



OPLEIDEN EN LEREN

I - 1

Een opleidingsmodel

INHOUD	blz.
1. Waarom een model?	2
2. Leren en leven	2
3. De verbinding van opleiding en maatschappelijk veld	2
4. Het opleidingsmodel	3
4.1 Opleiden en leren	4
4.2 Opleidingsveld en maatschappelijk veld	4
4.3 Ontwikkeling en evaluatie	6
5. Opleidingsbeleid	6
6. Samenvatting	7

1. Waarom een model

In het hier te ontwikkelen model wordt getracht het gehele veld van activiteiten en problemen, dat men als opleider of organisator van opleidingen tegenkomt, op een overzichtelijke wijze in kaart te brengen.

Dit denkmodel is bedoeld om alle aspecten die van belang zijn bij het voorbereiden, leiden en evalueren van leer- en opleidingsactiviteiten en waarvan het resultaat van de opleiding afhangt, als een samenhangend geheel zichtbaar maken.

Met behulp daarvan is het mogelijk om:

- opleidingsvraagstukken systematisch te doordenken;
- een geheel van voorwaarden te scheppen en te verzorgen waardoor de opleiding effectief wordt;
- een opleidingsgebeuren op veelzijdige wijze te evalueren en sterke en zwakke plekken in een opleiding op te sporen.

2. Leren en leven

Zin van alle leren en opleiden is, dat de mens met het geleerde in bepaalde situaties van het leven iets kan doen (of beter doen). Dat geldt feitelijk voor elke gerichte activiteit: het doel ervan ligt buiten de activiteit zelf, het produkt ervan voldoet aan een behoefte in een andere situatie. Er zijn twee gebieden te onderscheiden, nl. dat waarin het leren en opleiden plaats vindt en dat waarvoor het plaatsvindt, voorlopig aan te duiden als **opleidingsveld** en **maatschappelijk veld**. In het eerste treft men de opleidingsinstituten en -situaties aan: scholen, cursussen, trainingen, opleidingsafdelingen van een bedrijf enz.; in de tweede de leef- en werksituatie waarop de opleiding gericht is. Leren voltrekt zich natuurlijk ook in leef- en werksituaties, hier gaat het echter in de eerste plaats om georganiseerde opleidingsactiviteiten.

3. De verbinding van opleiding en maatschappelijk veld

Hoewel het bekende gezegde: "Niet voor de school maar voor het leven leren wij" altijd onderschreven is, leert de ervaring dat opleidingen, éénmaal geïnstitutionaliseerd grote kans lopen geïsoleerd te raken en een doel op zich zelf te worden. Dit vooral als het instituut de onderwijsdoelen niet formeel, maar in feite toch zelf bepaalt of interpreteert en leerresultaten zelf beoordeelt.

Het is dus van groot belang een zodanige **samenhang tussen opleidingsveld en maatschappelijk veld** tot stand te brengen, dat de opleiding als een zinvolle, aanvaarde en

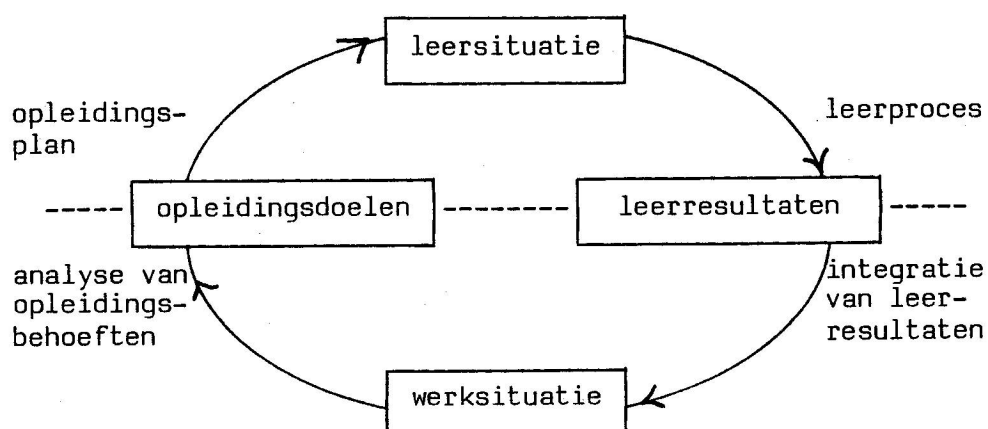
effectieve activiteit gezien kan worden. Deze samenhang wordt in het volgende beschreven in termen van een bedrijfsopleiding, maar geldt in overeenkomstige betekenis voor elke opleiding.

Wij stellen daartoe tegenover elkaar een **werksituatie** en een **leersituatie**. Er moet een leersituatie tot stand gebracht worden ten behoeve van mensen, die hun bijdrage (zullen) leveren aan het werk in de betreffende werksituatie (betreft het geen bedrijfsopleiding, dan kan dit ook een andere situatie zijn, waarop het leren betrokken is). De eerste stap daartoe is, dat wordt nagegaan wat de situatie vraagt waarvoor mensen worden opgeleid, d.w.z. wat deze mensen (met hun mogelijkheden en behoeften) in die situaties met het geleerde in de toekomst moeten gaan doen. Uit deze **opleidingsbehoeften** worden dan **opleidingsdoelen** afgeleid. Om de leersituatie vorm te kunnen geven, moet vervolgens een bij deze doelen en de groep van lerenden passend **opleidingsplan (leerplan)** ontwikkeld worden. In de **leersituatie** ontmoeten de opleiders en lerenden elkaar om te werken aan de inhouden van het opleidingsplan. Dat roept bij de lerenden een **leerproces** op, dat in bepaalde **leerresultaten** uitmondt.

Deze leerresultaten ten slotte moeten zo in de werksituatie **geïntegreerd** worden, dat de oorspronkelijke geconstateerde opleidingsbehoeften zijn opgeheven.

Daarmee is de cirkel gesloten, die we in de volgende paragraaf in een beeld weergeven.

4. Het opleidingsmodel



Aan dit model kunnen we enkele kenmerken aflezen, die het begrip voor een aantal vraagstukken van de opleiding verdiepen.

4.1 Opleiden en leren

De linkerkant van het model is die van het opleiden, d.w.z. daar wordt de **opleiding** ontwikkeld; de rechterkant is die van het leren, hier ontwikkelen de **mensen** zich. De activiteiten aan de linkerkant vallen in eerste instantie onder de verantwoordelijkheid van leidinggevend en opleider, die aan de rechterkant onder die van de deelnemers, respectievelijk medewerkers. Beide processen zijn van elkaar afhankelijk. De betekenis hiervan zal in het vervolg nog duidelijker blijken.

4.2 Opleidingsveld en maatschappelijk veld

De bovenste helft ligt in de sfeer van het opleidingsveld, de onderste in die van het maatschappelijk veld. Opleidingsdoelen en leerresultaten liggen op de grens van beide. Met het formuleren van de opleidingsdoelen eindigt de analyse van de behoeften van het werkgebied en begint het proces van opleiden en leren.

Deze opleidingsweg vindt z'n einde in de leerresultaten. Dit is het punt waar de opleiding afgesloten wordt en de (hernieuwde) intrede in de werksituatie plaatsvindt en daarmee een proces van ingroei, aanpassing aan of omvorming van de (werk)situatie. Het eerstgenoemde gebied valt onder de verantwoordelijkheid van degenen, die rechtstreeks bij de opleiding betrokken zijn: opleiders en deelnemers; het tweede onder diegenen die rechtstreeks bij de werksituatie betrokken zijn: leiding en medewerkers. Hieruit volgen enkele gezichtspunten of voorwaarden voor een goed samenspel tussen opleiding en werksituatie.

Opleidingsdoelen dienen gemeenschappelijk te worden vastgesteld. Een opleidingsinstituut moet dus niet eigenmachtig doelen stellen, maar deze in samenwerking met degenen die in feite in de betreffende levens- of arbeidssituaties staan (b.v. ook aanstaande deelnemers aan de opleiding) ontwikkelen. Evenmin mogen doelen aan de opleiding worden opgelegd, daar deze de verantwoordelijkheid op zich moeten nemen om ze waar te maken. Dit laatste kan door een buitenstaander onvoldoende worden beoordeeld. Iets overeenkomstigs geldt voor de **beoordeling van leerresultaten** voorzover dit laatste überhaupt nodig geoordeeld wordt.

Het onderzoek naar de **opleidingsbehoeften** berust op een analyse van de werksituatie en kan daarom het beste door de betrokkenen zelf, leiding en medewerkers, worden uitgevoerd. In de regel zal de hulp van een opleidingsdeskundige of organisatie-agoog daarbij onmisbaar zijn, b.v. om de juiste vragen te stellen e.d.

Het afgaan op de "**opleidingsvraag**" van een enkele leidinggevende persoon kan tot irreële opleidingsdoelen leiden, die aan de eigenlijke behoeften in de situatie in het geheel niet tegemoet komen. Maar ook het interviewen van een aantal mensen door een opleider om daaruit zelf de opleidingsbehoeften te concluderen, is in vele gevallen onvoldoende. Toch gebeurt dit nog overwegend op een dergelijke wijze, wat bijdraagt tot de afstand die vele opleidingen tot de werkelijkheid hebben en tot de onverschilligheid van vele werkenden voor opleidingsvraagstukken.

Het ontwikkelen van een **opleidingsplan** daarentegen is een aangelegenheid van hen, die de opleiding zelf moeten realiseren en die in de gelegenheid zijn tijdens het proces regelmatig bij te sturen. Daarbij kan de aanwezigheid van een didactisch deskundige in het team van opleiders een belangrijke steun zijn voor een goede opzet, evenals het meedenken van iemand uit de werksituatie, m.n. wat de inhoud van de opleiding betreft.

Waar interne commissies of instanties leerplannen bedenken en vaststellen heeft dat veelal tot gevolg dat de opleiders er zelf niet achter staan en - voorzover zij zich eraan onderwerpen - ongeïnteresseerd lesgeven of het terzijde leggen en in feite hun eigen gang gaan.

De **integratie van leerresultaten** in de werksituatie is een aangelegenheid van de individuele medewerkers, die een cursus hebben gevolgd en van de werkgroep, waarin deze zich (opnieuw) invoegen. Betreft het leerresultaten, die - wanneer ze in het handelen worden toegepast - tot verandering van de bestaande gang van zaken leiden (b.v. een verbeterde methode van administreren of een nieuwe stijl van leiding geven), dan kan het betrekken van een organisatiedeskundige of organisatie-agoog een belangrijke hulp in dat proces zijn. Nog beter is het wanneer de organisatie-agoog tevens één van de opleiders is, zodat de ervaringen tijdens het integratieproces naar de opleiding kunnen terugvloeien.

4.3 Ontwikkeling en evaluatie

De tot nu toe beschreven cirkelgang stelt eigenlijk een proces van **ontwikkeling** voor, namelijk van een opleiding, van de mensen die eraan deelnemen en ten slotte van de werksituatie zelf. Dit is een ontwikkeling die niet alleen vanzelf tot stand komt, maar in elke fase gestimuleerd en gericht moet worden, wil de opleiding werkelijk aan zijn doel beantwoorden. Nu is het zo, dat gericht ontwikkelen niet mogelijk is zonder geregeld evalueren. De **evaluatie** van uitgangspunten, acties en resultaten tegen de achtergrond van doelstellingen, omstandigheden en gevolgen, levert inzichten op waardoor de verdere opleidingsactiviteiten met meer succes volbracht kunnen worden. Evaluatie is pas mogelijk als de actie tot een bepaald punt is gevorderd of resultaten heeft opgeleverd.

Zo kan men leerresultaten evalueren, terugziende naar de opleidingsdoelen of door de uiteindelijke veranderingen in de werksituatie te vergelijken met de eerder vastgestelde behoeften. Evaluatie is een weg van onderzoek, bezinning en diagnose om een extract van waardevolle inzichten te winnen uit een stuk afgelegde ontwikkelingsweg.

Het evalueren kunnen we dus voorstellen als een stroom die tegengesteld verloopt ten opzichte van de voortschrijdende ontwikkeling (het "proces"). Met behulp van evaluatie trachten we het verband te begrijpen tussen elk van de reeks activiteiten en processen met een ander.

B.v.:

- in hoeverre waren de behoeften juist geanalyseerd?
- in hoeverre heeft het opleidingsplan het leerproces ondersteund of gestoord?
- blijkt de doelstelling, gezien de resultaten en omstandigheden haalbaar of onrealistisch te zijn geweest? enz.

5. Opleidingsbeleid

Het opleidingsmodel is tot nu toe beschreven als de voorbereiding, uitvoering en nazorg van één opleiding (cursus). Cursussen vinden echter meestal in een groter verband plaats. Een onderwijsinstelling kan meerdere cursussen met verschillende doelen en opzet verzorgen, evenzo een opleidingsafdeling van een bedrijf. T.a.v. het geheel van deze activiteiten is er behoefte aan een **opleidingsbeleid**.

De leiding, de opleiders, de deelnemers en anderen die met de opleiding te maken hebben, hebben behoefte te weten welke plaats de opleiding in een grotere organisatie inneemt, wat ervan verwacht wordt, enz. Zonder een dergelijk beleid komen opleidingen incidenteel en vrij toevallig tot stand (b.v. wie het eerst vraagt) of worden bestaande cursussen van jaar tot jaar voortgezet, omdat ze er nu eenmaal zijn en er een budget voor is.

Dit beleid kan uitspraken bevatten over de wijze waarop elk van de fasen van het opleidingsproces in het algemeen in de betreffende organisatie behandeld dient te worden en aan welke voorwaarden en criteria deze zo veel mogelijk moeten voldoen.

B.v.:

- al onze opleidingen zijn erop gericht een grotere zelfstandigheid in de functie-uitoefening te bevorderen. Dit is een criterium van de opleidingsdoelen.
- wij streven ernaar de mensen in onze organisatie herhaaldelijk te activeren door korte, intensieve cursussen of conferenties, dus b.v. niet: één veel omvattende managementcursus aan het begin van de loopbaan en verder nooit meer.
- enz.

Het opleidingsbeleid bevat dus een aantal centrale gezichtspunten en richtlijnen voor alle mogelijke aspecten van het opleidingsgebeuren, passend in een meer omvattend beleid van de organisatie. We plaatsen het daarom in het model in het midden van de cirkel.

6. Samenvatting

Voor het opzetten, leiden en evalueren van opleidingen is het van belang om het gehele veld van activiteiten en problemen die men daarbij tegenkomt, met behulp van een "opleidingsmodel" in kaart te brengen.

Bij de opzet van dit model is uitgegaan van de grondgedachte dat alle opleiden en leren geen doel in zich zelf zijn, maar alleen zin hebben als de resultaten daarvan in (bepaalde) levens- en werksituaties vruchtbaar worden. De mate waarin een opleiding zinvol, effectief en door deelnemers en anderen positief aanvaard is, hangt niet alleen af van een goede opzet en uitvoering van de opleiding, maar ook van de verbinding die gelegd wordt tussen opleidingsveld en maatschappelijk veld (hier met name werksituaties, in verband waarmee wordt opgeleid).

In het bijzonder gaat het erom, dat de opleidingsbehoeften werkelijk geanalyseerd worden (d.w.z. samen met de mensen die in het werk betrokken zijn) en dat de resultaten van de opleiding werkelijk geïntegreerd worden in de werksituatie.

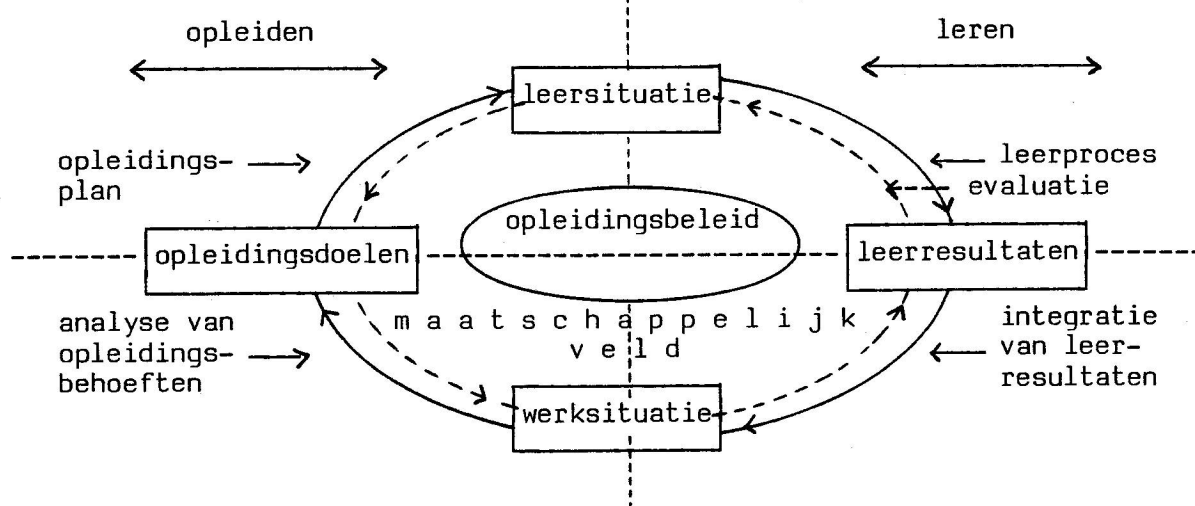
Deze activiteiten behoeven daarom een goed samenspel van degenen die in de opleiding en in de werksituatie verantwoordelijk zijn, wat b.v. inhoudt:

- gemeenschappelijk vaststellen van opleidingsdoelen en beoordelen van leerresultaten;
- analyse van opleidingsbehoeften door de mensen in de werksituatie bijgestaan door een opleidingsdeskundige (of organisatie-agoog);
- ontwerpen van het opleidingsplan door opleiders met meedenken van een "praktijkman" en eventueel een didactisch deskundige;
- integratie van leerresultaten door de medewerkers, eventueel bijgestaan door een opleider of organisatie-agoog.

Voor een opleidingsinstituut is het tenslotte belangrijk om een **opleidingsbeleid** te ontwikkelen om:

- over criteria te beschikken voor het al of niet starten van nieuwe opleidingen;
- de verscheidenheid van cursussen e.d. doelmatig te coördineren;
- een bewust gekozen wijze van werken te handhaven bij het ontwikkelen en begeleiden van opleidingen en de nazorg ervan;
- de identiteit van het opleidingsinstituut in een groter verband gestalte te geven.

Het model ziet er nu als volgt uit:



In het volgende deel: "Opleiden en leren I - 2", zal de ene helft van het model, nl. de opleiding verder worden uitgewerkt; in "Opleiden en leren I - 3", het maatschappelijk veld en het opleidingsbeleid.