

PROFESSIONALISERING DOCENTEN

Posted on 24 september 2020



Blijvend bekwaam als professional in het mbo

Auteur(s) Marjanne Hagedoorn, practor Docentprofessionalisering bij Landstede Groep en PhD onderzoeker Open Universiteit, & Linda Medendorp, senior manager advies CINOP.

Update september 2020

Docenten zijn de spil als het gaat om de kwaliteit van onderwijs. En dat vereist continue professionalisering: om beroepsmatige kennis en vaardigheden up-to-date te houden, maar ook om te kunnen meebewegen met veranderingen in het beroepenveld, de samenleving en de studentenpopulatie. Wat is daarvoor nodig? En hoe kan die professionalisering het best vorm krijgen in het mbo?

De dynamiek van het mbo

Arbeidsmarkt en beroepen veranderen voortdurend. En daarom is ook het mbo, nauw verbonden als het is met de beroepspraktijk, structureel in beweging (Ridder, Zitter, & De Bruijn, 2019). Continu moeten teams van docenten ¹⁾ alert zijn op externe ontwikkelingen om daar met het onderwijsaanbod op in te spelen (Hermanussen & Smulders, 2020). Daarnaast vraagt de diversiteit in de samenleving, studentenpopulatie en onderwijsvormen om 'responsiviteit'. Wat is daarvoor nodig? Allereerst een onderzoekende en innoverende houding van professionals (Andriessen, 2014). Verder

zullen die professionals het vermogen moeten hebben zich te ontwikkelen in verschillende domeinen van het beroep: onderwijs verzorgen, onderwijs vernieuwen, organiseren van onderwijs en (team-)professionalisering. Stuk voor stuk belangrijke onderdelen van het docentschap.

Professionalisering is bij dit alles onmisbaar. Het is de sleutel om docenten voldoende in hun kracht te zetten (Brouwer, Baay, & Hofland, 2018), het draagt bij aan het lerende en innovatieve karakter van een school (SER, 2017) en daarmee aan de kwaliteit van het onderwijs in het mbo.

1) Waar we spreken over docenten, bedoelen we ook over instructeurs.

Professionalisering: wat houdt het in?

Wat is professionalisering precies? Breed opgevat gaat het om het proces waarin docenten activiteiten uitvoeren, binnen en buiten de school, die leiden tot een 'verandering': een verandering in kennis, opvattingen en/of gedrag (Hoekstra, Brekelmans, Beijaard, & Korthagen, 2009). Of, nog wat anders gezegd: activiteiten die bijdragen aan het vergroten van kennis en vaardigheden en veranderende opvattingen en overtuigingen, en daarmee verbetering en verdieping van het handelen bewerkstelligen (Vermeulen, 2016; Van Veen, Zwart, Meirink, & Verloop, 2010).

Kenmerkend is een sterke sociale component (Gerken, Beausaert, & Segers, 2016). Docentprofessionalisering laat zich omschrijven als een actief sociaal proces dat plaatsvindt tijdens het uitvoeren van individuele en gezamenlijke, formele en informele activiteiten, in de context van het werk (Berings & Doornbos, 2011).

Docentprofessionalisering in het mbo is complex, vanwege de vele dimensies. Denk aan het primaire proces van lesgeven, begeleiden en coachen, aanvullende rollen en taken zoals onderwijsontwerper, werkplekbegeleider, bpv-coördinator en peer coach (Van Veen et al., 2010). En professionalisering richt zich daarnaast op de inhoud van het beroep waarvoor wordt opgeleid, zoals autotechniek, boekhouden, horeca of maatschappelijke zorg.

Formele professionaliseringsactiviteiten

Professionalisering vindt op verschillende manieren plaats binnen het mbo. Het kan gaan om formele, maar ook om informele vormen van leren. Formele professionaliseringsactiviteiten zijn expliciet ontworpen, doelgerichte interventies, zoals cursussen, workshops en trainingen (Van Veen et al., 2010). Onderzoek van Akiba en

Liang (2016) leidt tot de volgende typologie:

1. Formele programma's voor professionele ontwikkeling, zoals een workshop, een teamdag of een online webinar.
2. Een formele vorm van samenwerken, zoals een studie- of onderzoeksgroep of leergemeenschap.
3. Een opleiding of cursus met afsluitend certificaat, bijvoorbeeld een masteropleiding of post-hbo-opleiding.
4. Een conferentie, congres of symposium, zoals de Mbo Onderzoeksdag of de Cvl Conferentie voor Onderwijsvernieuwing & ICT.
5. Formele, meer structurele coaching zoals intervisie voor startende docenten.

Informele professionalisering

Kenmerkend voor *informele* professionalisering is dat deze niet of nauwelijks doelgericht is en evenmin gepland. Vormen ervan vinden plaats binnen de dagelijkse werkcontext en kunnen zowel bewust als impliciet zijn. In hun reviewstudie onderscheiden Kyndt, Gijbels, Grosemans en Donche (2016) acht typen informele professionaliseringsactiviteiten:

1. *Interacteren, samenwerken en delen met anderen*, zoals gesprekken met studenten, samenwerken met het beroepenveld of een presentatie van een collega binnen een teamvergadering.
2. *Uitvoeren van onderwijsactiviteiten*, bijvoorbeeld het voorbereiden van lessen, het lesgeven, maar ook examineren in de praktijk.
3. *Experimenteren*, zoals iets nieuws uitproberen in de les, experimenteren met een digitale tool, maar ook het ontwerpen en uitvoeren van innovatie binnen en buiten de school.
4. *Leren van anderen zonder interactie*, bijvoorbeeld het observeren van een collega, op ideeën komen door het luisteren naar een collega of een ondernemer, maar ook schriftelijke evaluaties van studenten lezen.
5. *Gebruikmaken van informatiebronnen*, bijvoorbeeld een nieuwsbrief lezen, informatie navragen bij experts of een onderzoek uitvoeren naar aanleiding van een vraag uit het team.
6. *Reflecteren*, bijvoorbeeld reflecteren op onderwijsactiviteiten of projecten, een curriculumevaluatie in het team, gesprekken met leerbedrijven of een ontwikkelgesprek met de leidinggevende.
7. *Uitvoeren van niet-lesgebonden taken en activiteiten*, bijvoorbeeld het

coördineren van roosters, het coachen van collega's of docenten in opleiding, maar ook een reis naar het buitenland in het kader van werk.

8. *Ervaren van moeilijkheden*, bijvoorbeeld (momenten van) frictie ervaren binnen het team of ervaren van onzekerheid bij bedrijfsbezoeken.

De waarde van informele professionalisering (ook wel werkplekleren genoemd) wordt steeds meer zichtbaar in de praktijk (Hermanussen & Smulders, 2020). Mbo-organisaties benaderen docentprofessionalisering steeds minder vanuit het traditionele, formele perspectief en geven ruimte om ook anders te leren, meer passend bij de dagelijkse praktijk van de docenten. De verantwoordelijkheid en de regie voor het up-to-date blijven en kunnen meegaan met veranderingen liggen voor het grootste gedeelte bij opleidingsteams en individuele docenten zelf. Zij worden (gelukkig) steeds meer gezien als actieve vormgevers van hun eigen professionalisering (Vermeulen, 2016).

Kenmerken van effectieve professionaliseringsactiviteiten

Op tal van manieren, zo veel mag duidelijk zijn, werken mbo-docenten aan professionalisering. Bewust of onbewust, gestuurd of spontaan. Maar wat werkt het best? Wat is effectief en wat niet? Onderzoek heeft aangetoond dat activiteiten zoals coaching, deelname aan leergemeenschappen en innovatieprojecten, het uitvoeren van onderzoek en lesson-study het handelen van docenten daadwerkelijk verbeteren (o.a. Van Wessum & Kools, 2019). Cruciale vraag is dan: waarom? Waarom zijn juist deze activiteiten effectief? Wat zijn de specifieke kenmerken die bijdragen aan professionalisering?

Dat zijn er verschillende, zo blijkt uit onderzoek. Een kort overzicht van wat bijdraagt aan effectiviteit:

- De mate waarin de activiteit gerelateerd is aan de eigen werkcontext van de docent (Van Veen et al., 2010; Keay, Carse, & Jess, 2018; Brouwer, Hermanussen, Hoeve, Thomsen, & Van de Venne, 2014).
- Aansluiting bij de werkgerelateerde behoeften en interesses van de docenten zelf (Merchie, Tuytens, Devos, & Vanderlinde, 2018).
- Een sterke inhoudelijke focus (Desimone, 2009).
- Samenhang met de visie en het beleid van de school (Desimone, 2009; Brouwer et al., 2019).
- Tijd en duur (Desimone, 2009). Er is tijd nodig om te leren en om het geleerde daadwerkelijk te laten leiden tot verandering in denken en/of doen.

- Participatie van collega's, de interactie tussen docenten en de kwaliteit van deze interactie (Desimone, 2009; Keay et al., 2018; Brouwer et al., 2014).
- De mate waarin een activiteit aanzet tot actief leren (Desimone, 2009; Merchie et al., 2018). Concreet betekent dat dat er aandacht zou moeten zijn voor bijvoorbeeld reflectie, zelf organiseren, onderzoeken en creëren (Keay et al., 2018).
- Betrokkenheid en autonomie van docenten (Kyndt et al., 2016; Merchie et al., 2018).

Individuele en teamprofessionalisering

Niet alleen individuele docenten, ook teams van docenten professionaliseren zich gezamenlijk (Bouwman, 2020). Deze teamactiviteiten kunnen bijvoorbeeld gericht zijn op het bouwen van een gezamenlijke kennisbasis of het vormgeven van innovatief, eigentijds onderwijs. In die zin is teamprofessionalisering eigenlijk de optelsom van individuele en collectieve activiteiten (Wijnia, Kunst, Van Woerkom, & Poell, 2016). En de motor van een heel systeem van professionalisering: docenten die zich lerend opstellen, activeren collega's dit ook te doen. Zo ontwikkelt de eigen school zich als lerende organisatie (Oude Groote Beverborg, Slegers, & Van Veen, 2015).

Ook teamprofessionalisering kan zowel formele als meer informele vormen aannemen. Informele teamactiviteiten zijn bijvoorbeeld het delen en bediscussiëren van informatie binnen het team, implementatie van een nieuw digitaal systeem, review of revisie van het curriculum van de opleiding en het samenwerken aan taken en projecten (Van Grieken et al., 2017).

Zowel de overheid, onderwijssectoren als schoolbesturen hebben de afgelopen jaren veel geïnvesteerd in teamprofessionalisering en teamgericht HRM, als middel om teamontwikkeling te stimuleren (Runhaar & Van Woerkom, 2019; Brouwer et al., 2019). Hierin hebben teamleiders een sleutelrol.

Alle docenten blijvend bekwaam

Het belang om continu te professionaliseren wordt door docenten zelf, de schoolorganisaties, sectorraden en het ministerie van OCW inmiddels breed gedragen. De Lerarenagenda 2013-2020 van het ministerie van OCW (MBO Raad, 2016) heeft daar een grote bijdrage aan geleverd. Doel van die Lerarenagenda is om de kwaliteit en de ontwikkelingsmogelijkheden van de docent te verbeteren. Programma's zijn gericht op het verbeteren van de opleiding van docenten en instructeurs en de ontwikkeling van de zittende docent, waarbij ingezet wordt op een drie thema's:

1. 'Een sterke beroepsgroep'
2. 'Bekwaam en bevoegd blijven'
3. 'De school als lerende organisatie'

Deze drie themalijnen staan niet op zichzelf, maar versterken elkaar en grijpen op elkaar in. We gaan kort op alle drie in.

Een sterke beroepsgroep

Een sterke beroepsgroep betekent dat docenten het heft in eigen handen nemen en op eigen initiatief werken aan de verbetering van het onderwijs. Van belang in dit verband is de beroepsvereniging van mbo-opleiders, de BVMBO. Vanuit een landelijk netwerk werkt de BVMBO aan een sterke beroepsgroep: mbo-opleiders nemen verantwoordelijkheid voor het eigen vakmanschap, nemen regie en dragen bij aan goed middelbaar beroepsonderwijs. De BVMBO heeft samen met de MBO Raad het Beroepsbeeld mbo-docent ontwikkeld (Snoek, Held, & Medendorp, 2019), een handvat voor professionele ontwikkeling van mbo-docenten. Het gaat over het beroep van docent en over loopbaanmogelijkheden binnen dat beroep. Het Beroepsbeeld mbo-docent schetst een dynamisch beeld van het beroep en is een instrument om de dialoog over het beroep en de ontwikkeling in het beroep te stimuleren en te ondersteunen. Het biedt docenten nieuwe perspectieven op een variatie aan taken en op groei, en hoe ze daarin erkend kunnen worden.

Bekwaam en bevoegd blijven

De beroepsstandaarden van de mbo-docent zijn in 2017 vervangen door bekwaamheidseisen. Deze zijn eenduidiger, concreter en beter toetsbaar dan de beroepsstandaarden en vastgelegd in de Wet beroep leraar. De bekwaamheidseisen dienen als ijkpunten voor het opleiden van docenten en het op peil houden van de bekwaamheid. Of beter gezegd: bekwaamheden. Want de eisen onderscheiden er drie:

1. Vakinhoudelijke bekwaamheid
2. Vakdidactische bekwaamheid
3. Pedagogische bekwaamheid

Docenten hebben voldoende ruimte en tijd nodig om te werken aan die bekwaamheden. Niet alleen voor de eigen professionele ontwikkeling, maar ook voor die van de school (Schaap & De Bruijn, 2015). Dit is in 2009 vastgelegd in het Professioneel Statuut bve (MBO Raad et al., 2009). Daarin erkennen besturen van mbo-scholen dat docenten en instructeurs binnen de geldende kaders van de school professionele autonomie hebben. Onderwijsteams in het mbo hebben zelf zeggenschap over het 'hoe' van het onderwijs. In de cao is vastgelegd dat individuele

docenten een bepaalde hoeveelheid tijd beschikbaar hebben voor professionalisering (op dit moment 59 uur per jaar bij voltijdaanstelling). Er is ook aandacht voor de ontwikkeling en begeleiding van startende docenten.

Vanuit de overheid is er initiatief genomen voor het lerarenportfolio. Met het online portfolio kunnen docenten hun professionele ontwikkeling, bijscholing en bekwaamheid bijhouden. Het gebruik is vrijwillig en het portfolio is van de docent zelf. De visie hierop van het ministerie staat in de nieuwe Wet beroep leraar.

Scholen staan er niet alleen voor. Intensieve samenwerking en partnerschappen tussen mbo-scholen en de lerarenopleidingen dragen bij aan het lerende vermogen van docenten, teams en organisaties (www.platformsamenoopleiden.nl).

De school als lerende organisatie

Een school als lerende organisatie werkt aan permanente zelfverbetering, is naar buiten gericht en bouwt aan een lerende cultuur. Mensen binnen die organisatie werken samen aan kwaliteit. Een kritisch-reflectieve houding is de norm en leiderschap wordt adequaat ingevuld (Brouwer, Hermanussen, & Van Kan, 2016). Daarnaast is er sprake van een sterk strategisch HRM-beleid, aandacht voor persoonlijk vakmanschap en leren in teamverband. Met docenten worden ontwikkel- en functioneringsgesprekken gevoerd, er zijn mogelijkheden voor individuele ontwikkeling en er is carrièreperspectief. Opleidingsteams en leidinggevenden worden geacht daarin hun professionele ruimte te nemen, te monitoren, te verantwoorden en te verduurzamen.

Een krachtige verbinding tussen onderwijs, beleid en onderzoek is daarbij ondersteunend. In het mbo zien we meer en meer aandacht voor de rol van docent als onderzoeker, zoals in het pre-promotietraject dat ECBO organiseert in samenwerking met het Lectoraat Beroepsonderwijs en de Open Universiteit en in de opkomst van practoraten (Van der Meer, Scheerens, & Stevens, 2018). Een practoraat is een expertiseplatform met een onderzoekscomponent, georganiseerd als onderdeel van een mbo-instelling. Een voorbeeld daarvan is het practoraat Docentprofessionalisering. Samen met onderzoeksinstituten en het beroepenveld, ontwikkelen en bundelen de practoraten kennis en delen die. Zo dragen zij bij aan het creëren en benutten van inzichten, verbinding en de leercultuur binnen de scholen.

Naar een doorlopende leerlijn voor docenten

De positie van de mbo-docent gaat er gestaag op vooruit. De lerarenopleidingen zijn volop in ontwikkeling om beter aan te sluiten op de behoefte en wensen van mbo-

docenten en van de sector. De begeleiding van startende docenten krijgt steeds beter vorm, werkplekbegeleiders professionaliseren, en docenten en opleidingsinstituten werken steeds meer samen. Scholen investeren aanzienlijk in professionalisering van docenten, instructeurs en praktijkbegeleiders.

Maar: het werk is nog niet af. Er liggen nog weerbarstige vraagstukken zoals de werkdruk, veranderingen in het werkveld, versterken van het lerend vermogen en eigenaarschap van teams, teacher leadership en het lerarentekort. Thema's die daarnaast aandacht vragen zijn goede trajecten voor zijinstromers, hybride docenten en de ontwikkeling naar een nieuw bevoegdheidstelsel. Stip aan de horizon is een doorlopende leerlijn voor docenten: van instroom, tot een goede lerarenopleiding tot voortdurende professionalisering. Aan alle betrokkenen, de beroepsgroep voorop, om daar met alle inzet aan te werken.

Enkele deskundigen

- **Marjanne Hagedoorn**, practor Docentprofessionalisering bij Landstede Groep en PhD onderzoeker Open Universiteit
- **Patricia Brouwer**, hogeschoolhoofddocent en onderzoeker bij het Lectoraat Beroepsonderwijs, Hogeschool Utrecht
- **Jose Hermanussen**, managing onderzoeker bij ECBO

Bronnen

Bekijk alle bronnen

- Akiba, M., & Liang, G. (2016). Effects of teacher professional learning activities on student achievement growth. *The Journal of Educational Research*, 109(1), 99-110.
- Andriessen, D. (2014). *Praktisch relevant en methodisch grondig. Dimensies van onderzoek in het hbo*. (Openbare les). Utrecht: Hogeschool Utrecht
- Berings, M., & Doornbos, A. (2011). *Stijlen van werkplekleren*. In *Handboek human resource development* (pp. 384-394). Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Bouwmans, M. (2020). *Teamlernen en teamgericht HRM. Gedeeld begrip' als waardevolle bijvangst*. *Canon beroepsonderwijs*. Verkregen 26-8-2020:
- Brouwer, P., Baay, P., & Hofland, A. (2018). *Ambitie 1: De kwaliteit van het middelbaar beroepsonderwijs is goed*. Position paper bij de derde voortgangsrapportage Amsterdamse MBO-agenda.
- Brouwer, P., Hermanussen, J., & Van Kan, C. A. (2016). *Het (onbenutte) potentieel*

van mbo-teams. *Nederlands Tijdschrift voor Onderwijsrecht en Onderwijsbeleid (NTOR)*, 4, 266-281.

- Brouwer, P., Hermanussen, J., Hoeve, A., Thomsen, M., & Van de Venne, L. (2014). *Samenwerkende teams in het mbo: De ontwikkeling van de teamportretmethodiek*. 's-Hertogenbosch: Expertisecentrum Beroepsonderwijs.
- Brouwer, P., Hermanussen, J., Vink, R., Doppenberg, J., Van den Hout, J., & Van Kan, C., i.s.m. Hazelhoff, R., Kuipers, P. J., Pierik, E., Diender, W., Van de Berekamp, L., Schnoing, M., & Koster, M. (2019). *Samenwerken aan onderwijskwaliteit*. 's-Hertogenbosch: ECBO.
- Bruggink, M., & Harinck, F. (2012). *De onderzoekende houding van leraren: wat wordt daaronder verstaan?* *Tijdschrift voor Lerarenopleiders*, 28(3), 46-53.
- Desimone, L. M. (2009). Improving Impact Studies of Teachers' Professional Development: Toward Better Conceptualizations and Measures. *Educational Researcher*, 38(3), 181-199. <https://doi.org/10.3102/0013189X08331140>
- Gerken, M., Beusaert, S., & Segers, M. (2016). Working on professional development of faculty cognition. *Teaching and teacher education*, 25(5), 663-673.
- Hermanussen, J., & McDaniel, O. (2012). *Professionalisering docenten: 'Leerplan' voor de leraar*. *Canon beroepsonderwijs*, mei 2012.
- Hermanussen, J., & Smulders, H. (2020). *Kennisateliers MBO; Over theorie, model en praktijk*. 's-Hertogenbosch: ECBO.
- Hoekstra, A., Brekelmans, M., Beijaard, D., & Korthagen, F. (2009). Experienced teachers' informal learning: Learning activities and changes in behavior and staff in higher education: Investigating the relationship between social informal learning activities and employability. *Human Resource Development International*, 19(2), 135-151.
- Keay, J. K., Carse, N., & Jess, M. (2019). Understanding teachers as complex professional learners. *Professional development in education*, 45(1), 125-137.
- Kyndt, E., Gijbels, D., Grosemans, I., & Donche, V. (2016). Teachers' everyday professional development: Mapping informal learning activities, antecedents, and learning outcomes. *Review of educational research*, 86(4), 1111-1150.
- MBO Raad, AOb, CNV Onderwijs, ABVAKABO FNV, UnieNFTO, & CMHF (2009). *Professioneel Statuut*. De Bilt, 11 juni 2009.
- MBO Raad (2016). *Agenda opleiding en professionalisering onderwijsgeevenden in het mbo*. Versie 1 juli 2016 (definitief).
- Merchie, E., Tuytens, M., Devos, G., & Vanderlinde, R. (2018). Evaluating teachers' professional development initiatives: towards an extended evaluative framework.

Research Papers in Education, 33(2), 143-168

<https://doi.org/10.1080/02671522.2016.1271003>

- Oude Groote Beverborg, A., Slegers, P. J., & Van Veen, K. (2015). Promoting VET teachers' individual and social learning activities: the empowering and purposeful role of transformational leadership, interdependence, and self-efficacy. *Empirical research in vocational education and training*, 7(1), 5.
- Ridder, M., Zitter, I., & De Bruijn, E. (2019). Anders kijken naar onderwijs en docenten: wat kunnen we leren van het mbo? *VELON-tijdschrift voor lerarenopleiders*, 40(4), 355-367.
- Runhaar, P. R., & Van Woerkom, M. (2019). Teamleiders aan het roer van teamontwikkeling: Op weg naar teamgericht HRM in het mbo. Wageningen/Tilburg: Wageningen University & Research/Tilburg University/Erasmus University Rotterdam.
- Schaap, H., & De Bruijn, E. (2015). Professionele leergemeenschappen in scholen: een kwestie van eigenaarschap en professionele ruimte. *Tijdschrift voor Lerarenopleiders*, 36(4), 23-40.
- SER (2017). Toekomstbericht beroepsonderwijs - Deel 2: Voorstellen voor een sterk en innovatief beroepsonderwijs. Den Haag: Sociaal Economische Raad.
- Snoek, M., Held, M., & Medendorp, L. (2019). Docent in het mbo: een dynamisch en veelzijdig beroep. Een beroepsbeeld als handvat voor professionele groei en loopbaanontwikkeling. *Vaktijdschrift Profiel*, maart 2019, nr. 2, 12-16.
- Van der Meer, M., Scheerens, J., & Stevens, R. (2018). Practoraten in het mbo zijn een impuls voor de onderwijskwaliteit. *ScienceGuide*, opinie, 21 juni 2018.
- Vangrieken, K., Meredith, C., Packer, T., & Kyndt, E. (2017). Teacher communities as a context for professional development: A systematic review. *Teaching and Teacher Education*, 61, 47-59. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2016.10.001>
- Van Veen, K., Zwart, R., Meirink, J., & Verloop, N. (2010). Professionele ontwikkeling van leraren. Een reviewstudie naar effectieve kenmerken van professionaliseringsinterventies van leraren. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.
- Van Wessum, L., & Kools, Q. (2019). Professionele groei van leraren en andere onderwijsprofessionals: grip op leren. Gompel&Svacina.
- Vermeulen, M. (2016). Leren te organiseren. Heerlen: Open Universiteit.
- Wijnia, L., Kunst, E. M., Van Woerkom, M., & Poell, R. F. (2016). Team learning and its association with the implementation of competence-based education. *Teaching and Teacher Education*, 56, 115-126.

Relevante websites

- [Beroepsvereniging Opleiders MBO \(BVMBO\)](#)
- [Commissie Onderwijsbevoegdheden](#)
- [Lerarenagenda](#)
- [Platform Samen Opleiden](#) (een initiatief van de PO-Raad, VO-raad, de MBO Raad en de lerarenopleidingen)
- [Practoraat Docentprofessionalisering](#)
- [Stichting Practoraten](#), platform voor praktische innovatie