

OPLEIDINGSSCHOLEN



KWALITEITSREEKS OPLEIDINGSSCHOLEN

# DE FOCUS: LEREN OP DE WERKPLEK

Eric Verbiest

Steunpunt  
Opleidingsscholen

VO RAAD

PO RAAD





## Inhoudsopgave

1	De werkplek als leerplek	4
2	Wat is leren op de werkplek?	4
3	Dimensies	4
4	Leren op de werkplek is leren met anderen	5
5	Conditie die vooral betrekking hebben op de lerende(n)	6
6	Conditie die vooral betrekking hebben op de werkplek	6
7	Conditie die vooral betrekking hebben op de opleiding	7
8	Hefbomen werken des te beter naarmate men er meer tegelijk gebruikt	7
9	Is leren op de werkplek effectief?	7
10	Thema's leren op de werkplek	8
11	Praktijkcasus De (Academische) Opleidingsschool	9
12	Bronmateriaal	11
	Over de auteur	11

## 1 De werkplek als leerplek

Leren op de werkplek staat centraal in opleiden in de school. Van belang is dan ook de kwaliteit van de werkplek als een omgeving waar niet alleen wordt gewerkt maar ook wordt geleerd. Het gaat daarbij zowel om het leren van de studenten als om het leren van de zittende leerkrachten. Wat is leren op de werkplek? En welke eisen moeten we stellen aan het werkplekleren en aan de werkplek als leerplek? Deze twee vragen staan hier centraal.

## 2 Wat is leren op de werkplek?

Er zijn veel definities van leren op de werkplek. We geven twee voorbeelden:

*Een op ervaring gebaseerd leren, een actief en constructief proces dat plaatsvindt in een reële arbeidssituatie als leeromgeving, met de werkelijke problemen uit de (toekomstige) arbeidspraktijk als leerobject* (Onstenk, 2001).

*Het aanleren van algemene en beroepscompetenties in een werksituatie die ook een leersituatie is* (Van den Bossche et al., 2011).

## 3 Dimensies

Anderen wijzen erop dat werkplekleren een vaag begrip is, dat in verschillende theoretische kaders en praktische situaties wordt gebruikt. Men hanteert daarbij diverse begrippen, zoals informeel leren, werkgerelateerd leren en incidenteel leren. Het zou daarom weinig zin hebben om te zoeken naar de ultieme definitie van werkplekleren.

Wel is het zinvol om werkplekleren te typeren aan de hand van dimensies. Door werkplekleren op iedere dimensie te positioneren, is het mogelijk om de verscheidenheid in werkplekleren te beschrijven.

We geven een voorbeeld van een beschrijving van dimensies van werkplekleren (Van der Klink & Streumer, 2004):

### Intentionaliteit of doelgerichtheid van het leren

Leren op de werkplek kan intentioneel zijn: er worden vooraf gestelde leerdoelen nagestreefd. Leraren in opleiding krijgen leerdoelen mee vanuit hun opleiding. Maar het leren kan ook een incidenteel karakter hebben. Het kan een toevallig bij-effect zijn van het uitvoeren van werkzaamheden, bijvoorbeeld als een student invalt voor een leerkracht of een fout maakt en daarvan leert.

### Formalisatie

Dit verwijst naar de mate waarin het leren een legitieme plaats heeft in het geheel van taken en verantwoordelijkheden van een werknemer. Bij formeel leren zijn er doorgaans maatregelen getroffen om het leren te bevorderen. Het kan gaan om ingrepen in de organisatie van het werk die het leren bevorderen (bijvoorbeeld op meerdere niveaus in de organisatie werken) en om opleidingskundige interventies (bijvoorbeeld het benoemen van een mentor). Kenmerkend voor informeel leren is de afwezigheid van gerichte maatregelen om het leren te ondersteunen.

### Context van het leren

Intuïtief ziet men de werkplek als een vastomlijnde plaats waar iemand zijn werk doet. Dit beeld klopt maar ten dele. Het ligt meer voor de hand om de werkplek te definiëren in termen van situaties waarin de werkende in functie is. Lessen kunnen thuis, op school of op het opleidingsinstituut worden voorbereid. Werkplekken verschillen in de mate waarin ze mogelijkheden tot leren bieden. Ze verschillen bijvoorbeeld in de mogelijkheden tot experimenteren en uitwisselen van ervaringen, in de aanwezigheid van steun en feedback, in de beschikbaarheid van informatie en in het leerklimate.

### Vormen van leren

Leren kan op verschillende manieren. Zo wordt wel onderscheid gemaakt tussen leren door ervaring, door sociale interactie, door theorie en door reflectie. Werkplekken verschillen in de mate waarin deze vormen van leren mogelijk zijn.

### Sturing van het leren

Deze dimensie verwijst naar de bronnen die invloed hebben op het leren en op de mate waarin men leert. Deze sturing kan worden uitgeoefend door de lerende zelf, door de omgeving en door expliciete maatregelen (bijvoorbeeld opleidingskundige interventies).

## 4 Leren op de werkplek is leren met anderen

Het sociaal-constructivisme benadrukt dat leren – en zeker leren op de werkplek – een sociaal en relationeel karakter heeft. Het leren is ingebed in sociale relaties, bijvoorbeeld tussen collega's, tussen directeur en leerkracht, tussen student en mentor. In de interactie met elkaar – en met de beschikbare materialen en informatie – construeren en reconstrueren zij de interpretaties. Zo kunnen bijvoorbeeld de aanwezigheid van tijdschriften en de gelegenheid om te discussiëren over een artikel de mogelijkheden voor leren op de werkplek positief beïnvloeden.

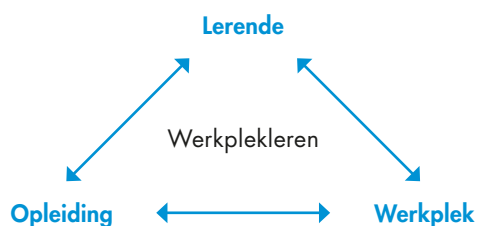
### Conditie voor het leren op de werkplek

Een aantal condities wordt belangrijk geacht bij het leren op de werkplek, ook al is een sterke relatie met werkpleklernen niet altijd aangetoond. Actoren in en rond de werkplek, zoals leidinggevenden, leerkrachten, studenten en de opleiding, kunnen het werkpleklernen stimuleren door die condities te scheppen. De condities fungeren als 'hefbomen' voor het versterken van werkpleklernen.

### Werkpleklernen: een model

De condities voor werkpleklernen kunnen op verschillende manieren worden geordend. We geven een impressie van deze condities aan de hand van een model van werkpleklernen dat is ontwikkeld voor het opleiden van leraren (Kelchtermans, 2010). We interpreteren het model echter breder: het geldt niet alleen voor de het leren van leraren in opleiding, maar ook voor het leren van de leraren in de school. Er is daarbij interactie tussen drie componenten: de lerende, de werkplek en de opleiding (zie figuur 1). We ordenen de condities aan de hand van deze drie componenten:

- De lerende(n)
- De werkplek
- De opleiding



Figuur 1: Model werkpleklernen (naar Kelchtermans, 2010)



## 5 Condities die vooral betrekking hebben op de lerende(n)

Hefbomen voor het werkplekleren van de lerende(n) zijn onder meer: vooropleiding en ervaring, leerstrategieën of leerstijlen, psychologische kenmerken zoals zelfvertrouwen en faalangst en de motivatie van de lerende(n). Het helpt natuurlijk bij het leren op de werkplek als de lerende een pro-actieve, zelfsturende leerhouding heeft, naar leerkansen zoekt en deze benut.

Het gaat hier vaak om factoren die niet of niet eenvoudig zijn te veranderen. Toch rijst de vraag hoe met name het HR-beleid invloed kan uitoefenen op de werving, selectie en ondersteuning van leerkrachten en leerkrachten-in-opleiding, zodat de pro-actieve leerhouding wordt gestimuleerd.

## 6 Condities die vooral betrekking hebben op de werkplek

Hier gaat het allereerst om condities die samenhangen met de aard van het werk (of de functie), met de sociale werkomgeving en met de informatie-omgeving.

Condities die samenhangen met de aard van het werk of de functie verwijzen naar de inhoud van het werk. Het gaat om de breedte, de volledigheid en complexiteit en het voorkomen en de kwaliteit van (nieuwe) problemen, methoden, producten en kritische incidenten. Het werk dient representatief te zijn voor de kernopgaven van het beroep. Het werk of de functie is met andere woorden voldoende rijk om ervan te kunnen leren. Daarnaast is de regelruimte van belang: de leerplek biedt de lerenden voldoende autonomie, zodat zij zelfstandig kunnen leren en (mede) verantwoordelijk zijn voor hun eigen professionalisering. Ook werkdruk en de mate waarin lerenden gelegenheid hebben om stil te staan bij de opgedane ervaringen horen tot deze groep condities.

Bij de condities in de sociale werkomgeving gaat het om contact- en ondersteuningspraktijken en de mogelijkheden van feedback door collega's en leidinggevenden. Naast de contacten in werk zelf, zijn georganiseerde en niet-georganiseerde contacten buiten het directe werk belangrijk, zoals werkoverleg en koffiepauzes.

Condities die betrekking hebben op de informatie-omgeving verwijzen naar fysieke kenmerken, zoals de aanwezigheid van handleidingen, procedures en materialen. Ook wordt gewezen op het belang van een leerplek die is toegesneden op de individuele behoeften en mogelijkheden van de lerende en die variaties in leerstrategieën toelaat.

Naast de hierboven genoemde condities, worden ook vaak de organisatiestructuur en de –cultuur genoemd als belangrijke condities. Daarbij wordt onder meer verwezen naar het belang van:

- een sterke visie en missie die medewerkers motiveert en uitnodigt om zich verder ontwikkelen,
- een op leren gerichte cultuur waar fouten mogen worden gemaakt als men ervan leert,
- reflectie als middel om het handelen te verbeteren en de bereidheid tot het geven en ontvangen van feedback,
- de gelegenheid om samen te leren, te experimenteren en te onderzoeken,
- dat de betrokken actoren het leerklimaat als positief ervaren en overtuigd zijn van de waarde en van het plezier van leren.



## 7 Conditie die vooral betrekking hebben op de opleiding

Hier gaat het vooral om de verantwoordelijkheden, taken en rollen van de betrokkenen in de opleiding en de school. Deze dienen duidelijk te zijn en moeten goed op elkaar zijn afgestemd. Het is belangrijk dat er sprake is van een gemeenschappelijk en helder verwachtingspatroon over wat en hoe geleerd dient te worden. Daarnaast zijn opdrachten zodanig ontworpen, dat er leeransen ontstaan voor de lerenden, waarbij bepaalde aspecten en theoretische kaders expliciet aandacht kunnen krijgen. Ook begeleiding vanuit de opleiding kan bijdragen aan de kwaliteit van het leren op de werkplek. Het is belangrijk dat de begeleiding van de opleiding en van de werkplek goed op elkaar zijn afgestemd.

## 8 Hefbomen werken des te beter naarmate men er meer tegelijk gebruikt

Diverse auteurs wijzen erop dat de effectiviteit van deze condities per context sterk kan verschillen. De effectiviteit is mede afhankelijk van de interactie tussen de verschillende condities. Anders gezegd: de condities hebben vooral effect als ze allemaal worden ontwikkeld. Het heeft weinig zin om als opleiding veel te investeren in leerdoelen voor de leraar in opleiding als deze niet worden afgestemd met de werkplek (en omgekeerd). En het heeft weinig zin om het samen leren te bevorderen als de schoolorganisatie hiervoor nauwelijks kansen biedt.

Ook wijzen we erop dat de condities voor de betrokkenen vaak een subjectieve betekenis hebben. Een cultuur die uitnodigt tot leren bestaat slechts voor zo ver de betrokkenen dat als zodanig ervaren.

## 9 Is leren op de werkplek effectief?

Zoals eerder aangegeven, is er nogal wat optimisme over het leerpotentieel van de werkplek. Onderzoek geeft hier echter weinig aanleiding toe. Er zijn positieve resultaten gevonden als het gaat om de toegang tot de arbeidsmarkt en de productiviteit. Maar de effecten op competentieontwikkeling zijn wisselend: de leermotivatie en de waardering voor de opleiding nemen toe, sociale en communicatieve competenties van studenten worden beter, maar de cognitieve competenties en de leercompetenties nemen in beperkte mate toe of nemen zelfs af.

Onderzoek naar de effecten van dualisering in het hbo in allerlei sectoren geeft een zeer wisselend beeld van de organisatie van dit leren, bijvoorbeeld wat betreft leertaken, vorm en duur van de praktijkperioden. De samenwerking tussen opleiding en werkplek is minimaal. Studenten zijn niet goed voorbereid op hun rol als zelfsturende lerende. Ook de reflectie op stage-ervaringen kan veel beter. Er bestaat dus twijfel over of studenten in hun praktijkperiode meer doen dan uitvoerend werk en of ze hun hbo-doelen realiseren.

## 10 Thema's leren op de werkplek

Uit de beschreven condities die bijdragen aan de kwaliteit van het opleiden in de school destilleren we een aantal thema's. De thema's worden hier kort weergegeven en in andere katernen uit de Kwaliteitsreeks verder uitgewerkt.

- **Het werkplekcurriculum in de school**

Binnen opleiden in de school wordt veel waarde gehecht aan leren op de werkplek. Leren op de werkplek is een krachtige manier van leren, maar het gaat niet vanzelf. Effectief leren op de werkplek vraagt een aantal voorwaarden dat de dagelijkse werkomgeving transformeert tot een omgeving waarin leren en werken samenvallen. Het werkplekcurriculum speelt hierin een belangrijke rol → zie katern *Het werkplekcurriculum in de school*.

- **Praktijkonderzoek in de school**

Praktijkonderzoek kan op diverse wijzen bijdragen aan beter opleiden in de school:

- De wijze waarop praktijkonderzoek kan bijdragen aan schoolontwikkeling → zie katern *Schoolontwikkeling door praktijkonderzoek*.
- De feedbackfunctie van praktijkonderzoek, waarbij onderzoek kan bijdragen aan de implementatie van onderwijsverbeteringen in de school → zie katern *Bruikbare resultaten: feedback door onderzoek*.
- De dialoogfunctie van onderzoek waarbij het onderzoeksproces de professionele ontwikkeling van leraren en een professionele cultuur bevordert → zie katern *Leraren in gesprek: dialoog door onderzoek*.

- **Begeleiden en beoordelen bij werkplekleren**

Effectief leren op de werkplek vraagt begeleiding. En studenten die worden opgeleid in de school worden ook daar beoordeeld. Diverse opleiders (in de school en in het opleidingsinstituut) spelen hier een rol → zie katern *De begeleiding en beoordeling van het werkplekleren*.

- **HRM-beleid gericht op werkplekleren**

Ook het HRM-beleid, waaronder het professionaliseringsbeleid, dient zo ingericht te worden dat leraren en leraren-in-opleiding optimaal leren op de werkplek → zie katern *Opleiden in de school in relatie met het HRM-beleid*.

- **Schoolontwikkeling en leren in de school**

Leren in de school vraagt een schoolorganisatie die zowel wat betreft de structuur als de cultuur dit leren mogelijk maakt en stimuleert → zie katern *Schoolontwikkeling door praktijkonderzoek*.

- **Kwaliteit en kwaliteitsontwikkeling**

De hierboven genoemde thema's leveren allemaal een bijdrage aan de kwaliteit van opleiden in de school. Kwaliteit vraagt echter ook om als op zich staand thema besproken te worden. 'Kwaliteit' is lastig te definiëren en kent vele uitwerkingen. Het denken in en over kwaliteit maakt echter helder waar opleiden in de school (voor) staat, verbindt alle onderdelen en stuurt ontwikkeling → zie katern *Kwaliteit en kwaliteitsontwikkeling*).



## 11 Praktijkcasus De (Academische) Opleidingsschool

Basisschool 'De Toekomst' heeft een team van 25 leerkrachten, waarvan vijf een masteropleiding hebben gevolgd, twee bezig zijn met een masteropleiding en een groot deel van de andere leerkrachten een post-hbo opleiding hebben gevolgd of aan het volgen zijn. De school werkt aan vijf speerpunten, waarvoor vijf verbeterteams zijn ingericht:

- het bevorderen van actief leren bij kinderen;
- het gebruik van het digibord in de onderbouw;
- ontwikkelen van een nieuw rapport;
- verbeteren van Engels in de bovenbouw;
- opbrengstgericht werken.

De verbeterteams onderzoeken de huidige situatie op school, bekijken literatuur en ontwikkelen een verbetervoorstel. Alle leerkrachten zitten in een van de verbeterteams, op basis van eigen expertise en affiniteit. De verbeterteams worden geleid door een leerkracht met een master, zoals de MLI. Onderzoek is geïntegreerd in het onderwijskundig beleid van de school en verbonden aan het personeelsbeleid.

Ook de acht pabostudenten op de school maken deel uit van een verbeterteam. De 4<sup>e</sup> jaars verbinden hun afstudeeronderzoek aan een van de verbeterteamthema's. Dit houdt in dat het verbeterteam als onderzoeksgroep functioneert en samen met de student het onderzoek uitvoert, onder begeleiding van een onderzoeksdocent van de pabo. Soms worden ook domeinexperts van de pabo (bijv. de docent ICT of Engels) ingeschakeld, bijvoorbeeld bij het zoeken van geschikte literatuur.

Aan de school is een vaste instituutopleider van de pabo verbonden die samen met de schoolopleider de studenten begeleidt. Daarnaast spreekt de instituutopleider regelmatig met de directeur over de ontwikkelingen in de school, de leerkanalen voor studenten en de rol die studenten kunnen spelen in de schoolontwikkeling. De instituutopleider en de schoolopleider bespreken welke leerdoelen op de pabo aan de orde zijn, aan welke leerdoelen studenten tijdens de stage (willen) werken en welke leeractiviteiten en begeleiding daarbij passen. Ook beoordelen ze gezamenlijk of studenten de beoogde competenties hebben behaald.

De schoolopleider begeleidt samen met de mentoren de studenten in hun ontwikkeling, door het geven van feedback en door middel van intervisie waarin videobeelden van lessituaties worden besproken. De mentoren zijn getraind in het coachen van studenten en zorgen voor een veilig leerklimaat. De schoolopleider bezoekt regelmatig scholingsbijeenkomsten op de pabo, waarin gesproken wordt over het beroepsbeeld, de bijbehorende competenties, de manier van begeleiden en de wijze van beoordeling. Zij is degene die het curriculum precies kent en de vertaalslag kan maken tussen instituut en school. Ook is de schoolopleider getraind in het stimuleren van de ontwikkeling van een kritische, onderzoekende houding.

De studenten geven les, passen toe wat ze geleerd hebben op de pabo en reflecteren daarop met medestudenten, schoolopleider en andere leerkrachten. Pabodocenten vragen studenten regelmatig om voorbeelden en praktijksituaties in te brengen in de les. Verder bekijken de studenten lessen van elkaar en andere leerkrachten met behulp van wisselende kijkkaders.

De schoolopleider vervult de coachrol ook naar collega's. Een mentor geeft bijvoorbeeld aan: *'We bespreken voor- en achteraf hoe we thema's in de klas aanpakken. Het zijn deze discussies die ons helpen om het voortdurend beter te doen. Omdat we precies weten wat we doen, kunnen we elkaar ook goed feedback geven. We moeten kritisch blijven naar elkaar toe. Dat is ook het voordeel van mijn student, die mij voortdurend bevroegt naar het waarom van mijn gedrag in de klas. Dat vind ik soms echt moeilijk om uit te leggen. Het helpt mij echter wel bij het bewust worden van mijn gedrag. Ik leer op deze manier ook.'*<sup>1</sup>

---

1. Uit: Hennissen, P. (2011). *In de nesten werken: Opleiden van leraren op de werkplek*. Lectorate rede, p. 6-7. Heerlen: Zuyd Hogeschool

Binnen de verbeterteams vindt een reflectieve dialoog plaats tussen leerkrachten en met studenten. Leerkrachten zijn gewend om elkaar feedback te geven, om videobeelden van eigen lessen met elkaar terug te kijken en met behulp van een analysekader te analyseren. Er is een open sfeer, waarin verschillen tussen leerkrachten geaccepteerd worden en juist als kracht worden gezien. Eens in de maand vindt er inhoudelijk overleg plaats in het hele team, georganiseerd door een van de verbeterteams. Teamoverleg over organisatorische taken is afgeschaft, hiervoor in de plaats is een wekelijkse nieuwsbrief gemaakt. Andere taken, zoals de Kerst- en Sinterklaascommissie, excursies en schoolreis zijn zoveel mogelijk bij ouders belegd, waarbij een leerkracht als contactpersoon fungeert.

De directeur speelt een belangrijke rol in het verbinden van de verbeterteams aan schoolontwikkeling, het monitoren van het proces en de opbrengsten, het waarderen van initiatieven en het vervullen van een voorbeeldrol. Zij zorgt voor allerlei mogelijkheden voor leerkrachten en studenten om met elkaar samen te werken en te leren, gekoppeld aan de visie van de school op goed onderwijs. Ze legt in woord en gebaar voortdurend nadruk op het belang van professionele ontwikkeling, van samen leren, alles in het belang van de leerlingen. En ook zij, evenals de schoolopleider, stimuleert de leerkrachten en studenten met kritische vragen, geeft feedback op hun professioneel handelen en begeleidt inhoudelijke gesprekken over het onderwijs tussen de leerkrachten, inclusief studenten.

## 12 Bronmateriaal

- Hennissen, P. (2011). *In de nesten werken: Opleiden van leraren op de werkplek*. Lectorate rede, p. 6-7. Heerlen: Zuyd Hogeschool
- Kelchtermans, G., Ballet, K., Cajot, G., Carnel, K., März, V., Maes, J., Peeters, E., Piot, L. & Robben, D. (2010): *Worstelen met werkplekleren. Naar een beschrijvend model van werkplekleren*. Tijdschrift voor Lerarenopleiders (VELON/VELOV) 31 (1), 4-11.
- Onstenk, J. (2001): Epiloog: van opleiden op de werkplek naar leren op de werkplek. *Pedagogische Studiën* (77) 2, 134-140.
- Van den Bossche, P., Donche, V., Gijbels, D., De Groof, J., Delbecque, & Leppens, J. (2011): *Gids voor werkplekleren. Een methodiek voor competentiebepaling en -assessment*. Antwerpen: Universiteit Antwerpen (Instituut voor Onderwijs en Informatiewetenschappen).
- Van der Klink, M. & Streumer, J. (2004): De werkplek als leersituatie. In: Streumer, J. & Van der Klink, M. (red.) (2004): *Leren op de werkplek*. 's Gravenhage: Reed Business Information. (pp. 11-32).

### Over de auteur

Eric Verbiest werkt als zelfstandig adviseur op het gebied van schoolontwikkeling. Tot 2010 was hij Lector bij Fontys Hogescholen voor schoolontwikkeling en schoolmanagement. Van 2001 tot 2014 was hij Gastprofessor aan de Universiteit Antwerpen voor onderwijsinnovatie.

## Voor al uw vragen en meer informatie

Steunpunt Opleidingsscholen ondersteunt (academische) opleidingsscholen – als samenwerkingsverband van schoolbesturen, scholen en lerarenopleidingen – bij het versterken van onderlinge samenwerking en kennisuitwisseling. Een steunpunt van, voor en door opleidingsscholen dat bijdraagt aan de professionalisering van leraren, de ontwikkeling van scholen en het versterken van schoolbesturen in het primair en voortgezet onderwijs.

### Voor vragen en meer informatie over Steunpunt Opleidingsscholen kunt u terecht bij:

#### PO-Raad

Projectleiders: Jos van der Pluijm en Gea Spaans  
steunpuntopleidingsscholen@poraad.nl • 030 – 31 00 933

#### VO-raad

Projectleider: Nienke Wirtz  
steunpuntopleidingsscholen@vo-raad.nl • 030 – 232 48 00

## Colofon

“De focus: leren op de werkplek” is onderdeel van de Kwaliteitsreeks van het Steunpunt Opleidingsscholen van de PO-Raad en de VO-raad.

Auteurs: Eric Verbiest en Miranda Timmermans

Vormgeving: Bas van der Horst, BUREAUBAS

Fotografie: Ewouter Blokland, Ewouter.com

Druk: Drukproef, Krimpen a/d IJssel

mei 2015