CINOP

WHITEPAPER

# De professionaliseringsparadox

Veel ambitie, weinig impact — waarom docentprofessionalisering in het mbo stagneert, en wat daaraan te doen is

**Ester Scholten**

Director Advies, CINOP

Gebaseerd op de keynote ‘De professionaliseringsparadox’, CVI-conferentie, 21 mei 2026

# Samenvatting

## Het mbo investeert volop in docentprofessionalisering — en toch blijft de impact achter op de ambitie.

Een snelle verkenning van de kwaliteitsagenda's van willekeurige mbo-instellingen laat zien dat professionalisering overal hoog op de agenda staat. Tegelijkertijd zijn de ambities vaak weinig concreet, is het beeld van wat professionalisering inhoudt smal, en lopen instellingen tegen dezelfde knelpunten aan in de uitvoering. Dat is precies de professionaliseringsparadox: veel ambitie, weinig impact.

Dit whitepaper laat zien waarom dat zo is en wat ervoor nodig is om het tij te keren. De kern van het betoog:

1. Professionalisering wordt te vaak smal opgevat: formeel, individueel en aanbodgestuurd. Onderzoek laat zien dat ervaren mbo-docenten vooral leren van hun dagelijkse praktijk — informeel leren omvat zo'n 75% van het leren van docenten (Hagedoorn et al., 2023).
2. Achter de uitblijvende impact liggen drie onderliggende mechanismen: professionalisering concurreert met het primaire proces, individueel leren wordt overschat en teamleren onderschat, en organisaties organiseren autonomie én sturing beide onvoldoende.
3. Meer impact vraagt niet om meer professionalisering, maar om een andere blik erop — en om eigenaarschap op drie niveaus tegelijk: organisatie, cultuur en leiderschap.

De centrale vraag waarmee dit whitepaper eindigt, is ook de vraag waarmee mbo's aan de slag kunnen: durven we leren en ontwikkelen werkelijk centraal te stellen in hoe we ons onderwijs dagelijks organiseren?

# Inleiding

Acht jaar geleden riep ik, Ester Scholten, vanaf het podium van de CVI-conferentie bestuurders en directeuren in het mbo op om te investeren in inductie: de begeleiding van startende docenten. De belofte was helder: over vijf jaar zou ik terugkomen met een verhaal over hoe goed het mbo dit gezamenlijk had opgepakt.

Het duurde uiteindelijk wat langer voor ik weer op het podium klom en het is een ander verhaal geworden dan gehoopt. Niet alleen op het gebied van inductie, maar voor docentprofessionalisering in brede zin geldt: de voortgang verloopt traag. Dit whitepaper onderzoekt waarom, en biedt handvatten om daar verandering in te brengen.

# De noodzaak van docentprofessionalisering

Dat docentprofessionalisering ertoe doet, is voor de meeste mbo-organisaties geen nieuws. De complexiteit van het mbo-docentschap is de afgelopen jaren enorm toegenomen — denk aan de transities op het gebied van digitalisering, flexibilisering en veranderende eisen vanuit de arbeidsmarkt. De ondersteuning van het onderwijsgevend personeel is echter niet in hetzelfde tempo meegegroeid.

Dat heeft directe gevolgen voor de kwaliteit van het onderwijs. Willen mbo-instellingen goed onderwijs blijven bieden, dan volstaat de huidige aanpak van professionalisering niet meer. Naast onderwijskwaliteit spelen ook loopbaanperspectief, duurzame inzetbaarheid en het behoud van medewerkers, maatschappelijke ontwikkelingen en de veranderende arbeidsmarkt — inclusief technologische ontwikkelingen — een rol in de noodzaak om hier serieus in te investeren.

# Kwaliteitsagenda's onder de loep

Om een goed beeld te krijgen van hoe mbo-instellingen zelf naar professionalisering kijken, zijn de kwaliteitsagenda’s van acht willekeurige mbo-instellingen geanalyseerd op wat zij zeggen over docentprofessionalisering. Het beeld dat daaruit naar voren komt is tweeledig.

> **Aan de ene kant: de kwaliteitsagenda's zijn doorspekt van ambities op het gebied van professionalisering, en er komen mooie ontwikkelingen en voorbeelden naar voren van wat instellingen al doen of willen gaan doen — denk aan werken aan een leercultuur of het inrichten van loopbaanpaden voor docenten.**

**Aan de andere kant: vallen een aantal patronen op die de impact in de weg lijken te staan:**

- Veel losse uitspraken over professionalisering, zonder dat helder wordt wat er precies mee bedoeld wordt. Professionalisering lijkt de oplossing voor alles.
- Een smal perspectief op wat professionalisering inhoudt (zie het volgende hoofdstuk).
- Instellingen lopen tegen vergelijkbare problemen aan bij de implementatie en uitvoering — het zijn geen incidentele, instellingsspecifieke knelpunten.

Dat laatste is een belangrijk signaal: als acht uiteenlopende instellingen tegen dezelfde knelpunten aanlopen, ligt de verklaring niet primair bij de individuele instelling, maar bij onderliggende, sectorbrede mechanismen. Die mechanismen komen in hoofdstuk 5 aan bod.

## Een smal perspectief

Er is in het mbo geen gebrek aan aandacht voor professionalisering. Wat wel opvalt, is dat instellingen vaak weinig concreet maken wat zij ermee bedoelen, of een smal perspectief hanteren. Dat begint al bij het woord zelf. Zoals iemand in mijn omgeving het onlangs treffend verwoordde: "Waarom hebben we het eigenlijk over professionaliseren? Alsof die mensen nog geen professional zijn… Waarom spreken we niet over leren en ontwikkelen?"

Die woordkeuze is meer dan semantiek. Veel van het huidige aanbod voor docenten staat namelijk haaks op wat we zelf weten over leren — en wat we bij onze eigen studenten toepassen. Het aanbod is doorgaans:

- Losstaand van het dagelijkse werk;
- Individueel georganiseerd;
- Aanbodgestuurd;
- Gericht op kennisoverdracht.

Onderzoek laat echter zien dat mbo-docenten vooral leren in en vanuit hun dagelijkse praktijk. Toch gaat het in beleid en aanbod bijna altijd over formeel leren: trainingen, cursussen en studiedagen met workshops.

**75%** van het leren van mbo-docenten betreft informeel leren — leren in en vanuit de dagelijkse praktijk.
Hagedoorn et al. (2023)

Het is tijd dat we onze docenten hetzelfde gunnen en geven als onze studenten: een rijke leeromgeving, waarin elke vorm van leren wordt gestimuleerd en gewaardeerd. Onderzoek laat zien dat ongeveer 75% van het leren van mbo-docenten informeel leren betreft (Hagedoorn et al., 2023). Er is dus al meer impact te realiseren door informeel leren te stimuleren en op een bepaalde manier te formaliseren of inzichtelijk te maken.

Uit ditzelfde onderzoek blijkt dat ervaren mbo-docenten vooral leren van praktijkrelevante activiteiten, interactie met collega's en actieve betrokkenheid. Denk aan interactie en samenwerking met collega's en professionals uit de beroepspraktijk, samen onderwijs ontwerpen, experimenteren en innoveren binnen lessen en curricula, en individueel en gezamenlijk reflecteren en evalueren.

## "De krachtigste professionalisering vindt vaak niet plaats in een cursuslokaal, maar midden in het dagelijkse werk."

# Waarom impact uitblijft: drie onderliggende mechanismen

Een breder perspectief op leren en ontwikkelen is een noodzakelijke stap, maar niet voldoende. Onder de oppervlakte spelen drie onderliggende mechanismen die verklaren waarom ambitie zich in de praktijk niet vertaalt naar impact — en waar we het in het mbo niet vaak genoeg over hebben.

## 1 Professionalisering concurreert met het primaire proces

Docenten ervaren professionalisering vaak als iets dat “erbij komt”. Het primaire proces wint vrijwel altijd van ontwikkeling. Dat uit zich in bekende argumenten: de lessen gaan voor en mogen niet uitvallen, het team deed een beroep op me, de scholing matcht niet met mijn rooster, of: we hebben twee keer per jaar een studiedag en dat is waar de professionalisering gepland wordt.

Onder die argumenten ligt een dieper mechanisme: de cultuur. Wanneer de bestuurlijke gemeenschap en het leiderschap in het mbo primair gebaseerd zijn op een verantwoordingscultuur, kan er moeilijk sprake zijn van een leercultuur. De meeste teams en opleidingsmanagers worden immers niet afgerekend op wat zij aan leren en ontwikkelen doen, maar op zaken als de urennorm, diplomarendement en voortijdig schoolverlaten (VSV). Dat maakt dat het primaire proces stelselmatig voorrang krijgt — terwijl professionalisering juist kan bijdragen aan het verbeteren van precies die harde data waarop opleidingsteams worden afgerekend.

## 2 We overschatten individueel leren en onderschatten teamleren

Onderwijskwaliteit ontstaat in teams: opleidingsteams zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de kwaliteit binnen een constant veranderende en complexe omgeving. Toch richt veel beleid zich op individuele scholing, persoonlijke ontwikkelplannen of teamjaarplannen en losse trainingen.

Diverse onderzoeken laten zien dat structurele teamprofessionalisering, gekoppeld aan expliciete onderwijskwaliteitsdoelen, onvoldoende van de grond komt (Brouwer et al., 2016; Hermanussen et al., 2012; Van der Meer & Van Schoonhoven, 2017). Ook is er onvoldoende aansluiting tussen sturing en instellingsbeleid enerzijds en de daadwerkelijke behoeften in de onderwijspraktijk anderzijds (Hermanussen et al., 2024).

Duurzame professionalisering vraagt om gezamenlijke doelen, de professionele dialoog, eigenaarschap en samenwerking. Een docent kan niet in zijn eentje bekwaam inclusief onderwijs, hybride leeromgevingen of digitale bekwaamheid realiseren.

## “De kwaliteit van het mbo zit niet in individuele excellentie alleen, maar in collectief vakmanschap.”

## 3 We willen autonomie én sturing, maar organiseren beide onvoldoende

Onderzoek naar bestuurlijk vermogen (Hermanussen et al., 2024) laat zien dat teams professionele ruimte nodig hebben, maar tegelijk ook heldere richting, een gedeelde visie, passende ondersteuning, de dialoog en onderwijskundig leiderschap.

In de praktijk blijven veel instellingen echter hangen in twee uitersten: volledige vrijblijvendheid, of juist top-down professionalisering. Ditzelfde onderzoek laat zien dat succesvolle ontwikkeling om iets anders vraagt dan een van beide uitersten.

## “Top-down aansturen en bottom-up laden.”

— Hermanussen et al., 2024

# Naar meer impact: wat is er nodig?

Voordat u nu naar de HR-collega stapt die verantwoordelijk is voor het professionaliseringsaanbod: meer impact vraagt niet simpelweg om een ander aanbod. Het vraagt iets van leiderschap en eigenaarschap. En elke organisatie is anders — ook dit vraagstuk kent geen one-size-fits-all-oplossing.

> **Dit is een organisatievraagstuk, een cultuurvraagstuk én een leiderschapsvraagstuk.**

Deze drie niveaus hangen met elkaar samen en kunnen niet los van elkaar worden aangepakt. Deel het eigenaarschap over alle lagen, maar maak wel expliciet wat van wie is. De volgende concrete aanknopingspunten helpen om dat te doen:

- Maak een shift van een verantwoordingscultuur naar een leercultuur.
- Breng de leer- en ontwikkelbehoeften in kaart.
- Bevorder en faciliteer effectieve formele én informele leeractiviteiten.
- Bevorder en faciliteer samenwerken, experimenteren en reflecteren — bijvoorbeeld via professionele leergemeenschappen of lesson study.
- Koppel leren en ontwikkelen expliciet aan onderwijskwaliteitsdoelen.
- Stuur top-down aan en laad bottom-up:
  - bestuur geeft richting;
  - teams geven betekenis;
  - leiders creëren condities;
  - professionals bouwen inhoud.

En, misschien wel de belangrijkste en meest eenvoudige vuistregels: geen losse trainingen of workshops zonder duidelijke impact, en een verschuiving van individueel leren naar collectief vakmanschap.

# Afsluitend

Toekomstbestendig en goed onderwijs ontstaat niet door méér professionalisering. Het ontstaat door een andere blik op wat professionalisering is.

De professionaliseringsparadox gaat uiteindelijk niet over een gebrek aan ambitie — het mbo wil wel, zoveel is duidelijk. De vraag is of we bereid zijn leren en ontwikkelen werkelijk centraal te stellen in hoe we ons onderwijs dagelijks organiseren.

## Durven we leren en ontwikkelen werkelijk centraal te stellen in hoe we ons onderwijs dagelijks organiseren?

# Over de auteur en CINOP

**Ester Scholten** werkt als Director Advies bij CINOP. Haar expertise ligt op het gebied van lerarenbeleid in het beroepsonderwijs. Zij ondersteunt instellingen en landelijke organisaties op dit gebied en deelt haar inzichten graag met een breder publiek, via publicaties en keynotes.

**CINOP** adviseert en ondersteunt onderwijsinstellingen bij vraagstukken rond leren, ontwikkelen en onderwijskwaliteit, met bijzondere expertise in het beroepsonderwijs. Wilt u met uw organisatie aan de slag met de inzichten uit dit whitepaper — van cultuurverandering tot de inrichting van teamleren en onderwijskundig leiderschap — dan denkt CINOP graag mee.

CINOP

# Bronnen


Aalsma, E., Van den Berg, J., & De Bruijn, E. (2014). *Verbindend perspectief op opleiden naar vakmanschap*. ECBO.

Brouwer, P., Hermanussen, J., & Van Kan, C. A. (2016). Het (onbenutte) potentieel van mbo-teams. *Nederlands Tijdschrift voor Onderwijsrecht en Onderwijsbeleid, 4*, 266–281.

Hagedoorn, M., Koopman, M., Bouwmans, M., & De Bruijn, E. (2023). One size does not fit all: Mapping informal and formal professional development activities of vocational teachers. *Teachers and Teaching: Theory and Practice, 31*(3), 372–392.

Hanekamp, M., Hagedoorn, M., & Brouwer, P. (2021, juni). Docentprofessionalisering in het mbo. *ProfielActueel*, 26–29.

Hermanussen, J., Oosterhof, A., & Streefland, F. (2012). *De bijdrage van HRM aan teams in het mbo: Verschillende perspectieven*. ECBO.

Hermanussen, J., Van der Sluis, M., & Wolf, M. (2024). *Versterking van het bestuurlijk vermogen van mbo-instellingen voor professionalisering van onderwijsteams*. ECBO/TIAS.

Van der Meer, M., & Van Schoonhoven, R. (2017, november). Besturen: Van, voor en door leraren? Meer politieke aandacht voor de docent in mbo. *ScienceGuide*. https://www.scienceguide.nl/2017/11/besturen-en-leraren/

Dit whitepaper is gebaseerd op de keynote ‘De professionaliseringsparadox: veel ambitie, weinig impact’, door Ester Scholten (CINOP) tijdens de CVI-conferentie op 21 mei 2026.