

WHITEPAPER

Pedagogisch medewerkers **boeien, binden en behouden** via een leercultuur

STUDYTUBE



Een torenhoge werkdruk, krapte op de arbeidsmarkt en talloze rigoureuze regels: voor de kinderopvang is het moeilijker dan ooit om talent aan te trekken en te behouden. Met Learning & Development (L&D) is er echter een oplossing binnen handbereik. In dit artikel vertellen Marije van Dijk (L&D Manager bij kinderopvangorganisatie BLOS) en Marc Cobben (Onderwijsadviseur bij Edux) meer over de noodzaak van L&D voor de sector, de bijbehorende uitdagingen, en hoe je een leercultuur via een leerplatform opbouwt en onderhoudt.

Waarom L&D essentieel is in de kinderopvang

Allereerst is Learning & Development een cruciaal hulpmiddel voor kinderopvangorganisaties om te voldoen aan de vele wettelijke verplichtingen in hun branche, zoals o.a. vastgelegd in de Wet IKK. Dankzij gerichte scholing zorg je er namelijk voor dat je PM'ers alle verplichte certificaten op zak hebben. Op die manier beschikken ze over de juiste kennis, vaardigheden en diploma's om hun vak te mogen uitoefenen, boetes te voorkomen en het bestaan van je organisatie te garanderen.

Die strenge regelgeving is er niet voor niets: ouders zijn kritisch en willen – terecht – dat hun kinderen groeien en bloeien in de best mogelijke omgeving. PM'ers die hun competenties verbreden en verdiepen verhogen quasi automatisch de kwaliteit van je dienstverlening, waardoor die niet alleen aantrekkelijker wordt voor ouders, maar ook voor potentiële werknemers.

Talent aantrekken en binden

Werkzoekenden willen tegenwoordig immers meer dan een mooi salaris, en waarderen toekomstige werkgevers die hen de groei- en ontwikkelingsmogelijkheden bieden die ze nodig hebben om hun talenten te ontplooien. Ook zij die al een baan hebben verwachten van hun werkgever dat die investeert in hun kennis en vaardigheden. L&D-investeringen versterken dus het werkgeverschap en -merk, zodat nieuw talent gemakkelijker komt én het aanwezige talent blijft; een welkome ontwikkeling, gezien de krapte op de arbeidsmarkt.

Bij BLOS is dat goede werkgeverschap inderdaad een prioriteit. “We willen onze werknemers echt het beste kunnen geven,” vertelt Van Dijk. “Een platform met brede ontwikkelmogelijkheden is voor ons erg waardevol om talent aan te trekken en te behouden.”

Verlies van talent voorkomen

Volgens Cobben zullen kinderopvangorganisaties zonder L&D-focus zelfs talentvolle medewerkers verliezen. Recente cijfers uit de Studytube Learning & Development Monitor 2022, een jaarlijks onderzoek naar de leercultuur bij Nederlandse bedrijven (in samenwerking met Motivaction), onderbouwen die stelling.

“Leren en ontwikkelen is 100% noodzakelijk,” benadrukt Cobben. “Bedrijven die niet inzetten op L&D moeten al een buitengewoon sterke leider aan boord hebben, want goed leiderschap kan L&D aanwakkeren. Mensen vinden het nou eenmaal leuk om te doen waar ze goed in zijn. Als leider moet je zien waar die krachten liggen en werknemers laten inzien hoe ze die verder kunnen ontwikkelen. Dan creëer je automatisch een cultuur waarin jezelf verbeteren vooropstaat.”



Welke obstakels en uitdagingen zijn er?

“Ik denk dat kinderopvangorganisaties, boven alles, focussen op de organisatie zelf: de zaak moet vaak koste wat het kost openblijven,” stelt Cobben. “Zo verliezen ze soms de rechten en de plichten van pedagogisch medewerkers uit het oog, en moeten die zich in bochten wringen waar ze liever uit blijven. Dan ligt het woord ‘werkdruk’ alweer snel op de loer.”

Als gevolg van die hoge werkdruk staat de ontwikkeling van pedagogisch medewerkers vaak onderaan de prioriteitenlijst. Daar komt, volgens Cobben, nog bij dat kinderdagverblijven zich sinds de start van de coronacrisis de verkeerde vragen stellen.

“Bijna alle gesprekken zijn gericht op actie: ‘Wat gaan we doen?’” verduidelijkt Cobben. “Er is bijna geen ruimte geweest voor de vragen ‘Wie willen wij zijn?’ en ‘Klopt dit nog wel?’. Dat is zonde, want de antwoorden op die vragen geven meer betekenis aan de baan, waardoor pedagogisch medewerkers ook weer weten waarom ze dit doen. Als dat besef ontbreekt, dan hebben ze simpelweg geen binding meer met het vak.”

Leren “omdat het moet”

Daarnaast zorgt de strikte wet- en regelgeving ervoor dat scholing in de kinderopvang een verplicht karakter krijgt: pedagogisch medewerkers *moeten* opleidingen X, Y en Z volgen om hun takenpakket te mogen uitvoeren. Externe trainingen zijn vaak duur, waardoor vele organisaties die talentontwikkeling intern proberen aanbieden.

Dat brengt helaas ook heel wat uitdagingen met zich mee. Zeker voor organisaties met verschillende vestigingen lijkt de inrichting van een leerplan een logistieke nachtmerrie, en moet men ontwikkeling zien te rijmen met inzetbaarheid in een krappe arbeidsmarkt. Bovendien moet het leeraanbod idealiter volledig gedigitaliseerd zijn en dus corona-vriendelijk, om tijd- en plaatsonafhankelijk leren (én tijdwinst) mogelijk te maken.



Van activeren tot beheren

Ook is de activering van een opleidingsaanbod niet voldoende. Het moet namelijk mogelijk zijn om alle daaropvolgende leeractiviteiten gemakkelijk bij te houden, de kwaliteit te bewaken, en een overzicht te hebben van alle kwalificaties – om vervolgens daarover te kunnen rapporteren.

Daarbij moet men niet alleen onboarding voorzien voor nieuwe medewerkers, maar ook verzekeren dat de huidige pedagogisch medewerkers trouw terugkeren naar de leeromgeving om hun ontwikkeling voort te zetten.

“Dat is een ware uitdaging, want pedagogisch medewerkers zitten niet graag uren achter een scherm – ze zijn eerder praktisch ingesteld,” licht Van Dijk toe. “Daarom wil BLOS inzetten op *blended learning*: deels online, deels in de praktijk. Onze medewerkers moeten zich kunnen ontwikkelen tijdens hun werkuren, want we vinden die persoonlijke groei belangrijk. We willen hen zo goed mogelijk ondersteunen. Als L&D Manager is het mijn taak om dat in te richten, en daarom gebruiken wij het leerplatform van Studytube.”

Met een leerplatform naar een leercultuur

Een leerplatform zoals dat van Studytube is inderdaad essentieel om een leercultuur stevig te verankeren in een organisatie. Voor BLOS was daarbij gebruiksgemak en overzicht erg belangrijk.



“We waren op zoek naar een leerplatform omdat we ons leeraanbod op één centrale plek wilden zetten.”

Marije van Dijk

Learning & Development Manager bij BLOS

“We waren op zoek naar een leerplatform omdat we ons leeraanbod op één centrale plek wilden zetten,” legt Van Dijk uit. “Ik vergelijk het graag met winkelen; het is één winkel waar je lekker veel kan vinden en eindeloos door de rekken kan snuffelen op zoek naar iets nieuws. Dat hebben we gevonden bij het leerplatform van Studytube.”

Verplichte opleidingen in drie niveaus

Het gecentraliseerde leeraanbod van BLOS richt zich voornamelijk op pedagogisch medewerkers en telt drie niveaus, voor respectievelijk junior-, medior- en seniormedewerkers. Vanaf 2022 komen daar ook opleidingen voor de locatiemanagers bij. De organisatie combineert de trainingsbibliotheek van Studytube met eigen opleidingen en bestaande content van o.a. YouTube, Vimeo, artikelen en experts.

De nadruk ligt vooral op de verplichte opleidingen, omdat die vanuit een juridisch kader (de Wet IKK) erg belangrijk zijn en allemaal harde deadlines hebben. Het lijkt een noodzakelijk kwaad, maar BLOS probeert dat stereotype te verzachten door de trainingen op een speelse manier aan te bieden.

“Met polls, quizzen, etc. willen we het leerproces aangenamer maken,” vult Van Dijk aan. “Het is net als zwemmen: dat leer je vooral door herhaling. Daarom geven wij onze pedagogisch medewerkers iedere maand nieuwe content over bijvoorbeeld EHAK, zodat ze verschillende kleine porties krijgen en niet alles tegelijk. Zo blijven ze gemakkelijker bezig met de stof.”

Persoonlijke ontwikkeling

Vooraf praktisch toepasbare trainingen zoals “Hoe voer je een oudergesprek?” doen het erg goed. Op termijn wil BLOS het platform echter niet alleen inzetten voor het verplichte luik, maar ook voor persoonlijke ontwikkeling via thema’s als kindercommunicatie.

Voor de concrete invulling van een dergelijk leeraanbod raadt Cobben *blended learning* aan, in lijn met de huidige werkwijze van BLOS. “De ideale leeromgeving biedt een database vol studie- en naslagwerk, maar ook praktische contactmomenten,” zegt hij. “Je moet uitdagende opdrachten voorzien, waarbij je alle regie en vrijheid bij de pedagogisch medewerker legt. Dat maakt het namelijk gemakkelijker om het leerrendement zichtbaar te maken.”



“Ik zie vaak dat een leidinggevende een leerplan opstelt zonder input op te halen bij de medewerkers zelf. Dat vind ik erg vreemd, want ik verwacht van leidinggevendenden dat ze die verdieping opzoeken.”

Marc Kobben

Onderwijsadviseur bij Edux

De rol van de leidinggevende

In die ruimte voor persoonlijke ontwikkeling ligt een belangrijke verantwoordelijkheid voor leidinggevendenden. Zij moeten de doelgroep van het leeraanbod bepalen, en voortdurend bekijken of de beschikbare opleidingen passen bij de leerbehoeften binnen de organisatie. Zo bevat de leeromgeving van het bedrijf steeds de meest relevante groei- en doorstroommogelijkheden. Door te investeren in bredere trainingen op het gebied van bijvoorbeeld sport en voeding, kunnen pedagogisch medewerkers hun interesses uitdiepen, en blijft hun baan leuk en uitdagend.

“Leiderschap is zó belangrijk op dat vlak,” beklemtoont Cobben. “Ik zie vaak dat een leidinggevende een leerplan opstelt zonder input op te halen bij de pedagogisch medewerkers zelf. Dat vind ik erg vreemd, want ik verwacht van leidinggevendenden dat ze die verdieping opzoeken: ‘Wat zijn de talenten van mijn medewerkers? Met welke leerdoelen kunnen ze die verder ontwikkelen?’” Die uitdaging moet in hun dagelijkse werk zitten, hoe beperkt de tijd en ruimte ook is.”

Op weg naar een leercultuur in 4 stappen

Volgens Van Dijk scheiden vier stappen je van een vitale leercultuur:

1.

Steun van de directie

2.

Bepaling van de
doelgroep (analyse)

3.

Opstelling van de bijbehorende
leerstrategie en -visie

4.

Inrichting van een bijpassend
leeraanbod (incl. platformkeuze)

Tips om een leercultuur te onderhouden

Zoals eerder aangegeven is het onderhoud van een leercultuur een lopend proces dat nooit helemaal af is. Ook daar is een proactieve leider goud waard: hij of zij moet te allen tijde waken over de kwaliteiten van het team, en kijken op welke punten iemand nog verbetering kan boeken.

“De leidinggevende moet die dialoog warm houden,” aldus Cobben. “Het gaat om vragen als ‘Wie wil je zijn?’, ‘Hoe krijgen we dat voor elkaar?’ en ‘Wat haalt de organisatie eruit?’ – je bent maar zo sterk als je zwakste schakel. Toch mag je ook kwetsbaar zijn als leider: je bent een mens, dus je mag je uiteraard zorgen maken over werknemers bij wie het niet zo goed gaat, en op basis daarvan naar oplossingen zoeken en je medewerkers maximaal betrekken. Veel managers houden zich alleen maar bezig met ‘managen’, want ze hebben nooit geleerd om echt te leiden. Dat is weinig inspirerend voor hun medewerkers, en zal hen nooit stimuleren om een stapje extra te zetten voor bijvoorbeeld hun ontwikkeling.”

“Die wisselwerking tussen medewerker, manager en het leerplatform noemen wij ‘de gouden driehoek,’” voegt Van Dijk toe. “Dat moet alles voor elkaar krijgen, ervoor zorgen dat het huis stáát. Welke triggers zijn nodig om werknemers te laten terugkeren naar het platform? Daarover blijven we met hen communiceren om het leerproces aantrekkelijk te maken.”



Een leercultuur in de praktijk

1

Hanteer een duidelijke visie

Maak het voor iedereen duidelijk waarom leren relevant is voor individuele medewerkers en voor de organisatie in het algemeen: wat levert het op en voor wie?

2

Stimuleer het leerproces

Maak van leren een prioriteit in je organisatie. Zo wordt leren een gewoonte, en gaan je medewerkers zich ontwikkelen omdat ze dat zelf willen – niet “omdat het moet van de baas”.

3

Bepaal randvoorwaarden voor succes

Stel heldere richtlijnen op m.b.t. leerbudgetten, het leeraanbod, het platform, wanneer je medewerkers mogen leren, en wat je precies van hen verwacht. Luister aandachtig naar feedback, zodat je het leerplan steeds aanpast en opfrist volgens de leerbehoeften in je organisatie.

4

Communiceer over leren

Het management moet de lerende organisatie ondersteunen en actief communiceren over de beschikbare leer- en ontwikkelmogelijkheden. Informatiesessies, interne events, nieuwsbrieven en contactmomenten kunnen dat vergemakkelijken.



Net als BLOS ook werken aan een toekomstbestendige organisatie met behulp van een leerplatform?

Plan hier een belafsprak met Michiel om eens vrijblijvend van gedachten te wisselen.

michiel@studytube.nl

+31 6 11 71 08 30

STUDYTUBE

Designed with
your future
in mind.

www.studytube.nl

Naritaweg 70
1043 BZ, Amsterdam

info@studytube.nl

Service: 020 - 779 69 94
Office: 020 - 233 02 17