

# Ontwerpen van leren op de werkplek!?

Centre for Learning Sciences and Technologies  
[celstec.org](http://celstec.org)



# Overzicht Presentatie

- Wie ben ik en wat doe ik?
- Afbakening van leren op de werkplek
- Systematisch ontwerpen van opleiden op de werkplek
- Cognitive Apprenticeship Model
- Ontwerpen van leerprojecten
- Ontwerpen van leerinfrastructuur teams
- Ontwerpen van leren tbv innovatie (kennisproductiviteit)
- 'Ontwerpen' van informeel leren op de werkplek
- Reflecties en conclusies



## Wie ben ik en wat doe ik

- Pabo en andragogiek
- Promotie Universiteit Twente
- Sinds 1998 OUN
  - Cgo
  - Master Onderwijskunde
  - Programmamanager RdMC
  - Consultant en onderzoeker Celstec
  - Leren medische professionals, EVC, Assessment, Functiemix, co-promotor
  - Redactielid Velon, Develop, HEO, HRD Thema en O&O,
  - Actief binnen ATEE

CELSTEC  
celstec.org



# Wat is leren op de werkplek?

- Wat is leren? Duurzame verandering in KVA
- Wat is een werkplek (in functie)
- Fuzzy concept, 5 dimensies:
  - Doelgerichtheid leren
  - Formaliseren leren
  - Context leren (simulatie)
  - Vormen van leren (observatie, sociale interactie, reflectie, theorie??)
  - Sturing van het leren



# Ontwerpen van werkplekopleidingen

- Sinds jaren '80 agv transfer en kosteneffectiviteit
- Opleiden front-line employees
- Veel aandacht in Nederland
- Varianten: oefening, instructie, studie
- Conventionele ontwerpbenadering (variant op ADDIE)
- Bekende auteurs: Jacobs & Jones, Rothwell & Kazanas
- 6 fasen in ontwerpproces

CELSTEC  
celstec.org



# Fasen in ontwerpproces werkplekopleidingen

- Vaststellen mogelijkheden werkplekopleiden
- Analyseer de te leren taken
- Selectie en opleiding instructeurs
- Ontwikkelen materialen
- Uitvoering opleiding
- Evaluatie (proces en leerresultaten) en bijstelling



# Cognitive Apprenticeship Model

- Populair ivm accent op transfer
- Model of denkkader
- Seezink (2009) en Van Velzen (in voorbereiding)
- Typen Kennis: Domeinspecifiek en metacognitie
- Methoden: Modelling, Coaching, Scaffolding, Articulatie, Reflectie en Exploratie
- Opbouw: complexiteit en diversiteit
- Sociale context: samenwerking en toegang tot experts



# Kritiek op ontwerpen van werkplekopleidingen

- Sinds jaren '90 toenemende kritiek op werkplekopleidingen
- Kritiek op 2 aspecten
- Ten eerste de beperkte effectiviteit (onderwijskundige ratio)
- Ten tweede de visie op het ontwerpproces: leerdoelen, leermethoden, oplossen problemen, ontwerpen en leren zijn 2 gescheiden activiteiten)





# Leren door leerprojecten

- Accent op lerende als ontwerper
- Leerproject: innovatieproject waarbij leren als expliciete doelstelling is ingebakken. Verbinden van organisatieproblemen, ambities met persoonlijke motieven
- Brengt structuur aan in het leren zonder overmatig te structureren/formaliseren
- Bekende auteurs: Rob Poell, Ferd v.d. Krogt
- Oriëntatie: van idee tot contract
- Uitvoering leerproject
- Daarbij monitoring en bijstelling
- Bestendigingsfase



CELSTEC  
celstec.org



# Ervaringen met leerprojecten

- Indeling in fasen is ideaaltypisch
- Leerproject succesvol als werknemers probleem ook zelf als probleem erkennen
- Motivatie deelnemers is essentieel
- Tijd en prioriteit
- Opleider wordt facilitator
- Niet geschikt voor problemen die erg omstreden zijn (conflicthantering)



## Leren in (zelfsturende) teams

- Concept zelfsturend team vanaf jaren negentig erg in belangstelling
- Verschil met leerprojecten (tijdelijk, één specifiek probleem)
- Mate van verantwoordelijkheid voor beslissingen varieert per zelfsturend team
- Bekende auteurs Amelsvoort, Tjepkema
- Leren in teams afhankelijk van de leerinfrastructuur: geheel aan middelen, condities en support



# Leerinfrastructuur

- Type activiteiten 1) leeractiviteiten 2) regulatieactiviteiten om leren en uitkomsten te sturen
- Vormen van Leren: spontaan op werkplek, opleiden werkplek, buiten werkplek, Regulatie: identificeren leerbehoeften, vaststellen resultaten, sturing eigen leerproces
- Wijze van leren: feedback, coaching en reflectie van collega's en teamleider. Regulatie d.m.v. sociale steun teamleden en –leider, beschikbaarheid van materialen en (financiële) middelen, functioneringsgesprekken
- Conditie op organisatieniveau: leercultuur, leren als doelstelling erkend
- Conditie op teamniveau: omvang team, taakrotatie en taakverrijking, tijd voor leren
- Conditie op niveau teamlid: team-competenties, motivatie voor leren, gerichtheid op verbetering en innovatie



# Kenniscreatie

- Vraag hoe leren en permanente verbetering/innovatie te verbinden
- Kenniseconomie: sneller en slimmer dan de concurrent
- De 'nieuwe werknemer' permanent onderhoud aan eigen competenties
- Leren als arbeidsvoorwaarde
- Auteurs: Joseph Kessels, Paul Keursten, Suzanne Verdonschot
- Kennis als persoonlijke bekwaamheid (Vivaldi als voorbeeld)
- 'Ontwerprincipes': bevorderen creatieve onrust, aandacht voor verbeteren competenties zoals reflectie, probleemoplossen, zelfsturing en communicatie. Expliciete aandacht voor persoonlijke drijfveren



# Ontwerpen tbv informeel leren

- Informeel leren belangrijkste vorm van leren
- Meting ervan is problematisch
- Sturen of stimuleren?
- Auteurs: Jeroen Onstenk, Kitty Kwakman, Marianne van Woerkom
- Informeel leren is afhankelijk van leerpotentieel van de arbeidssituatie

CELSTEC  
celstec.org



# Leerpotentieel

- Leeraanbod werkplek: Kenmerken functie, informatie, sociale werkomgeving
  - Opleidingsaanbod: sturen van leren door de werktaken, inwerken/werkplekopleiden, deelname aan innovaties
  - Competenties werknemer: ervaring en leercompetenties
  - Leerbereidheid van werknemer
- 
- Bevordering van leren kan plaatsvinden via bovenstaande vier aangrijpingspunten



## Reflecties en conclusies

- Niet altijd uitgewerkte ontwerpbenadering
- Deels overlappend
- Onderzoek staat in kinderschoenen
- Is de werkplek een geschikte leersituatie?
  - Niet voor alle leerinhouden
  - Hangt sterk af van individuele bekwaamheden
  - Werk bepaalt uiteindelijk de mogelijke competentiegroei
  - Erkenning en certificering
  - Employability niet gebaat bij enkel werkplekieren





# Ontwerp ze!

- Betrek de beoogde lerenden in je ontwerpactiviteiten
- Bedenk wat je zou willen realiseren
- Wees eclecticisch: combineer naar hartenlust allerlei aanpakken en modellen!
- Maar evalueer altijd!!
- Beperk je evaluatie niet tot tevredenheid deelnemers
- En doe daar wat mee!!!
- Ontwerpen is niet een eenmalige activiteit maar eerder een permanent aandachtspunt

