

Hoe leren te stimuleren van praktisch geschoolde medewerkers?

Webinar 19 mei A&O fonds gemeenten

Bert-Jan Buiskool, Judith Semeijn,
Marinka Kuijpers, Marco Mazereeuw



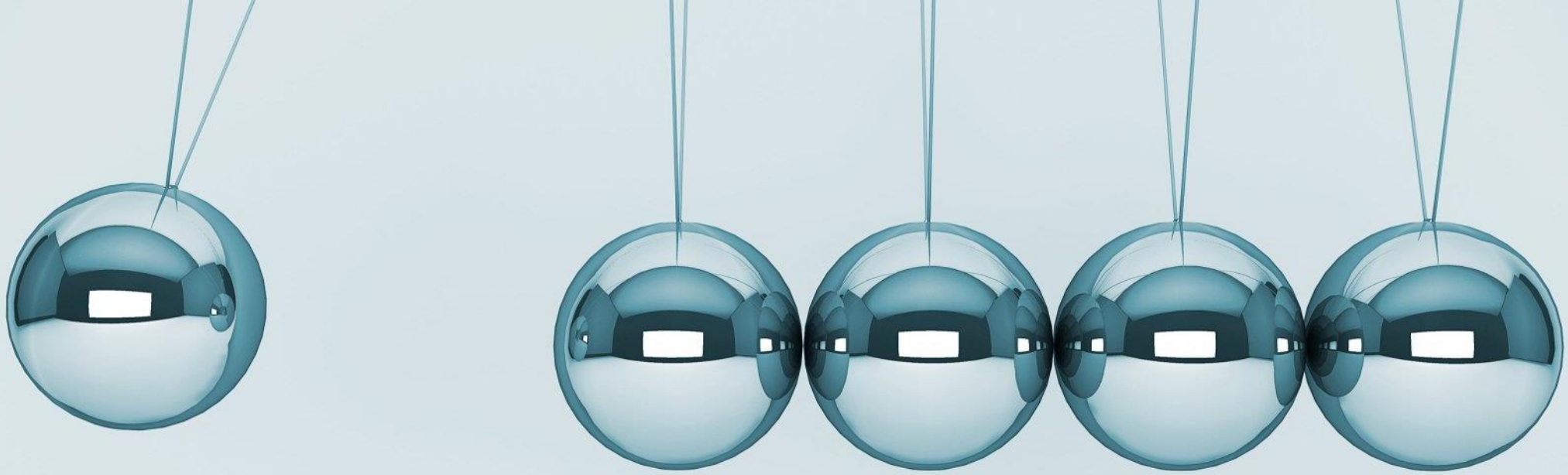
**Gefeliciteerd
met u eigen
regie!!**



Over mijzelf

- Directeur **Ockham IPS** (Institute for Policy Support)
- **PhD kandidaat** Open Universiteit, Faculteit Managementwetenschappen
- 20 jaar ervaring als **beleidsonderzoeker**
- **Economische Geografie**, Rijksuniversiteit Groningen
- **Interesse:** wat motiveert mensen om te leren en te ontwikkelen?



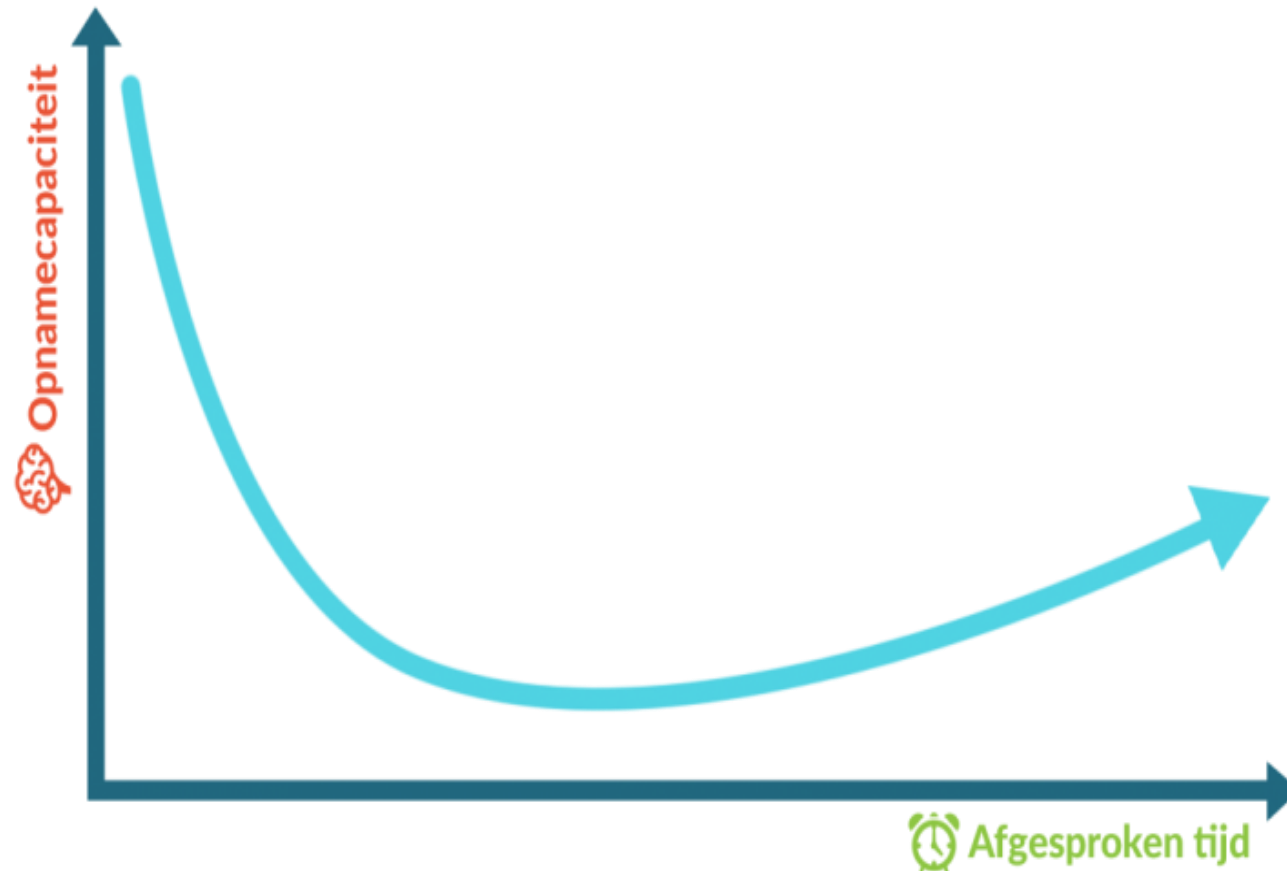


Inhoud

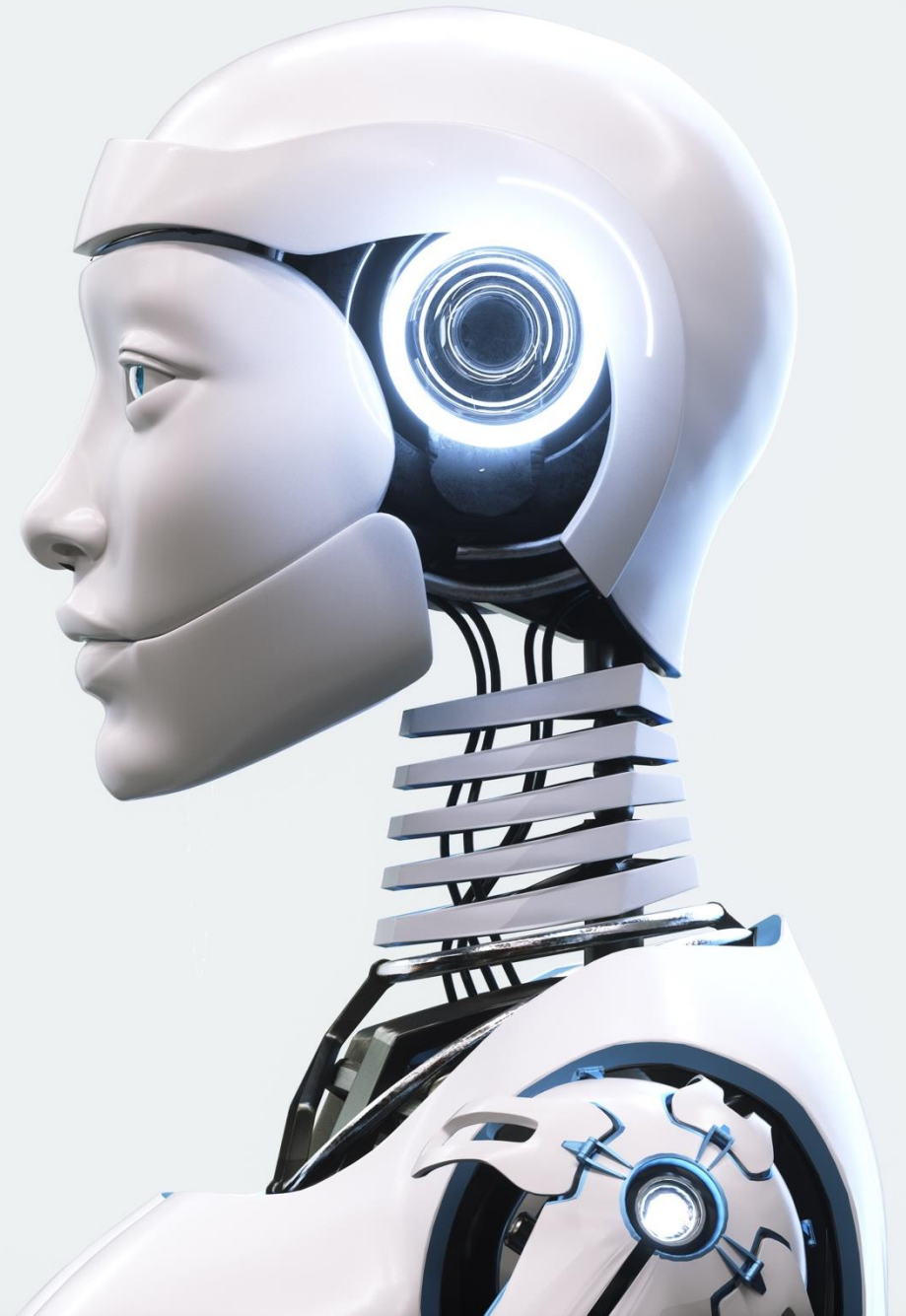
- Belang van investeren in leercultuur
- Wat we weten over effectieve leercultuur (werkzame elementen)
- Eerste indrukken uit onderzoek onder gemeenten
- Aanknopingspunten HR beleid & actiepunten

Leren vraagt om dialoog; ook tijdens deze presentatie

Wees vrij om vragen te stellen in de chat!



Belang van investeren in LLO / leercultuur



Waarom is blijven leren noodzakelijk?

1. Voortdurende verandering
2. Cognitief meer belastend en creatiever mensenwerk
3. Duurzaam inzetbaar blijven
4. Toenemende personeelstekorten



Weerstand om te investeren?

Lastig om balans te vinden tussen managen van dagelijkse routinematige bedrijfsprocessen en inspelen op ontwikkelingen in de markt

Onduidelijk wat het rendement op leren en ontwikkelen is (met name investeren in ouderen; praktisch opgeleiden; flexibele krachten)

Gebrek aan toegang tot deskundigheid en faciliteiten voor het inrichten van een werkomgeving waar geleerd wordt

Leidinggevenden en werkenden zien zelf niet de urgentie van LLO

Veel (praktisch geschoolde) medewerkers hebben negatieve ervaring met leren

Bron: Van der Weide et al. (2022)

Lange termijn effecten van LLO

Tabel 1. Overzicht van alle voorspellende effecten van de leersituaties in 2016-2018 op de uitkomsten voor werknemers en werkgevers in 2021

	Informeel leren	Formeel leren	Combinatie
Werknemersniveau			
Werktevredenheid	++	+	++
Werkvermogen	+		+
Ervaren arbeidsmarktpositie	(+)	+	(+)
Promotie maken	++	+	++
Inkomen uit arbeid	+	++	++
Werkgeversniveau			
Aansluiting kennis en vaardigheden	++		+
Bevlogenheid	++		+
Innovatievermogen	+++	++	+++
Productiviteit	(+)		(+)
Verloop			
Verzuim			

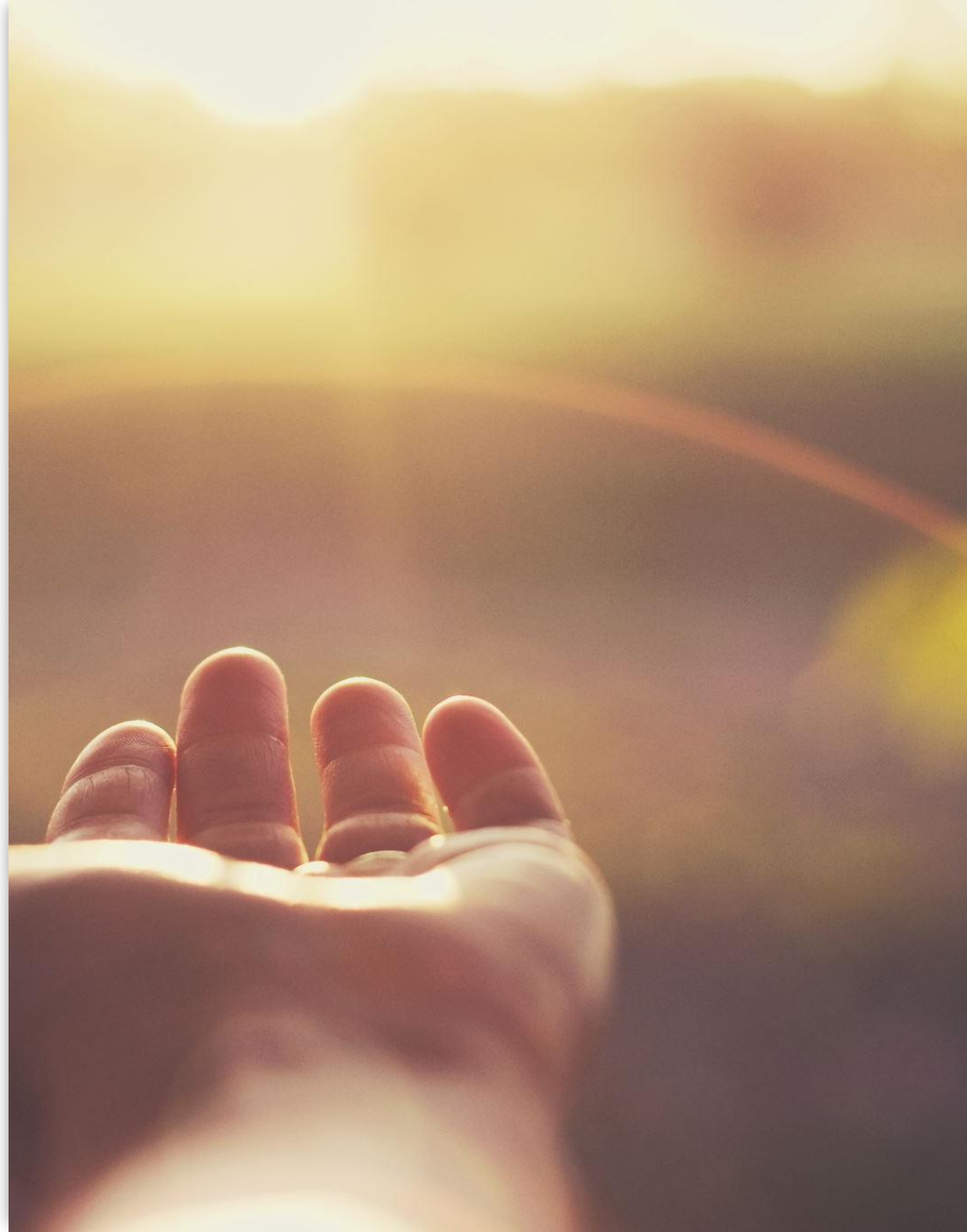
Noot. (+) = statistisch significant ($p < 0,05$) maar minimaal effect ($b < 0,10$ of odds-ratio $< 1,25$), + = klein effect ($b > 0,10$ of odds-ratio $< 1,50$), ++ = middelgroot effect ($b > 0,20$ of odds-ratio $< 2,00$), +++ = groot effect ($b > 0,40$ of odds-ratio $> 2,00$). Als er geen effect wordt vastgesteld, is de cel leeg.

Leven lang ontwikkelen

Gedurende het hele leven
(pro)actief ontplooiën van kwaliteiten
op basis van motieven en mogelijkheden,
voor een duurzame bijdrage aan de samenleving,
eigen werkomgeving,
gezondheid en geluk,
voor nu en de toekomst

Kuijpers & Draaisma, 2020 obv Kuijpers, Semeijn
& Van der Heijden, 2019

**Maar doelstellingen van LLO staan soms op
gespannen voet (Jarvis, 2000; Vargas,
2017)**



Twée organisatieperspectieven op LLO

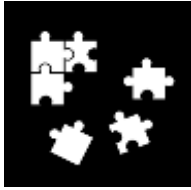
- Gericht op welvaart van organisatie **versus** welzijn van mensen:
 - **Organisatie:** kennis en vaardigheden voor de organisatie staan centraal
 - **Mens:** persoonlijke en professionele ontwikkeling van de mensen staan centraal
- Reactief **versus** proactief:
 - **Reactief:** vanuit direct probleem/ urgentie in samenleving, arbeidsmarkt en organisatie, medewerkers
 - **Proactief:** vanuit belangen/ kansen/ ontwikkeling in samenleving, arbeidsmarkt en organisaties en ambities van persoon

Bron: Marco Mazereeuw & Marinka Kuijpers (2024). Leven Lang Ontwikkelen Dialoog model

Leven lang ontwikkelen-dialogmodel

Reactief

Gericht op (duurzame) Welvaart van
organisaties en samenleving



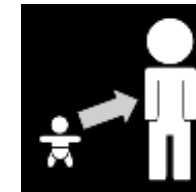
Gericht op Welzijn van
mensen

Defensief: tekorten opheffen

Curatief : personen versterken

Offensief: economische/ecologische groei
bevorderen

Preventief : persoonlijke
groei bevorderen



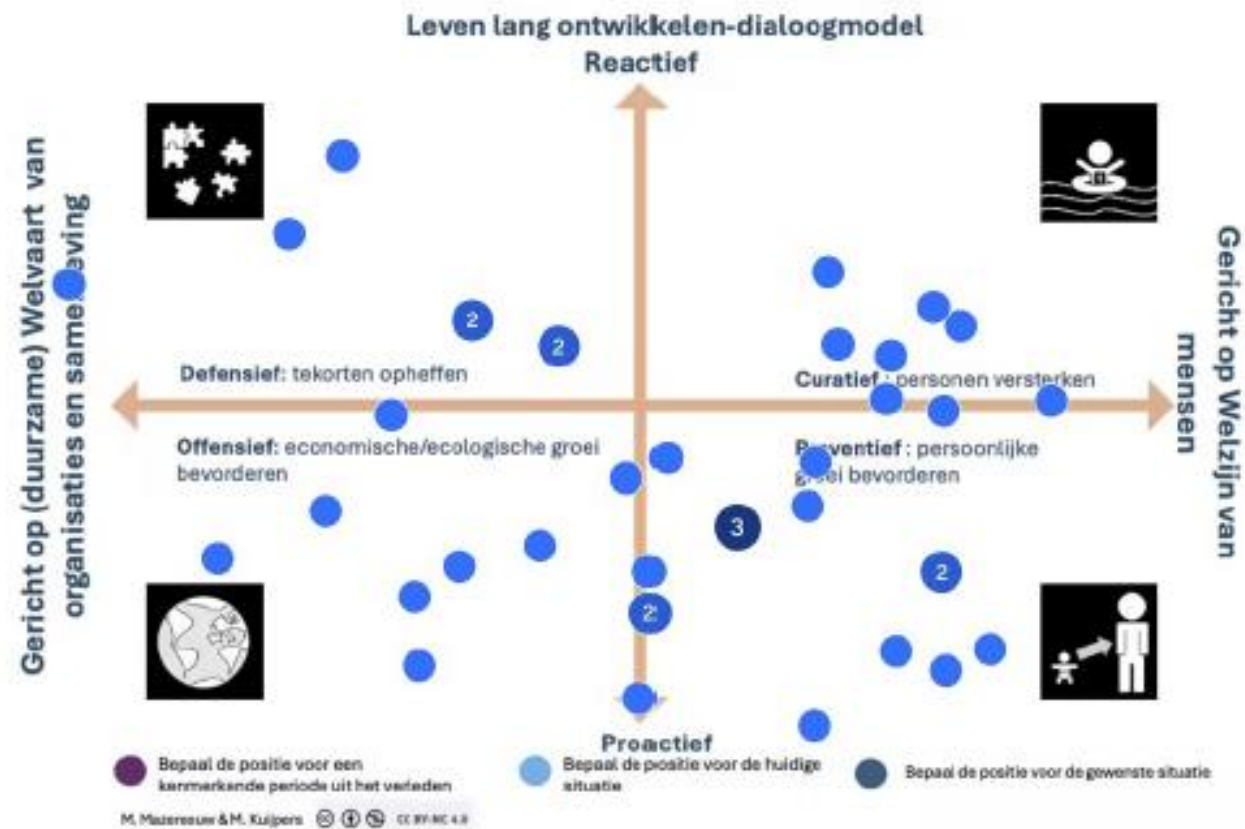
Proactief

● Bepaal de positie voor een
kenmerkende periode uit het verleden

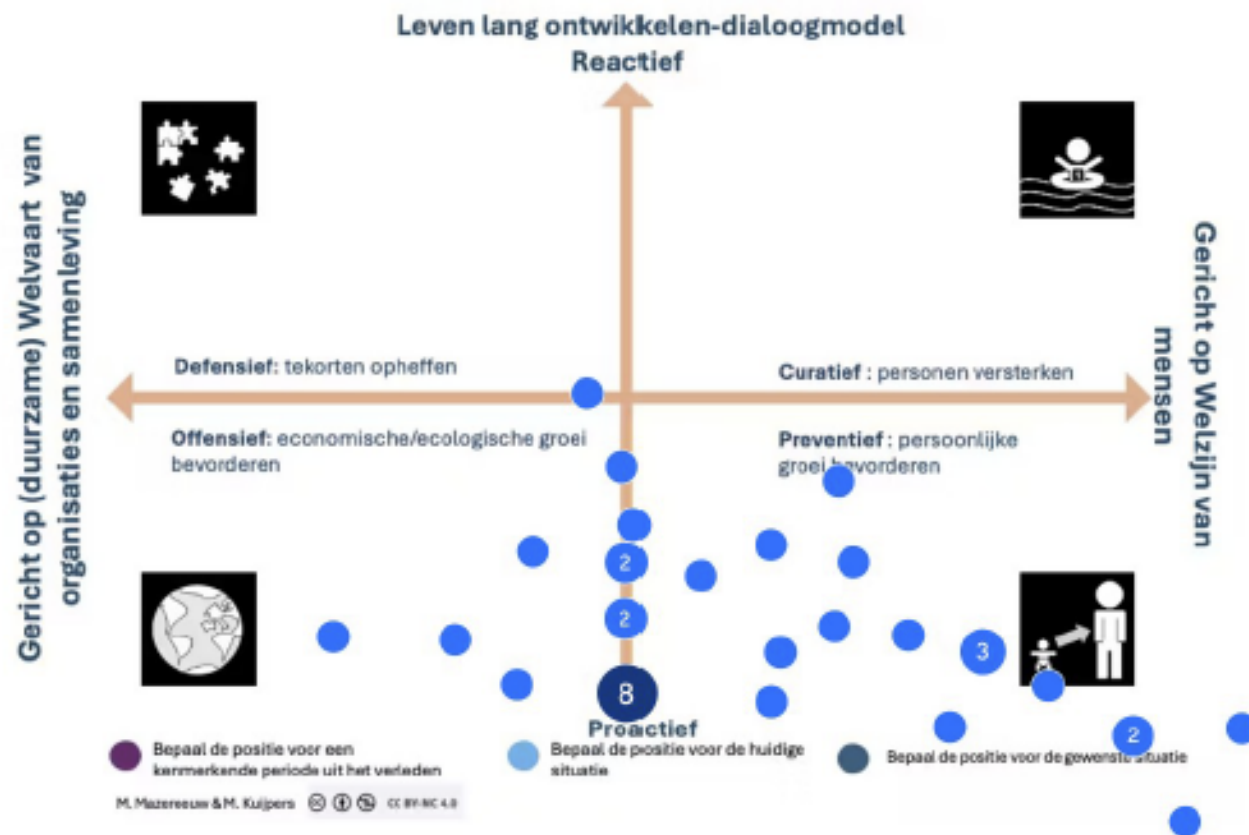
● Bepaal de positie voor de huidige
situatie

● Bepaal de positie voor de gewenste situatie

Welk perspectief is het meest kenmerkend voor uw organisatie **op dit moment**? Plaats de pin in het juiste kwadrant.



Welk perspectief is de gewenste situatie **in de toekomst**? Plaats de pin in het juiste kwadrant.



LLO niet voor iedereen

- Deelname verschilt voor verschillende doelgroepen (Maslowski/ SCP, 2019)
- Mogelijkheden zijn niet gelijk verdeeld onder werkenden (Künn-Nelen et al, 2022)
- Verschillen tussen groepen hoe leren wordt omgezet tot uitkomsten (Broek et al, 2023)
- Matthew effect of accumulatie these



Doelgroepen

Wie ontwikkelt er niet/minder?

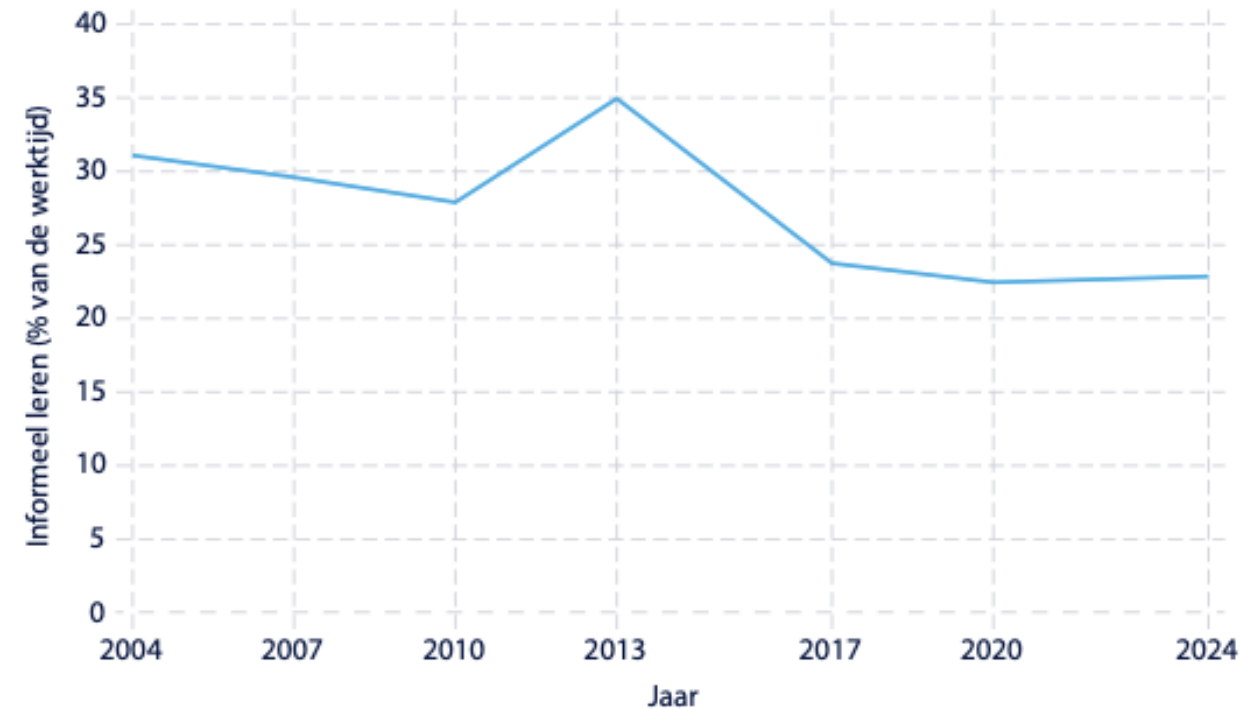
- Flexkrachten
- Lager opgeleiden (tot mbo3/mbo4)
- Vrouwen, ihb alleenstaande vrouwen
- Niet-werkende
- Mensen met een slechtere gezondheid
- Werknemers bij mkb-bedrijven (na 10-20 jaar)
- Ouderen
- Zzp'ers/schijnzelfstandigen
- Personen met een migratieachtergrond
- Laaggeletterden

Bron: ROA (2017)/Panteia (2019)/ SCP (2019)



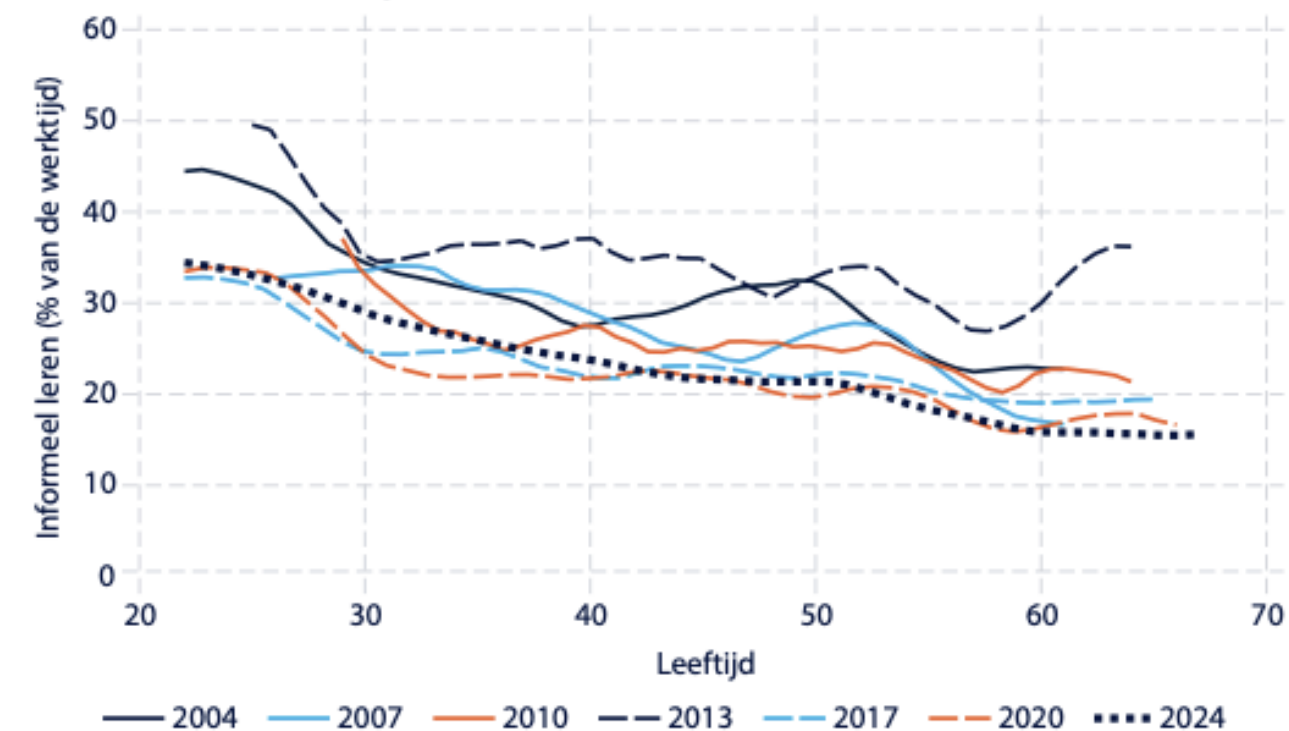
Informeel leren tijdens werk daalt gestaag

Informeel leren over de jaren, 2004-2024



Bron: ROA LLL-Enquête 2004, 2007, 2010, 2013 en 2017, LLO-Enquête 2020 en 2024

Informeel leren naar leeftijd, 2004-2024



Bron: ROA LLL-Enquête 2004, 2007, 2010, 2013 en 2017, LLO-Enquête 2020 en 2024

Wat zegt de statistiek (AES) over niet lerenden?

- 80% van de niet lerenden, geven aan niet te willen leren omdat ze daar de noodzaak niet van inzien en / of negatieve ervaring hebben.
- 20% is bereid om te leren, maar ervaren barrières:
 - Zorg voor familie
 - Werk
 - Kosten (met name lager/ praktisch opgeleiden)



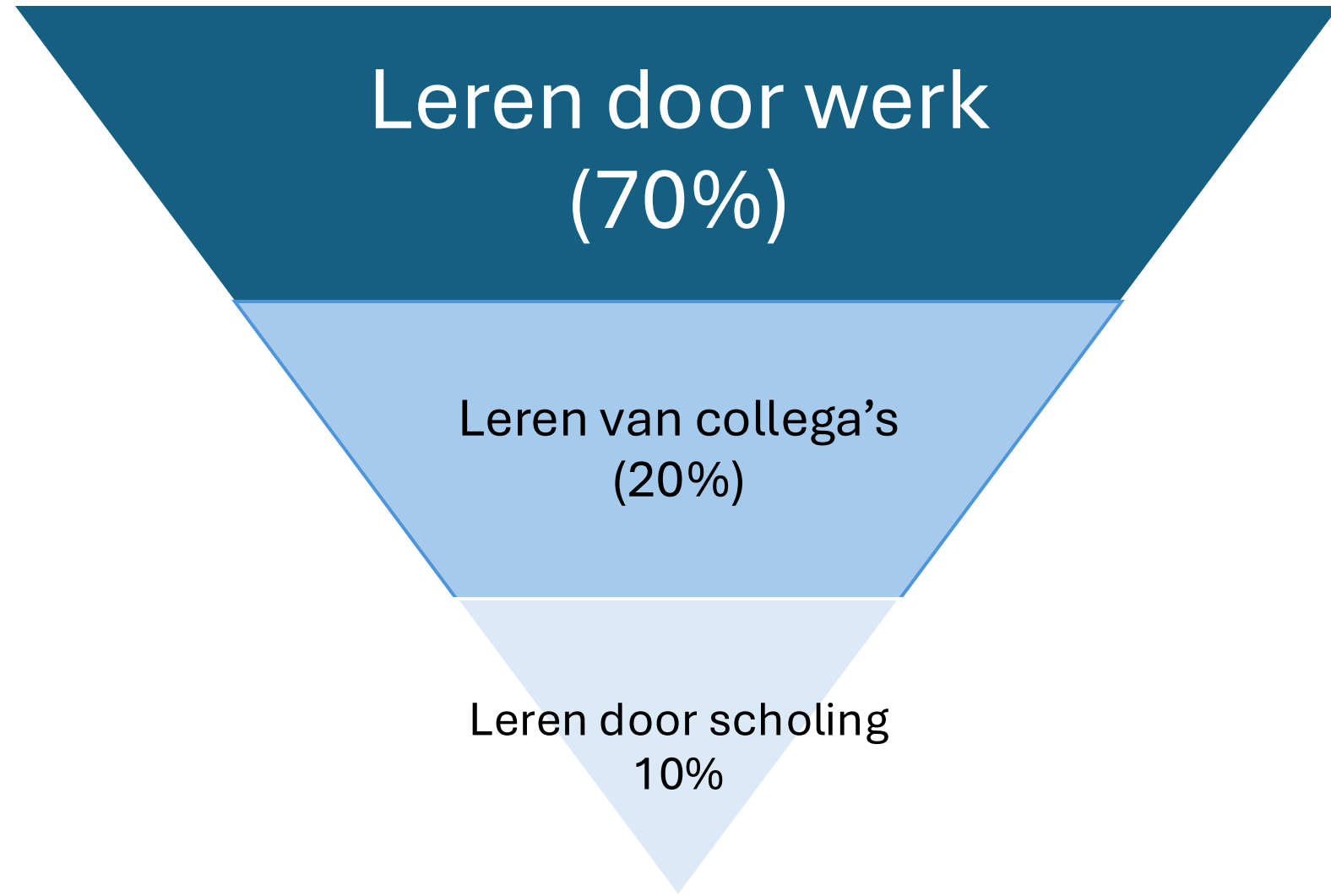
Een voorbeeld: deelname van praktisch geschoolde medewerkers aan LLO (tot en met MBO-4)

- **Drive:** vakmanschap inzetten om goed werk te leveren
- **Barrières:**
 - Negatieve ervaring met school, verlaagd zelfvertrouwen in eigen leervermogen
 - Ervaren opleidingsactiviteiten als te theoretisch; voorkeur voor leren in de praktijk (praktijkvraagstukken)
 - Belangrijk om goed ingewerkt te worden
- **Hun werk:**
 - Vaker gereguleerd met werkinstructies, richtlijnen, voorschriften => **minder autonomie**
 - Eenzijdige taken
 - Minder zicht op op geleverde eindresultaat van het werk

Wat weten we over effectieve leercultuur (werkzame elementen)?



Hoe leren mensen? The 70-20-10 model (Jennings, 2011)

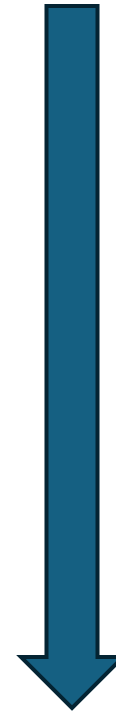


Ontwikkeling leertheorieën

- **Jaren 50/60** => instructie geven (behaviourisme)
- **Jaren 70** => Leren is een individueel mentaal proces waarin informatie wordt verwerkt (cognitivism)
- **Jaren 80** => Opdoen van ervaring in de praktijk (Pragmatisme)
- **Jaren 90** => Leren is een sociaal proces (sociaal constructivisme)
- **Jaren 2000** => we leren in netwerken (connectivisme)

Bron: Kolkhuis Tanke, 2023

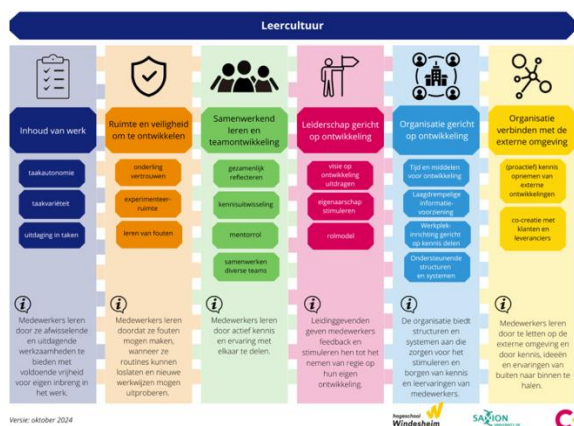
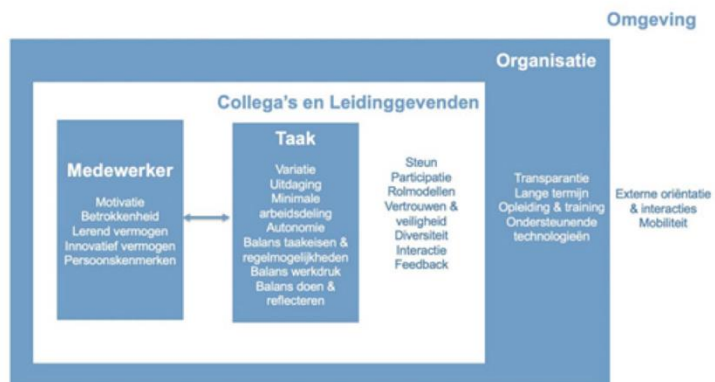
Kennisacquisitie



Kennisproductie

Hoe leren en ontwikkelen medewerkers in de buitendienst (leerstijlen)?

- **Leren door te doen en te experimenteren**
 - ‘door simpelweg taken uit te voeren’, nieuwe dingen uit te proberen’, ‘met vallen en opstaan’
- **Vragen aan collega’s**
 - ‘Vragen aan collega’s is mijn voornaamst informatiebron’, ‘contact met collega’s in andere gemeenten’
- **Zoeken naar informatie**
 - ‘Door te lezen en te googlen’
- **Feedback van collega’s en door anderen te begeleiden**
 - ‘Het ontvangen van feedback, zowel positief als negatief’
- **Bezoek aan kennisbijeenkomsten, vakbeursen, vaktijdschriften**
- **Formele scholing**
 - ‘Ambor; ‘BHV’; ‘Code 95’; ‘chauffeur’; ‘kraan bedienen’



MODEL VOOR EEN KRACHTIGE LEER WERKOMGEVING



Diverse leercultuur modellen, toolkits en scans (TNO, AWWN, Hogeschool Windesheim, Hogeschool Arnhem Nijmegen, Leerwerkloket)

Onderliggende mechanismen die LLO beïnvloeden

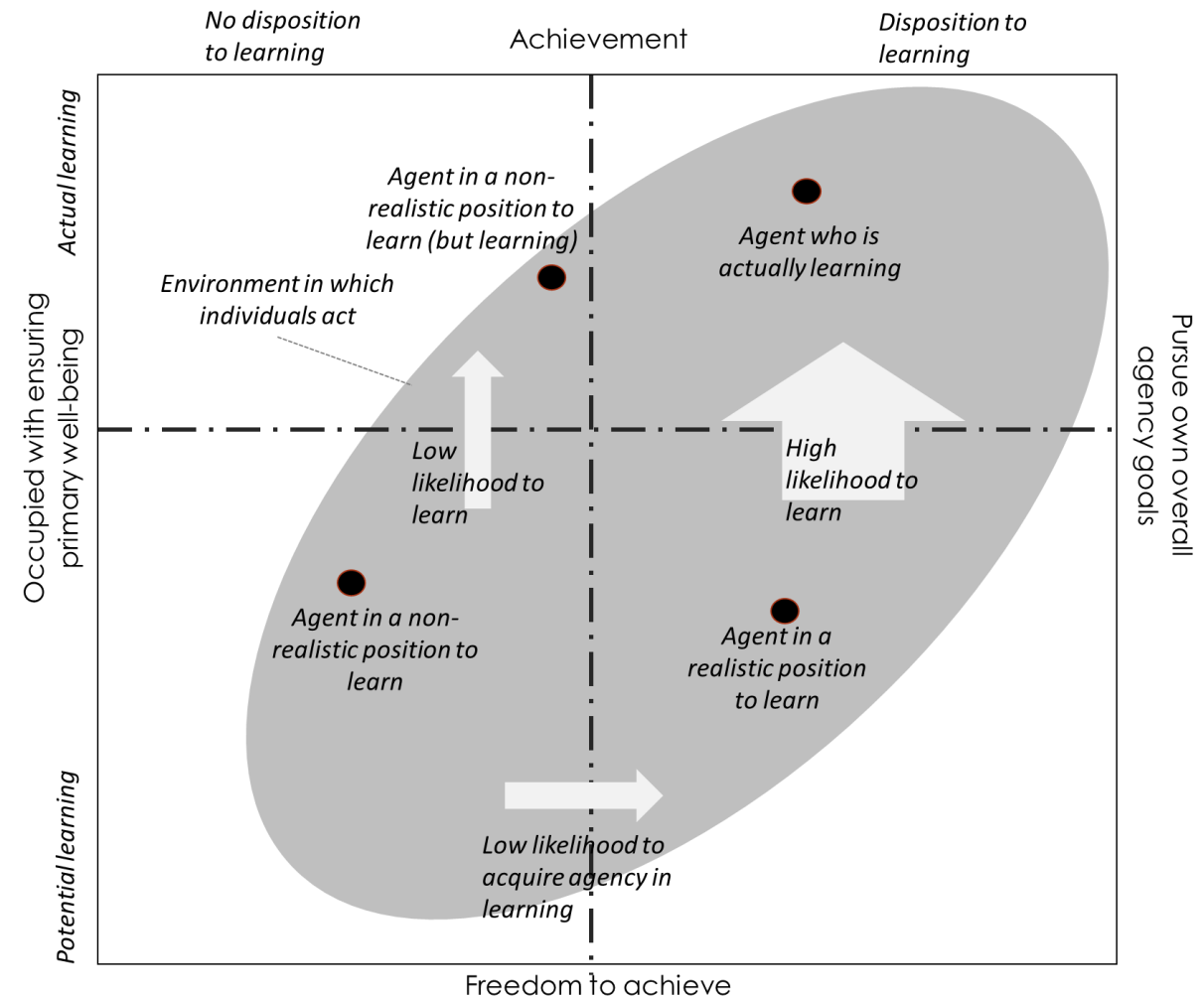
- Zelfregie en leerpotentieel van individu
- Inhoud van het het werk
- Ruimte en veiligheid om te ontwikkelen
- Samenwerkend leren en teamontwikkeling
- Leiderschap gericht op ontwikkeling
- Organisatie gericht op ontwikkeling
- Organisatie verbinden met externe omgeving



(1) Zelfregie en leerpotentieel

- Mensen verschillen in hun zelfregie/agency
- Mensen verschillen in hun capaciteiten om mogelijkheden om te zetten tot leren
- Zelfregie is niet statisch; wordt beïnvloed door familie, werk en sociale omgeving (Broek et al, 2023)
- Vraagt om een gedifferentieerde aanpak

Agency, conversion and actual participation in learning: Four groups of adults and their relationship with learning



Bron: Broek et al; (2023)

Wat stelt een persoon in staat om deel te nemen aan LLO?

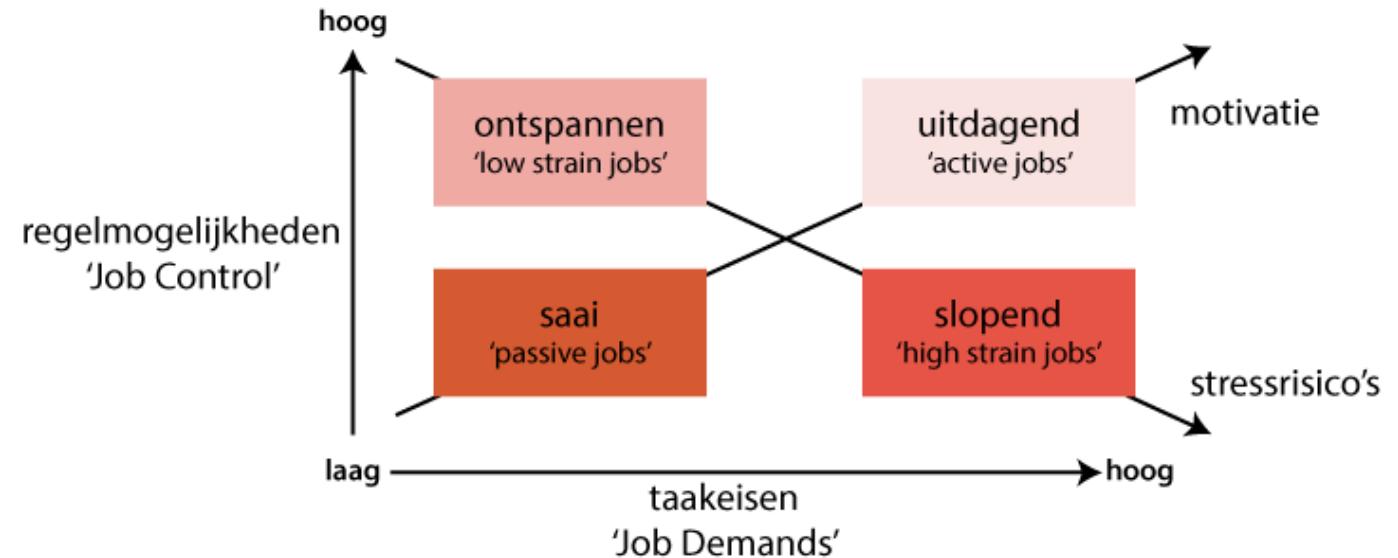
Learning and development capabilities	
Capability to Aspire	Capability to Develop and Use Skills
Capability of Self-awareness	Capability to Access to and Use of Information
Capability of Mastery Goal Orientation / Intrinsic Motivation	Capability to cope with change
Capability of Self-efficacy	Capability to network / Build Relationships
Capability for Learning Agility / Appetence for Learning	Capability of Self-Directed or Regulated Learning
Capability for Voice	Capability for Autonomy & Responsibility
Capability to have Access to Financial Income / Capital	Capability to Exit Unsafe Conditions

(2) Inhoud van werk

Autonomie

Variëteit aan taken en rollen

Complexiteit



Demand control model (Karasek, 1979)

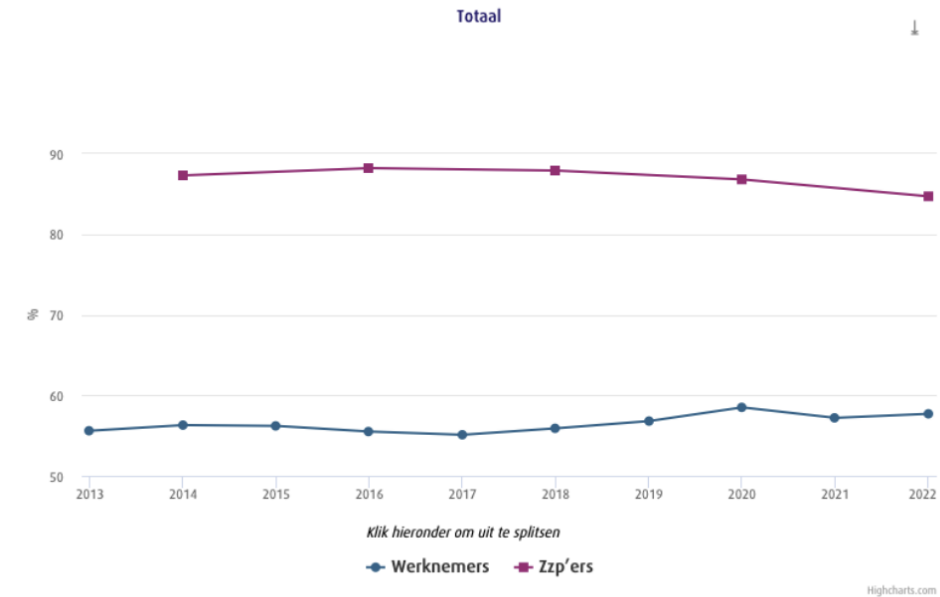
Source: Hackman & Oldham (1980), Karasek (1979), Gürbüz et al, (2020)

En hoe staat het met de inhoud van het werk in NL?

- 61% van werknemers in 2022 vindt dat zij veel **variatie** hebben in hun werk (TNO/ SER, 2023)
- 58% van werknemers ervaart in 2022 grote mate van **autonomie** (TNO/SER, 2023)
- 31% van de werkgevers vindt dat hun werknemers veel **autonomie** hebben (TNO/SER, 2023)

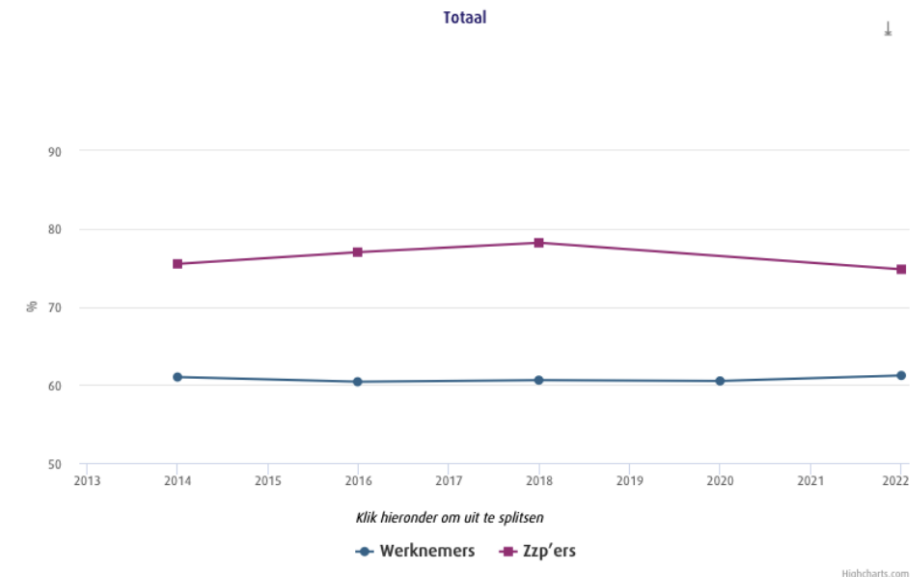
Bron: www.publicaties.ser.nl/ser_leercultuurmonitor_2023/inhoud

Ervaren autonomie



Figuur 17: Ervaren autonomie (Bron: NEA en ZEA: TNO/CBS)

Gevarieerd werk



Figuur 19: Gevarieerd werk (Bron: NEA en ZEA: TNO/CBS)

Interventies om inhoud van werk te bevorderen

- Taakroulatie
- Taakverrijking
- Communicatie- en participatiemogelijkheden verbeteren
- Skills variatie
- Taakverbreding



Bewezen effectieve methoden

- **Jobcrafting** => bewezen effect op het vergroten van welzijn en werkprestaties van medewerkers (o.a. Barzin, Vîrgă, & Rusu, 2021)
- **Taakherontwerp** => Effect op het verbeteren van individuele werkprestaties (Knight & Parker, 2021)
- **Werkdruk interventies (betere balans tussen taakeisen en mogelijkheden)** => bewezen effect op persoonlijke motivatie, competentie en innovatief werk klimaat (Salanova & Rodriguez-Sanchez, 2011)
- **Bouw tijd in voor reflectie** => geeft meer inzicht in behoefte skills ontwikkeling (Habermehl et al., 2017) en draag bij aan product- en proces innovatie (Dhondt et al., 2017)



(3) Ruimte en veiligheid in werk

- Mogelijkheid tot experimenteren en stimuleren van risico nemen / intrapreneurship (zie Karasek & Theorel, 1990; Borgatti & Cross, 2013)
- Fouten behandelen als leerervaring (Garvin et al, 2008; Sander et al, 2011)
- Tijd en gelegenheid voor leren en reflectie (Dhondt, 2017; Habermehl et al, 2017; Nieuwenhuis, 2017))



(4) Samenwerkend leren en teamontwikkeling

- **Belang van sociale ondersteuning van collega's** op leren en innovatie (Mabry et al., 2018; Nussu & Marschall, 2020; Cabiata, 2021)
- **Verbeterprojecten** versterken leren en innovatie (Schipper, Den Hartog & Koopman, 2005; De Laat et al., 2001)
- **Multi disciplinaire teams** bevorderen wederzijds leren en ontwikkeling (van der Torre et al., 2020)
- **Stimuleer mogelijkheden waarbij collega's elkaar regelmatig ontmoeten** (Pasman, 2018), zoals tijdens week starten, team- / projectgroep overleggen, team uitjes en koffiemomenten.
- **(in)formele mentor programma's** stimuleren informeel leren (Oprins et al., 2021).



(5) Leiderschap gericht op ontwikkeling (Sanders et al, 2013; Van der Weide et al, 2022)

- Visie op leren kunnen uitdragen / richting geven
- Zelf het goede voorbeeld geven in doen en laten
- Ontwikkelingsmogelijkheden bieden (tijd; geld; KPI, aanbod)
- Kwalitatief goede feedback geven
- Motiveren
- Mee laten doen denken
- Betrekken van medewerkers
- Werken aan de onderlinge relatie



Bewezen effectieve methoden

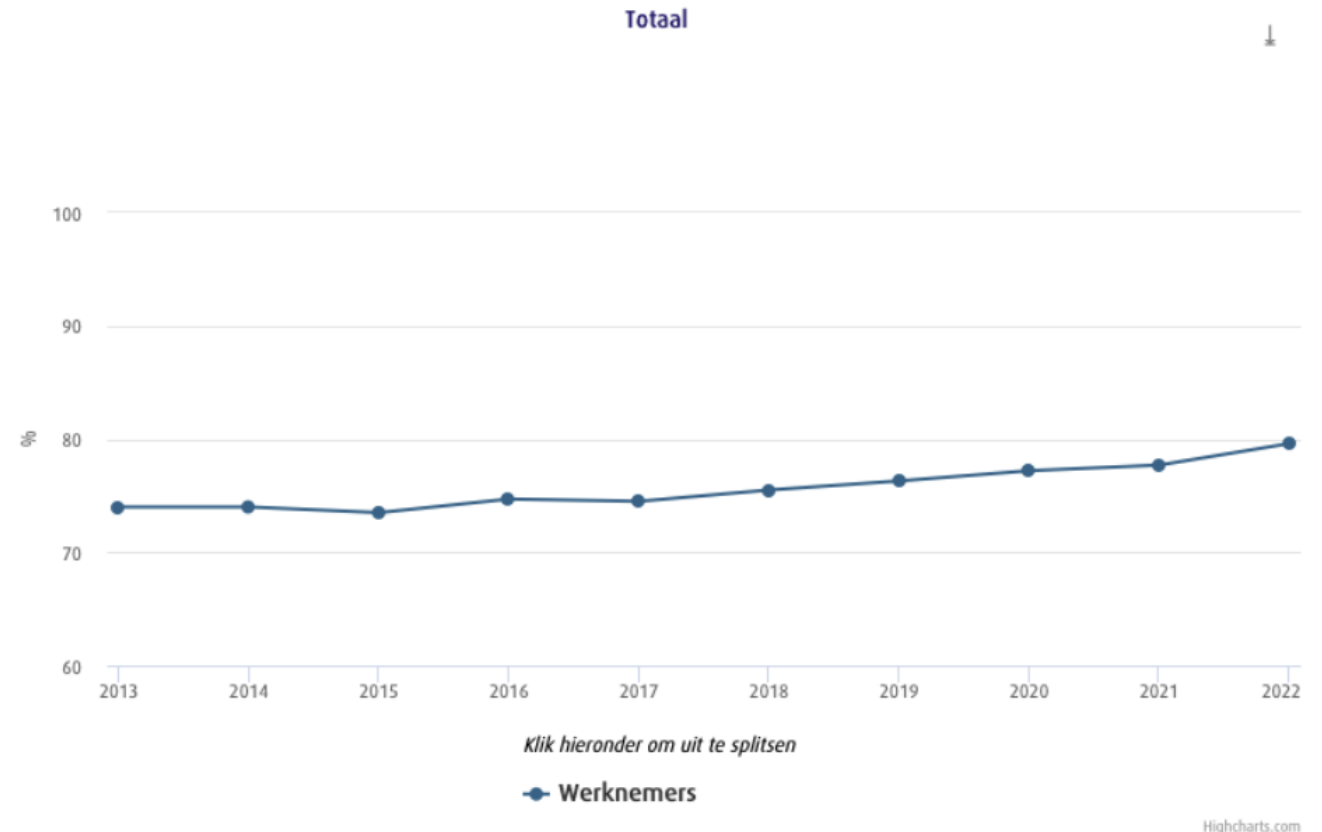
- **Positieve relatie tussen op leren georiënteerd leiderschap en informeel leren tussen collega's** (Ellinger, 2005; Jeon & Kom, 2012)
- **Werknemers zien hun leidinggevende als prominente bouwsteen van een leercultuur** (Crans et al, 2021)
- **De rol van leidinggevend is cruciaal in de transfer van geleerde naar de werkvloer** (Govaerts, Kyndt & Dochy, 2018)
- **Goede relaties tussen leiders en hun medewerkers bevorderen het gedrag van het zoeken naar feedback** (Chun et al., 2014; Ashford et al., 2016).



Hoe staat het met ontwikkelgericht leiderschap in Nederland

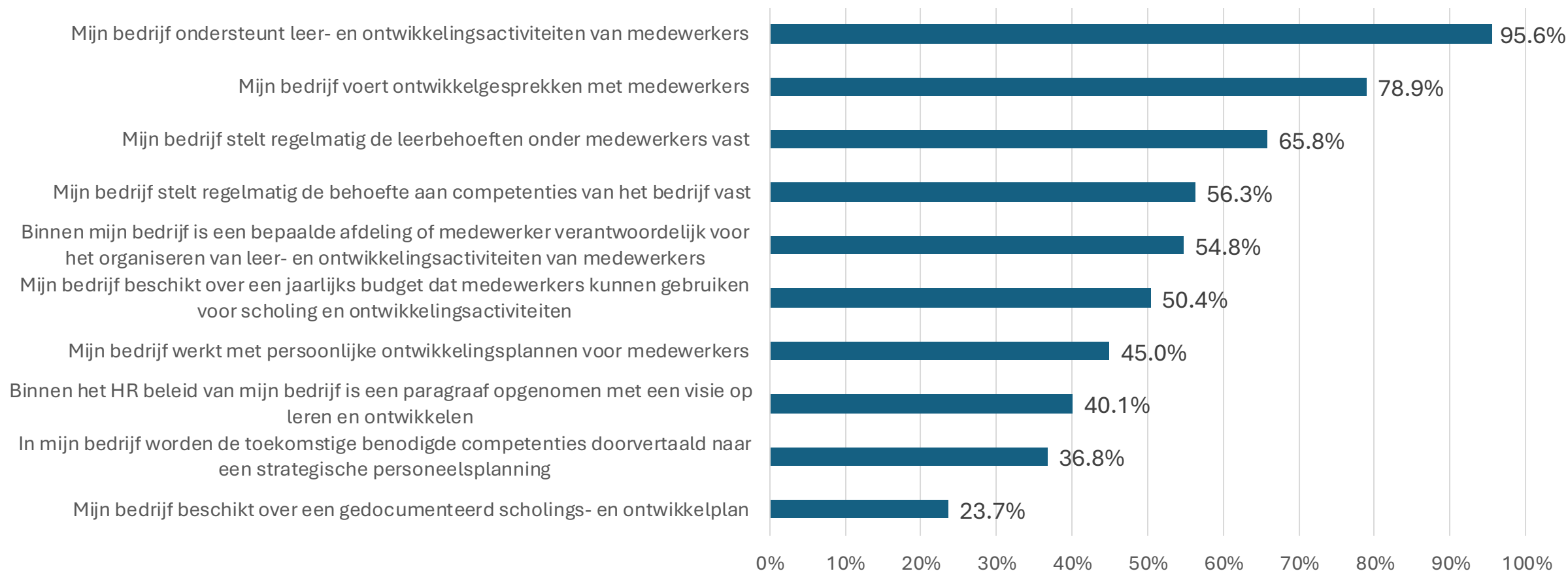
- 80% van de werknemers ervaren in 2022 steun van hun leidinggevende bij de ontwikkeling van hun kennis en vaardigheden (Bron: TNO SER, 2023)

Ervaren steun leidinggevende



Figuur 20: Ervaren steun leidinggevende (Bron: NEA: TNO/CBS)

(6) Organisatie gericht op ontwikkeling



(7) Organisatie verbinden met externe omgeving

- Geeft toegang tot nieuwe kennis, trends en perspectieven (klanten, industrie, onderwijs, onderzoek, collega's) (Gerken et al., 2016)
- Arbeidsmobiliteit versterkt kennisopbouw en uitwisseling (Fouarge, 2017)
- Draagt bij aan kennisacquisitie maar ook kennisopbouw (o.a. community of practice)



Eerste indrukken uit onderzoek onder medewerkers gemeentelijke buitendienst

- **Focus op gemeentelijke buitendienst**
 - Groenvoorziening
 - Afvalbeheer en schoonmaak
 - Technisch onderhoud
- **Focus op praktisch opgeleiden**
 - personen die zijn gaan leren en ontwikkelen of tot 'professionele bloei' zijn gekomen
 - Groningen, Tilburg, Den Haag, Vlissingen, de Fryske Marren
 - 24 medewerkers en 5 leidinggevenden



Hoe kan de werkcontext eigen regie en deelname aan LLO van werkenden bevorderen?

- Lopend NRO onderzoek 2022-2026
- Onderzoekt de **interactie tussen zelfregie en LLO** van verschillende groepen werkenden en leercultuurkenmerken op organisatieniveau.
- Wat zijn de **condities/ elementen** in organisaties om eigen regie en LLO van werkenden te bevorderen?
- **Conversiefactoren** in de persoon, sociale context, werkcontext, functie, instituties, economie/arbeidsmarkt/technologie/ overheid

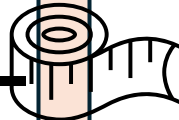
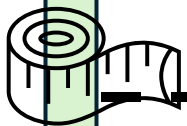


Welke factoren stimuleren LLO?

Welke factoren beperken LLO?

In beperkte
mate

In beperkte
mate

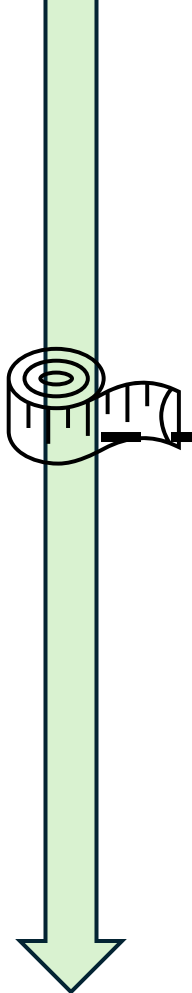


In grote

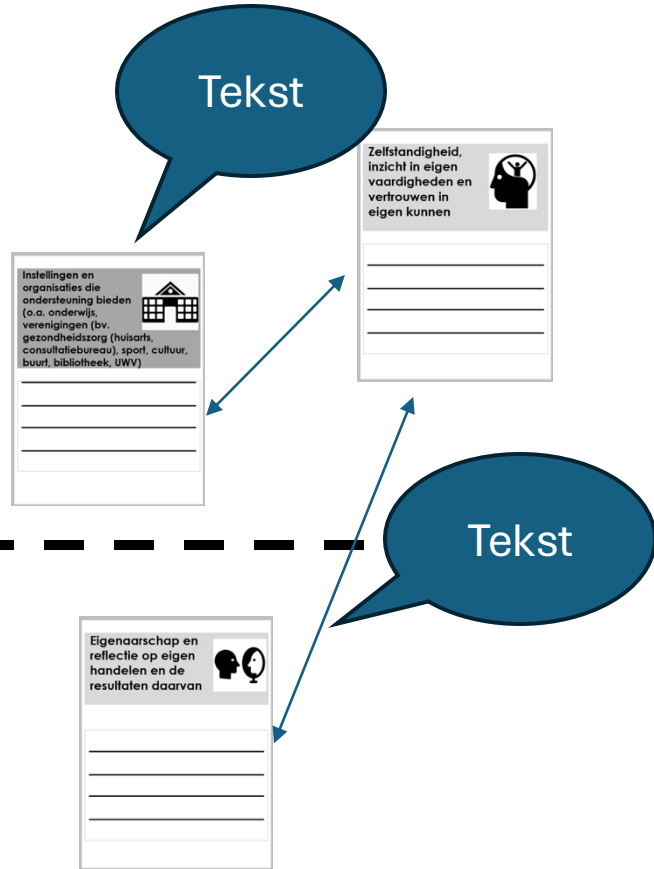
In grote

Welke factoren stimuleren LLO?

In beperkte mate

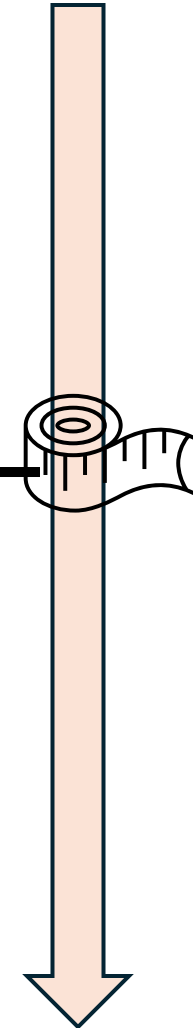


In grote

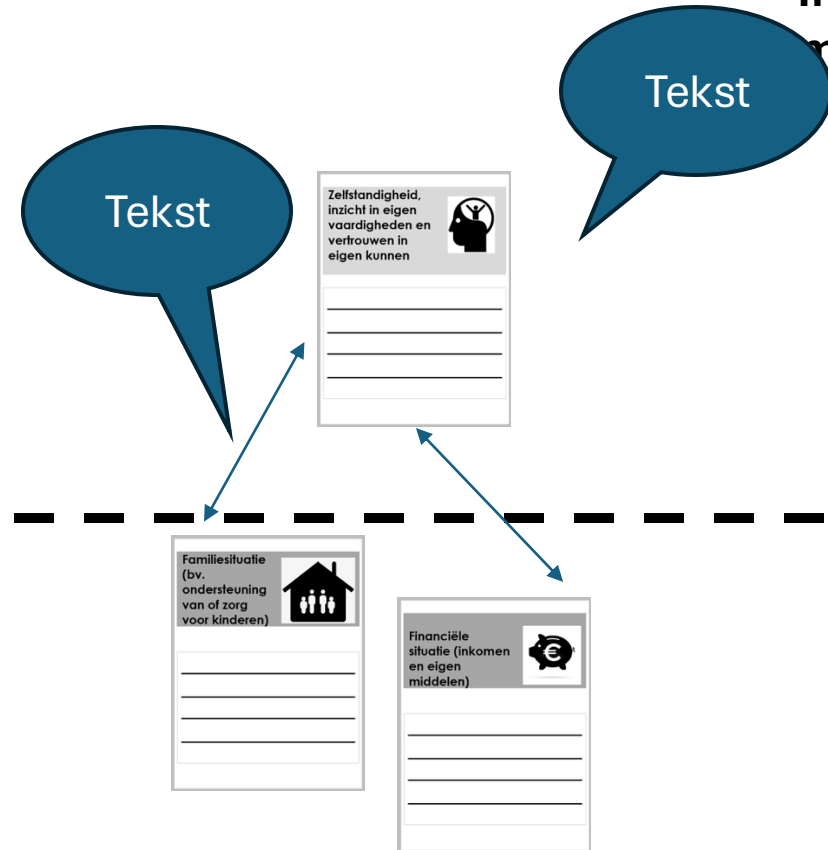


Welke factoren beperken LLO?

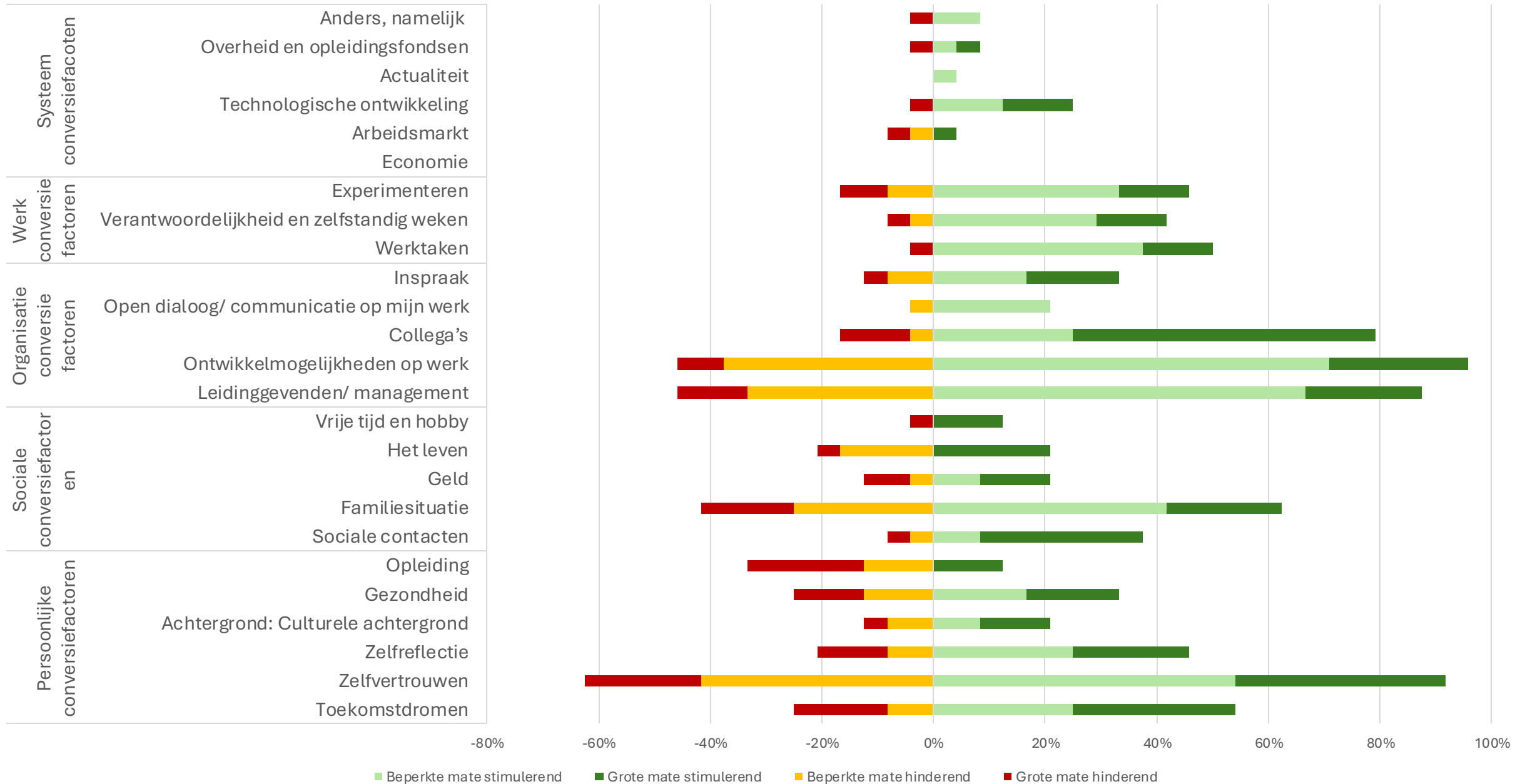
In beperkte mate



In grote



Stimulerende en belemmerende factoren LLO bij buitendienst gemeenten (N=24)



(1) Zelfvertrouwen en zelfreflectie

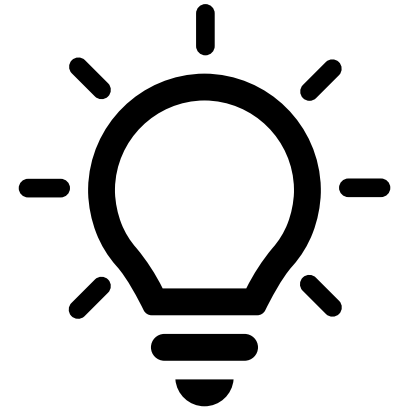
- **Weinig vertrouwen in leren en ontwikkelen**
- **Noodzaak voor eigen initiatief:** ‘Je moet het zelf willen aangeven. Ze komen jou niet halen om te zeggen: ‘wil je iets anders gaan doen?’ Je moet het zelf willen.’
- **Veel verhalen over versterken van zelfvertrouwen:**
 - ‘Ik was verlegen. Ik heb echt moeten leren om van me af te bijten.’
 - ‘Toen ik begon had ik m’n rijbewijs, maar verder nog niks. En toen zei een collega: ‘moet jij die taken maar overnemen’. Dat gaf vertrouwen.’
 - ‘In de wandelgangen werd al gezegd: we willen straks wel iets met jouw kennis doen. Dat gaf me het gevoel dat ik ertoe deed.’
 - ‘Ze luisterden echt. Niet alleen ‘goed idee’, maar ze legden ook uit waarom ze iets wel of niet deden. Dat bouwt vertrouwen.’
 - ‘Positieve ervaring met opleiding heeft mij hongerig gemaakt om door te leren’
- **Maar, ook ‘na drie keer vragen met een NEE en geen follow up, ben ik maar gestopt met vragen!’**

(2) Steun van leidinggevenden en/ of collega's

- **Belangrijke rol van brugfiguren:**
 - **Leidinggevenden die beslissend zijn:** 'ziet wat in me'; 'gaf me vertrouwen'; 'kwam voor me op'; 'jij kan dit gewoon'.
 - **Rol van toevallige ontmoetingen:** 'loopbaanadviseur stapte toevallig in mijn wagen'
 - **Collega's:** 'Mijn collega heeft geleerd om voor mij zelf op te komen'
 - **Sociale context:** 'Mijn vrouw gelooft heel erg in me, er zit veel meer in je'
- **Bij de gemeente is veel mogelijk:**
 - Loopbaanprogramma's die een structuur bieden voor oriëntatie en ontwikkeling
 - HR cyclus met aandacht voor LLO ('ticking de box')
 - Ontwikkelbudgetten
 - Opleidingsaanbod met praktisch leren modules (stadsbeheeracademie)
- **Veelal negatieve ervaringen bij vorige werkgever**

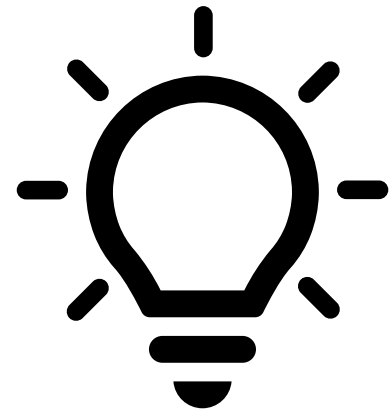
Aanbevelingen vanuit medewerkers

- **Communiqueer** meer over ontwikkelmogelijkheden en middelen
- Zorg voor **support en vertrouwen** vanuit leidinggevenden en collega's:
 - Adresseer specifieke belemmeringen
 - Ga het gesprek aan en luister naar individuele behoeften
 - Training leidinggevenden in coachend leiderschap
- **Bevorder autonomie, diversiteit in taken en ruimte** om te experimenteren/ fouten te maken
- Bied **loopbaanperspectief**
- **Waardering, inspraak** en een **veilig leerklimaat**
- **Stimuleer actie**, niet alleen praten, faciliteer kleine stapjes



Wat zeggen leidinggevenden over wat stimuleert?

- **Erkenning en vertrouwen:** ‘Jullie zijn geen afvalopruimers, jullie zijn vakmensen’
- **Collegiale steun:** ‘Ze gingen vaak met twee of drie tegelijk naar de opleiding. Ze stimuleerden elkaar’
- **Facilitering en maatwerk:** ‘Tijd, geld, persoonlijke begeleiding en maatwerk maken leren haalbaar.’
- **Goede gesprekken en coaching:** voer het gesprek over ambities en wat beter of anders kan
- **Geef inzicht in loopbaanperspectief en doorgroei:** duidelijke stapjes en deel voorbeelden van collega's die doorgroeien
- **Creëer leercultuur op werk:** koppelen van medewerkers, ervaringen delen, verbetertrajecten
- **Investeren in leiderschapstraining** als structureel onderdeel van opleidingen
- **Accepteren dat niet iedereen mee wil of hoeft**



Goede praktijk



Werken in wijkteams in Vlissingen

- **Doel:** Beheer openbare ruimte wordt meer integraal benaderd
- **Kernwaarden:** o.a. vakmanschap; samenwerking/ integraliteit; gebiedskennis; verantwoordelijkheid laag in de organisatie; zichtbaar in de wijk; klachten meldingen; tevreden inwoners
- **Resultaat:** betrokken en gemotiveerde medewerkers; meer autonomie & gevarieerde taken; interdisciplinair werken; medewerkers in de leerstand, tevreden inwoners



Werken in wijkteams in vlissingen

- **Wijkgericht werken** heeft een sterk stimulerend effect gehad op leren en ontwikkelen.
 - Meer **zelfstandigheid, verantwoordelijkheid, leerervaringen** in communicatie en reflectie op de eigen rol
- *‘Vroeger reed je gewoon je rondje, nu bepaal je zelf: waar is het nodig? Je kijkt zelf waar je moet vegen. Dat vond ik al een stap hoor.’*
 - *‘Door wijkgericht werken leer ik allemaal nieuwe dingen (groene vaardigheden; samenwerking met collega’s; oplossingen bedenken; met burgers communiceren). Ik doe nu aan zelfstudie in de avond... Mijn vrouw kent me niet terug’*
 - *‘Ik ervaar meer werkplezier en ben weer gemotiveerd door wijkgericht werken’*

En tot slot 6 tips van mij om leren te bevorderen!

Stel jezelf – en elkaar – regelmatig de vraag wat je de laatste maand heb geleerd in je werk

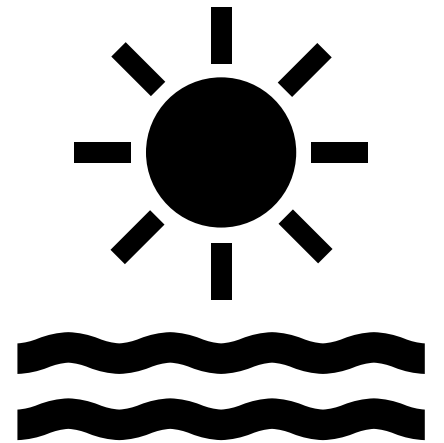
Probeer in je werk regelmatig iets nieuws of anders te doen. Probeer eens iets uit!

Stel jezelf en elkaar regelmatig de vraag welke bijdrage je de laatste tijd hebt geleverd aan de creatie van nieuw kennis, inzichten en werkwijzen in je organisatie

Deel deze nieuw kennis, inzichten en werkwijzen met je collega's ('learning snacks')

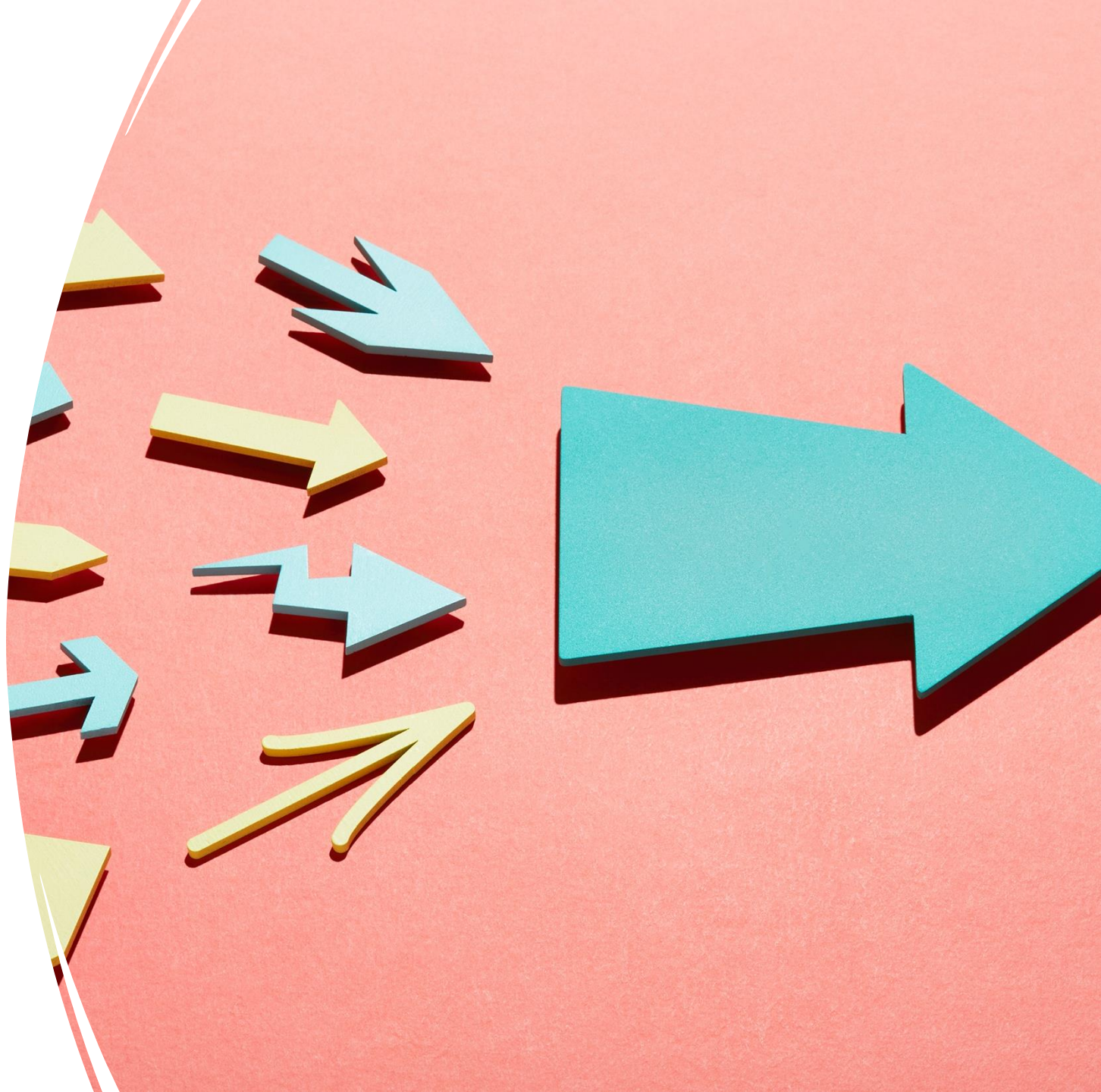
Betrek naar je collega's ook de externe omgeving voor nieuw kennis

Inventariseer wat je stimuleert en belemmert in je eigen regie en deelname aan LLO en maakt dit bespreekbaar



Take aways

- Onderzoek laat een **positieve impact** zien van leercultuur op werkgevers en werknemers => **er is een business case**
- Overzicht van **belangrijkste kenmerken** van leercultuur
- Eerste **inzicht in de factoren** die stimuleren en belemmeren voor LLO voor de gemeentelijke buitendienst
- Enkele **aanbevelingen en goede praktijken**



Welkom bij de Bibliotheek Leercultuur

Bibliotheek

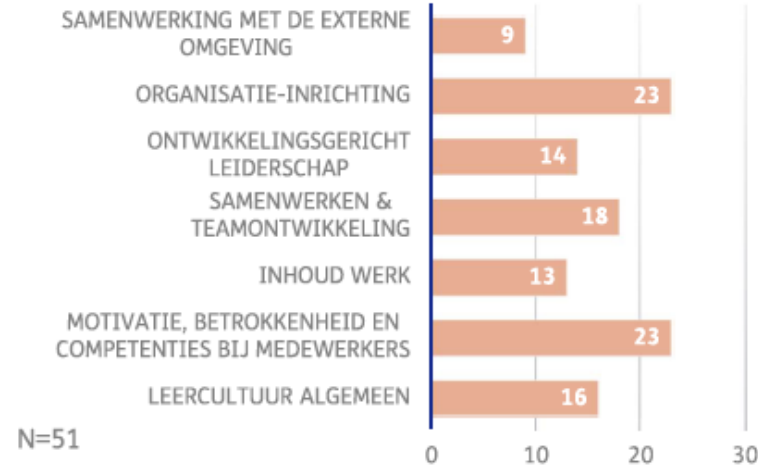


Bibliotheek Leercultuur

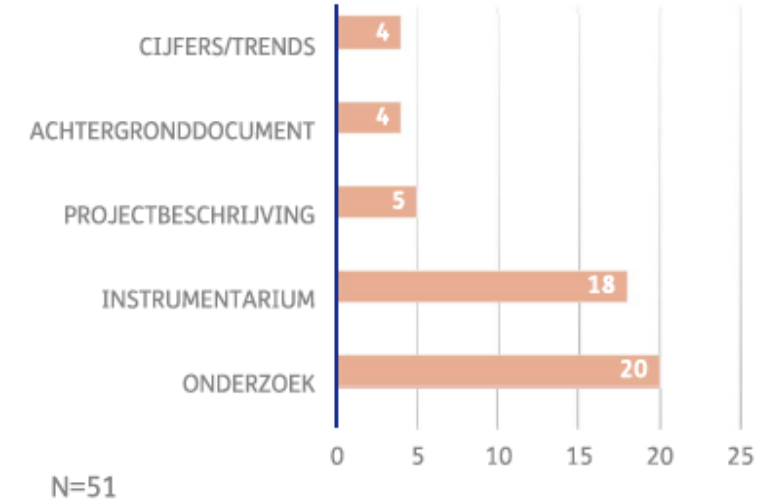
Ons werk en onze manier van werken veranderen razendsnel. En dit zal in de toekomst zo blijven. Daarom moet het in Nederland vanzelfsprekend worden om tijdens de loopbaan te blijven leren en ontwikkelen (SZW, 2023). Dit vraagt om een positieve leercultuur waarin leren en ontwikkelen gemeengoed is voor iedereen. De LLO-Katalysator wil hier een bijdrage aan leveren.

Het inventariseren en verkennen van de bestaande onderzoeken en lopende projecten is stap 1. Deze stellen we nu beschikbaar in

Thema



Type resultaat



LLO-katalysator: Bibliotheek leercultuur

<https://llo-katalysator.euwest01.umbraco.io/nieuws/bibliotheek-leercultuur/>



Dank voor uw aandacht!

Wat doet u in uw organisatie om eigen
regie en leercultuur te versterken?