

Gesitueerd pedagogisch begeleiden: Het leerklimaat als motor voor duurzame professionele ontwikkeling

Masterclass
Netoverschrijdende studiedag
28-05-2025

Prof. dr. Simon Beusaert





Maastricht University, School of Business and Economics

- Jonge universiteit
- ‘Triple accreditation’
- Internationale populatie
- Probleemgestuurd leren



Bio

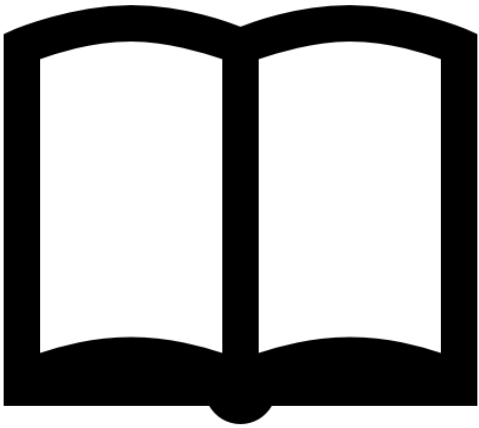
- Belg; Brugge, Leuven, Liège, Maastricht, Louvain-la-Neuve.
- Onderwijskundige
- Hoogleraar Learning and Development in Organisations
- Directeur Brightbook; www.brightbook.io

Doel masterclass

4 vragen

- **Situering:**
 - Waarom professionele ontwikkeling op de agenda?
- **Definitie:**
 - Wat is professioneel ontwikkelen?
- **Ondersteunen:**
 - Wat is een leerklimaat?
 - Hoe een leerklimaat faciliteren?

Hoe doel realiseren?



Waarom professionele ontwikkeling op de agenda?





Pedagogische studiedagen behouden

Naast de inspiratiescholen en de oprichting van het kenniscentrum, focust een derde maatregel zich op de professionalisering van de pedagogische begeleidingsdiensten. Dat zal gebeuren in samenwerking met het kenniscentrum. De pedagogische begeleiders moeten zo wegwijs gemaakt worden in het hoe en wat van kennis, gedrag en didactiek.

De pedagogische studiedagen in het basisonderwijs, waarvan aanvankelijk werd gezegd dat ze verminderd zouden worden, worden dan toch behouden, zegt Demir. "Dat hebben we voor de paasvakantie beslist. We willen de leerkrachten de ruimte geven om effectief opgeleid te worden in de minimumdoelen, de didactiek en kennisrijke leerplannen.

Als vierde en laatste maatregel zullen ook de onderwijskoepels zelfs ondersteund worden om nieuwe leerplannen en lesmateriaal op te maken. De bedoeling is om het nieuwe materiaal conform de ambitieuzere minimumdoelen te maken. "We gaan scholen proactief helpen om de lat hoog genoeg te leggen", aldus Demir.



Binnenland Onderwijs

7 op de 10 leraren vinden dat ze onvoldoende opgeleid zijn om met nieuwe digitale technologieën om te gaan

(Vrt Nws, 14.11.2023)



Binnenland Onderwijs

Gedaan met laptop voor elke leerling, Demir: "Slecht voor concentratie en leerprestaties"

(Vrt Nws, 2.05.2025)

Nood aan inzetbare onderwijsprofessionals



iStock™

Credit: MARHARYTA MARKO

Poll:

Over welke competenties beschikt een inzetbare onderwijsprofessional?

Hoe deelnemen?

Ga naar: www.wooclap.com; code: HQQSMU

Even geduld, je kan deelnemen zodra de vraag wordt geactiveerd.





iStock™
Credit: MARHARYTA MARKO

(Van der Heijde & Van Der Heijden, 2006)





LEARNING
NEVER ENDS

Onderzoek

“Verschillende studies tonen aan dat er in Vlaanderen een gebrek is aan een leercultuur en motivatie. Bijna 80% van de Vlamingen tussen 25 en 65 jaar ziet geen nood aan opleiding of training” (Eurostat: Adult education survey, 2016).

Professionele ontwikkeling van medewerkers: Een definitie



Professionele ontwikkeling of werkgerelateerd leren



Poll: Werkplekleren: Op welke manieren leren onderwijsprofessionals?

Hoe deelnemen?

Ga naar: www.wooclap.com; code: HQQSMU

Even geduld, je kan deelnemen zodra de vraag wordt geactiveerd.



Formeel leren



Onderzoek



Kennisontwikkeling



Flexibiliteit en
anticipatie

Problemen met formeel leren:



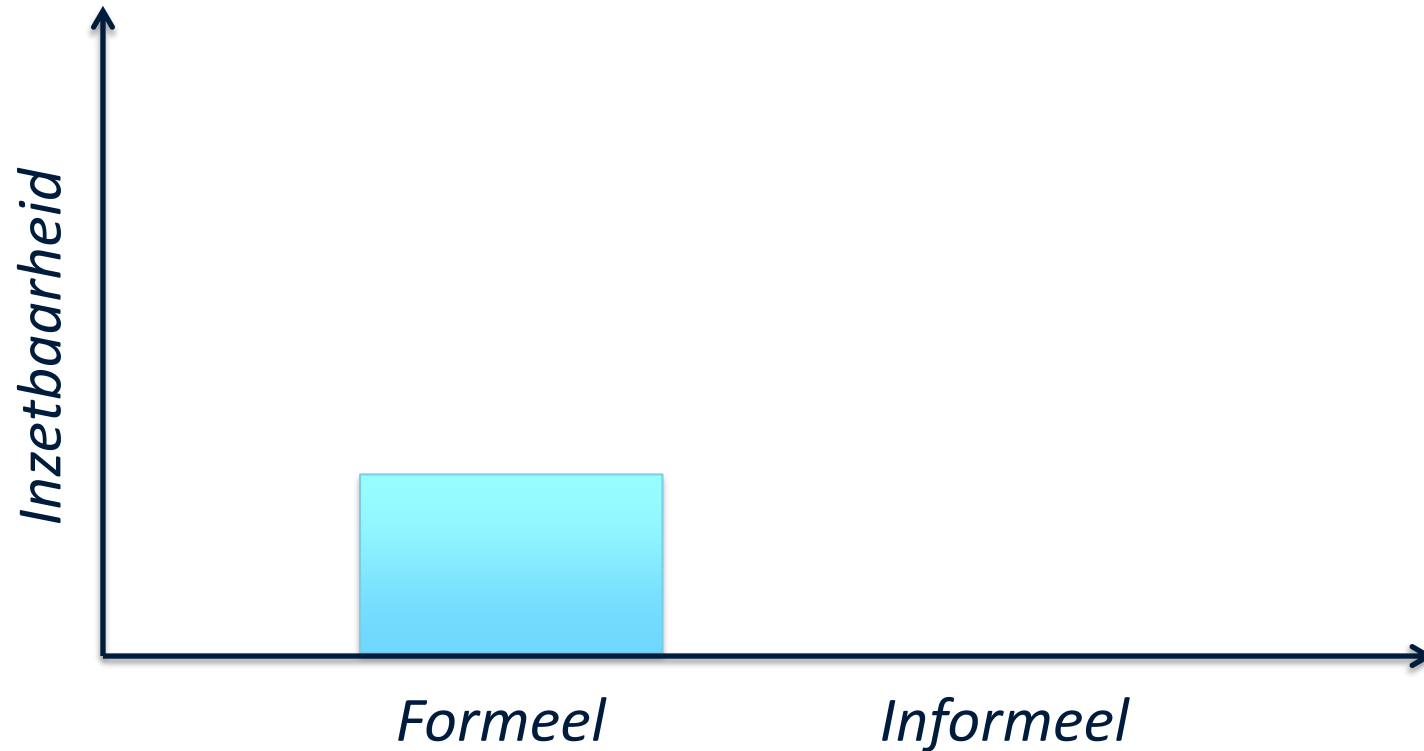
Effectieve training?

Tijdens training, bv. Op basis van cases:

- Interactie
- Oefening

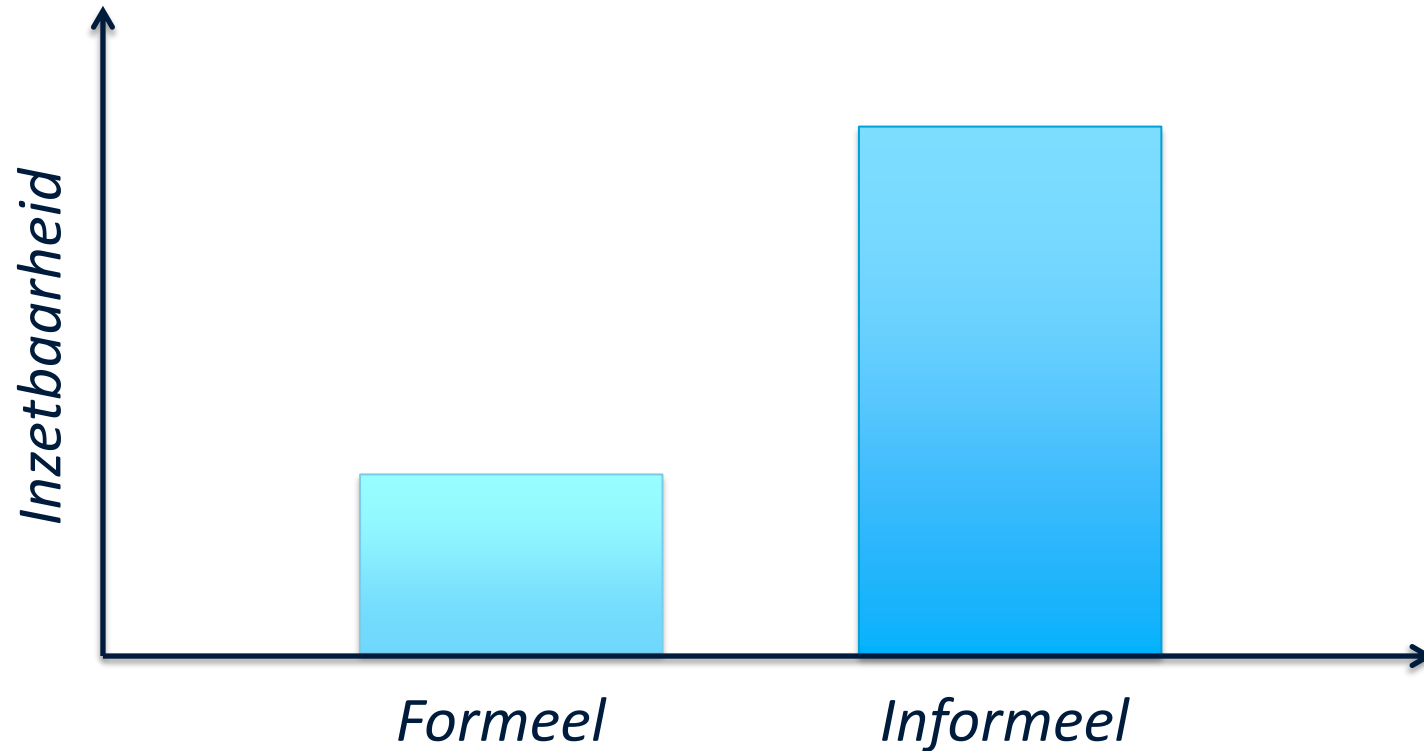
Post-training-
support:
Opvolging ivm
toepassing
van geleerde

Alternatief voor formeel leren



N=1.200; Sectoren: Ambulancezorg, Onderwijs, Metalektro, IT

Alternatief: Informeel leren



N=1.200; Sectoren: Ambulancezorg, Onderwijs, Metalektro, IT

Informeel leren

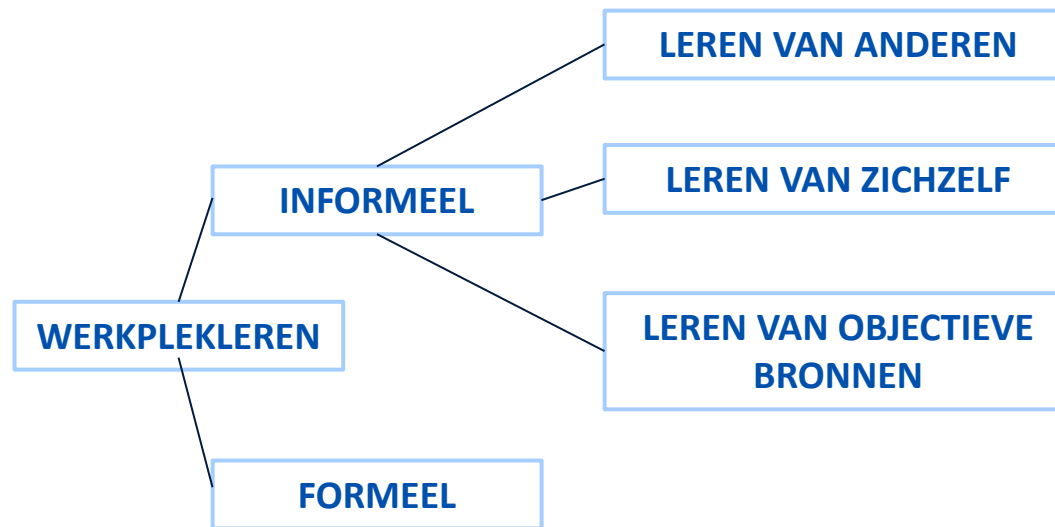








Samengevat: Types werkplekleren

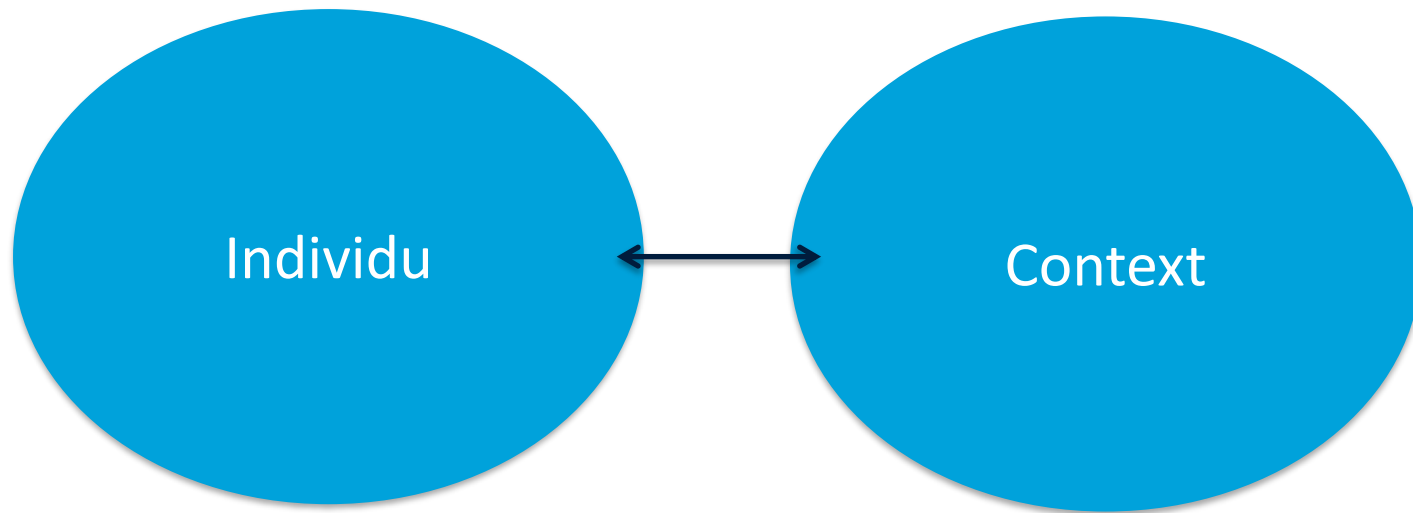


“Bewustzijn van leren als sleutel tot meer leren.”

Hoe werkplekleren ondersteunen?

Over leerklimaat





Werkplekleren = resultaat van interactie tussen een individu en de organisatie (Tynjälä, 2008).

Organisatie biedt opportuniteiten en condities voor leren: Leerklimaat.

Leerklimaat

Interactie tussen perceptie individu en
leercondities

Poll:

Hoe zou jij een 'warm' leerklimaat definiëren?

Hoe deelnemen?

Ga naar: www.wooclap.com; code: HQQSMU



Leerklimaat?

“de percepties van de werknemers van het
organisatoneel beleid en bijhorende
praktijken, bedoeld om het leergedrag van
werknemers te faciliteren, belonen en
ondersteunen”

(Nikolova et al., 2014)



Leerklimaat: Dimensies

LEERLEIDERSCHAP

(Crans et al., 2021)

Checklist: Ben jij een leerleider?

- Ben je een rolmodel en doe je zelf aan werkplekleren?
- Stimuleer en motiveer je medewerkers om het geleerde toe te passen?
- Geef je medewerkers advies over hoe ze het geleerde kunnen toepassen?
- Toon je vertrouwen in medewerkers in het succesvol kunnen leren van iets nieuws?
- Toon je begrip wanneer iets niet meteen van een leien dakje loopt?
- Denk je samen met de medewerker na over zijn leerproces en te zetten stappen?
- Stimuleer je de medewerker om de volgende stap te zetten in zijn leerproces?
- Zet je leerdoelen, toepassings- en/of prestatiedoelen voor de medewerker?
- Ben je betrokken bij het selecteren van training voor de medewerker, rekening houdend met de leernoden van de medewerker?
- Toon je appreciatie en beloon je medewerkers voor hun leergedrag?
- Toon je interesse in wat geleerd werd?
- Sta je open voor nieuwe dingen en tolereer je verandering?
- Bied je kansen om het geleerde toe te passen?
- Bied je de medewerker tijd en ruimte om te leren?
- Spoor je medewerkers aan tot het delen van wat ze geleerd hebben?
- Laat je medewerkers toe om fouten te maken?

Leerleiderschap en motiveren om te leren ?



Autonomie

Autonomie-ondersteunend

Betrokkenheid

Betrokken

Competent

Structuur

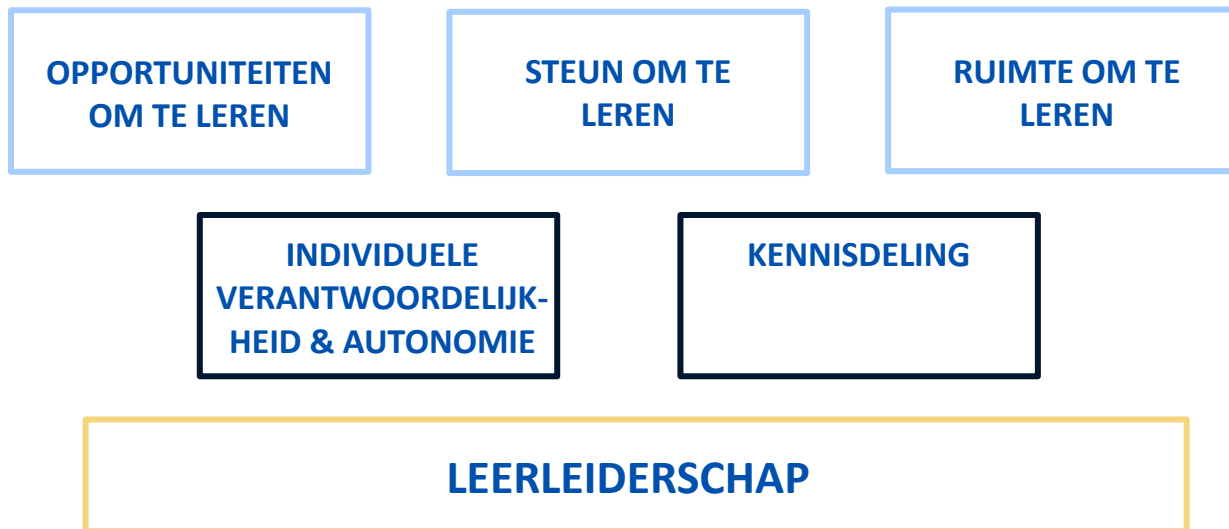
Leerleider als coach

Vier types ondersteuning:

- Socio-emotionele
- Netwerk
- Loopbaan
- Autonomie



Leerklimaat: Dimensies



Hoe scoort het leerklimaat in school X?

Vragenlijst!



Checklist: Naar een lerende organisatie?

In welke mate is er in jouw organisatie sprake van een positief leerklimaat? Doe de check!

Leiderschap voor leren

- Leidinggevend ondersteunen medewerkers als ze vragen om te leren.
- Leidinggevend coachen medewerkers aan wie hij/zij leidinggeven.
- Leidinggevend zoeken naar mogelijkheden om medewerkers nieuwe dingen te laten leren.
- Leidinggevend stimuleren medewerkers om discussies te hebben.
- Leidinggevend adviseren medewerkers over wat de beste manier is om iets te leren.

Steun

- Medewerkers kunnen budget krijgen om hun leren te ondersteunen (i.e. materiaal, tijd, etc.).
- Medewerkers worden beloond om te leren.
- Medewerkers helpen elkaar om te leren en delen leerervaringen.
- Medewerkers kunnen fouten maken zonder negatieve gevolgen.
- Medewerkers voelen dat leren geapprecieerd wordt.

Opportunities

- Medewerkers worden aangemoedigd om op zoek te gaan naar mogelijke verbeteringen en innovatie.
- Medewerkers kunnen experimenteren en nieuwe ideeën uitproberen.
- Medewerkers delen 'lessons learned' met hun collega's.
- Medewerkers delen informatie dat van buiten het team of de organisatie komt.
- Medewerkers zoeken en geven eerlijke feedback.

Kennisuitwisseling

- Medewerkers bespreken openlijk fouten om ervan te leren.
- Medewerkers worden aangemoedigd om kritisch en constructief na te denken en om zich uit te spreken.
- Teams delen informatie met andere teams.
- Medewerkers werken met collega's met verschillende expertises.
- Medewerkers delen kennis vrijuit.

Ruimte om te leren

- In de organisatie zijn er processen, middelen en tijd om te leren.
- In de organisatie is er een systeem om bij te houden hoeveel tijd en middelen we spenderen aan leren.
- In de organisatie is er een platform dat feedback geven en zoeken ondersteunt.
- In de organisatie zijn de procedures om te leren eenvoudig.
- In de organisatie is er informatie beschikbaar over de mogelijkheden om te leren.

Individuele verantwoordelijkheid en autonomie

- Medewerkers hebben de keuze om te plannen wat, hoe en wanneer ze leren.
- Voor medewerkers is het duidelijk wat er van hen wordt verwacht.
- Medewerkers weten hoe ze in hun functie presteren.
- Medewerkers kunnen taken opnemen gerelateerd aan een andere rol of functie om nieuwe dingen te leren.
- Medewerkers kunnen ieder moment vragen hoe ze presteren in hun functie

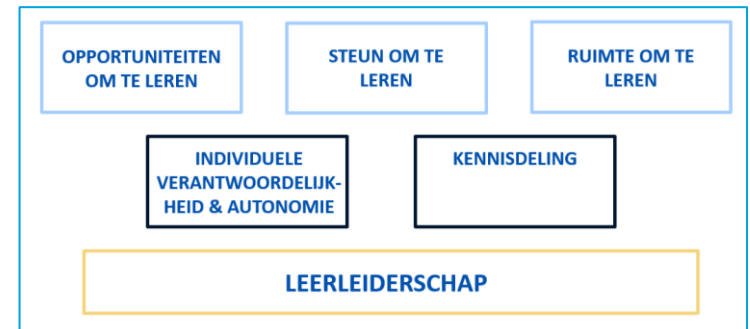


Poll:

Op welke condities scoren scholen mogelijks het minst goed?

Hoe deelnemen?

Ga naar: www.wooclap.com;
code: HQQSMU



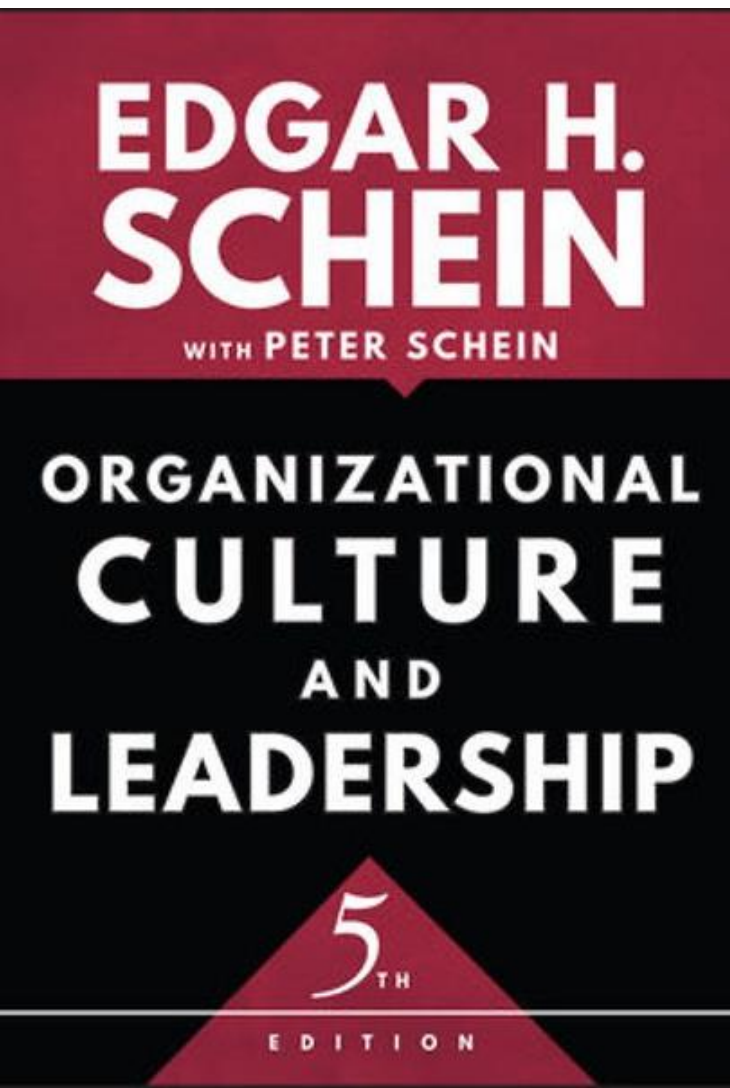
Naar een lerende organisatie?

Leerklimaat

Leercultuur



Leercultuur



Leercultuur? Definitie

“... een patroon of systeem van overtuigingen, waarden en normen die als vanzelfsprekend ervaren worden, net als basisveronderstellingen en uiteindelijk niet meer bewust ervaren worden.”

Naar een lerende organisatie?

An iceberg floating in a blue ocean under a blue sky with white clouds. The tip of the iceberg is above the water line, and the much larger base is submerged. The text 'Leerklimaat' is on the tip, 'Leercultuur' is on the submerged part, and two orange boxes with white text are also on the submerged part.

Leerklimaat

Leercultuur

Verklaarde waarden en overtuigingen

Onderliggende veronderstellingen

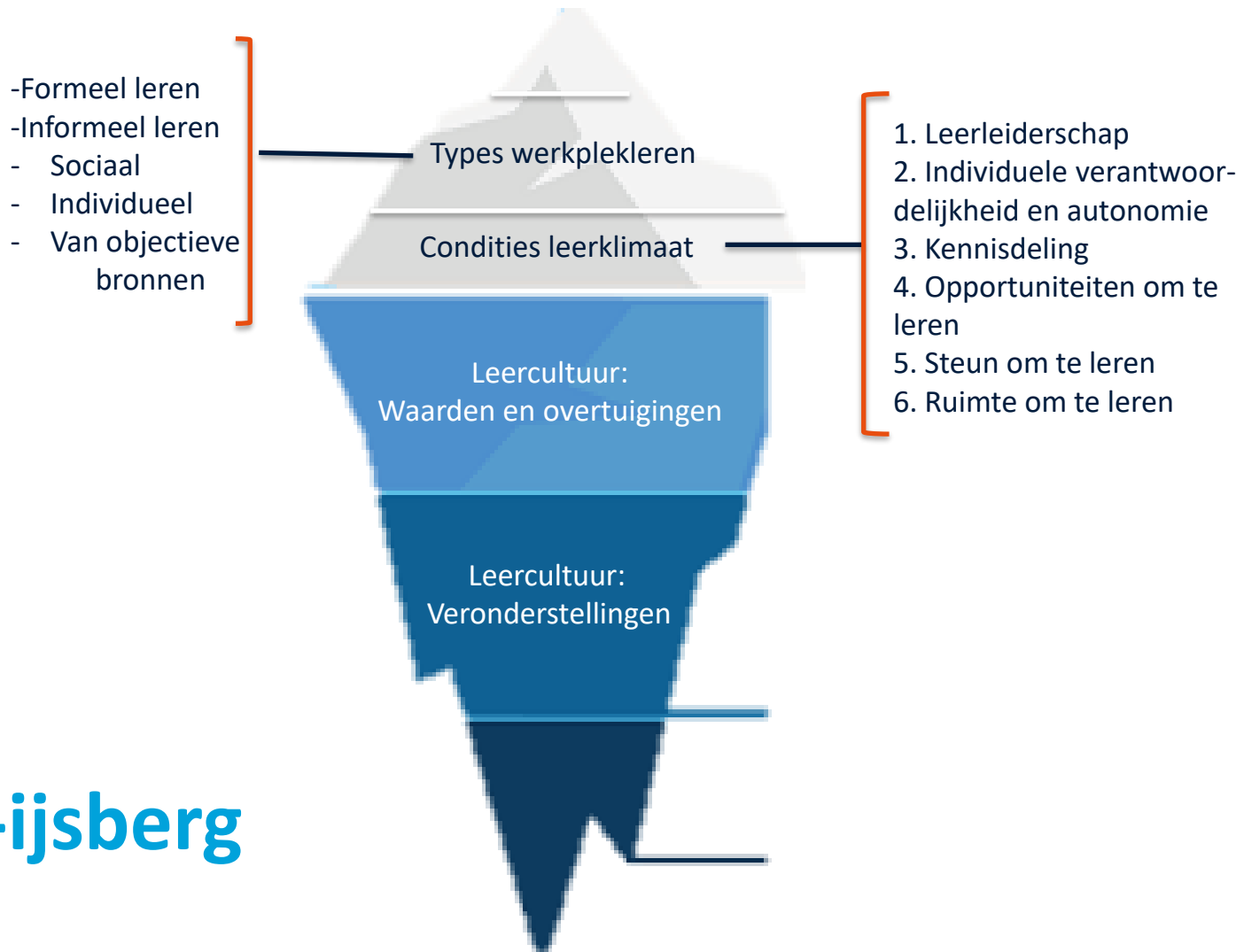
based on Schein (2017)

Een leercultuur installeren?



Belang van:

- Samen expliciet maken overtuigingen, waarden, behoeftes en motivatie
>Visietekst of evaluatiegesprek met team
- Rolmodellen



L&D-ijssberg

Leerpraktijken die werken en de rol van de directeur als leerleider



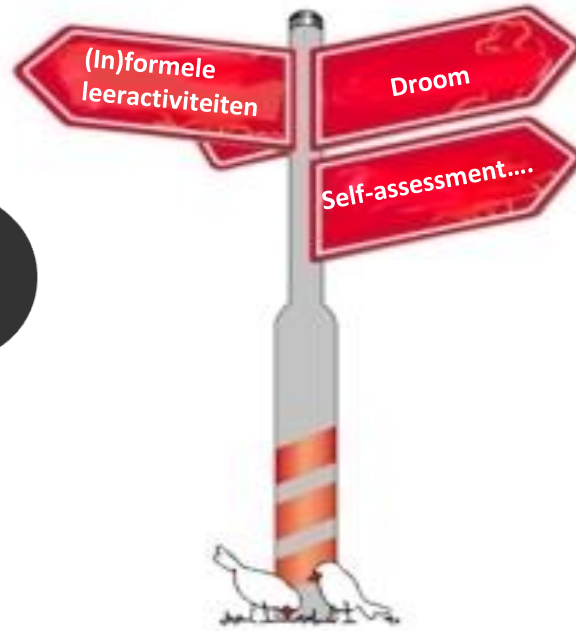
Strategische leerpraktijken: Aandachtspunten

1. Zet in op een variëteit aan leeractiviteiten, voor een diverse groep professionals
2. Zet in op leerklimaat condities

Opdracht: Wat doet een leerleider...

- ...in een ontwikkelgesprek.
- ...tijdens een teamoverleg.
- ...nadat een medewerker naar een training is geweest.

Praktijk 1: Ontwikkelgesprekken



Praktijk 2: Teamoverleg



- Fout van de week
- Opleidings-
verantwoordelijke
- Leerleider en openstellen
netwerk

Praktijk 3: Online learningplatforms

A banner for the Brightbook website. On the left, a photograph of two women, one with glasses and braids, looking at a laptop. The 'brightbook' logo is overlaid on this image. The right side of the banner has a dark teal background with white text and buttons.

Maak je account login

De auteurstoel
voor actief en hybride
leren.

Voor onderwijs → Voor bedrijven →

Praktijk 4: Talentenkaart.be voor onboarding van startende docenten



HOME ONDERZOEK TALENTENKAART MATERIAAL INFORMATIE MEER LEZEN? PARTNERS CONTACT

BRENG DE TALENTEN VAN JE SCHOOLTEAM IN KAART!

Voorlo
- differentiatie
- communiceren met ouders
- E&B
- kwaliteitszorg

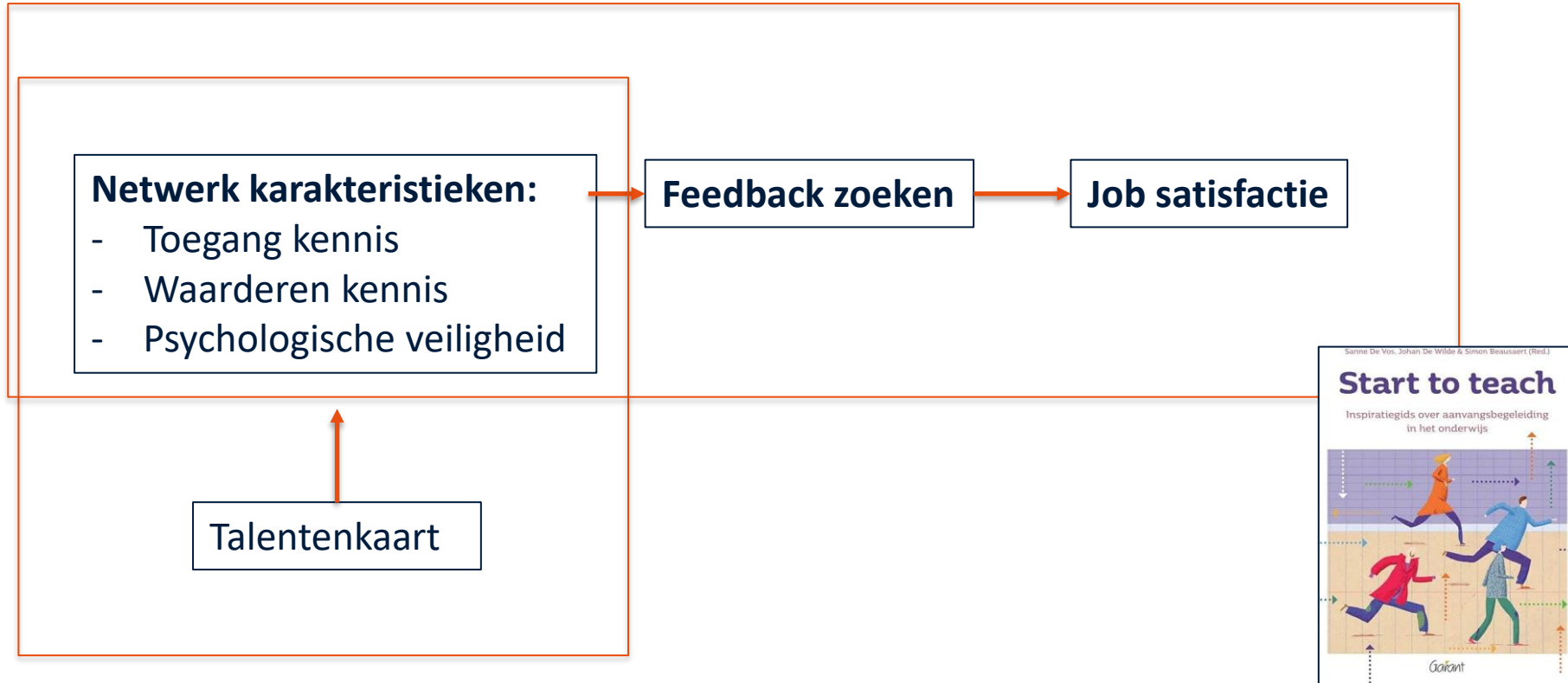
Welkom

Start to teach: Inspiratiedag over aanvangsbegeleiding in het onderwijs

In de media
Persartikel regio dender
Een artikel op

ASSE

Onderzoek



(gebaseerd op De Vos et al., 2019; Vanmol et al., 2022)

“Informeel leren start bij netwerkbewustzijn.”

- Wie ken je al die je advies zou kunnen geven?
- Wie ken je al die een goed rolmodel zou kunnen zijn?
- Wie kan je introduceren aan een collega die je verder kan helpen?

Talentenkaart in praktijk

Ga op zoek naar iemand in de zaal die je kent en wijs deze persoon een talent toe. Je hebt de keuze uit...



Talentengroepen			
JOB/FUNCTIE	TEAM/ORGANISATIE	EXPERTISE	PERSOONLIJK
Tegen deadlines werken	Telefoneren en schrijven in het Engels/Duits/Frans	economie	luisterend oor
Studentendossiers opvolgen		Nederland en het onderwijslandschap	motivator
Flexibel je werk aanpassen i.f.v. urgenties	Uitgebreid netwerken in de organisatie	sport	rustbrenger
organisatorische problemen oplossen	Verbanden tussen dagelijkse werking en speerpunten expliciteren	Competenties en talenten	Bewaarder van het overzicht
Medewerkers aansturen	Documenten opstellen i.v.m. de doeleinden	Inenting	verzoener van partijen
docenten motiveren	Mondelinge communicatievaardigheden	Word-expert	luisterend oor
doelstellingen opvolgen	schriftelijke communicatievaardigheden	Excel-expert	autonome voorbereider en uitvoerder van uitdagende opdrachten
problemen bij de wortel aanpakken	Praktijkgericht onderzoek stimuleren	Power point expert	teamspeler die collectieve uitdagingen mee aanpakt
Plannen en organiseren (bv. Infomomenten/open deur)	computervaardigheden	wetgeving onderwijs	gestructureerd werker

Conclusies

Poll: Jouw take-aways?

Hoe deelnemen?

Ga naar: www.wooclap.com; code: HQQSMU



Gesitueerd pedagogisch begeleiden?

- Formeel leren
- Informeel leren
 - Sociaal
 - Individueel
 - Van objectieve bronnen

Types werkpleklernen

Conditie leerklimaat

Leercultuur:
Waarden en overtuigingen

Leercultuur:
Veronderstellingen

Psychologische
veiligheid

1. Leerleiderschap
2. Individuele verantwoordelijkheid en autonomie
3. Kennisdeling
4. Opportuniteiten om te leren
5. Steun om te leren
6. Ruimte om te leren

START



Pedagogisch-begeleider als rolmodel leerleider?

