van de benodigde leerarrangementen zal de docent rekening moeten houden met de kenmerken van de deelnemers.

Het leren van docenten tijdens hun beroepsloopbaan

Van docenten, semi-professionals, wordt verwacht dat zij zich professionaliseren (Tijmens en Poell, 2002). Er zijn niet alleen veranderingen in het leraarsberoep ook de ideeën ten aanzien van de professionele ontwikkeling van leraren zijn aan verandering onderhevig.

Bolhuis (1995) onderscheidt een aantal leervormen: leren door ervaring, leren door sociale interactie, leren door theorie en leren door kritische reflectie. Deze leervormen sluiten aan bij de theorievorming rond het leren van professionals. Kwakman (2003) benadrukt het belang van het collectieve leren via allerlei vormen van samenwerking als ontwikkelmethode. Vanuit constructivistische leerprincipes wordt aangegeven dat het leren van volwassen beroepsbeoefenaars niet anders is dan het leren van deelnemers (Korthagen, 2001).

Deze bijdrage is gebaseerd op twee kwalitatieve studies in het kader van de invoering van competentiegericht onderwijs in het groene mbo. Daarvan wordt hieronder verslag gedaan. Het eerste deel beschrijft een onderzoek naar de benodigde competenties van docenten, het tweede deel doet verslag van een onderzoek naar gebruikte en mogelijke leervormen voor docenten die competentiegericht onderwijs vormgeven met behulp van Het Groene Lab. We sluiten af met een conclusie naar aanleiding van de resultaten van beide studies.

Onderzoek: competenties van docenten in competentiegericht groen mbo

Inleiding

Lerarenopleidingen dienen hun onderwijsprogramma af te stemmen op de vragen uit het (beroeps)onderwijs. Het is daarom zinvol na te gaan welke competenties de nieuwe generatie leraren zullen moeten ontwikkelen tijdens hun initiële opleiding om ook bekwaam te zijn als docent in competentiegerichte opleidingen. De Stichting Beroepskwaliteit Leraren (SBL) heeft een officieel erkend profiel opgesteld, waarin zeven algemene competenties zijn geformuleerd die gelden voor alle niveaus van onderwijs in het algemeen. (Stichting Beroepskwaliteit Leraren, 2003) Jansma (2006) onderscheidt binnen dit SBL- kader zes clusters van taken of docentrollen : uitvoerder van methodieken, ontwerper van toepassingen van methodieken, onderzoeker van de eigen praktijk, ontwerper van nieuwe methoden of innovaties, adviseur/coach van collega's en zelfverantwoordelijke lerende professional. Het SBL heeft zeven relevante competenties uitgewerkt in bekwaamheidseisen en indicatoren maar deze dienen door de school nog zelf ingevuld te worden.

Een complicerende factor bij het zoeken naar docentcompetenties in competentiegericht onderwijs en de concretisering van dit begrip in het curriculum van lerarenopleidingen is, dat over het begrip 'competentie' nog steeds geen eenduidigheid bestaat. In literatuur wordt een veelheid aan definities gehanteerd. De overeenkomst daarin is dat het gaat om een concept dat is opgebouwd uit kennis, vaardigheden en houding. Er zijn echter ook auteurs die benadrukken dat een competentie meer is dan alleen een samenstel van deze drie aspecten. Zo bevat de 'competentiecirkel' van Aalsma (2003) niet alleen deze drie aspecten, maar worden persoonskenmerken als vierde dimensie benoemd. Korthagen (2004) benadrukt eveneens dat naast gedrag en bekwaamheid (competenties) persoonlijke eigenschappen als identiteit en overtuigingen een rol spelen in het functioneren van de docent Dit persoonlijke element krijgt in competentiestandaarden tot nu toe weinig aandacht (Stevens 2008) .

Een aantal Agrarische opleidingscentra (AOC' s) heeft in de afgelopen jaren gebruik gemaakt van de mogelijkheid te starten met de invoering van één of meer competentiegerichte opleidingen in een zogenaamde

'proeftuinsituatie'. Deze bijdrage doet verslag van een empirisch onderzoek naar de ervaringen van docenten in dit experimentele cursusjaar. In dit jaar hebben zij hun professionele repertoire moeten afstemmen op de nieuwe onderwijscontext waarin zij werkzaam zijn. De hoofdvraag van het onderzoek is

Over welke competenties dienen docenten in competentiegericht mbo-onderwijs te beschikken?

De bijbehorende deelvragen zijn:

- Wat zijn de kenmerken van de competentiegerichte opleidingen?
- Welke taken of activiteiten heeft de docent in deze opleidingen en welke competenties zijn daarvoor nodig?
- Welke dilemma's of problemen ervaart hij in de uitvoering van het onderwijs?
- Welke aspecten van zijn taakuitoefening vragen om verdere professionalisering?
- Op welke wijze werken de respondenten aan hun professionalisering en welke leervorm heeft hun voorkeur?

Het doel van dit onderzoek is primair beeldvorming van de benodigde competenties van docenten voor een competentiegerichte opleiding. Daarbij is de keuze gemaakt om juist diegenen die daadwerkelijk actief zijn in de uitvoering van het onderwijs te bevragen naar hun ervaringen in het werken in een competentiegerichte opleiding.

Methode

In het onderzoek zijn zeven locaties van in totaal vijf Agrarische opleidingscentra (AOC's) betrokken. Selectie van de scholen en docenten heeft plaatsgevonden door die scholen te benaderen waarvan in de groene onderwijswereld bekend was dat ze al vordering hadden gemaakt met de invoering van competentiegericht onderwijs in zogenaamde 'proeftuinopleidingen' van de Competentiegerichte Kwalificatiestructuur. De keuze voor deze opleidingen is gevalideerd door de kenmerken te vergelijken met de Matrix voor competentiegericht onderwijs. (Wesselink e.a. 2005, 2007) De onderzochte competentiegerichte 'opleidingen' waren even vaak deeltijd (beroepsbegeleidende leerweg) als voltijd (beroepsopleidende leerweg) in de richtingen 'bloem, hand and design, groen, tuin, park en landschap, voeding, recreatie of diervverzorging', variërend van mbo-niveau 1 tot en met 4.

Van de onderzochte opleidingen zijn opleidingsdocumenten bestudeerd en tijdens interviews besproken met betrokken docenten. De interviews vonden meestal plaats met individuele docenten, soms in duo's. Het onderwerp van gesprek was steeds één competentiegerichte opleiding waarin de docenten participeerden.

De semi- gestructureerde interviews richtten zich op de achtergrond van de docent, de kenmerken van de competentiegerichte opleiding, de taken die zij uitvoeren in die opleiding, de problemen of dilemma's die zij daarin tegenkomen en de wijze waarop zij hun professionele ontwikkeling hebben vormgegeven. De interviews zijn getranscribeerd en goedgekeurd door de respondenten.

Respondenten

Van de vijftien respondenten hebben er twee relatief weinig onderwijservaring (minder dan drie jaar). De overigen hebben een groot aantal jaren ervaring op het AOC. Vier van de docenten zijn 'avo-docent': ze zijn in dienst als docent in algemeen vormende vakken zoals Nederlands, wiskunde, scheikunde en ict. De overigen zijn docent in een 'groen' vak, twee van hen verzorgen eveneens onderwijs in de algemene vakken.

Data-analyse

Analyse van de data die betrekking hebben op de opleiding, vond plaats door ze te vergelijken met de kenmerken in de Matrix voor competentiegericht onderwijs. De data die betrekking hebben op de taken van de respondenten en de gerapporteerde problemen en dilemma's waarvoor ze zich gesteld zien, zijn geanalyseerd door de zeven algemene docentcompetenties van de SBL te gebruiken als label. Binnen deze labels zijn vervolgens dimensies onderscheiden die beschouwd kunnen worden als de bijbehorende indicatoren.

Resultaten

Hieronder wordt ingegaan op de antwoorden bij de geformuleerde onderzoeksvragen. Na een korte beschrijving van de kenmerken van de opleidingen volgt een overzicht van de interviewresultaten. Tot slot wordt een beeld geschetst van de professionaliseringsbehoeften van docenten en de leervorm die zij daarbij gebruiken.

Kenmerken van de opleidingen

Door vergelijking van de opleidingskarakteristieken met de Matrix voor competentiegericht onderwijs bleek dat de onderzochte experimentele opleidingen startend of gedeeltelijk competentiegericht waren. De opleidingen zijn het verst gevorderd in de centrale vaststelling van competenties, de integratie van kennis, vaardigheden en houding in het leer- en beoordelingsproces en in het combineren van de rol van coach en vakdeskundige. Het hanteren van kenmerkende beroepssituaties als organiserend principe komt minder uit de verf, evenals het leren in authentieke settings en het leggen van een basis voor loopbaancompetenties in de opleiding. Het algemene beeld dat hieruit ontstaat, is dat het vormgeven van competentiegericht onderwijs binnen de muren van de school verder ontwikkeld is dan in de contacten met het bedrijfsleven.

Docentactiviteiten en competenties, problemen en dilemma's

In de interviews noemen de respondenten een groot aantal activiteiten die zij ondernemen om het onderwijs vorm te geven. Deze activiteiten zijn opgevat als taken die zij dienen uit te voeren in het onderwijs. De taken die zij noemen zijn geclassificeerd met behulp van de zeven algemene docentcompetenties die zijn geformuleerd door de Stichting Beroepskwaliteit Leraren. De dimensies die vervolgens binnen deze categorieën zijn onderscheiden, zijn in tabel 1 opgenomen in de kolom 'indicatoren'. Op deze wijze is een overzicht ontstaan van de invulling van de zeven algemene competenties voor een groene competentiegerichte onderwijssetting.

Problemen en dilemma's zijn eveneens in dit overzicht opgenomen, aangezien het formuleren van een probleem mogelijk verwijst naar een competentie die bij de betrokken docent (nog) niet voldoende ontwikkeld is.

Tabel 1: overzicht van SBL-competenties met indicatoren en gesignaleerde problemen

SBL-competentie	Indicatoren	Gesignaleerde problemen
Interpersoonlijk competent: <i>zorgdragen voor een prettig leef- en werkklimaat in de groepen</i>	Vaardig zijn in gespreksvoering Coachen van leerlingen Bemiddelen bij fricties tussen leerling, school en bedrijf Maken van afspraken met leerlingen en bedrijf over leerdoelen en passende werkzaamheden Creëren van wederzijds respect Faciliteren van samenwerking tussen leerlingen	Taal- en cultuurverschillen die een goed contact in de weg staan Het bewaken van de grenzen van formeel gedrag in de omgang met leerlingen
Pedagogisch competent: <i>de leerlingen helpen een zelfstandig en verantwoordelijk persoon te</i>	Coachen Zelfverantwoordelijkheid bevorderen Rekening houden met bijzondere persoonlijke situaties Omgaan met leerlingen in niet-formele (schoolse)	Leerlingen verantwoordelijk laten zijn voor hun leerproces Omgaan met leerlingen met handicaps en (sociale) problemen

<i>worden met een goed beeld van eigen ambities en mogelijkheden.</i>	situaties Uitdagen/motiveren Zakelijk/objectief blijven Derden inschakelen bij stagnatie Corrigeren van taalgebruik en gedrag Een veilige sfeer creëren	Rolwisseling en scheiden van rollen: begeleiden en beoordelen
Vakinhoudelijk en didactisch competent: <i>de leerling helpen zich leerinhouden van een vak/beroep eigen te maken en zicht te krijgen op wat de beroepspraktijk en de samenleving van hen verwachten.</i>	Ontwikkelen van onderwijsaanbod Begeleiden van individuele leerprocessen Doceren van vakinhouden Beoordelen van prestaties en producten (Digitaal) registreren van vorderingen van de leerling Kennis hebben van de arbeidsmarkt voor leerlingen Kennis hebben van het gehele opleidingstraject Breed inzetbaar zijn m.b.t. domeinkennis en docentrollen	Het bezit van een brede interdisciplinaire kennisbasis Op de hoogte blijven van actuele ontwikkelingen in de sector Ontwerpen van materialen voor leerlingen die 'niet lezen' Bewaken van het kennisniveau van leerlingen Gebruik van een gevarieerd didactisch repertoire en actuele informatiebronnen Vaardigheid in het hanteren van de diverse docentrollen Validiteit van de beoordeling bewaken
Organisatorisch competent: <i>zorg dragen voor een ordelijke en taakgerichte leeromgeving</i>	Coördineren van het jaarprogramma Organiseren/aansturen van onderwijsseenheden Flexibel inzetbaar zijn/omgaan met het fragmentarisch karakter van aangeboden lessen in algemeen vormende vakken Externe partijen inschakelen in onderwijsuitvoering Creatief omgaan met beperkende randvoorwaarden Transparantie creëren	Gebrek aan centrale sturing Organiseren van een valide praktijkgerelateerde beoordelings situatie op een bij het individueel leerproces passend moment Onvoldoende vakinhoudelijke expertise inzetbaar in schoolse leersituaties
Competent in samenwerken met collega's: <i>zorgen voor afstemming van eigen werk met dat van collega's</i>	Taakgericht samenwerken Gezamenlijk opereren binnen de vastgestelde kaders (organisatiestructuur) Collegiaal samenwerken	Niet alle collega's houden zich aan de afspraken Er is geen cultuur van samenwerking tussen collega's Docenten van algemeen vormende vakken zijn in de minderheid, maar hebben een taak in alle teams
Competent in samenwerken met de omgeving: <i>onderhouden van contacten met ouders, bedrijven en instellingen voor leerlingzorg</i>	Selecteren van geschikte bedrijven Onderhouden van de relatie met bedrijven Gezamenlijk vormgeven van de opleiding Communicatie met ouders/verzorgers	Relevantie van bepaalde competenties (burgerschap) wordt niet door alle bedrijfsopleiders erkend Informeren en instrueren van bedrijfsopleiders Onderhouden van het contact is moeizaam vanwege reistijden Bedrijfsbegeleiders ertoe bewegen meer te begeleiden en minder te beoordelen
Competent in reflectie en ontwikkeling: <i>permanent blijven ontwikkelen van professionele opvattingen en bekwaamheid</i>	In balans zijn Reflectief vermogen ontwikkelen Relativeren Op voet van gelijkwaardigheid communiceren met andere actoren Bewustwording van eigen leermotieven en voorkeur voor leervormen Verbondenheid met de sector ontwikkelen	Zorg om het verlies van eigen traditionele kennis en vaardigheden Zorg om het bewaken van het kennisniveau in de opleiding Aansluiting vinden bij de ontwikkeling van teams en collega's Aansluiting vinden bij opvattingen over onderwijs in het bedrijfsleven

Nadere beschouwing van de gegevens leverde een aantal bijzonderheden op met betrekking tot de relatie tussen competenties of dilemma's en docentkenmerken en opleidingsvariant. Ook werd duidelijk waar zwaartepunten liggen bij docentcompetenties voor CGO.

Docentrollen

Door de dimensies bij de SBL -competenties te clusteren, is een aantal docentrollen onderscheiden. Wat opvalt wanneer deze rollen worden vergeleken met de indeling van Jansma (2006) is dat de respondenten in deze competentiegerichte onderwijscontext meer accent leggen op de samenwerking met collega's en de omgeving en dan met name op activiteiten als bemiddelen, onderhandelen, delegeren, netwerken, relatiebeheer en teamwork. Een docent in competentiegericht beroeps onderwijs opereert veel minder solistisch dan het raamwerk van de SBL- competenties doet vermoeden.

Relatie tussen docentkenmerken opleidingsvariant en competenties of problemen

De docenten met een achtergrond in de algemeen vormende vakken benoemen in de omschrijving van hun werk relatief vaker problemen en dilemma's dan hun collega's met een 'groene' vakachtergrond. Docenten die werkzaam zijn in een competentiegericht deeltijdopleiding (beroepsbegeleidende leerweg) noemen relatief meer activiteiten die betrekking hebben op de competenties 3 (vakinhoud en didactiek) en 6 (samenwerken met de omgeving) dan hun voltijdcollega's.

De aard van de kennisbasis van de docent

De respondenten geven er blijk van dat zij een veel bredere kennisbasis moeten hebben dan voorheen. Er wordt meer van hen verwacht op het gebied van kennis van niet-eigen domeinen. Dit geldt voor algemene vakken zoals Nederlands, wiskunde, economie, maar ook wordt verwacht dat ze veel actuele kennis hebben van de beroepspraktijk in de groene vakken. Als zij hieraan niet kunnen voldoen, moeten ze weten naar welke collega-experts of informatiebronnen zij leerlingen kunnen doorverwijzen.

De 'cultuurschok': samenwerken

Het samenwerken met collega's en met praktijkopleiders is een dimensie die voor de respondenten nieuw is in het werken aan onderwijs. Daarbij valt op dat het samenwerken met collega's als lastiger wordt ervaren dan het samenwerken met medewerkers uit de leerbedrijven. Docenten zijn in hun taakuitvoering van elkaar afhankelijk, bijvoorbeeld doordat ze materialen van elkaar gebruiken en doordat collega's ingezet worden op hun 'eigen' expertisegebied. Er wordt veel samengewerkt, maar docenten vinden dat soms erg lastig, vooral door verschillen in opvattingen die zij niet goed durven uit te spreken.

Problemen en dilemma's

Uit de verhouding tussen het aantal genoemde activiteiten of taken en de dilemma's of problemen blijkt dat de respondenten de competenties 'organiseren' en 'samenwerken met collega's' als relatief lastig ervaren: bij die competenties worden naar verhouding meer problemen genoemd.

Het bijzondere karakter van competentie 7 (reflectie en ontwikkeling)

Competentie 7 heeft betrekking op het ontwikkelen van de eigen professionaliteit op basis van reflectie op de organisatie, de professie (het vak), collega's, leerlingen en op zichzelf. Opvallend is dat de respondenten die samen met hun collega-docent geïnterviewd zijn, meer activiteiten rapporteren die bij deze competentie horen, maar niet meer dilemma's. Bij deze competentie horen dimensies die nauw verband houden met de professionele opvatting of persoonlijkheid van de docent, zoals 'relativeren' of 'in balans zijn'. Voor deze respondenten zijn dit wezenlijke voorwaarden om in de competentiegerichte context te kunnen werken. Het is echter mogelijk dat de context van verandering en de daarmee gepaard gaande onzekerheid invloed hebben op de gerapporteerde activiteiten. Daardoor is niet duidelijk in hoeverre deze dimensies uitsluitend betrekking hebben op het werken in een competentiegerichte onderwijsomgeving.

Professionaliseringsbehoeften en leervoorkeuren

Aan alle respondenten is de vraag voorgelegd welke competenties zij willen ontwikkelen en op welke wijze zij daaraan werken. Dat heeft niet veel resultaten opgeleverd. Er zijn weinig leerbehoeften geformuleerd en er is niet veel expliciete aandacht voor professionalisering. Het leren van de respondenten vindt veelal op de werkvloer plaats, door te doen of te experimenteren.

De docenten ervaren in de praktijk dat hun didactische vaardigheden ontoereikend zijn om diverse docentrollen vorm te geven. Vaker genoemde leerbehoeften hebben betrekking op het coachen en assessen van individuele deelnemers. De minder ervaren respondenten melden hier expliciet dat de initiële lerarenopleiding hierin niet of onvoldoende heeft voorzien. De respondenten ontwikkelen hun competenties op dit vlak vooral door collegiale samenwerking of het volgen van een formeel leertraject.

Leerwensen die verband houden met nieuwe kennis, hebben betrekking op vakinhouden (met name van niet-eigen vakdisciplines) en op actuele ontwikkelingen in het bedrijfsleven. De ontwikkeling van die kennis vindt onder andere plaats door interactie met experts; verder ontlenen de respondenten zekerheid aan hun handelen door protocollen te hanteren die zijn geschreven door deskundiger collega's. Het is opvallend dat het vergroten van de eigen kennisbasis niet lijkt plaats te vinden door formele leeractiviteiten zoals cursussen of het lezen van vakliteratuur. Er is slechts één aanwijzing dat nieuwe kennis wordt opgedaan door deelname in een studieclub rondom het vak. In tabel 2 zijn de belangrijkste leerbehoeften en leervormen samengevat.

Tabel 2: samenvatting van leerbehoeften en gehanteerde leervormen

Onderwerp	Gehanteerde leervorm
coachen	Trainingen/workshops
assessments	Trainingen of leren door samenwerken met collega's
actuele ontwikkelingen in bedrijfsleven	Samenwerking met bedrijfsopleiders
Vakinhoudelijke kennis	Collega of praktijkbegeleider inschakelen

Conclusie

Uit de resultaten ontstaat een beeld van de competenties die een docent in competentiegericht onderwijs dient te ontwikkelen. De algemene SBL-competentie blijken relevant te zijn voor competentiegericht onderwijs. Er is echter wel een accentverschuiving ten opzichte van het meer traditionele 'vakonderwijs', die bij de invulling van diverse competenties zichtbaar wordt. Dit heeft betrekking op vier aspecten: de aard van de kennisbasis, het samenwerken aan onderwijs, het ontwerpen van leeractiviteiten en programma's en de ontwikkeling van een professionele identiteit.

Allereerst valt de noodzaak om een andere kennisbasis te ontwikkelen op. Enerzijds betreft het fundamentele (theoretische) kennis van een groot aantal traditionele schoolvakken. Deze heeft de docent nodig om leerlingen in hun individuele ontwikkeling goed te kunnen coachen en verwijzen. Daarnaast dient hij een ruime hoeveelheid (actuele) praktische kennis te hebben, met name gericht op de beroepspraktijk van leerlingen.

Het tweede verschil heeft betrekking op de verschuiving van solistisch opereren naar samenwerken in diverse teams, zowel in- als extern. Uit de data is gebleken niet alleen het samenwerken, maar ook het organiseren van het onderwijs door de respondenten als bijzonder lastig wordt ervaren. De relevantie van samenwerken blijkt ook uit de wijze waarop docenten professionalisering vormgeven: samenwerking speelt daarin een belangrijke rol.

Het derde verschil heeft betrekking op het ontwerpen en organiseren van onderwijs. Docenten worden geacht programma's en activiteiten te kunnen ontwerpen die een specifiek traditioneel vakgebied overstijgen en waarbij derden moeten worden ingeschakeld in de uitvoering en de begeleiding van deelnemers.

Ten slotte doet samenwerken in een competentiegerichte onderwijsorganisatie een groot beroep op vaardigheden als bemiddelen, onderhandelen en delegeren. Het vraagt onder meer van de docenten dat zij hun in- en externe collega's én zichzelf in hun beroepscontext goed kennen. Het ontwikkelen van een (professionele) identiteit verdient daarom bijzondere aandacht.

De conclusies van dit onderzoek kunnen niet gegeneraliseerd worden. Ze geven wel een indicatie van de richting waarin lerarenopleidingen hun onderwijs kunnen aanpassen om studenten beter voor te bereiden op het werken in competentiegerichte beroepsopleidingen. Tegelijkertijd geven de resultaten een beeld van de opvattingen van de respondenten die in hun rol van praktijkopleider (werkplekcoach) een sleutelrol vervullen in de opleiding van de toekomstige leraar. Ook in dat opzicht zijn de resultaten relevant voor de vormgeving van de opleiding van nieuwe docenten.

Onderzoek: Leervormen voor docenten in Het Groene Lab

Inleiding

In 2005 hebben 11 AOC' s zich verenigd in Het Groene Lab (HGL) en afgesproken in gezamenlijkheid competentiegerichte opdrachten te maken. Voor docenten vorm gaan geven aan CGO met behulp van HGL, wordt verwacht dat zij competent zijn op een aantal gebieden. In dit onderzoek staat de leervraag centraal: Welke leervormen voor docenten zijn nodig om HGL tot een succes te maken? De volgende onderzoeksvragen zijn hierbij geformuleerd:

- Welke kenmerken hebben de deelnemers in het groene Mbo en hoe leren zij?
- Op welke manieren leren docenten?
- Wat is het huidige competentieniveau van de docenten in het groene Mbo
- Wat is het gewenste competentieniveau van docenten als HGL in het groene Mbo wordt ingevoerd?
- Welke leervormen zijn nodig om het gewenste competentieniveau te bereiken?

Methode

In dit onderzoek zijn docenten van scholen voor het agrarisch middelbaar beroepsonderwijs betrokken die actief zijn bij de ontwikkeling van diverse producten voor de backoffice van HGL. Er is gekozen om eerst een literatuuronderzoek te doen waarin het leren van docenten en deelnemers centraal staan en daarna een kwalitatief onderzoek middels een semi- gestructureerd interview.

De interviewlijst bestaat uit vragen betreffende algemene informatie, manieren waarop docenten en deelnemers leren, inzicht in het huidige en gewenste competentieniveau en vragen over leervormen die nodig zijn om het gewenste competentieniveau te kunnen bereiken.

Respondenten

In dit onderzoek zijn elf docenten van scholen voor middelbaar beroepsonderwijs betrokken van in totaal zeven AOC's die participeren in HGL. We spreken van een gerichte steekproef (Baarda, de Goede, Teunissen, 2002). Er is bewust gekozen voor een brede AOC- populatie om hiermee een goede afspiegeling te geven van het AOC-onderwijs in Nederland en daardoor aan de eisen van validiteit voor het onderzoek tegemoet te komen.

Data-analyse

De interviewteksten zijn integraal uitgetypt. Met de respondenten is afgesproken dat de informatie die zij verstrekten, geanonimiseerd zou worden. Bij het maken van de labels is gebruik gemaakt van de coderingstabel (Miles & Huberman, 1994). Alle interviews zijn doorgenomen en alle relevante uitspraken zijn gecodeerd volgens de codetabel. Daarna zijn de uitspraken gesorteerd op code/ subcode waardoor inzichtelijk werd hoe de afzonderlijke onderzoeksvragen beantwoord werden. Daarnaast is er een overzicht gemaakt hoe de verschillende respondenten op de vragen antwoordden.

Resultaten

Bij de bespreking van de resultaten, wordt ingegaan op de beantwoording van de onderzoeksvragen.

Kenmerken van deelnemers

De ontwikkeling van de beroepsidentiteit komt niet expliciet naar voren uit dit onderzoek. Niet elke respondent geeft aan structurele gesprekken te voeren over de beroepsidentiteit. De kenmerken van de netgeneratie worden niet als zodanig herkend. De deelnemers zijn graag handelend bezig in de agrarische sector, aldus de respondenten. Diverse leerstijlen worden niet herkend waardoor er ook niet aangesloten wordt bij die leerstijl tijdens het onderwijsproces. Zij geven aan niet gericht te werken met een programma om bijvoorbeeld zoekstrategieën te ontwikkelen en een kritische houding aan te leren ten opzichte van de gevonden informatie.

Leren van docenten

Uit het onderzoek is niet duidelijk af te leiden hoe docenten leren en hun competentieontwikkeling willen vormgeven. Docenten experimenteren wel meer dan vroeger maar deze ervaringen worden niet structureel geëvalueerd zodat er een bijstelling van het onderwijs kan plaatsvinden.

Er is sprake van meer sociale interactie. Steeds vaker werken docenten samen en overleggen ze over de inhoud van het onderwijs. Ook ontstaat er teamvorming. Het samenwerken in een team, afspraken maken, collega's aanspreken, ervaringen delen vinden de docenten wel lastig.

Vakliteratuur wordt regelmatig gelezen maar het zijn dan de specifieke bladen die horen bij een bepaalde beroepsgroep. Vakliteratuur met specifieke onderwijskundige inhoud wordt niet of nauwelijks gelezen.

Het kritisch reflecteren is de laatste leervorm. Dit heeft de inhoud van het evalueren van het werk. Het bespreken van het gedrag vindt weinig plaats; het is niet structureel ingebed en maakt geen onderdeel uit van teamvaardigheden.

Docenten kijken niet structureel naar hun eigen persoonlijke leerstijl/ strategie als basis voor de wijze waarop zijzelf zouden kunnen leren.

Het huidige competentieniveau van docenten

Wat is het gewenste competentieniveau van docenten als HGL ingevoerd wordt?

Ook bij deze vraag dient vermeld te worden dat er vanuit de literatuur geen normatief onderzoek bekend is naar docentcompetenties waarmee een vergelijking gemaakt kan worden.

In het traditionele onderwijs werd geen beroep gedaan op competenties die voor competentiegericht onderwijs m.b.v. HGL wel nodig zijn:

- het centraal stellen van het ontwikkelingsproces van de deelnemer is niet voor elke respondent een routine. Het helder krijgen van de leervraag van de deelnemer is voor docenten een moeilijke opgave. Docenten hebben weinig tot geen ervaring met het organiseren van een individueel leerarrangement;
- in cgo zijn nieuwe docentrollen te onderscheiden. De respondenten geven aan relatief weinig ervaring te hebben met de rollen van coach, assessor en loopbaanbegeleider.
- het werken met Livelink is voor deze respondenten geen probleem. Zij hebben ervaring opgedaan met Livelink door hun ontwikkelwerkzaamheden voor HGL;
- coaching is niet altijd gemakkelijk toe te passen. Coaching als instrument om deelnemers te versterken in de ontwikkeling van hun competenties, is nog onvoldoende ontwikkeld.

Zie bijlage 1 'Onderzoek naar leervormen docenten HGL' voor de voornaamste interviewbevindingen per onderzoeksvraag.

Conclusie en aanbevelingen

Docenten die met de producten van HGL gaan werken, bevinden zich in een zelfde situatie als deelnemers. Zij hebben verschillende leerstijlen, beginsituaties, interesses en mogelijkheden. Vanuit de sociaalconstructivistische leertheorie is een *opleiding op maat* ook voor docenten een aan te bevelen werkvorm voor hun professionalisering. Er kan een leertraject op maat gemaakt worden waarbij gestart wordt met het meten van de competenties zodat eerder verworven competenties in kaart worden gebracht. Met de uitkomsten van dit assessment kan een individueel opleidingsplan worden geformuleerd met een eigen leerarrangement afhankelijk van de eigen leerstijl, interesse, competentieniveau etc. De diversiteit aan leervormen zoals het lezen van theorie, de interacties met collega's, zelfreflectie op de ontwikkeling wordt uitprobeerde door de docent. En ter afronding van het leertraject, wordt een van proeve van bekwaamheid afgenomen.

Intervisie en supervisie zijn manieren om werkgerelateerde problemen op een structurele wijze te bespreken. Teamgerichte scholing en coaching on the job zijn beproefde methodes om een directe koppeling te maken tussen de uitgevoerde handelingen en het effect op en het gedrag van de deelnemers.

Nader onderzoek naar het huidige en gewenste competentieniveau kan bijdragen aan verdere ontwikkeling van de beroepsgroep. Er is geen zicht op het huidige competentieniveau met betrekking tot het gebruik van elektronische leeromgevingen. Onderzoek en gerichte scholing kunnen zorgen voor acceptatie van het gebruik van ICT en de vaardigheid om met Livelink om te kunnen gaan wordt verhoogd zodat docenten in staat zijn om hun deelnemers hierin te begeleiden.

Een apart aandachtspunt geldt voor het *management*. Respondenten geven aan dat de communicatie over competentiegericht onderwijs de nodige aandacht verdient. Gerichte communicatie over visie en strategie zorgt voor het creëren van draagvlak van de verandering.

De relatie met het *bedrijfsleven* moet versterkt worden. Enerzijds om op de hoogte te zijn van de huidige ontwikkelingen in het regionale bedrijfsleven en anderzijds om het leren binnen en buiten de school beter op elkaar aan te laten sluiten. Daarnaast is het van belang om de relatie met het bedrijfsleven te versterken omdat gesprekken over loopbaancompetenties en de arbeidsidentiteit alleen gevoerd kunnen worden in een krachtige leeromgeving die praktijkgericht en vraaggestuurd is. Docentstages zijn nodig om het onderwijs en het bedrijfsleven dichter naar elkaar toe te laten groeien.

Conclusie en discussie n.a.v. de twee onderzoeken

Docenten die competentiegericht opleiden, ervaren in de praktijk dat dit andere competenties van hen vraagt dan docentgestuurd onderwijs met een vakkenstructuur. Ze hebben meer *kennis* nodig van de deelnemers. Om de deelnemers goed te kunnen begeleiden in vakoverstijgende leersituaties, worden ze ook geacht een goede basiskennis te hebben op het gebied van de algemeen vormende vakken. Daarnaast moet hun beroepspraktijkkennis up to date zijn. Ze moeten bovendien *vaardigheid* ontwikkelen in interdisciplinaire samenwerking met collega's en in samenwerking met praktijkbegeleiders in de bedrijven. Ook dienen ze 'didactisch lenig' te zijn en de diverse docentrollen goed te kunnen hanteren. Dat vraagt om een *attitude* waarin bereidheid om samen te werken, verantwoordelijkheden te delen en om te gaan met de oncontroleerbaarheid van leersituaties nadrukkelijk aanwezig is. Vooral door het persoonlijke karakter van het beroep zijn dit wijzigingen die van de docent een 'uitgesproken' *identiteit* vragen. Professioneel handelen in competentiegerichte situaties vraagt, met name door de gedeelde verantwoordelijkheid en het ontbreken van 'harde' procedures voortdurende reflectie en interactie, waarmee wordt gerefereerd aan de identiteit van betrokkenen en waardoor die identiteit gevormd wordt.

Uit de ondernomen professionaliseringsacties blijkt dat het voor de huidige docenten lastig is om de implementatie van competentiegericht onderwijs te combineren met formele leervormen. HGL is één van de instrumenten die doelbewust zijn ingezet om de ontwikkeling van het onderwijs én van de docenten te faciliteren. Uit de resultaten is echter niet af te leiden dat de HGL- docenten dit instrument als ondersteunend voor hun competentieontwikkeling hebben ervaren. Om een gefundeerder beeld te krijgen van de competentieontwikkeling van docenten in het agrarische onderwijs, de leervormen die daarvoor geschikt zijn en de consequenties van CGO voor de inrichting van initiële lerarenopleidingen, dient meer onderzoek gedaan te worden. Het is moeilijk in te schatten in hoeverre de verkregen resultaten representatief zijn voor het gehele beroepsonderwijs.

Contactinformatie

Drs. Marjan van der Wel

onderzoeker ECS Wageningen UR / LEI Wageningen UR

Hollandseweg 1 , 6706 KN Wageningen,

telnr. 06 15951619

Marjan.vanderwel@wur.nl

Drs. Hennie van Heijst

Onderzoeker Stoas Hogeschool

Onderwijsboulevard 221 's-Hertogenbosch

telnr. 073 7520372

hhs@stoashogeschool.nl

Literatuur

- Aalsma, E. (2004) Een doe-didactiek voor werkend leren. Oude waarden vertaald naar leren voor een beroep in de 21^e eeuw. In: *HRD-thema. Competentiegericht leren: de context centraal*.
- Baarda, D.B., Goede, M.P.M. de, Teunissen, J. (2002). *Basisboek. Kwalitatief onderzoek*. Houten: Stenfort Kroese.
- Bie, D. de (Red.) (2003). *Morgen doen we het beter*. Handboek voor de competente onderwijsvernieuwer. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Bolhuis, S. (1995). *Leren en veranderen bij volwassenen*. Een nieuwe benadering. Bussem: Countino.
- Duffy, T.M., & Cunningham, D.J. (1996). Constructivism: Implications for the design and delivery of instruction. In D. H. Jonassen (Ed.), *Handbook of research for educational communications and technology* (pp. 177). New York: Simon & Schuster Macmillan.
- Jansma, F. (2006). *Het kwalificatieniveau en de rol van kennis in de beroepskwaliteit van de leraar*. Utrecht, SBL; www.leroweb.nl.
- Klarus, R. (2003) Communiceren over competenties. Strategieën en dilemma's bij het ontwikkelen van competentiestandaarden. Stoas Hogeschool, Wageningen
- Korthagen, F.A.J. (2001). *Waar doen we het voor? Op zoek naar de essentie van goed leraarschap*. (Oratie Universiteit Utrecht) Utrecht: WCC
- Korthagen, F. (2004), Zin en onzin van competentiegericht opleiden, *VELON tijdschrift voor Lerarenopleiders* 25 (1), 13-23
- Kwakman, C.H.E. (2003). Factors affecting teachers' participations in professional learning activities. *Teaching and Teacher Education*, 19, 149-170
- Lippincott, J. (2005). Net-generation Students and Libraries, in: *Educating the Net Generation*, <http://www.nal.ca/res/21adultsinformallearning.htm>. Binnengehaald 25-04-06
- Meijers, F. & Kuijpers, M. (2004). *Succesfactoren in loopbaanoriëntatie en – begeleiding in het VMBO en MBO*. Den Haag/ Twente.
- Miles, M.B., Huberman, A.M. (1994). *Qualitative Data Analyses*. Thousands Oaks: SAGE Publications.
- Mulder, M. (2004). *Educatie, competentie en prestatie. Over opleiding en ontwikkeling in het agrofoodcomplex*. Oratie. Wageningen: Wageningen UR (www.socialsciences.wur.nl/ecs)
- Nieuwenhuis, L.F.M. (2006). *Vernieuwend vakmanschap*. Een drieluik over beroepsonderwijs en innovatie (Inaugurale rede) Twente: Universiteit Twente.
- Oblinger, D. & Oblinger, J. (2005C). 'Is It Age or IT: First steps toward understanding the Net-generation in: Oblinger, D en Oblinger J, (ed) *Educating the net-Generation*: Educase.
- Onstenk, J. (2000) *Op zoek naar een krachtige beroepsgerichte leeromgeving*. Fundamenten voor een onderwijsconcept in de bve-sector. Den Bosch: Cinop.
- Onderwijsraad (2003). *Leren in een kennissamenleving*. Den Haag: Onderwijsraad.
- Slaats, J. A. M. H. (1999). *Reproduceren & construeren: Leerstijlen van leerlingen in het middelbaar beroepsonderwijs*. Proefschrift. Tilburg: J. A. M. H. Slaats.
- Stam, U. Wel, M. van der, Hoveijn, M. (2005). *Kritisch omgaan met informatie op Internet*. Utrecht
- Stichting Beroepskwaliteit Leraren (2003). *De competenties van de leraar*. Utrecht, SBL; www.leroweb.nl

Stevens, L.M (2008), Leraar, wie ben je? Een benadering van de basis van het handelen van leraren. In: Stevens, L. (red), *Leraar, wie ben je?* (63-72). Apeldoorn: Garant.

Tijmenssen, L. Poell, R. (2002). Tot slot in: *Leren van professionals: beroepsgericht of organisatiegericht?* Deventer: Kluwer.

Wesselink, R., J.J.A. Biemans & M. Mulder (2007). Competence-based VET as seen by Dutch researchers. *European Journal of Vocational Training*, 40, 38-51.

Wesselink, R, E. van den Elsen, H.J.A. Biemans & M. Mulder (2005). *Matrix voor competentiegericht beroepsonderwijs*. Wageningen: Wageningen Universiteit, Leerstoelgroep Educatie en Competentie Studies.

Onderzoek: Leervormen voor docenten in Het Groene Lab

Bijlage 1: Voornaamste interviewbevindingen per onderzoeksvraag

Inleidende vraag:	Niets
Beeld	Producten klassikale setting
competentiegericht	Onding voor niveau 1-deelnemers
leren m.b.v. HGL	Integratie theorie en praktijk
(B/	Samenhang
	Eenheid
	Relatie bedrijfsleven
	CKS als uitgangspunt
	Onderwijs naar buiten toe gericht
	Oefensituaties, leeractiviteiten, pvb
	Beoordeling door bedrijven
	Eindtoetsing gerelateerd aan beroepspraktijk
	Ontwikkel- en prestatielijnen
	Eigen weg deelnemers
	Meer verantwoordelijkheid deelnemers
	Leerarrangement samenstellen
	Gevaar
	Andere rollen voor docenten en inhouden
	Livelink

Inleidende vraag:	Oude lesgeven loslaten
Verskil traditioneel	Praktijkdocenten: minder moeite
onderwijs en	Deskundigheidspositie docenten
competentiegericht	Veroudering vakkennis
onderwijs (CGO)	Actualiteiten sector
	Verandering van rol docent
	Coaching
	Leertrajectmanager, assessor
	Beoordeling door bedrijfsleven
	Werken in teams
	Verdwijnen klassikaal onderwijs
	Passieve en actieve deelnemers
	Zelfstandigheid deelnemers
	CGO is leuker voor deelnemer en docent
	Traditioneel onderwijs op Vmbo
	Aansluiting Mbo
	Uitbreiding bpv

Onderzoeksvraag 1:	Diverse niveaus
Kenmerken	Doeners
deelnemer groene	Weinig theorie
Mbo en hoe zij leren	Eigen manier van leren
	Gedragsproblemen deelnemer niveau 1 door openheid in opdrachten
	Niet zelfstandig
	Motivatieprobleem
	Verbinding theorie en praktijk werkt motiverend
	Strakke begeleiding op het Vmbo
	Cijfers/ geen cijfers
	Aanbieden vast programma eerste jaar Mbo
	Dicteren
	Snel van A naar B
	Hulp nodig bij kennisconstructie
	Internetgeneratie
	Problemen met zoekvaardigheden op het Internet
	Laten zien wat de toekomst is
	Noodzakelijke competenties
	Uitnodigen gastsprekers
	Eerste jaar oriëntatie op beroepsidentiteit
Onderzoeksvraag 2:	Leren net als deelnemers
Leren en leervormen	Leren op de werkplek
docenten	Reflecteren: gering
	Reflectie tijdens coachingsgesprekken
	Nieuwe mensen, nieuwe ideeën
	Jonge docenten uit bedrijfsleven
	Experimenteren
	Gewoon beginnen
	Samen dingen ontwikkelen
	Gemêleerd gezelschap
	Vakliteratuur: de Boerderij, Bit, maar geen onderwijskundige vakliteratuur

Onderzoeksvraag 3:	1. Centraal stellen ontwikkeling deelnemer:
Huidig	- lesstof behandelen
competentieniveau	- moe
docenten	- eerlijkheid ten opzichte van
	- moeilijk om leervragen helder te krijgen
	- geen goede coach
	- gewoon docent, wil deelnemers veel laten leren
	2. Diverse rollen inzetten:
	Assessor:
	- weinig of geen ervaring
	- wel in het vakgebied, niet erbuiten
	- ik ben alles
	Loopbaanbegeleider:
	- uitgebreide intake en mentoraat
	- aangeven van loopbaan
	- ik ben dat nu toch ook
	Relatiebeheerder:
	- vaardigheden worden genoemd
	Docent:
	- kennis overdracht
	3. Gebruik Livelink:
	- redelijk tot veel ervaring
	- competentieniveau collega's onbekend
	4. Coaching:
	- nog ontwikkelen
	- begeleiden, sturen
	- doorvragen, spiegelen, motiveren, enthousiastmeren, initiatief bij de deelnemer laten
	- gebruik diverse modellen
	5. Samenstellen leerarrangementen
	- lastig, niet mee bezig
	- nog nooit samengesteld
	- vanuit beroepsprofiel
	- team verantwoordelijkheid

Gewenste scholing en leervormen	Communicatievaardigheden: reflecteren, samenvatten, doorvragen, loopbaangesprekken, verbaal en non-verbaal, popgesprekken Communicatie van directie naar team Introductiebijeenkomsten Leren op de werkplek CKS voor docenten Teamscholing Individuele trajecten Tijd om met elkaar te spreken Docentstage Coaching: coaching on the job, workshops, heel team Intervisie en supervisie Overleggen, discussiëren Werken aan HGL Leerarrangementen Training Livelink Good practices Experimenteren Competentiemanagement Uitwisselen van ervaringen Vindplaats bronnen Notulen teamvergaderingen Keuze docenten Leuk
------------------------------------	--
