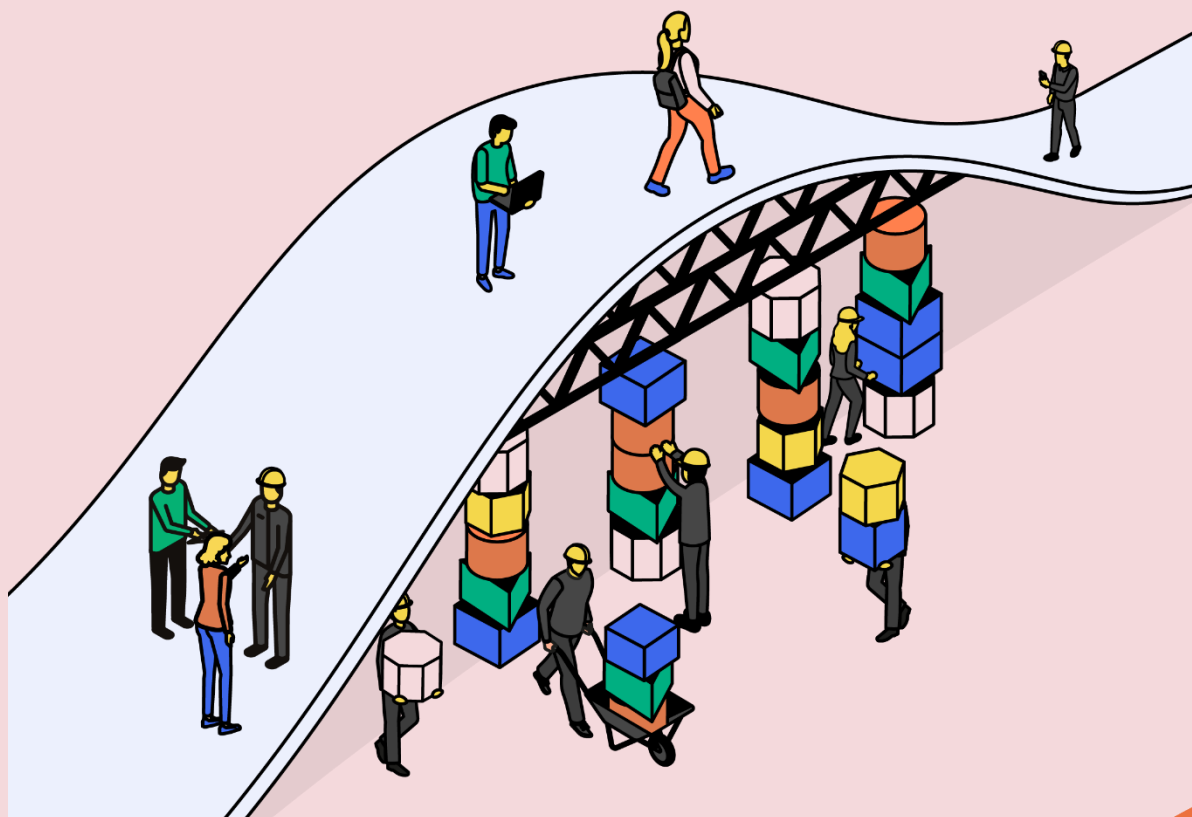


Competentieprofiel voor netwerk docentondersteuning in het vervolgonderwijs

Handvat voor een toekomstgericht netwerk van docentondersteuning



24 september 2025





Inhoudsopgave

1. Een gedeeld profiel voor netwerk van docentondersteuning	1
Wat doet een docentondersteuner?	1
Wat biedt het profiel?	1
Voor wie is dit profiel bedoeld?	2
2. Aanleiding en context	3
Waarom dit competentieprofiel nú nodig is	3
Wat er aan vooraf ging: eerdere landelijke programma's	4
Verschillende praktijken en positionering van docentondersteuning	4
De rol van docentondersteuning binnen en buiten een CTL	4
3. Totstandkoming van het profiel	5
4. Onderbouwing van de competentiegebieden	6
Competentiegebieden gedefinieerd	8
5. Opbouw van het competentieprofiel	10
Profiel voor netwerk van docentondersteuners	10
Ervaringsniveaus: ruimte voor groei, geen normering	10
Praktische inzetbaarheid voor vervolgonderwijs (geen verschillen mbo-hbo-wo)	11
6. Competentiegebieden voor docentondersteuning	12
Basiscompetenties	12
Specifieke competentiegebieden	14
7. Werken met het competentieprofiel in de praktijk	24
Het profiel als gedeeld instrument	24
Inbedding in onderwijsontwikkeling	24
Werken met bekwaamheidsniveaus	24
Organisatorische randvoorwaarden	25
Samenwerking in de onderwijsinstelling	25
Scenario's en praktijkvoorbeelden	26
8. Conclusie en vervolg	30
Waarde van het profiel	30
Aanbevelingen voor gebruik en doorontwikkeling	30
Literatuurlijst	31
Colofon	33



1. Een gedeeld profiel voor netwerk van docentondersteuning

Doorlopend het beste onderwijs vraagt om sterke betrokkenheid van docentondersteuning. Steeds meer instellingen met of zonder Center for Teaching & Learning (CTL) zoeken naar manieren om docentondersteuning professioneel en toekomstgericht te organiseren. Daarbij rijst vaak dezelfde vraag: wat doen docentondersteuners precies, welke kennis, vaardigheden en attitude hoort daarbij, hoe organiseer je docentondersteuning effectief en hoe stem je goed op elkaar af? Instellingen zoeken naar samenhang, herkenning en ontwikkelruimte of ze nu net beginnen of al werken met een CTL.

Dit profiel geeft taal, structuur en richting aan de functie van docentondersteuner in het mbo, hbo en wo. De beschreven competentiegebieden zijn te zien als bouwstenen die gezamenlijk het fundament vormen van effectieve docentondersteuning. Het biedt een gedeeld vertrekpunt voor instellingen die hun ondersteuning willen versterken of dat nu gebeurt binnen een CTL, via een netwerk of vanuit losse initiatieven. Het profiel helpt om docentondersteuning herkenbaar te maken, gericht te ontwikkelen, strategisch in te zetten en aan te sluiten bij de ambities van de onderwijsinstelling. Het profiel is geen vast format maar een flexibel instrument dat ruimte laat voor invulling en groei door de onderwijsinstelling.

Wat doet een docentondersteuner?

Zoals in de definitienotitie docentondersteuning beschreven, richt docentondersteuning zich op het begeleiden en versterken van docenten, teams en management bij het realiseren van doorlopend het beste onderwijs ¹. Docentondersteuners vervullen met hun veelzijdige rollen zowel inhoudelijke, strategische als procesmatige ondersteuning. Ze schakelen flexibel tussen verschillende niveaus en contexten en dragen zo bij aan onderwijsinnovatie, beleidsontwikkeling en de inzet van technologie in het onderwijs. Het profiel biedt handvatten voor verdere professionalisering en helpt onderwijsinstellingen bij het vormgeven van hun ondersteuningsbeleid.

Wat biedt het profiel?

Het profiel biedt taal en structuur om docentondersteuning binnen de instelling verder te versterken. Het maakt zichtbaar wat docentondersteuners bijdragen aan het onderwijs binnen een onderwijsinstelling. Het ondersteunt hun professionele ontwikkeling en biedt houvast voor gesprekken over hun inzet, positie en toekomstperspectief.

Voor docentondersteuners zelf biedt het profiel houvast bij reflectie en ontwikkeling. Voor leidinggevend en collega's maakt het profiel duidelijk wat je mag verwachten van deze rol. En voor instellingen als geheel vormt het een gemeenschappelijk referentiekader dat helpt om beleid, ondersteuning en samenwerking beter op elkaar af te stemmen.

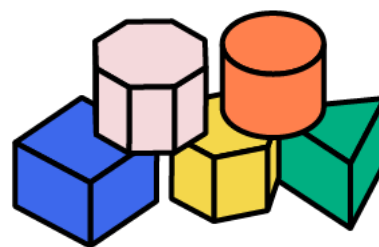
Instellingen kunnen het gebruiken bij het ontwerpen van nieuwe functies, het vormen van teams, het opzetten van loopbaanpaden of het versterken van bestaande netwerken. Zo draagt het bij aan duurzaam en strategisch georganiseerde ondersteuning van onderwijsontwikkeling.





Voor wie is dit profiel bedoeld?

Het profiel is bedoeld voor iedereen die bijdraagt aan de versterking van docentondersteuning in het middelbaar beroepsonderwijs, hoger beroepsonderwijs en wetenschappelijk onderwijs. Docentondersteuners kunnen het gebruiken om hun rol te verhelderen en richting te geven aan hun professionele ontwikkeling. Leidinggevenden en collega's kunnen het gebruiken om samenhang te brengen in teams en om verwachtingen helder te maken. Ook beleidsadviseurs, projectleiders en medewerkers op het gebied van personeelsbeleid, waaronder bijvoorbeeld HR, vinden in het profiel handvatten voor selectie, begeleiding en strategische positionering. Het profiel ondersteunt zowel beginnende als ervaren instellingen. Het helpt om docentondersteuning op een herkenbare en doelgerichte manier vorm te geven, binnen iedere context.





2. Aanleiding en context

De rol van docentondersteuning in het vervolgonderwijs staat volop in ontwikkeling. Onderwijsinstellingen staan onder druk om te vernieuwen en de inzet van technologie duurzaam te verankeren. In die beweging wordt steeds duidelijker dat innovatie niet vanzelf ontstaat: het vraagt om professionele ondersteuning die onderwijs, technologie en organisatie met elkaar verbindt.

Dit hoofdstuk schetst waarom juist nu behoefte is aan een gezamenlijk competentieprofiel voor docentondersteuning. We beschrijven de maatschappelijke en onderwijskundige context, de uitgangspunten uit eerdere landelijke programma's, en de positie van docentondersteuning binnen het onderwijslandschap. Tot slot gaan we in op de opkomst van CTL's, waarin docentondersteuning een strategisch organiserend element wordt.

Waarom dit competentieprofiel nú nodig is

Onderwijsinstellingen staan voor de opgave om structureel te innoveren en digitalisering duurzaam te integreren. Tegelijkertijd wordt steeds duidelijker dat zulke vernieuwing niet vanzelf ontstaat. De transitie naar onderwijs met inzet van technologie vraagt om professionele ondersteuning van docenten en teams: mensen die onderwijspraktijk, technologie en organisatie met elkaar verbinden. Die rol wordt vervuld door docentondersteuners.

Docentondersteuners begeleiden en versterken docenten, teams en management bij het vormgeven van kwalitatief en toekomstgericht onderwijs. Ze combineren inhoudelijke en procesmatige expertise, schakelen tussen strategisch, tactisch en operationeel niveau, en verbinden onderwijskundige inzichten met technologie en veranderekunde. Daarmee zijn zij belangrijke spelers op het snijvlak van onderwijspraktijk en innovatie.

Zonder gedeeld kader blijft docentondersteuning kwetsbaar. Het risico bestaat dat de inzet afhankelijk is van toeval, individuele kracht of tijdelijke projecten. Een gedeeld profiel helpt om de rol beter te positioneren, duidelijker te maken wat nodig is en structureel ruimte te geven aan professionalisering en samenwerking.

Docentondersteuning wordt door Npuls erkend als belangrijke factor voor het creëren van doorlopend het beste onderwijs. Een gedeeld competentieprofiel is daarbij onmisbaar. Het biedt:

- **Taal en structuur** om beter samen te werken binnen én tussen instellingen;
- **Handvatten** voor werving, professionalisering en rolontwikkeling;
- **Herkenning** voor docentondersteuners zelf over hun positie en toegevoegde waarde;
- **Duidelijkheid** en een gespreksdocument voor management over inzet, verwachtingen en ontwikkelmogelijkheden.

Tegen deze achtergrond is dit rapport opgesteld rond de volgende centrale vraag:

Welke kennis, vaardigheden en houdingen zijn nodig om als docentondersteuner effectief bij te dragen aan het doorlopend creëren van het beste onderwijs, met weloverwogen inzet van technologie?





Wat er aan vooraf ging: eerdere landelijke programma's

De behoefte aan een gedeeld competentieprofiel voor docentondersteuners komt voort uit lessen en inzichten uit eerdere landelijke programma's. In het Versnellingsplan Onderwijsinnovatie met ICT en de opvolgende beweging Doorpakken op Digitalisering bleek telkens hoe belangrijk deskundige begeleiding is bij het implementeren van onderwijstechnologie en bij onderwijsvernieuwing in bredere zin.

In deze trajecten zijn waardevolle rollen beschreven, zoals de onderwijskundige ICT professional, i-coach in het mbo, maar ook veel variatie in benamingen, taakopvattingen en positionering²⁻⁷. Zonder gedeeld profiel zijn veel initiatieven moeilijk overdraagbaar of schaalbaar. Het ontbreken van gezamenlijke taal en structuur leidde tot versnippering, onduidelijkheid en inefficiënt gebruik van beschikbare expertise.

Praktijkonderzoek bevestigde dit beeld: docentondersteuning is vaak ad hoc en persoonsafhankelijk georganiseerd binnen instellingen. De ene instelling kende formele rollen en loopbaanpaden, de andere werkte met tijdelijke projecten of vrijwillige inzet. Duurzame digitalisering daarentegen vraagt om structureel ingebedde ondersteuning, met duidelijke verwachtingen en ontwikkelperspectieven.

Verschillende praktijken en positionering van docentondersteuning

Docentondersteuning krijgt in elke instelling een andere vorm. Soms zijn er duidelijke rollen, functietitels en ontwikkelpaden. In andere gevallen gaat het om losse projecten, informele initiatieven of tijdelijke inzet. Ondersteuners werken verspreid over teams of afdelingen, expertisecentra of innovatieprojecten. Toch kwam steeds eenduidig naar voren dat zij altijd een netwerk vormen binnen een instelling.

Ook functietitels verschillen per instelling; denk aan i-coach, *blended* coach, onderwijskundig adviseur, *learning designer* of *educational developer*¹. Binnen het mbo is de rol van i-coach herkenbaar en breder uitgewerkt^{6,7}. In het hbo- en wo-onderwijs is die diversiteit groter en sterker afhankelijk van de lokale context.

Deze variatie laat zien dat instellingen zoeken naar wat past binnen hun eigen structuur en cultuur. Tegelijk komen er vergelijkbare vragen terug: hoe zorgen we voor samenhang, hoe benutten we beschikbare expertise beter, en hoe maken we de rol van docentondersteuners zichtbaar en houdbaar?

Docentondersteuners bewegen zich op de grens van onderwijs, technologie en organisatieontwikkeling. Ze schakelen tussen strategie en uitvoering, tussen beleid en praktijk. Die positie vraagt iets anders dan een vaste functie in de lijn. Het zijn professionals die werken in wat we *third space* noemen: een ruimte tussen de formele structuur en de dagelijkse praktijk, gericht op ontwikkeling en verbinding^{8,9}. Juist in die variatie helpt het profiel. Het geeft taal en richting om docentondersteuning steviger te positioneren, zonder de ruimte voor lokale invulling te verliezen.

De rol van docentondersteuning binnen en buiten een CTL

Steeds meer instellingen richten een CTL in als centrale plek voor onderwijsontwikkeling en ondersteuning. Zo'n centrum biedt een herkenbare en toegankelijke omgeving waar docenten en ondersteuners samenwerken aan toekomstbestendig onderwijs.

Binnen een CTL is docentondersteuning vaak zichtbaar georganiseerd. Ondersteuners dragen bij aan het versterken van didactische en technologische vaardigheden, begeleiden onderwijsontwikkeling en stimuleren kennisdeling en samenwerking binnen en tussen teams.

De invulling verschilt per instelling. Sommige centra zijn fysieke afdelingen, andere werken hybride en weer anderen zijn gebouwd als netwerkstructuur. Wat ze gemeen hebben, is dat de ondersteuning altijd aansluit bij de onderwijsvisie, strategische doelen en cultuur van de instelling.

Ook zonder formeel centrum is professionele ondersteuning mogelijk. Het profiel helpt om rollen te verduidelijken, samenwerking te versterken en ondersteuning strategisch te positioneren, zowel in bestaande structuren als bij het opzetten van nieuwe initiatieven. Zo draagt docentondersteuning, binnen én buiten een CTL, bij aan het creëren van doorlopend het beste onderwijs.





3. Totstandkoming van het profiel

Het competentieprofiel voor docentondersteuning is ontwikkeld via een systematische, praktijkgerichte en *evidence-informed* aanpak. De basis werd gevormd door analyse van bestaande profielen en kaders, waaronder de competentieprofielen voor mbo-docenten, de landelijke lerarencompetenties, relevante onderdelen uit de MBO Digitaal-ontwikkelkaarten, en de UFO-profielen voor ondersteunende functies in het hoger onderwijs. Deze zijn aangevuld met literatuur over ondersteunende rollen in de digitale transformatie en inzichten uit focusgroepen en praktijkinterviews.

Door verschillende methoden en validatiestappen te combineren, is een profiel ontstaan dat zowel theoretisch onderbouwd als herkenbaar is voor de praktijk. Het profiel geeft ruimte aan kennis, vaardigheden en houding – met expliciete aandacht voor het ‘weten’, ‘kunnen’, ‘willen’ en ‘zijn’ die ondersteuners nodig hebben om effectief bij te dragen aan onderwijsvernieuwing.

Onderzoeksmethoden en fases

Fase 1 – Verkenning van taken en rollen:

In meedenksessies met professionals uit mbo, hbo en wo is verkend welke taken en rollen docentondersteuners in de praktijk vervullen. Deze gesprekken brachten inzicht in de diversiteit en gedeelde kenmerken van de functie, en resulteerden in een definitienotitie die de kernfuncties en positionering van docentondersteuning beschrijft ¹.

Fase 2 – Literatuuronderzoek:

Parallel aan de verkenning is een brede literatuurstudie uitgevoerd. Nationale en internationale bronnen zijn geanalyseerd, gericht op hybride rollen, *boundary crossing* (het actief oversteken van grenzen tussen teams, disciplines en lagen in de organisatie) ¹⁰, duurzame onderwijsinnovatie en *evidence-informed* werken. Deze analyse vormde de theoretische basis voor het profiel.

Fase 3 – Eerste profielversie en toetsing:

Op basis van de definitienotitie en literatuurstudie is een eerste profiel opgesteld. Daarbij zijn aanvullende thema's, rollen en taken uit de eerdere feedbackronde geclusterd en geordend tot samenhangende competentiegebieden. Deze eerste profielversie is vervolgens getoetst via een vragenlijst onder 87 professionals uit 47 instellingen. De herkenbaarheid, toepasbaarheid en formulering van de competenties zijn daarbij onderzocht. Zowel kwantitatieve als kwalitatieve data zijn geanalyseerd met behulp van statistische methoden. Op basis hiervan zijn drempelwaarden bepaald voor het opnemen of herformuleren van competenties. Dit heeft bijgedragen aan de betrouwbaarheid en validatie van het profiel. De resultaten vormden input voor verdere verfijning.

Fase 4 – Validatie via focusgroepen:

Op basis van de vragenlijstresultaten is het profiel aangescherpt. In verdiepende focusgroepen is gesproken over werkbaarheid, terminologie en toepasbaarheid binnen verschillende onderwijscontexten. Deze sessies leidden tot verdere verfijning van het profiel en versterkten de herkenbaarheid voor het werkveld.

Fase 5 – Vaststelling en keuze voor onderwijsinstellingsprofiel:

De definitieve versie van het profiel is vastgesteld met betrokken experts. Er is gekozen voor een netwerkprofiel in plaats van een individueel profiel: niet iedere docentondersteuner hoeft alle rollen te vervullen, maar gezamenlijk dekken zij het geheel. Dit sluit aan bij de praktijk van netwerkstructuren en gedeelde expertise in CTL's.

De gekozen werkwijze sluit aan bij de Npuls-aanpak: lerend, samenwerkend en gebaseerd op wat werkt in de praktijk.





4. Onderbouwing van de competentiegebieden

De competentiegebieden zijn ontwikkeld op basis van literatuur, kaders en praktijkbronnen die aansluiten bij de hybride en interdisciplinaire rol van docentondersteuners. Deze professionals opereren op het grensvlak van onderwijs, technologie en organisatieontwikkeling. Om hun positie en bijdrage theoretisch te duiden, is aangesloten bij concepten zoals *third space professionals*^{8,11–13} en *boundary crossing*¹⁰.

Het concept *third space professionals* beschrijft hoe professionals functioneren in een hybride werkgebied waar nieuwe verbindingen ontstaan tussen domeinen zoals onderwijs, technologie en beleid. Zij combineren expertise uit verschillende vakgebieden en dragen bij aan innovatie doordat zij flexibel bewegen tussen culturen, praktijken en discoursen. *Boundary crossing* benadrukt daarbij competenties zoals het herkennen van en leren op de grenzen van verschillende praktijken, het gebruik van *boundary objects* om samenwerking te ondersteunen, en het opbouwen van gemeenschappelijk begrip tussen disciplines. Deze concepten hebben bijgedragen aan de formulering van competentiegebieden die nadruk leggen op bruggenbouwen, innoveren, adviseren en co-creëren. Dit sluit uitstekend aan bij de beschrijving van docentondersteuners^{1,14,15}.

Ook is voor de digitale dimensie van het profiel aangesloten bij internationaal erkende kaders, waaronder DigComp 2.2¹⁶ en DigCompEdu¹⁷. DigComp 2.2 beschrijft de digitale competenties die burgers nodig hebben om volwaardig te kunnen deelnemen aan de samenleving. DigCompEdu richt zich specifiek op de digitale competentie van leraren en onderwijsprofessionals. Door deze frameworks als referentie te nemen, sluit het profiel aan bij actuele, breed gedragen standaarden voor digitale geletterdheid.

De ontwikkeling van de competentiegebieden is verder gebaseerd op vooronderzoek, zoals uitvraag van taken die uitgevoerd worden door docentondersteuners die momenteel werkzaam zijn bij onderwijsinstellingen, interviews, focusgroepen, het Versnellingsplan Onderwijsinnovatie met ICT en voortlopende programma's van MBO Digitaal, zoals Digitaal Bekwaam en Bruggenbouwen. Daarnaast is nadrukkelijk gekeken naar bestaande functie- en competentieprofielen, waaronder de UFO-profielen, de docentcompetentieprofielen en de coachprofielen^{18–21}. Deze profielen zijn opgehaald en besproken in meedenkgroepen met vertegenwoordigers van instellingen. Dit heeft geholpen om de competentiegebieden te verbinden met bestaande kaders binnen het vervolgonderwijs en om het profiel herkenbaar en toepasbaar te maken in de praktijk. Ook zijn generieke competenties in kaart gebracht die nodig zijn om flexibel in te spelen op uiteenlopende contexten en ontwikkelingen. De systematische analyse van kwalitatieve data uit de verschillende bronnen vormde de basis voor de inhoud van de competentiegebieden en deze te valideren met vertegenwoordigers uit het veld. Daarbij is een conceptprofiel voorgelegd aan experts, en vervolgens aan betrokkenen via een vragenlijst over het eerst gevormde competentieprofiel, die door 86 respondenten is ingevuld. De feedback en suggesties zijn verwerkt in een herziene versie, die vervolgens in focusgroepen verder is aangescherpt tot het uiteindelijke profiel.

Om goed te kunnen laten zien wat docentondersteuners bijdragen, is ervoor gekozen het profiel te baseren op de drieslag kennis, vaardigheden en attitude (KSA). Professioneel werken draait immers niet alleen om vakkennis of praktische vaardigheden, maar ook om een houding die gericht is op samenwerken, leren en verantwoordelijkheid nemen. Het KSA-model helpt om deze bijdrage scherp in beeld te brengen, zonder te vervallen in formele functieomschrijvingen of starre roldefinities. Deze benadering sluit aan bij Forsten-Astikainen en Heilmann (2018), die laten zien dat professionals in nieuwe beroepen vaak zelf hun werkpraktijk vormgeven. Het model biedt ruimte om die ontwikkeling zichtbaar te maken en vormt daarmee een basis voor het gesprek over inzet, groei en toekomst²².

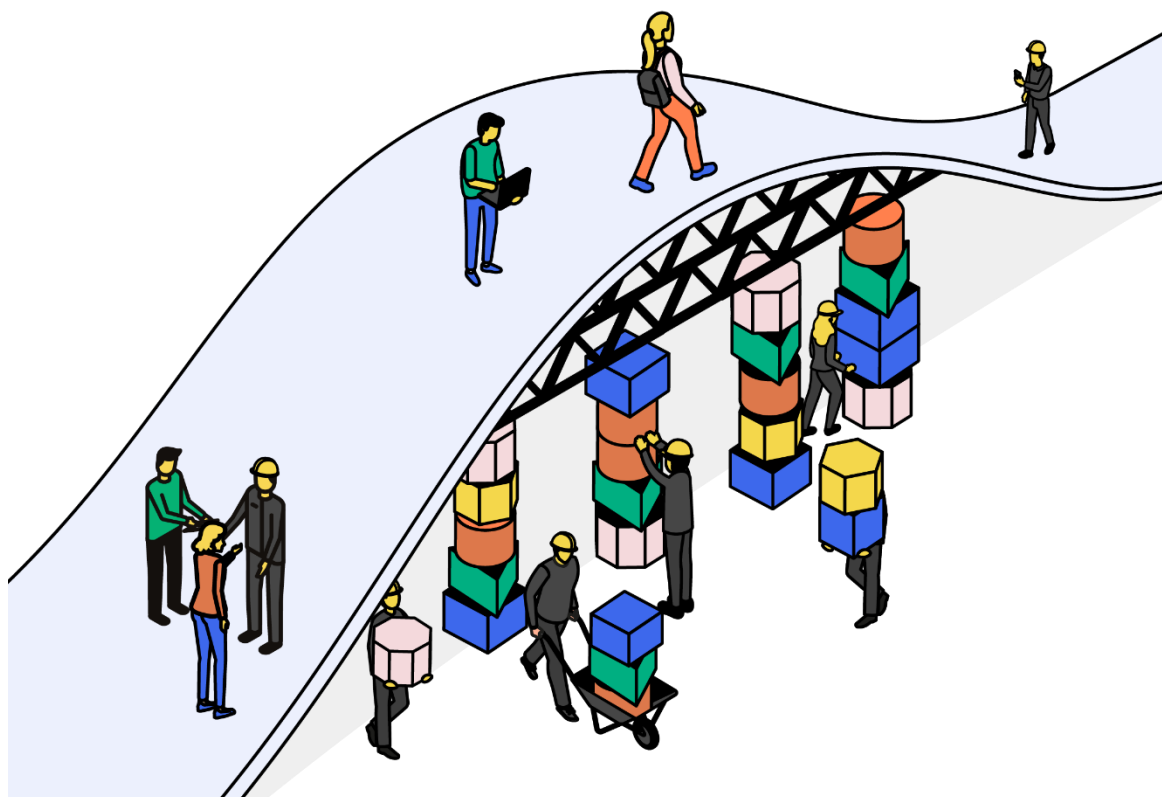




De keuze voor deze benadering is bewust gemaakt, omdat duurzame onderwijsontwikkeling niet alleen voortkomt uit cognitieve kennis of praktische toepassing, maar ook uit de overtuiging en motivatie van de professional^{23,24}. Attitude bepaalt hoe iemand zijn rol invult, hoe hij zich verhoudt tot anderen en hoe hij omgaat met verandering. Vaardigheden geven richting aan hoe effectief kennis wordt ingezet. Kennis vormt de inhoudelijke basis voor handelen en keuzes. Door deze drie dimensies samen te nemen, ontstaat een compleet en genuanceerd beeld van wat docentondersteuners nodig hebben om in hun werk te floreren.

Het profiel sluit aan bij het idee van de *T-shaped professional*²⁵, iemand met diepgang op een eigen vakgebied (de verticale as van de T) en de brede blik en interdisciplinaire vaardigheden om samen te werken over de grenzen van disciplines heen (de horizontale as van de T). Dat is precies wat docentondersteuners sterk maakt: ze kunnen schakelen tussen verschillende werelden en daarin mensen, kennis en processen bij elkaar brengen.

Docentondersteuners werken *evidence-informed*: zij combineren inzichten uit onderzoek, praktijkervaring, data uit de instelling en de waarden en belangen van betrokkenen. Dit ondersteunt het maken van onderbouwde keuzes die passen bij de eigen onderwijscontext en bij de doelen van toekomstgericht en inclusief onderwijs. Onderwijsvernieuwing vraagt immers om betekenisgeving^{26,27}. Docentondersteuners spelen daarin een sleutelrol door samen met docenten en teams nieuwe beleidsontwikkelingen en technologieën te vertalen naar de dagelijkse praktijk en zo duurzame verandering te ondersteunen.



Deze visualisatie toont hoe docentondersteuners samen een netwerk vormen dat het onderwijs versterkt. De brug op de afbeelding die zij bouwen, symboliseert de verbindingen die zij leggen tussen mensen, kennis en kunde. Iedere docentondersteuner draagt vanuit eigen expertise bij aan dit netwerk. De blokken staan symbool voor de verschillende competentiegebieden waarin zij actief zijn. Door elkaar te versterken, ontstaat een stevig fundament voor samenwerking en onderwijsontwikkeling.





Competentiegebieden gedefinieerd

In deze paragraaf worden de competentiegebieden afzonderlijk beschreven. Per gebied wordt ingegaan op de inhoud, de rol in de praktijk.

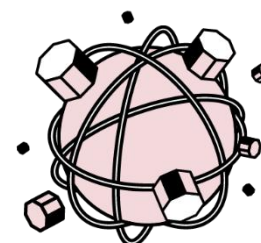
Basiscompetenties

De generieke basiscompetenties vormen het gedeelde fundament van het profiel. Ze gelden voor alle docentondersteuners, ongeacht hun specialisatie of werkomgeving, en maken effectieve samenwerking en wendbaarheid mogelijk. Dit competentiegebied omvat onder meer digitale vaardigheden (waarbij DigComp 2.2 als referentie dient), communicatieve vaardigheden, samenwerkingsvaardigheden en het vermogen om te leren en te reflecteren. Respondenten gaven in de vragenlijst en focusgroepen aan dat dit fundament essentieel is voor de professionele identiteit van de docentondersteuner. De basiscompetenties zorgen ervoor dat ondersteuners flexibel inzetbaar blijven en hun rol kunnen afstemmen op uiteenlopende praktijken en ontwikkelingen. Inhoudelijk is dit competentiegebied gebaseerd op praktijkinzichten en bestaande kaders, en is het als zodanig nieuw toegevoegd in dit profiel.

Specifieke competenties

Verbinden over grenzen heen; bruggenbouwer

De bruggenbouwer beweegt zich tussen disciplines, teams en organisaties en slaat bruggen tussen uiteenlopende perspectieven, de bruggenbouwer verbindt over grenzen heen¹⁰. De bruggenbouwer draagt bij aan samenwerking waar die niet vanzelfsprekend is, door verschillen in taal, cultuur en werkwijzen te overbruggen. De bruggenbouwer stimuleert gezamenlijk leren en innovatie over grenzen heen. Hij/zij/hen weet relevante kennis opnieuw te positioneren in nieuwe contexten, en maakt verbinding tussen mensen, ideeën en systemen^{4,28}. Respondenten waardeerden deze rol gemiddeld met 2.9 op een schaal van 1 tot 4 (herkenbaarheid). De feedback leidde tot aanscherping van formuleringen en een sterkere positionering als bruggenbouwer.



Strategisch en praktisch onderbouwd adviseren; adviseur

De adviseur ondersteunt en adviseert bij onderwijsontwikkeling op strategisch en operationeel niveau. Dit betreft onder meer curriculum-vernieuwing, beleidsadvies, professionalisering en de implementatie van technologie. De adviseur vertaalt trends en behoeften binnen en buiten de organisatie naar heldere analyses, scenario's en adviezen met gedeelde betekenis, waarbij digitale en maatschappelijke ontwikkelingen integraal worden meegewogen^{29,30}. De gemiddelde score op herkenbaarheid was 3,0 op een schaal van 1 tot 4. Het competentiegebied adviseur werd gezien als cruciaal voor samenwerking tussen beleid en praktijk, maar vraagt om goede positionering en heldere opdrachtverlening.





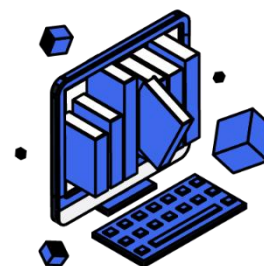
Begeleiden professionele ontwikkeling; coach

De coach ondersteunt docenten bij hun professionele ontwikkeling en het verbeteren van hun onderwijspraktijk. De focus ligt op het stimuleren van leerprocessen, reflectie en eigenaarschap, met oog voor didactiek, technologie en pedagogiek. De coach werkt onder andere samen met docenten op individueel en teamniveau, met oog voor context, ervaring en leerbehoeften. De coach is procesgericht en faciliterend, met nadruk op samenwerking en ontwikkeling, niet op instructie of controle. Dit competentiegebied sluit onder andere aan bij theorieën over zelfregulerend leren en gedeeld eigenaarschap ^{31,32}. De coach werkt vanuit vertrouwen, stimuleert reflectie en ziet ontwikkeling als gedeelde verantwoordelijkheid. De respondenten waardeerden de coachrol op herkenbaarheid gemiddeld met 3,0 op een schaal van 1 tot 4. Het profiel maakt dit competentiegebied zichtbaar en erkent coaching als een vak op zichzelf, dat specifieke kennis, vaardigheden en houding vereist.



Versterken van onderwijskwaliteit met didactiek; didacticus

De didacticus versterkt de kwaliteit van onderwijs door het ontwerpen en onderbouwen van effectieve, inclusieve leeromgevingen. Dit competentiegebied richt zich op het *evidence-informed* ontwikkelen en verbeteren van didactische keuzes op curriculum-, onderwijs- en lesniveau. De didacticus gebruikt actuele onderwijskundige inzichten en praktijkervaring én technologie om leeractiviteiten, curricula en onderwijsvormen duurzaam te verbeteren, in samenwerking met onderwijsprofessionals. Dit competentiegebied sluit aan bij modellen als *constructive alignment* en *blended learning frameworks* bieden hierbij richting ^{33,34}. Gemiddelde score op herkenbaarheid in de vragenlijst: 3,0 op een schaal van 1 tot 4. Inhoudelijk bleef dit competentiegebied hetzelfde, op enkele tekstuele aanpassingen na.



Richting geven aan onderwijsvernieuwing; innovator

De innovator speelt een sleutelrol in het versterken van toekomstbestendig onderwijs door technologische en didactische ontwikkelingen *evidence-informed* te vertalen naar strategische kansen. De innovator richt zich op het signaleren, analyseren en realiseren van duurzame innovaties die aansluiten bij instellingsdoelen, onderwijskundige behoeften en maatschappelijke vraagstukken. De innovator werkt op het snijvlak van beleid, technologie en didactiek en versterkt de innovatiekracht van de organisatie door visie te koppelen aan haalbare en waardevolle verandering. Innovators kunnen werken vanuit *design thinking*, *sensemaking* en aandacht voor publieke waarden zoals inclusiviteit en duurzaamheid ^{23,24,29}. Ze brengen vernieuwing in beweging, zonder die op te leggen. Respondenten waardeerden de innovator op herkenbaarheid gemiddeld met 2.9 op een schaal van 1 tot 4. Het competentiegebied werd gezien als belangrijk voor toekomstbestendig onderwijs, mits goed afgestemd op de context en capaciteit van het netwerk.





5. Opbouw van het competentieprofiel

Na de uitwerking van de afzonderlijke competentiegebieden volgt hier de beschrijving van de opbouw en toepassing van het profiel als geheel.

Het profiel is ontworpen als een flexibel instrument: toepasbaar in uiteenlopende contexten, bruikbaar op individueel én netwerkniveau, en breed inzetbaar binnen onderwijsinstellingen met verschillende structuren en volwassenheidsniveaus. In dit hoofdstuk beschrijven we de opbouw van het profiel, het onderliggende model (kennis, vaardigheden, attitude), de rol van ervaringsniveaus, en de praktische toepasbaarheid binnen het vervolgonderwijs.

Profiel voor netwerk van docentondersteuners

Het competentieprofiel voor docentondersteuning is bewust ontworpen als een profiel voor het netwerk docentondersteuning binnen een onderwijsinstelling, niet als individueel functieprofiel. In de praktijk opereren docentondersteuners vaak in netwerken van collega's met uiteenlopende specialisaties. Niet iedere docentondersteuner hoeft elk competentiegebied (volledig) te beheersen; gezamenlijk dekken zij de volle breedte van het profiel.

Deze keuze sluit aan bij de hybride werkpraktijken in CTL's en andere samenwerkingsstructuren in het vervolgonderwijs. Docentondersteuners wisselen competentiegebieden af afhankelijk van vraagstuk, context en expertise. Respondenten uit het vragenlijstonderzoek waardeerden het profiel als bruikbaar in netwerkverband, met nadruk op flexibiliteit en complementariteit.

De competentiegebieden zijn generiek geformuleerd, zodat zij herkenbaar zijn binnen verschillende instellingen, en disciplines. Het uitgangspunt: docentondersteuning is collectieve expertise, waarbij het netwerk van docentondersteuning de benodigde expertise van het profiel heeft.

Ervaringsniveaus: ruimte voor groei, geen normering

In de vragenlijsten gaven deelnemers gemengde reacties op het idee om ervaringsniveaus op te nemen in het profiel. Een deel zag meerwaarde in het structureren van ontwikkelpaden, anderen waarschuwden voor het risico dat het profiel als beoordelingsinstrument zou worden ingezet.

In de focusgroepen daarentegen was sprake van brede steun voor het hanteren van ervaringsniveaus als hulpmiddel voor professionele groei. De niveaus *bekwaam*, *gevorderd* en *expert* werden vaak genoemd als bruikbare richtinggevers voor reflectie, feedback en ontwikkeling:

Voorbeelden van niveaus

Instellingen die wél met ervaringsniveaus willen werken, kunnen kiezen voor een indeling als:

- **Bekwaam** – Beheerst de basis en past deze toe in herkenbare contexten
- **Gevorderd** – Handelt flexibel en zelfstandig in diverse situaties
- **Expert** – Treedt adviserend of leidend op, initieert vernieuwing en begeleidt anderen

Tegelijkertijd werd benadrukt dat ontwikkeling niet lineair verloopt. Professionals kunnen in het ene gebied expert zijn en in een ander nog lerend. Ontwikkeling gebeurt soms in de breedte, niet altijd in de diepte.





Bewuste keuze: geen standaardniveaus

Hoewel de toegevoegde waarde van ervaringsniveaus wordt erkend, is er bewust voor gekozen om deze niet structureel op te nemen in dit competentieprofiel. Daarmee voorkomen we dat het profiel wordt geïnterpreteerd als een HR-instrument of beoordelingssysteem. Het profiel is bedoeld als gespreks- en ontwikkelinstrument, niet als standaard of norm. Door geen vaste niveaubeschrijvingen op te nemen, blijft er ruimte voor lokale invulling, netwerkreflectie en contextspecifiek gebruik.

Praktische inzetbaarheid voor vervolgonderwijs (geen verschillen mbo-hbo-wo)

Tijdens de ontwikkeling en toetsing van het competentieprofiel is nadrukkelijk gekeken naar de toepasbaarheid binnen verschillende onderwijssectoren. Zowel in de vragenlijst als in de focusgroepen werd bevestigd dat de kern van het werk van docentondersteuners in het mbo, hbo en wo grotendeels overeenkomt. De taken en onderliggende competenties zijn inhoudelijk vergelijkbaar alleen de organisatorische inbedding en functietitels verschillen.

Eén profiel, meerdere contexten

Het profiel is daarom bewust sectoroverstijgend en generiek geformuleerd. Het is geschikt voor:

- Instellingen met formele of informele docentondersteuningsstructuren;
- Kleine teams of netwerkorganisaties (zoals CTL's);
- Verschillende functietitels en taakomschrijvingen (zoals i-coach, *blended* coach, onderwijskundig adviseur, *learning designer*).

De competentiegebieden zijn breed toepasbaar en sluiten aan bij de praktijk in mbo-, hbo- én wo-instellingen. Hierdoor kunnen instellingen het profiel gebruiken als gedeeld referentiekader, ongeacht de schaal, cultuur of structuur.

Lokale aanpassing mogelijk

Hoewel het profiel generiek is, biedt het ruimte voor lokale aanpassing. Instellingen kunnen:

- Competentiegebieden vertalen naar lokale functietitels;
- Werkvormen en tools ontwikkelen die passen bij hun eigen organisatiecultuur;
- De nadruk leggen op competentiegebieden of niveaus die binnen hun context relevant zijn;
- Het profiel gebruiken als uitgangspunt voor teamontwikkeling, professionalisering of strategievorming.

Wat in de basis nodig is, verschilt per instelling. Dat hangt samen met de fase waarin de organisatie zich bevindt en met de technologische, didactische en organisatorische context. Elke instelling bepaalt daarom zelf wat een passende invulling van deze basis is, en waar op dat moment de grootste ontwikkelbehoefte ligt.





6. Competentiegebieden voor docentondersteuning

Basiscompetenties

Basiscompetenties die basisvaardigheden, kennis en attitude beschrijven voor docentondersteuning zijn van belang voor alle docentondersteuners. Ze vormen het gedeelde fundament onder het vak, ongeacht specialisatie of werkcontext. Deze generieke vaardigheden maken effectieve samenwerking mogelijk, versterken de professionele positie van ondersteuners en vergroten hun wendbaarheid binnen veranderende onderwijsomgevingen.

“Je bent een beetje van alles maar door de ontwikkelingen kan je je ook in een bepaald competentiegebied wat meer gaan specialiseren” - deelnemer focusgroep 3

Deze basiscompetenties zijn dus geen apart competentiegebied maar vormt een onderliggende laag onder alle competentiegebieden. Ze hebben betrekking op onderwijskundige en digitale geletterdheid, technologische basiskennis, samenwerking, adaptiviteit en professionele houding.

Docentondersteuners vervullen verschillende taken binnen onderwijsinnovatie, -advies en -uitvoering. Ongeacht hun specifieke functie, beschikken zij over een aantal gemeenschappelijke basiscompetenties. Deze basiscompetenties zijn essentieel voor effectieve samenwerking, duurzame ontwikkeling en professionele positionering binnen de onderwijsorganisatie. Ze zorgen ervoor dat ondersteuners zich wendbaar kunnen bewegen in veranderende contexten en bijdragen aan kwalitatief en toekomstgericht onderwijs. Daarbij nemen zij een voorbeeldpositie in het bewust, kritisch en strategisch inzetten van technologie.

Binnen docentondersteuning betekent dit dat elke ondersteuner:

- Een specialistisch profiel heeft (bijvoorbeeld als coach of adviseur), én
- Algemene competenties bezit op het gebied van digitale geletterdheid, samenwerking, technologie, reflectie en communicatie.

Op basis van de validatie zijn dit de basiscompetenties, zie volgende pagina:





TABEL 1. BASISCOMPETENTIES, HET FUNDAMENT VAN DE POSITIE VAN DE DOCENTONDERSTEUNER, OPGESPLITST IN KENNIS, VAARDIGHEDEN EN ATTITUDE.

Basiscompetenties		
Kennis	Vaardigheden	Attitude
- Basiskennis in digitale vaardigheden en inzicht in actuele ontwikkelingen in leertechnologie - Inzicht in de rol van technologie bij het ondersteunen van leren en onderwijsverbetering. - Basiskennis van didactische en pedagogische begrippen die nodig is om samen te werken met docent en overige onderwijsprofessional - Kennis van organisatiecultuur en besluitvormingsprocessen binnen de instelling. - Inzicht in <i>evidence-informed</i> werken en het gebruik van relevante databronnen - Inzicht in hoe taken en rollen verdeeld zijn binnen en tussen ondersteunende teams, onderwijsteams en management - Inzicht in de eigen rol en bijdrage in relatie tot andere ondersteuners, docenten en beleidsmakers.	- Werkt effectief samen met collega's, docenten, management en externe partners - Verbindt mensen en ideeën door netwerkgericht te denken en te handelen - Communiceert helder en doelgericht met verschillende doelgroepen - Past zich aan bij veranderingen in technologie, beleid en organisatie - Toont eigenaarschap in het gebruiken én delen van digitale toepassingen voor onderwijs - Ondersteunt collega's bij het kiezen en effectief inzetten van digitale leeromgevingen - Stelt gerichte vragen, reflecteert op eigen handelen en benut feedback actief - Ondersteunt leer- en ontwikkelprocessen bij anderen én zichzelf	- Toont professionele betrokkenheid en neemt verantwoordelijkheid voor kwaliteit - Is samenwerkingsgericht, toegankelijk en stimuleert kennisdeling - Werkt adaptief en wendbaar, ook bij onzekerheid of complexiteit - Heeft een lerende en reflectieve houding en is gericht op persoonlijke en collectieve groei - Denkt verbindend en ziet het grotere geheel van onderwijsontwikkeling - Is sensitief voor context, cultuur en diversiteit binnen de organisatie - Neemt initiatief in het verkennen en benutten van nieuwe digitale mogelijkheden - Laat in het eigen handelen bewust en doelgericht gebruik van technologie zien

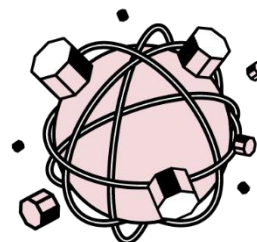




Specifieke competentiegebieden

Competentiegebied: verbinden over grenzen heen; bruggenbouwer

De Bruggenbouwer staat symbool voor de verbindende rol van docentondersteuners binnen complexe onderwijsorganisaties. In een context waar innovatie zich vaak afspeelt tussen afdelingen, disciplines en hiërarchische lagen, is het kunnen overbruggen van verschillen essentieel. Dit competentiegebied gaat verder dan simpelweg 'goed kunnen samenwerken'. Het draait om het bouwen van relaties, gedeeld begrip en gedeelde doelen over formele en informele grenzen heen^{9,10,35}.



Bruggenbouwers maken innovatie mogelijk door spanningsvelden bespreekbaar te maken, verschillen in taal en cultuur te overbruggen en netwerkvorming te stimuleren. Zij spelen een sleutelrol in het laten landen van abstracte beleidsambities in concrete onderwijspraktijken. Door actief verbinding te leggen tussen individuele docenten, onderwijsteams en beleidsmakers, bevorderen zij een cultuur van samenwerking en wederzijds begrip^{30,36}.

Termkeuze Bruggenbouwer

De Engelstalige term: *boundary crosser* werd in focusgroepen als te abstract ervaren. Veel deelnemers gaven de voorkeur aan een Nederlandstalige, herkenbare benaming. Toch blijft terminologie contextafhankelijk. In sommige instellingen past de term verbinder beter. Het profiel stelt inhoud en competentiegebied centraal, de benaming mag lokaal worden aangepast. In alle focusgroepen werd de wens uitgesproken om uitsluitend Nederlandstalige termen te gebruiken. Hieruit ontstond de herformulering naar bruggenbouwer, een term die in MBO al gebruikt wordt³⁵.

Inzichten uit praktijk en validatie

Hoewel bruggenbouwer in meerdere sessies als het meest passend werd benoemd, bleek ook deze term niet overal vanzelfsprekend. In sommige instellingen gaf men de voorkeur aan verbinder, omdat die als neutraler en breder toepasbaar werd gezien. De keuze voor bruggenbouwer is uiteindelijk gemaakt vanwege de kracht van het beeld en de nadruk op actie. Tegelijkertijd onderstreept de discussie dat naamgeving altijd contextafhankelijk blijft. Het profiel biedt daarmee een inhoudelijk kader, geen vaste functietitel.

“Je zweeft er sowieso al een beetje tussen, het is niet heel erg van dit wél en dit niet, maar het gaat voor mij heel erg om die verbinding, het contact houden” – deelnemer focusgroep 3

Waarom dit competentiegebied essentieel is

De bruggenbouwer is daarmee onmisbaar in een sector waarin samenwerking zelden vanzelfsprekend is. Vernieuwing vraagt niet alleen om kennis of technologie, maar vooral om mensen die deze werelden bij elkaar kunnen brengen. De bruggenbouwer belichaamt dit competentiegebied: nieuwsgierig, sensitief, strategisch en verbindend.





TABEL 2. COMPETENTIEGEBIED: VERBINDEN OVER GRENZEN HEEN, OPGESPLITST IN KENNIS, VAARDIGHEDEN EN ATTITUDE.

Competentiegebied: verbinden over grenzen heen; bruggenbouwer		
Kennis	Vaardigheden	Attitude
- Weet hoe samenwerking over grenzen werkt - Begrip van verschillende vakgebieden, culturen en hoe organisaties denken en werken. - Begrip van <i>evidence-informed</i> onderwijsinnovatie, technologische ontwikkelingen en de contextuele kansen en beperkingen daarvan. - Kent manieren om effectief samen te werken in netwerken of met verschillende belanghebbenden. - Begrip van communicatievormen, analysemodellen en strategische dynamieken binnen en tussen organisaties. - Is bekend met digitale samenwerkingstools en hoe deze effectief kunnen worden ingezet voor kennisdeling en netwerkvorming.	- Herkent verschillen in perspectieven, belangen en werkwijzen, en weet deze doelgericht te benutten. - Past kennis aan en vertaalt deze naar nieuwe situaties en contexten. - Werkt effectief samen en communiceert in interdisciplinaire en interculturele omgevingen. - Verbindt en integreert uiteenlopende of tegenstrijdige informatie tot bruikbare inzichten en oplossingen. - Gebruikt digitale tools bewust en doelgericht ter versterking van samenwerking, kennisdeling en leeromgevingen. - Initieert en begeleidt netwerken, leergemeenschappen en samenwerkingen tussen teams of instellingen met verschillende achtergronden.	- Zet zich in om mensen, ideeën en werelden met elkaar te verbinden. - Zet zich actief in voor inclusieve samenwerking en kennisdeling. - Staat open voor andere ideeën en manieren van werken. - Waardeert verschillen in denken, doen en cultuur. - Is nieuwsgierig en wil blijven leren over complexe vraagstukken. - Blijft flexibel en veerkrachtig, ook bij spanning of onzekerheid. - Staat open voor reflectie en leert graag van anderen. - Denkt scherp, en heeft oog voor heldere communicatie. - Heeft vertrouwen in het eigen vermogen om samenwerking op gang te brengen.





Competentiegebied: strategisch en praktisch adviseren; adviseur

De adviseur brengt expertise in op het snijvlak van onderwijsbeleid, innovatie en praktijk. Dit competentiegebied richt zich op het analyseren van ontwikkelingen, het afwegen van belangen en het formuleren van haalbare, *evidence informed* adviezen die bijdragen aan toekomstgericht onderwijs^{2,10,37}. De adviseur beweegt zich moeiteloos tussen strategisch, tactisch en operationeel niveau en weet inhoudelijke, procesmatige en relationele aspecten te verbinden. De adviseur is essentieel voor het vertalen van abstracte visies en beleidsdoelen naar concrete keuzes, scenario's en implementatiestrategieën. Deze rol vraagt om scherpe analyse, zorgvuldige communicatie en het vermogen om te schakelen tussen perspectieven.



“Ik hoop dat je als adviseur toch ook buiten je eigen grenzen kijkt” - deelnemer focusgroep 1

Inzichten uit praktijk en validatie

De adviseursrol werd in de vragenlijst sterk herkend, vooral in grotere instellingen waar ondersteuners vaker schakelen tussen teams en management. Ook in focusgroepen werd benoemd dat veel docentondersteuners een deel van hun tijd adviserend werk doen, zelfs als die rol niet expliciet benoemd is in hun functieomschrijving. Adviseursrol werd gezien als cruciaal voor samenwerking tussen beleid en praktijk, maar vraagt om goede positionering en heldere opdrachtverlening.

Waarom dit competentiegebied essentieel is

De adviseur helpt onderwijsinstellingen om koers te bepalen, knelpunten te analyseren en keuzes te onderbouwen. Door verbinding te leggen tussen beleid, innovatie en praktijk, versterkt de adviseur het vermogen van teams en organisaties om gericht en duurzaam te ontwikkelen.





TABEL 3. COMPETENTIEGEBIED: STRATEGISCH EN PRAKTISCH ONDERBOUWD ADVISEREN, OPGESPLITST IN KENNIS, VAARDIGHEDEN EN ATTITUDE.

Competentiegebied: strategisch en praktisch adviseren; adviseur		
Kennis	Vaardigheden	Attitude
- Kennis van onderwijsinnovatie, inclusief relevante ICT-toepassingen en digitale trends - Kennis van verandermodellen, implementatiestrategieën en veranderprocessen - Kennis van actoren, belangen en posities in organisaties. - Kennis van relevante methoden voor behoefteanalyse en belangenafweging. - Herkent ontwikkelingen binnen het vervolgonderwijs. - Kent methoden voor procesanalyse en continue verbetering.	- Onderwijsinnovatie adviseren en begeleiden, waarbij technologie als versterkend middel wordt ingezet. - Trends en ontwikkelingen in onderwijs en ICT signaleren en daarop anticiperen. - Stakeholders, hun belangen en dynamiek analyseren; conflicten en krachtenvelden herkennen. - Behoeftes analyses uitvoeren en vraagstukken helder formuleren. - Adviezen onderbouwen met praktijkkennis en <i>evidence-informed</i> (onderwijs)onderzoek. - Bijdragen aan de analyse van veranderprocessen en het inschatten van impact - Toepassen van passende verandermethodes met oog voor weerstand en succesfactoren. - Procesverbeteringen signaleren en implementaties ondersteunen - Informatie helder en begrijpelijk overbrengen, zowel mondeling als schriftelijk. - Scenario's en toekomstverkenningen opstellen op basis van beleidstrends	- Proactieve, oplossingsgerichte en resultaatgerichte houding. - Reflectief, open voor feedback en lerend ingesteld - Analytisch en kritisch, met oog voor nuance. - Staat open voor verschillende adviesstijlen en past deze aan op de situatie. - Zorgvuldig in analyse, afweging en rapportage - Mensgericht en verbindend in samenwerking met stakeholders - Communicatief sterk, gericht op vertrouwen en transparantie





Competentiegebied: begeleiden professionele ontwikkeling: coach

De coach ondersteunt docenten en onderwijsteams in hun professionele groei en het versterken van hun onderwijspraktijk. De nadruk ligt op het stimuleren van leerprocessen, reflectie en eigenaarschap, met oog voor didactiek, technologie en pedagogiek^{21,37,38}. De coach begeleidt niet vanuit hiërarchie of inhoudelijke instructie, maar vanuit gelijkwaardigheid, procesbegeleiding en vertrouwen.



De coach functioneert niet alleen functioneel, helpt docent x met probleem y, maar kan ook nadenken over waar moeten we heen en wat hebben we nodig aan ondersteuningsmiddelen en hoe kunnen we dat ontwikkelen? Parafrasering focusgroep 2

Het competentiegebied van coach is onmisbaar in een lerende onderwijsorganisatie. Docenten hebben behoefte aan begeleiding die aansluit bij hun ervaring, vraagstukken en context. De coach biedt die begeleiding op individueel, team- of organisatieniveau.

Inzichten uit praktijk en validatie

In de praktijk blijkt dat veel docentondersteuners coachende elementen in hun werk herkennen, ook als hun formele functietitel anders luidt. De vragenlijst en focusgroepen bevestigen dat de coachrol breed gedragen en gewaardeerd wordt mits deze goed wordt afgebakend ten opzichte van instrueren of adviseren. Veel professionals noemden coaching als hun 'natuurlijke rol' of als het gebied waarin zij het vaakst worden ingezet. Tegelijk gaven sommigen aan dat coaching niet altijd expliciet als rol benoemd wordt binnen hun instelling, waardoor de bijbehorende competenties soms onderbelicht blijven in functieprofielen. Het profiel maakt deze rol zichtbaar en erkent coaching als een competentiegebied op zichzelf, dat specifieke kennis, vaardigheden en houding vereist.

Waarom dit competentiegebied essentieel is

De coach versterkt de lerende cultuur binnen onderwijsinstellingen. Door docenten en teams op een reflectieve en procesgerichte manier te begeleiden, draagt de coach bij aan duurzame professionalisering, betere leerervaringen voor studenten en eigenaarschap in onderwijsontwikkeling.





TABEL 4. COMPETENTIEGEBIED: PROFESSIONELE ONTWIKKELING BEGELEIDEN, OPGESPLITST IN KENNIS, VAARDIGHEDEN EN ATTITUDE.

Competentiegebied: begeleiden professionele ontwikkeling; coach		
Kennis	Vaardigheden	Attitude
- Kennis van didactische principes en pedagogische modellen - Kennis van coachingsmethodieken en gespreksvoering - Kennis van professionele ontwikkeling en veranderprocessen - Kennis van de onderwijspraktijk binnen verschillende contexten (mbo/hbo/wo) - Basiskennis van technologische toepassingen ter ondersteuning van leren	- Coacht docenten en overige onderwijsprofessionals in reflectie, het stellen van leerdoelen en het versterken van onderwijskundig handelen - Adviseert over effectieve onderwijsvormen en passende inzet van technologie. - Signaleert didactische knelpunten en denkt mee in innovatieve oplossingen - Begeleidt docenten en overige onderwijsprofessionals gericht op blijvende integratie van onderwijsapplicaties in hun onderwijspraktijk. - Begeleidt leerprocessen zonder over te nemen; werkt vanuit gelijkwaardigheid - Past coachende gespreksvoering effectief toe; herkent grenzen tussen coachen, adviseren en instrueren - Stimuleert eigenaarschap bij docenten	- Is toegankelijk, motiverend en ondersteunend. - Stimuleert groei en ontwikkeling; is onderzoekend, reflectief en lerend, ook op eigen handelen - Oplossingsgericht en praktijkbewust - Werkt faciliterend en gelijkwaardig samen met docenten en overige onderwijsprofessionals - Flexibel en sensitief voor verschillen in context, ervaring en cultuur





Competentiegebied: versterken onderwijskwaliteit met didactiek; didacticus

De didacticus draagt bij aan de kwaliteit van het onderwijs door het ontwerpen, onderbouwen en verbeteren van leeromgevingen. De focus ligt op het verbinden van didactische inzichten met onderwijspraktijk en technologie, altijd in afstemming met de context en leerdoelen van een opleiding. De didacticus werkt samen met docenten, overige onderwijsprofessionals en teams aan leeractiviteiten, curricula en toetsing, waarbij de student en het leerproces centraal staan ^{4,19,20,39}. De rol van de didacticus is fundamenteel voor het realiseren van inclusief, effectief en toekomstgericht onderwijs. Hij of zij helpt teams om *evidence informed* keuzes te maken: onderbouwd met kennis uit praktijk, onderzoek en beleid.



De didacticus kan ook coachend bezig zijn, je legt een soort verbinding tussen de competentiegebieden - parafrasering deelnemer focusgroep 3

Inzichten uit praktijk en validatie

Het competentiegebied van de didacticus werd door respondenten in de vragenlijst als een van de meest herkenbare en werkbare profielen aangeduid. Veel docentondersteuners benoemen het versterken van leerprocessen en onderwijsontwerp als een kernaspect van hun werk. Tegelijk werd opgemerkt dat deze rol in sommige instellingen te sterk geassocieerd wordt met traditioneel onderwijskundig advies, terwijl het profiel juist breder en interactiever is opgevat. In de focusgroepen kwam ook de wens naar voren om aandacht te besteden aan inclusiviteit, studentvariatie en digitale didactiek binnen dit profiel ³⁷. Deze elementen zijn opgenomen in zowel kennis als houding.

Waarom dit competentieprofiel essentieel is

De didacticus zorgt ervoor dat onderwijs niet alleen vernieuwt, maar ook verbetert. Door onderwijskundige expertise in te brengen, en die op een toegankelijke en toepasbare manier te verbinden met praktijk en beleid, draagt dit competentiegebied direct bij aan de kwaliteit en effectiviteit van leren.





TABEL 5. COMPETENTIEGEBIED: ONDERWIJSKWALITEIT VERSTERKEN MET DIDACTIEK, OPGESPLITST IN KENNIS, VAARDIGHEDEN EN ATTITUDE.

Competentiegebied: versterken onderwijskwaliteit met didactiek; didacticus		
Kennis	Vaardigheden	Attitude
- Heeft actuele kennis van onderwijskundige principes, leerpsychologie en didactische methoden. - Heeft kennis van <i>blended</i> en digitaal onderwijsontwerp. - Kent methoden voor curriculumontwikkeling en afstemming op leerdoelen. - Heeft begrip van het combineren van wetenschappelijke inzichten, praktijkervaring, contextkennis en publieke waarden bij het maken van didactische keuzes. - Kent relevante bronnen, databronnen (zoals leerdata, evaluatie- en praktijkgegevens) en <i>good practices</i> voor <i>evidence-informed</i> onderwijsverbetering. - Weet hoe contextfactoren invloed hebben op leerprocessen en didactische effectiviteit.	- Ontwerpt leeractiviteiten, curricula en professionaliseringstrajecten, en evalueert deze op basis van verschillende typen kennisbronnen. - Analyseert en vertaalt wetenschappelijke en praktijkinformatie naar onderbouwde didactische keuzes - Adviseert over leerdoelen, toetsing en de inzet van didactische werkvormen en digitale middelen met onderbouwing uit onderzoek en praktijk. - Verbindt trends in onderwijs aan concrete onderwijsvraagstukken met aandacht voor bewijs en toepasbaarheid. - Ondersteunt onderwijsprofessionals bij het implementeren van <i>evidence-informed</i> verbeteringen. - Faciliteert gezamenlijke reflectie op complexe onderwijsvraagstukken	- Nieuwsgierig, kritisch en kwaliteitsgericht in het maken van didactische afwegingen - Gericht op vernieuwing en blijft zich ontwikkelen binnen het vakgebied. - Sensitief voor inclusiviteit en leerbehoeften van diverse studentenpopulaties. - Werkt toegankelijk en samenwerkingsgericht met collega's. - Gedreven om onderwijsontwerp en uitvoering duurzaam te versterken





Competentiegebied: richting geven aan onderwijsvernieuwing: innovator

De innovator is de docentondersteuner die signalen, (technologische) trends en behoeften omzet in richtinggevende vernieuwing^{4,37,39}. Dit competentiegebied combineert visie met realisme en weet complexe maatschappelijke, technologische en onderwijskundige ontwikkelingen te vertalen naar concrete kansen voor toekomstgericht onderwijs. De innovator beweegt zich strategisch op het snijvlak van beleid, praktijk en technologie. Innovators helpen teams en instellingen om niet alleen te reageren op ontwikkelingen, maar deze proactief vorm te geven. Ze inspireren, bouwen netwerken en dragen bij aan een cultuur waarin vernieuwing normaal wordt. Ze lopen voorop in digitale geletterdheid en zetten hun vaardigheden effectief in.



“Als innovator/coach vinden we onszelf elke keer opnieuw uit”- deelnemer focusgroep 1

Inzichten uit praktijk en validatie

De innovator werd in de vragenlijst als hoog herkenbaar en tegelijk als ambitieus profiel gewaardeerd. Respondenten gaven aan dat dit competentiegebied vaak onderbelicht of versnipperd is in organisaties: innovatie gebeurt in losse projecten of blijft afhankelijk van individuele trekkers.

Het competentiegebied werd gezien als belangrijk voor toekomstbestendig onderwijs, mits goed afgestemd op de context en capaciteit van het team. Veel instellingen herkenden de innovator, maar gaven aan dat de formele inbedding vaak ontbreekt. Het profiel maakt zichtbaar dat innovatie geen losstaand project is, maar een structureel onderdeel van docentondersteuning.

Waarom dit competentiegebied essentieel is

Onderwijsinstellingen die toekomstbestendig willen zijn, hebben behoefte aan mensen die signalen kunnen duiden, vernieuwing strategisch kunnen aanjagen en tegelijkertijd kunnen bouwen aan draagvlak en borging. De innovator levert precies deze bijdrage. Niet als visionair op afstand, maar als strategisch betrokken professional die teams meeneemt in verandering.





TABEL 6. COMPETENTIEGEBIED: ONDERWIJSVERNIEUWING RICHTING GEVEN, OPGESPLITST IN KENNIS, VAARDIGHEDEN EN ATTITUDE.

Competentiegebied: richting geven aan onderwijsvernieuwing; innovator		
Kennis	Vaardigheden	Attitude
- Kennis van <i>edtech</i>-trends, digitale transformatie en hun implicaties voor het onderwijs. - Kennis van onderwijskundige en pedagogische principes, in relatie tot innovatie. - Kennis van innovatieprocessen, verandermanagement, en beleidsontwikkeling. - Kennis van strategische doelen en publieke waarden (zoals inclusiviteit, toegankelijkheid en duurzaamheid) in relatie tot maatschappelijke onderwijsvraagstukken en onderwijsvernieuwing. - Kennis van scenario-ontwikkeling, visievorming en de rol van organisatiecultuur daarin. - Kennis van digitale geletterdheid (bijvoorbeeld DigCompEdu) en de rol daarvan bij onderwijsinnovatie. - Kennis van digitale technologieën, tools en platforms die duurzame en inclusieve onderwijsvernieuwing ondersteunen. - Kennis van datagedreven werken en de mogelijkheden van data en technologie om innovatie te onderbouwen en te monitoren.	- Signaleert en analyseert ontwikkelingen en vertaalt deze naar concrete <i>evidence informed</i> innovatievoorstellen. - Initieert en adviseert over innovatieprojecten die beleid, praktijk en technologie verbinden. - Ontwikkelt scenario's en visies voor toekomstgericht onderwijs, geïnspireerd door o.a. ontwerpgericht denken (zoals design thinking), praktijkinzichten, wetenschappelijke kennis én houdt rekening met de publieke waarden. - Faciliteert dialoog en betrokkenheid van stakeholders binnen verschillende lagen van de organisatie. - Stimuleert samenwerking en eigenaarschap binnen teams rond goed onderbouwde innovatie. - Bewaakt de haalbaarheid, impact, kwaliteit en duurzaamheid van onderwijsvernieuwing in lijn met instellingsdoelen. - Gebruikt digitale technologie en tools effectief bij het ontwikkelen en realiseren van onderwijsinnovatie. - Stimuleert digitale geletterdheid en digitaal bekwaam handelen bij docenten en overige onderwijsprofessionals - Benut digitale middelen en data om innovatieprocessen te ondersteunen en te monitoren. - Verbindt technologische mogelijkheden met onderwijskundige en maatschappelijke doelen.	- Is nieuwsgierig, toekomstgericht en visiedreven. - Toont lef, ondernemerschap en strategisch denkvermogen. - Werkt verbindend en betreft belanghebbenden bij innovatieprocessen. - Is empathisch en heeft oog voor context, cultuur en veranderbereidheid. - Toegewijd aan duurzame en waardevolle verbetering van de onderwijspraktijk - Handelt digitaal competent en met verantwoordelijkheidsbesef bij het gebruik van technologie. - Neemt een voorbeeldrol in het verantwoord en effectief gebruik van digitale technologie. - Toont eigenaarschap in het ontwikkelen en toepassen van digitale vaardigheden.

Ten slotte, tussen de verschillende competentiegebieden is er op onderdelen sprake van overlap. Afhankelijk van rol, context en individuele expertise zullen sommige competenties zwaarder wegen dan andere. Dit profiel biedt daarmee richting, maar laat ruimte voor professionele invulling.





7. Werken met het competentieprofiel in de praktijk

In dit hoofdstuk laten we zien hoe het competentieprofiel in de praktijk wordt toegepast. Op basis van inzichten uit focusgroepen en validatiesessies, aangevuld met voorbeelden uit instellingen, verkennen we verschillende manieren waarop het profiel wordt ingezet en welke randvoorwaarden van belang zijn voor succesvol gebruik.

Het profiel als gedeeld instrument

Het competentieprofiel is geen functieomschrijving of normatief kader, maar een gedeeld instrument voor ontwikkeling. Het biedt een gemeenschappelijke taal voor docentondersteuning in mbo, hbo en wo, en helpt instellingen bij het versterken van hun ondersteuningsstructuur. De kracht van het profiel zit in de brede toepasbaarheid én de ruimte voor contextspecifieke invulling.

“Ga dit gebruiken als gespreksdocument tussen de collega’s en tussen leidinggevenden en ondergeschikten, hier staan zulke mooie concretisering in wat iemand in een bepaalde rol doet”
– deelnemer focusgroep 3

Instellingen zetten het profiel onder andere in voor:

- **Teamontwikkeling** – inzicht in aanwezige en gewenste competenties;
- **Werving en selectie** – onderbouwing van functiebeschrijvingen;
- **Professionalisering** – ontwikkeling van leerpaden en *peer learning*;
- **Loopbaangesprekken** – reflectie en toekomstgericht perspectief.

Inbedding in onderwijsontwikkeling

Docentondersteuning is essentieel voor duurzame onderwijsinnovatie. Steeds meer instellingen benutten het profiel als richtinggevend kader binnen bredere onderwijsontwikkeltrajecten, zoals:

- Het opzetten van CTL’s;
- Het versterken van interdisciplinaire samenwerking;
- Het integreren van technologie in onderwijsvisie en praktijk.

Het profiel helpt om competentiegebieden te verduidelijken, overlap en gaten te signaleren, en gezamenlijke doelen scherp te stellen. Ook in contexten zonder formeel CTL wordt het profiel gebruikt als verbindend kader tussen beleid, uitvoering en ondersteuning.

“Je zou een soort van quickscan kunnen maken voor een team waarbij je dan polst wie welke competenties beheerst, dan kun je op groepsniveau ondersteunen.” - Respondent vragenlijst

Werken met bekwaamheidsniveaus

In de vragenlijst gaven deelnemers uiteenlopende reacties op het gebruik van ervaringsniveaus. In de focusgroepen daarentegen was brede steun voor het hanteren van niveaus als *bekwaam*, *gevorderd* en *expert*, mits flexibel ingezet. Een voorbeeld hiervan is het kaartenspel *Digitaal Sterk* van MBO





Digitaal, waarin per digitale competentie wordt verkend wat passend is voor een startbekwame, vakbekwame of expert-docent ⁴⁰.

Instellingen die ermee werken, gebruiken deze niveaus vooral als:

- Handvat voor zelfevaluatie;
- Uitgangspunt voor ontwikkelgesprekken;
- Kader voor teamreflectie.

Tegelijkertijd is bewust gekozen om géén standaardniveaus in het profiel op te nemen, om normering en HR-sturing te voorkomen. Het profiel is en blijft een ontwikkelinstrument – geen beoordelings-systeem.

Organisatorische randvoorwaarden

Effectieve toepassing van het profiel vraagt om bepaalde structurele voorwaarden. In de focusgroepen kwamen de volgende elementen nadrukkelijk naar voren:

- **Erkenning** van de ondersteuningsrol op alle niveaus (bestuur, management, teams);
- **Tijd en ruimte** voor ontwikkeling, netwerksamenwerking en dialoog;
- **Regie en eigenaarschap** binnen HR, onderwijsontwikkeling en/of CTL's;
- **Toegankelijke werkvormen en tools**, zoals werkkaarten, gespreksformulieren en zelfscans.

Samenwerking in de onderwijsinstelling

Samenwerking is een terugkerend thema in het gebruik van het profiel. De meerwaarde zit niet alleen in het individuele niveau, maar vooral in het team- en organisatieniveau:

- **Management** gebruikt het profiel om ondersteuners strategisch te positioneren;
- **Docentondersteuners** gebruiken het om hun competentiegebieden zichtbaar en bespreekbaar te maken;
- **Docenten** krijgen duidelijker zicht op wat zij van ondersteuning mogen verwachten.

Goede samenwerking vraagt om duidelijke afspraken, gedeeld eigenaarschap en een open cultuur waarin taken besproken én gewaardeerd worden.





Scenario's en praktijkvoorbeelden

De praktijkvoorbeelden van onder andere Avans Hogeschool en mbo en wo laten zien hoe instellingen het profiel in uiteenlopende contexten inzetten. Zo fungeert het profiel in de ene context als vertrekpunt voor strategische teamvorming, en in een andere als leidraad voor het ontwerpen van professionaliseringslijnen.

Deze cases onderstrepen het centrale principe van het profiel: aanpasbaar, herkenbaar en gericht op samenwerking. Ze maken ook zichtbaar hoe het profiel kan worden ingebed in bestaande werkstructuren, zonder rigide formats op te leggen.

Praktijkvoorbeeld: onderwijskundige ondersteuning bij ROC Nijmegen

ROC Nijmegen heeft de afgelopen zeven jaar een geleidelijke ontwikkeling doorgemaakt in de organisatie van docentondersteuning. Waar eerst geen team van onderwijskundig adviseurs actief was, is er nu een team van onderwijskundige adviseurs dat centraal gepositioneerd is binnen Team Onderwijs en Kwaliteit.

Van versnipperd naar gestructureerd

In de beginjaren organiseerden onderwijsteams de curriculumontwikkeling grotendeels zelf. Om de onderwijsontwikkeling/vernieuwing een impuls te geven is het profiel van onderwijsregisseur ontwikkeld en zijn hier mensen voor geworven. In deze rol werden de onderwijsteams ondersteund bij het proces van onderwijsontwikkeling. Naast deze decentrale ondersteuning ontstond ook de behoefte om onderwijskundige ondersteuning op centraal niveau te positioneren.

Aanvankelijk werkten de onderwijskundigen vraaggericht: teams die een ondersteuningsvraag hadden, konden een beroep op hen doen. In de daaropvolgende jaren werd de functie van onderwijsregisseur geleidelijk afgebouwd, mede doordat medewerkers andere functies gingen vervullen. Na een aantal jaar vraaggericht te werken is dit schooljaar de samenwerking verder geïntensiveerd door onderwijskundige adviseurs als duo's te koppelen aan de onderwijsdirecties. Deze aanpak brengt de ondersteuning dichter bij de onderwijsteams, maakt meer structurele samenwerking mogelijk en biedt nog betere advisering van het management en de directie.

Diverse rollen binnen het netwerk

Naast de onderwijskundige adviseurs werkt ROC Nijmegen ook met digicoaches, procesbegeleiders (een innovatie vanuit de strategische programmalijn om teams te ondersteunen bij studentbegeleiding) en kwaliteitszorgmedewerkers. De digicoaches richten zich specifiek op digitale vraagstukken en technologische implementaties. De procesbegeleiders ondersteunen teams bij vraagstukken rondom studentbegeleiding en de kwaliteitszorgmedewerkers helpen bij diverse vraagstukken rondom kwaliteitszorg van het onderwijs. De onderwijskundige adviseurs zoeken steeds meer de samenwerking op met bovenstaande partners bij het ondersteunen van teams of innovatie vraagstukken.

"Je gebruikt je netwerk, dus dat gaat over je link naar de beleidscollega's, maar ook je komt bij verschillende onderwijsteams en dan weet je oh, maar volgens mij is team X ook daarmee bezig en probeer je zo weer verbanden te leggen"

Onderwijskundig adviseur, ROC Nijmegen





Daarnaast ontstaan er steeds meer docenten die een master volgen in onderzoek en innovatie, waardoor zij ook onderwijsontwerp- en begeleidingstaken oppakken binnen hun teams. Dit leidt tot een diverse groep professionals die vanuit verschillende posities bijdragen aan onderwijsontwikkeling.

Competentiegebieden in de praktijk

De onderwijskundige adviseurs vervullen meerdere rollen die aansluiten bij de competentiegebieden uit het profiel:

- **Adviseur:** Het begeleiden van curriculumontwerpprocessen en het adviseren over innovatieve oplossingen aan teams, management en directie.
- **Coach:** Het ondersteunen van teams bij herontwerp, waarbij eigenaarschap bij de docenten blijft
- **Bruggenbouwer:** Het leggen van verbindingen tussen teams, beleid en verschillende stakeholders
- **Didacticus:** Het gebruiken van actuele onderwijskundige inzichten, praktijkervaring en technologie om leeractiviteiten, curricula te verbeteren.
- **Innovator:** Het meedenken in strategische innovatieprojecten die voortkomen uit het kwaliteitsplan

Toekomstplannen: community-vorming

Voor dit schooljaar ontwikkelt ROC Nijmegen binnen de directie Economie een nieuw initiatief: het opzetten van een lerende groep waarbij van elk team een onderwijsontwerper deelneemt. Deze lerende groep wordt gevoed door de onderwijskundige adviseurs en moet zorgen voor meer structurele professionalisering en kennisdeling tussen teams.

Ook wordt gewerkt aan het verstevigen van de samenwerking tussen onderwijskundig adviseurs, procesbegeleiders/studentbegeleiding en kwaliteitszorgmedewerkers in een driehoeksmodel.

Uitdagingen en ontwikkeling

De ontwikkeling van docentondersteuning bij ROC Nijmegen laat zien hoe een instelling geleidelijk een netwerk opbouwt dat verschillende expertise combineert. Hoewel er geen formeel functieprofiel voor onderwijskundige adviseurs bestaat, werken de betrokkenen actief aan het verhelderen van hun rol en het opstellen van een taakomschrijving om zo de onderlinge samenwerking met betrokkenen te versterken.

De ervaring van ROC Nijmegen onderstreept het belang van flexibiliteit, netwerkvorming en het benutten van diverse expertises binnen de organisatie om docentondersteuning effectief vorm te geven.





Praktijkvoorbeeld: ICTO-community bij Avans Hogeschool

In 2018 startte Avans Hogeschool een ICTO-community waarin ICTO-coaches samenwerkten aan de balans tussen mensgerichte en technologische innovatie in het onderwijs. De eerste jaren stonden in het teken van visievorming rond ICT in het onderwijs, het inrichten van het applicatielandschap, en het ondersteunen van docenten en overige onderwijsprofessionals bij de inzet van (digitale) innovaties.

In 2021 besloot Avans de ICTO-ondersteuning verder te versterken binnen de academies. Er werd extra netwerktijd beschikbaar gesteld en er kwamen drie ondersteuningsprofielen:

- **ICTO-coach:** begeleidt de flexibilisering en digitalisering van het onderwijs. De coach werkt als coach, adviseur, innovator, bruggenbouwer en soms ook als didacticus.
- **Key-user:** ondersteunt docenten en overige onderwijsprofessionals bij het gebruik en optimaliseren van kernapplicaties zoals Brightspace (LMS), Remindo (toetsomgeving) en Office 365. De key-user is coach (trainer), bruggenbouwer en innovator.
- **ICT-ondersteuner:** biedt praktische, administratieve en organisatorische ondersteuning bij het gebruik van kernapplicaties. De ondersteuner fungeert als coach (ondersteuner), procesbewaker, organisator en communicator.

Deze samenwerking tussen verschillende rollen zorgt voor een stevige basis onder de digitale transformatie binnen Avans Hogeschool.

"Het is waardevol dat docentondersteuners de ruimte krijgen om hun eigen rol in onderwijsontwikkeling binnen de academie vorm te geven, terwijl er tegelijkertijd binnen de instelling aandacht is voor gezamenlijke afstemming en professionele verbinding."

ICTO-coach, Avans Hogeschool

Binnen de academies werken deze docentondersteuners met verschillende aandachtsgebieden voor competentiegebieden samen op verschillende niveaus. Door de combinatie van de innovator, didacticus, coach, adviseur en bruggenbouwer kunnen docenten en overige onderwijsprofessionals beter ondersteund worden in het afstemmen van hun onderwijs op de behoeften en het leerproces van studenten.

De ontwikkeling van digitale vaardigheden bij docenten was tot 2023 geborgd via aanvullende modules in de BDB-training (Basisbekwaamheid Docent Beroepsonderwijs). Hierin leerden docenten basisvaardigheden zoals werken met het LMS en het maken van lesmateriaal. Op dit moment werken de academies aan nieuwe professionaliseringsplannen om de ondersteuning en verdere groei van ICT-vaardigheden structureel te borgen.





Praktijkvoorbeeld: docentondersteuning UvA en VU

Universiteiten organiseren docentondersteuning op uiteenlopende wijzen. De ervaringen van UvA en VU tonen hoe organisatiekeuzes leiden tot verschillende modellen, terwijl de onderliggende taken en behoeften grotendeels vergelijkbaar blijven.

Gedecentraliseerd versus gecentraliseerd

De UvA heeft gekozen voor een gedecentraliseerd model waarbij elke faculteit een eigen TLC (Teaching & Learning Center) heeft. Dit brengt ondersteuning dicht bij de onderwijspraktijk, maar maakt afstemming uitdagend. De overlegstructuur wordt omvangrijk en complex:

"Er waren ook vertegenwoordigers van de Studentenraad en Ondernemingsraad, Beleid en Bibliotheek en dan nog negen faculteiten, dat werd een hele grote groep, soms wel 22 mensen."
Coördinator subdomein AI en Datageletterdheid

De VU heeft bewust gekozen voor centralisatie van docentondersteuning. Zoals opgemerkt wordt: "Bij de VU is het centraler georganiseerd. En ja, dat heeft allemaal voor- en nadelen omdat je te maken hebt met een kleinere groep." Centrale organisatie leidt tot efficiëntere besluitvorming, maar vraagt bewuste inspanning om contact te houden met faculteiten.

Netwerk binnen en buiten formele structuren

Docentondersteuning vindt niet altijd plaats binnen formele CTL-structuren. Dit toont hoe docentondersteuning vorm krijgt als netwerk door de organisatie heen, waarbij professionals vanuit diverse posities bijdragen aan onderwijsverbetering. Het netwerkkarakter wordt bevestigd door de diversiteit binnen het WO-landschap en vraagt daarom om flexibele organisatievormen die ruimte bieden voor lokale invulling.

Gemeenschappelijke taken ondanks organisatieverschillen

Ondanks de organisatorische verschillen blijken de kernuitdagingen vergelijkbaar. Beide universiteiten worstelen met soortgelijke vraagstukken: hoe zorg je voor kennisdeling, hoe breng je beleid en praktijk samen, hoe ondersteun je docenten bij onderwijsvernieuwing, en hoe evalueer je experimenten systematisch.

De kenniswaardecyclus, van strategiebepaling via kennismanagement naar toepassing en evaluatie - is in beide organisaties herkenbaar, ongeacht de formele structuur. Telkens gaat het om het overbruggen van werelden: faculteiten met centrale diensten, beleid met praktijk, innovatie met uitvoering.

Organisatorische diversiteit als uitgangspunt

De ervaringen bevestigen dat er geen universeel model bestaat voor effectieve docentondersteuning in een universitaire context. De keuze voor centraal of decentraal, binnen of buiten formele CTL-structuren, hangt af van lokale omstandigheden, cultuur en strategische prioriteiten.

Constant blijft de behoefte aan professionals die kunnen navigeren tussen niveaus en contexten, bruggen kunnen slaan over grenzen heen, en onderwijs kunnen ondersteunen met zowel strategisch inzicht als praktische expertise. De organisatievorm is daarbij het middel, niet het doel.





8. Conclusie en vervolg

Het competentieprofiel voor docentondersteuning in het mbo, hbo en wo is het resultaat van een praktijkgerichte, breed gedragen en *evidence-informed* aanpak. Op basis van literatuur, veldonderzoek en de inbreng van meer dan honderd professionals uit verschillende onderwijssectoren is een gedeeld profiel ontwikkeld dat taal, richting en handvatten biedt voor het versterken van docentondersteuning.

Wat het profiel uniek maakt, is de combinatie van basiscompetenties met daarbij de gedefinieerde competentiegebieden: bruggenbouwer, innovator, coach, didacticus en adviseur, die samen de breedte en diepte van het vakgebied dekken. Daarbij is gekozen voor een netwerkbenadering: niet iedere ondersteuner hoeft alle competentiegebieden te beheersen, maar in een netwerk dat de volledige reikwijdte van docentondersteuning afdekt.

Waarde van het profiel

Het profiel heeft in de praktijk al meerdere functies bewezen. Het biedt:

- **Voor docentondersteuners:** taal en richting om het eigen werk zichtbaar te maken, en basis voor reflectie, positionering en ontwikkeling;
- **Voor netwerken van docentondersteuning:** inzicht in complementaire competentiegebieden, versterking van samenwerking en herkenning van leerbehoeften;
- **Voor HR en management:** een gedeeld referentiekader voor werving, professionele ontwikkeling en strategische inzet;
- **Voor beleidsmakers en programma's:** een gemeenschappelijk begrippenkader om docentondersteuning op sector- en instellingsniveau te versterken.

Aanbevelingen voor gebruik en doorontwikkeling

Het profiel is een levend document: bruikbaar in verschillende contexten en vatbaar voor aanpassing, verdieping en uitbreiding op basis van praktijkervaringen. Het document is in co-creatie gemaakt wat een belangrijke voorwaarde is voor implementatie in de praktijk. ⁴¹ Om de waarde van het profiel te vergroten en duurzaam te borgen, bevelen we de volgende vervolgstappen aan:

- **Ontwikkel formats en werkvormen** zoals zelfscans, groeipaden en teamkaarten om het profiel actief toe te passen in de praktijk;
- **Faciliteer kennisdeling** tussen instellingen over de inzet en doorontwikkeling van het profiel in verschillende contexten;
- **Voeg ervaringsniveaus toe** (bekwaam – gevorderd – expert) als richtinggevende optie, mits deze flexibel en contextgevoelig ingezet worden;
- **Gebruik het profiel als signaalfunctie** voor opleidings- en professionaliserings-behoeften, zowel op individueel als op teamniveau;
- **Breng het bestaande aanbod in kaart** en ontwikkel gerichte professionaliserings-lijnen voor docentondersteuners;
- **Verbind het profiel met HR- en onderwijsbeleid**, zoals werkdrukbeleid en ontwikkelgesprekken, om structurele verankering te bevorderen;
- **Integreer het profiel** in de werkwijze van CTL's, als gemeenschappelijk referentiekader voor samenwerking;
- **Gebruik het profiel als instrument** binnen landelijke programma's en netwerken, zoals Npuls, om docentondersteuning duurzaam te versterken.





Literatuurlijst

1. Vogel D, Papavoine F, van As M, Stumpel N. Definitienotitie Docentondersteuning [Internet]. Npuls. Available from: <https://npuls.nl/kennisbank/definitienotitie-docentondersteuning/>
2. Vennix J, et al. Rapport: Focus op de onderwijskundig ICT-professional. 2021.
3. MBO-digitaal. Positionering rol i-coach. 2024.
4. MBO-digitaal. Handreiking competentieprofiel van de digitaal vaardige MBO-docent. 2024.
5. van der Neut I, Uerz D, Kral M, Gorissen P. Rolomschrijving verbinders iXpact. 2020.
6. Uerz D, van Zanten M, van Rooij P, Kral M. Competentieprofiel voor het ondersteunen van onderwijsinnovatie met ict. 2025.
7. Uerz D, van Zanten M, van Rooij P, Kral M. Competenties voor het ondersteunen van onderwijsinnovatie. 2025.
8. Whitchurch C. Reconstructing Identities in Higher Education: The Rise of 'Third Space' Professionals. London: Routledge; 2012.
9. Beck JS. Investigating the Third Space: A New Agenda for Teacher Education Research. J Teach Educ. 2020;71:379-91.
10. Akkerman SF, Bakker A. Boundary Crossing and Boundary Objects. Rev Educ Res. 2011;81:132-69.
11. SEDA. Am I in Higher Education's third space? Who's here with me? [Internet]. The SEDA Blog; 2024 Aug 21. Available from: <https://thesedablog.wordpress.com/2024/08/21/am-i-in-higher-educations-third-space-whos-here-with-me/>
12. Whitchurch C. Achieving Inclusion: University Staff Working in Third Space Between Academic and Professional Spheres of Activity. Soc Incl. 2026;14.
13. Whitchurch C. Rehabilitating Third Space Professionals in Contemporary Higher Education Institutions. Workplace. 2023;34:23-33.
14. Grant J, Kennie T. The characteristics and career pathways of third space research professionals: Reflections from practice [Internet]. HEPI; 2024 Aug 8. Available from: <https://www.hepi.ac.uk/2024/08/08/the-characteristics-and-career-pathways-of-third-space-research-professionals-in-universities-reflections-from-practice/>
15. Vere K, Verney C, Webster-Deakin T. Crossing and dismantling boundaries: recognising the value of professional staff within higher education. London Rev Educ. 2024;22.
16. Vuorikari R, Kluzer S, Punie Y. DigComp 2.2, The Digital Competence Framework for Citizens: With New Examples of Knowledge, Skills and Attitudes. Luxembourg: Publications Office of the European Union; 2022.
17. Redecker C. European Framework for the Digital Competence of Educators: DigCompEdu [Internet]. Luxembourg: Publications Office of the European Union; 2017 [cited 2025 Sep 16]. Available from: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC107466>
18. Universiteiten van Nederland. Functie-orderingsysteem (UFO) [Internet]. [cited 2025 Sep 16]. Available from: <https://www.universiteitenvannederland.nl/functie-orderingsysteem-ufo>
19. VSNU-NOA. Competentie Instrument Nederlandse Universiteiten 2010 – versie 2016. 2016.





20. Moonen B, van der Goot L, van Veldhuizen S. De zes rollen van de leraar in de praktijk: de basis op orde voor ontwerpen en geven van effectief, eigentijds onderwijs. Amersfoort: CPS, onderwijsontwikkeling en advies; 2022.
21. ICF. ICF Core Competencies [Internet]. 2021. Available from: <https://coachingfederation.org/wp-content/uploads/2025/02/dutch-icf-cs-core-competencies-2019.pdf>
22. Forsten-Astikainen R, Heilmann P. Creating a competence profile of a new profession: social service agents in welfare centers. *Employee Relat.* 2018;40:362-80.
23. Kirschner PA, Hendricks M, Paas F, Wopereis I, Cordewener B. Determinants for Failure and Success of Innovation Projects: The Road to Sustainable Educational Innovation [Internet]. 2004 [cited 2025 Sep 16]. Available from: <https://eric.ed.gov/?id=ED485042>
24. Prenger R, Tappel APM, Poortman CL, Schildkamp K. How can educational innovations become sustainable? A review of the empirical literature. *Front Educ.* 2022;7.
25. Guest D. The hunt is on for the Renaissance Man of computing. *The Independent.* 1991.
26. Fullan M. *The New Meaning of Educational Change.* New York: Teachers College Press; 2015.
27. Verbiest E. *Leren leiden op niveau: Naar een kernprofiel voor schoolleiderschap in het Vlaamse onderwijs.* 2014.
28. Walker D, Nocon H. Boundary-Crossing Competence: Theoretical Considerations and Educational Design. *Mind Cult Act.* 2007;14:178-95.
29. Weick KE. *Sensemaking in Organizations.* Thousand Oaks: Sage Publications; 1995.
30. Coburn CE. Shaping Teacher Sensemaking: School Leaders and the Enactment of Reading Policy. *Educ Policy.* 2005;19:476-509.
31. Zimmerman BJ. Becoming a Self-Regulated Learner: An Overview. *Theory Into Pract.* 2002;41:64-70.
32. Korthagen F. *De kracht van reflectie.* Boom; 2023.
33. Biggs JB, Tang CS, Kennedy G. *Teaching for Quality Learning at University.* 4th ed. Maidenhead: Open University Press, McGraw Hill; 2011.
34. Graham CR. Theoretical considerations for understanding technological pedagogical content knowledge (TPACK). *Comput Educ.* 2011;57:1953-60.
35. Kappert J, Schouwenburg F, Bakker L, Krassenberg W, Bijleveld M. *Bruggen Bouwen, De succesfactoren voor i-coaches in mbo.* 2018.
36. Coburn CE. Collective sensemaking about reading: How teachers mediate reading policy in their professional communities. *Educ Eval Policy Anal.* 2001;23:145-70.
37. European Commission, Joint Research Centre. *European Framework for the Digital Competence of Educators: DigCompEdu.* Luxembourg: Publications Office; 2017.
38. Avans Hogeschool. *ICTO-ondersteuners profielen.* 2022.
39. Uerz D, et al. *Raamwerk docentcompetenties onderwijs met ICT.* 2021.
40. MBO Digitaal. *Kaartenspel Digitaal Sterk.* 2025.
41. Npuls. *Impactanalyse voor Npuls. Instrumenten voor docentondersteuning bij onderwijs(innovatie) met ict* [Internet]. [cited 2025 Sep 16]. Available from: <https://npuls.nl/kennisbank/impactanalyse-voor-npuls-instrumenten-voor-docentondersteuning-bij-onderwijsinnovatie-met-ict/>





Colofon

Dit competentieprofiel is ontwikkeld door team docentondersteuning van Npuls als verdieping van de gepubliceerde definitienotitie. Het document biedt een gemeenschappelijk kader voor competentiegebieden binnen het netwerk voor docentondersteuning in het vervolgonderwijs.

Tekstschrijvers team docentondersteuning Npuls:

- Daphne Vogel – MD, PhD, MEd. Onderzoeker, Inholland
- Milou Timmer-Hekhuizen – Msc. Docent hoger onderwijs en ICTO-coach, Avans
- Fleur Papavoine – MEd. Voormalig docent primair onderwijs
- Nienke Stumpel – MSc. Docent, zelfstandig onderwijskundig adviseur
- Mijke van As – MEd. Onderwijskundig ontwerper, Curio

Met bijdragen van:

- Projectleiders, adviseurs en beleidsmedewerkers verbonden aan docentondersteuning
- Vertegenwoordigers van onderwijsinstellingen binnen het mbo, hbo en wo
- Deelnemers van focusgroepen uit meer dan 20 instellingen
- Experts uit het werkveld en Npuls-transformatiehub

In samenwerking met:

- Vertegenwoordigers van onderwijsinstellingen bij focusgroepen bestaande uit:
 - 4 vertegenwoordigers vanuit 4 MBO onderwijsinstellingen
 - 7 vertegenwoordigers vanuit 6 HBO onderwijsinstellingen
 - 5 vertegenwoordigers vanuit 2 WO onderwijsinstellingen
- Vertegenwoordigers van onderwijsinstellingen aan de enquête bestaande uit:
 - 23 vertegenwoordigers vanuit 17 MBO onderwijsinstellingen
 - 38 vertegenwoordigers vanuit 17 HBO onderwijsinstellingen
 - 26 vertegenwoordigers vanuit 13 WO onderwijsinstellingen
- Leden van de meedenkgroep docentondersteuning
 - 10 vertegenwoordigers uit 9 mbo-instellingen
 - 11 vertegenwoordigers uit 9 hbo-instellingen
 - 5 vertegenwoordigers uit 4 wo-instellingen
- Drie experts uit het werkveld op het gebied van CTL, docentondersteuning en competentieprofielontwikkeling.
- Vijf projectleiders Npuls die nauw samenwerken met docentondersteuning

Totstandkoming van dit profiel

Dit competentieprofiel is ontwikkeld in Npuls, samen met docentondersteuners uit onderwijsinstellingen. Het is gebaseerd op praktijkonderzoek (vragenlijst onder 87 professionals), focusgroepen en theoretische modellen. Samen met betrokken professionals is gewerkt aan een breed gedragen fundament voor de verdere ontwikkeling en positionering van docentondersteuning.

Dit document is versie 1 en dateert van september 2025. Voor vragen of opmerkingen kunt u contact opnemen met info@npuls.nl.



Op deze uitgave is de Creative Commons Share Alike Naamsvermelding 4.0-licentie van toepassing. Maak bij gebruik van dit werk vermelding van de volgende referentie: Vogel, D.Y.S., Timmer-Hekhuizen, M.J.D., Papavoine, F., Stumpel, N.J.C., van As, M. (2025) Competentieprofiel voor netwerk docentondersteuning in het vervolgonderwijs. Utrecht: Npuls.





