

eBook

Trends in Learning

next.»
learning
2017

Een korte opsomming:

1. Waar gaat dit eBook over?
2. Een toekomstbestendig advies aan e-learning ontwerpers
3. Vier ontwikkelingen in Technology Enhanced Learning
4. Dit is waarom de HRM-manager over 5 jaar niet meer bestaat
5. Meer nieuws ontvangen over leren in organisaties?
6. Knelpunten bij het (nieuwe) leren in de zorg
7. Aandachtspunten voor de toekomstbestendige HRM-professional
8. Knelpunten bij leren in het primair en voortgezet onderwijs

Waar gaat dit eBook over?

Leren... welke kant gaat het op? Lees enkele 'trends' in dit eBook.

Wat vorig jaar een trend was, heeft soms dit jaar alweer minder aandacht. Gaan de ontwikkelingen zo snel tegenwoordig, of wordt het woord 'trends' iets te gemakkelijk gebruikt?

Dit eBook had misschien beter 'vinger aan de pols' kunnen heten. Want dat is wat deze auteurs doen: met een kritische blik volgen welke kant het opgaat met leren. En dat is en blijft waardevolle informatie voor elke HRD-professional. Veel leesplezier!

Tip! Lees ook deze eBooks van Next Learning:

- [Hét eBook voor de HRD professional](#)
- [Big Data en Gepersonaliseerd Leren](#)
- [Playful Learning](#)
- [Social Learning](#)

18 april 2017
Den Bosch

next»learning2017
Agile Leren & Innoveren



Een toekomstbestendig advies aan e-learning ontwerpers

Een krachtige e-Learning leerbeleving ontwerpen is niet gemakkelijk. e-Learning expert en docent van de [opleiding Onderwijskundig e-Learning Ontwerper](#) Marcel de Leeuwe ontwikkelde e-learning concepten, content en tools voor verschillende bedrijven, overheid en het onderwijs. Tijdens een gesprek zet hij de problemen en adviezen op een rij.



Waarmee worstelen e-learning ontwerpers?

Waar worstelen e-ontwerpers het meeste mee? Nou, wat ik zie is dat dat wel heel erg divers is. **Maar een van de dingen waar mensen het meeste mee worstelen is dat hun werkelijkheid binnen de organisatie of binnen hun klantenkring steeds complexer wordt.**

Dat betekent dat er steeds minder tijd is om bijvoorbeeld hele curricula te ontwikkelen, dat de inhoud steeds sneller verandert, en dat ze steeds meer bezig zijn om te kijken wat is nou de manier waarop ik het beste waarde kan toevoegen aan mijn organisatie. Die puzzel wordt steeds uitgebreider en steeds ingewikkelder.

Wat is je advies?

Mijn advies aan onderwijskundig e-learning ontwerpers is dat je op een ándere manier de vraagstukken die je krijgt aanpakt. En dat betekent aan de ene kant dat een écht blended oplossing komt waarbij je ook gaat kijken naar dingen als performance-support, waarbij je dieper doordringt tot de trends, dus niet zomaar virtual reality erbij gaat pakken omdat dat kan of gamification maar dat je afgewogen kunt zeggen wat dat dan voor effecten heeft.



En daarbij niet alleen het leereffect maar ook bijvoorbeeld het échte belang wat je creëert voor je eigen organisatie of voor de groep waar je het voor doet. Dus werk je in een ziekenhuis dan is het belangrijk om niet te zeggen ik ga een training ontwikkelen op het gebied van

patiëntveiligheid, nee, het doel is om de ongelukken te verkleinen of te verminderen.

En dát betekent dat je een integrale aanpak moet hebben die verder gaat dan alleen maar de werkvormen. Dat je écht moet gaan kijken naar een andere manier om tot dat ontwerp te komen. En daarbij kun je denken aan ontwikkelingen zoals design-thinking, of meer agile benaderen. En dat zijn manieren om ervoor te zorgen dat je tot een afgewogen en goed ontwerp kunt komen.

Wat leer je in de opleiding?

In de [opleiding Onderwijskundig e-Learning Ontwerper](#) leer je op een andere manier tegen ons vakgebied aankijken. Dat betekent dat je allerlei praktische voorbeelden ziet, dat we het daar mét vakgenoten over gaan hebben, dat je vooral ook veel aan het ontwerpen bent, uitproberen, doen, reviewen met elkaar, dingen bespreken, écht achter de essentie van trends komen en wat voor belang dat dat heeft voor je eigen organisatie.

We doen dat op een hele gevarieerde manier, echt blendend, met webinars maar ook met praktijkopdrachten en verdiepende bronnen (online, offline, synchroon, asynchroon, et cetera). Daarbij worden we ook nog eens geïnspireerd door twee gastdocenten.

Door dat soort interventies zorg je ervoor dat je een heleboel nieuwe dingen hoort die je direct kunt toepassen. Je wordt een andere ontwerper en gesprekspartner voor zowel je klanten, collega's en management.

Vier ontwikkelingen in Technology Enhanced Learning



Technology enhanced learning is een veelzijdig fenomeen. Er spelen verschillende ontwikkelingen op dit terrein die ook positief van invloed lijken te zijn op de kwaliteit ervan.

Een voorbeeld: dankzij breedband internettechnologie werd een aantal jaren geleden het gebruik van online video populair. Echter, de kwaliteit ervan verschilde sterk. De laatste tijd is er meer oog voor de ontwikkeling van laagdrempelige en effectieve video's. Bovendien hebben we nu de mogelijkheid om online video's te verrijken met

online vragen en feedback, zodat lerenden de video's actiever verwerken.

Er wordt, met andere woorden, meer gekeken naar de geleerde lessen op het gebied van curriculumontwikkeling en didactiek.

Ik signaleer een groot aantal ontwikkelingen op het gebied van technology enhanced learning, waarvan ik er vier zal bespreken.

1: Toegevoegde waarde voor de organisaties en de medewerker

In de eerste plaats zet de ontwikkeling zich door dat steeds kritischer wordt gekeken naar de toegevoegde waarde van technology enhanced learning voor de organisatie en haar belanghebbenden (waaronder de werknemers). Deze toegevoegde waarde betreft dan niet alleen financiële en materiële waarden, maar ook zaken zoals de sociale impact of het welzijn van medewerkers.

Er wordt in toenemende mate gekeken naar welke 'leerinterventies' een oplossing vormen voor een bepaald probleem. Een dergelijke leerinterventie kan dan bestaan uit een online cursus of training (bijvoorbeeld als een grote groep medewerkers een nieuwe versie van Excel moet leren gebruiken), uit coaching of uit werkplekleren.

Daarnaast kan het belangrijk zijn voor het bijhouden van je vakgebied om met ICT informatie te verwerken. Tenslotte is reflectie op gebeurtenissen en andere ervaringen ook een belangrijke leeractiviteit, bijvoorbeeld om na te gaan of de gekozen leerinterventie effectief is geweest. Ook hierbij kan ICT worden gebruikt, bijvoorbeeld in de vorm van een weblog. Het gaat erom dat organisaties eigen invulling geven aan het WICER model (Workplace learning, Information processing, Coaching, Education, Reflection; Rubens, 2015).

2: Leren met social media – zelfverantwoordelijkheid lerende

Het belang van 'social learning' neemt toe, ook al laat Pappas (2015) zien dat deze manier van leren nog niet op grote schaal wordt toegepast. Bij social learning is sprake van samenwerkend leren met behulp van sociale media waarbij de lerende veel controle heeft over wat, hoe, waar en waarmee er geleerd wordt (De Leeuwe & Rubens, 2015).

Deze manier van leren gaat dus uit van een hoge mate van zelfverantwoordelijkheid voor de lerenden, iets wat zij op zich vaak nog moeten leren. 'Sociale media' is dan de verzamelnaam voor diverse internettechnologieën – zoals weblogs, Twitter of Instagram – die volgens Conole (2014) de volgende kenmerken hebben:



- Gebruikers hebben de mogelijkheid om te reageren op het werk van anderen.
- Gebruikers zijn zelf in staat om content te genereren.
- Gebruikers verzamelen en ordenen content naar individuele behoeften, maar verrijken deze content ook door ze te delen met een breder netwerk.
- Gebruikers kunnen deelnemen aan gemeenschaps- of netwerkvorming.
- Gebruikers kunnen meerdere digitale personas hebben (digitale identiteiten).

Verder vindt bij social learning leren van elkaar via 'modelling' plaats, waarbij

synchroon online leren een belangrijke rol vervult. Bij deze vorm van online leren leer je plaatsonafhankelijk en op hetzelfde tijdstip (denk aan Skype).

3: Meer adaptieve leertechnologie

Een derde ontwikkeling is het toenemend gebruik van adaptieve leertechnologie. Deze technologie maakt gebruik van condities die een instructional designer heeft opgenomen in de online leerstof. **Op basis van acties die iemand binnen de leerstof uitvoert, met behulp van data die op deze manier worden gegenereerd, krijgt hij dan nieuwe leerstof aangeboden.**



Bijvoorbeeld: als een lerende binnen een wiskundeprogramma op oefening X 75 van de 100 punten scoort, wordt hij doorgeleid naar oefening Z. Behaalt hij 60 van de 100 punten, dan moet hij oefening V maken.

Verder willen samenstellers van adaptieve leertechnologie grote hoeveelheden gegenereerde data analyseren en patronen herkennen om zo zelfs voorspellingen te kunnen doen. Deze ontwikkeling – die veel vragen oproept – zie je met name in het onderwijs terug.

4: Digitale transformatie

Met digitale transformatie (Rubens, 2016) wordt bedoeld op de disruptieve impact die internettechnologie kan hebben op onderwijs en opleiden. Dankzij internettechnologie kunnen mensen leeractiviteiten ontplooiën bij gratis massive open online courses (MOOCs) of de Khan Academy. Voor leerstof hoeft je dan niet meer naar een opleidingsinstituut toe (zie het voorbeeld van Udemy).

Bovendien zijn er steeds meer bedrijven op de markt die tegen een veel lagere prijs in staat zijn om beveiligd online examens af te nemen (online proctoring). Oftewel: er vindt 'unbundling' of decompositie van opleidingen plaats.

Zolang onderwijsinstellingen en opleidingsinstituten het alleenrecht hebben om certificaten en diploma's met een 'civiel effect' af te geven, zal geen sprake zijn van digitale transformatie. Echter, er zijn ook sectoren, zoals de creatieve industrie of de ICT-branche, waar het belang van diploma's aan het verminderen is. Als deze ontwikkeling doorzet, zal ook de wereld van onderwijs en opleiden

niet verschoond blijven van de ontwrichtende invloed van internettechnologie.

Ga zelf aan de slag

Overweeg je in opleidingen vaker technology enhanced learning in te zetten, sta dan eens stil bij de volgende reflectievragen:

1. Heb je zelf weleens deelgenomen aan een online of blended cursus? Wat vond je de sterke en minder sterke kanten?
2. Welke sociale media gebruik je voor je eigen, zelfgeorganiseerde, leren?
3. Past je organisatie technology enhanced learning toe? In hoeverre herken je Merrils first principles daarin?
4. Welke kansen en bedreigingen houden deze vier ontwikkelingen in voor jouw organisatie?
5. Welke acties ga je uitvoeren, na lezing van dit blog?

Dit blog is een deel van het hoofdstuk Technology Enhanced Learning van Wilfred Rubens uit het boek [Mensenorganisaties: 24 evoluties onder de loep – Weet wat er speelt bij strategisch HRD](#), onder redactie van Janneke Schenning, Robert-Jan Simons en Tijs Besieux, uitgeverij Thema.



Wilfred is zelfstandig adviseur op het gebied van ICT en leren. Bij [Next Learning](#) is hij programma-adviseur en schrijft hij in de nieuwe maandelijkse nieuwsbrief met een kritische blik over de nieuwste leertrend.

Dit is waarom de HRM-manager over 5 jaar niet meer bestaat

Prof. Hans Bakker, Hoogleraar Collaborative Strategies Nyenrode Business Universiteit legt dit uit in deze video:



Wat gebeurt er met het beroep van de HR-adviseur en de HRM-manager?

In mijn visie gaat die volledig verdwijnen en daar zijn drie hele simpele redenen voor:

- de toenemende digitalisering waaraan geen enkel bedrijf ontkomt;

- de komst van steeds meer machines en robots, maar ook artificial intelligence die ook HRM raken;
- de komst van de mensen, de zogenaamde millennials in bedrijven, betekent nogal wat. Zij maken zelf wel uit wat ze doen en hoe ze zaken doen.

Wat betekent dit voor de HRM-er?

Dit betekent dat hij moet stoppen met louter functioneel denken, dat heeft geen zin meer. In onze veranderende wereld van werk is het van belang dat je de transitie maakt van HRM naar business. Dat je samen met anderen de aansluiting vindt van wat er gebeurt in agile organisaties. En als je dat doet, dan kun je mee. Doe je dat niet, dan mis je de boot. Daarom zal ik op 18 april 2017 laten zien waar de kansen liggen voor HRM-ers, om met die agile organisatie hun eigen ontwikkeling en die voor anderen en van de organisatie zo goed mogelijk te doen verlopen. Ik zie je graag!

HRD in de agile organisatie – transform or die!?

Tijdens **Next Learning 2017** vertelt Hans welke rol HRD/M speelt in deze VUCA-wereld. Gaan we voor een beetje aanpassen of gaan we voor écht **transformatie**? Hij geeft een prikkelende visie vanuit het perspectief van Organisational Development en Transformation Management. En hij heeft voor jou een advies!

Bekijk zijn sessie in het thema 'VUCA & Leren'

Meer nieuws ontvangen over leren in organisaties?



We houden je graag op de hoogte
van andere blogs en updates van
Next Learning!

Meld je aan voor de nieuwsbrief

Knelpunten bij het (nieuwe) leren in de zorg



De zorg- en onderwijssector leveren de meeste cursisten voor opleidingen. Dit soort organisaties worden dus gedreven te werken aan kwaliteit, efficiency en professionalisering. De grote vraag is of er nog genoeg tijd is voor scholing en

ontwikkeling...

Dit artikel geeft enkele inzichten in de ontwikkelingen van de lerende zorgorganisatie en zoomt in op de toepassing van digitaal leren binnen zorgorganisaties en de knelpunten daarbij. De gegevens zijn afkomstig uit een [jaarlijks onderzoek van bureau NIDAP en Springest](#) onder 3000 opleidingsverantwoordelijken binnen de zorg.

Transitie

De gezondheidszorg gaat enorm op de schop. De transitie naar een toekomstbestendige zorg is nu ongeveer twee jaar onderweg. Ingewijden spreken over de grootste herziening van een zorgstelsel ooit:

- Gemeenten 'kopen' van het WMO-budget zorg in.
- Er is druk op de thuiszorg.
- Van wijkverpleging wordt steeds meer gevraagd.
- Ziekenhuizen staan onder druk door meer marktwerking en de grotere rol van de verzekeraars, maar ook vanwege politieke en maatschappelijke druk.
- Dit laatste geldt ook voor de verpleegtehuizen.

Men *moet* leren om bij te blijven

Uit onderzoek onder zorgprofessionals op MBO- en HBO-niveau blijkt dat veranderende wet- en regelgeving voor hen de belangrijkste ontwikkeling is met consequenties voor leren. **Nieuwe regelgeving vraagt om permanent lerende organisaties.** Denk aan bijvoorbeeld de Wet BIG, gericht op het bevorderen en bewaken van de kwaliteit in de gezondheidszorg.

In onderstaande tabel zie je welke thema's of ontwikkelingen er in hun organisaties spelen die ervoor zorgen dat werknemers moeten blijven leren:



Bestuurders en directie moeten zelf veranderen

Staatssecretaris Martin van Rijn (VWS) stelt in een schrijven aan de Tweede Kamer dat met name het verandervermogen van bestuurders verbeterd moet worden, wil de ingezette herziening van de zorg kans van slagen hebben.

De vraag is hoe deze ontwikkelingen en de (vaak financiële) ambities van bestuurders van zorgorganisaties zich verhouden tot de behoefte aan kwaliteitsverbetering en ontwikkeling van de werknemers. **Beperken bestuurders zich tot het snijden in de kosten, het creatief omgaan met vastgoed en het optimaliseren van de organisatie via zelfsturende teams ('zoek-het-zelf-maar-uit-teams'), of bouwt men aan een lerende organisatie?**

Er wordt meer geleerd in Nederland anno 2016

In alle sectoren in Nederland geven bedrijven meer geld uit aan scholing. Hun

verwachting is dat de uitgaven verder zullen stijgen. Bestedingen aan met name *digitaal* leren zijn fors toegenomen en een grote meerderheid van de werkgevers verwacht een verdere stijging.

Opleiden gebeurt steeds meer door (interne e-learning) leerplatforms en interne opleidingen. Twee derde van de onderzochte zorginstellingen (ziekenhuizen, verpleging/verzorging/thuiszorg en ggz) zegt dat de medewerkers meer zijn gaan leren in 2015-2016.

Werkgevers proberen de verantwoordelijkheid voor het leren meer bij werknemers te leggen. En dat lijkt te lukken. We zien dat werknemers steeds meer initiatief nemen en zelfstandig leren. Werkgevers sturen er op aan leren toegankelijker te maken voor hun werknemers.

Leren in de zorg

Bijna alle opleidingsverantwoordelijken in de zorg zien digitaal leren (online leren of e-learning) verder toenemen. Dat zal niet direct gaan leiden tot minder leeractiviteit in groepjes of klasjes omdat de zorginstellingen eraan hechten om digitaal leren te blijven combineren met klassikaal (blended learning).

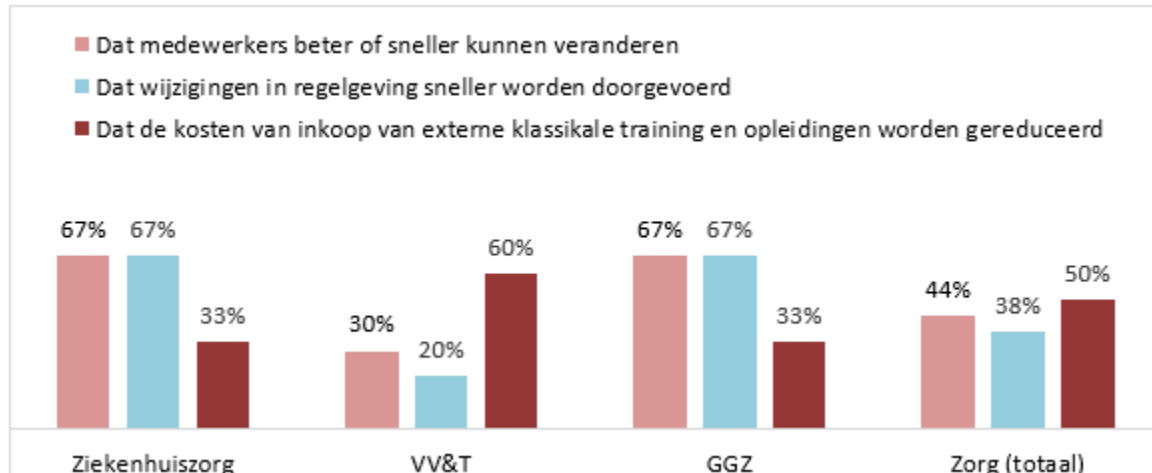
De meerderheid voorziet evenwel een groei van het leerplekonafhankelijk leren, bijvoorbeeld met behulp van mobiele apparaten zoals tablets. Er zal ook meer geleerd gaan worden via beroepsgerichte online leergemeenschappen.

Meer dan 70% van alle onderzochte typen zorginstellingen ziet de uitgaven aan digitaal leren verder stijgen. De meeste zorginstellingen investeren in e-learningcontent. De GGZ instellingen doen dat allemaal. Ziekenhuizen investeren minder vaak in e-learning content. Binnen ziekenhuizen zien we vaker dat men zelf reeds over opleidingscontent beschikt.

Hoge verwachtingen van digitaal leren

Directies in de zorg hebben hoge verwachtingen van het leren met behulp van e-learning. **Volgens hen stelt e-learning hun medewerkers beter in staat om beter en/of sneller te kunnen (mee)veranderen. Hierdoor worden wijzigingen in regelgeving ook sneller doorgevoerd.** Vooral binnen de verzorging, verpleging & thuiszorg (VV&T) verwacht men een reductie van kosten.

Hieronder zie je wat het management verwacht van e-learning in de zorg:

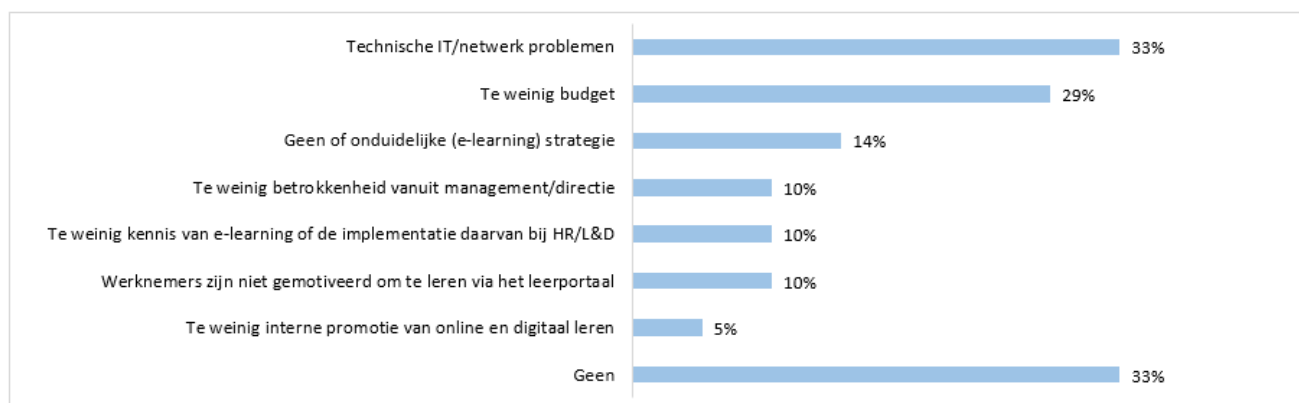


Knelpunten

Eén op de drie opleidingsverantwoordelijken in de zorg ziet *geen* belemmeringen voor de ontwikkeling van digitaal leren in de zorgorganisatie. **Voorziet men wel belemmeringen, dan zijn die ICT-technisch of hebben ze te maken met een te laag budget of een ontbrekende strategie en betrokkenheid vanuit management.** De techniek is een kwestie van geld want er zijn genoeg volwassen ICT-oplossingen voor leren. Dat geldt ook voor de opleidingscontent.

Dus hoewel bestuurders in zorginstellingen digitaal leren juist zien als een middel om kosten te besparen, lijken verdere investeringen het voornaamste knelpunt: een lastig dilemma. Voor investeringen is meer betrokkenheid van bestuur en directie, met een heldere visie op het leren, noodzakelijk.

In onderstaande tabel lees je wat voor belemmeringen voor de ontwikkeling van online/digitaal leren worden gezien binnen organisaties:



Zorg om de zorgorganisatie

We zien dat in veel zorgorganisaties de opleidingsvraag bottom-up tot stand komt, vanuit de afdelingen of werknemer zelf. In meer dan een kwart van de organisaties komt de opleidingsvraag vooral ad hoc tot stand.

Opleidingsverantwoordelijken willen meer investeren in digitaal leren en willen dat er meer intern kennis gedeeld wordt. Een deel van hen kampt met een tekort aan middelen, of een gebrek aan visie vanuit directie en bestuur.

Kortom, de opleidingsvraag is veelal vraaggestuurd en daarmee niet zelden ad hoc. Door gebrek aan helder beleid wordt te weinig aangestuurd. Bovendien wordt weinig zicht gehouden op de implementatie van het geleerde.

Als dit beeld representatief is voor lerende zorgorganisaties in Nederland, dan dreigt een versnippering van opleidingsbudget (vanwege de grotendeels individueel en bottom-up gevormde opleidingsvraag); een bevestiging dat scholing vooral een kostenpost is waarop bezuinigd moet worden. Zo wordt niet gebouwd aan een toekomstbestendige zorgorganisatie.

Geschreven door Drs. Paul van der Wal / NIDAP B.V.

Meer ontdekken over leren in de zorg?

Kom op 18 april 2017 naar de Meeting Point Zorg tijdens **Next Learning**: een speciale lunchsessie om ideeën, kennis en inspiratie te vertalen naar je eigen zorginstelling, zoals:



- Hoe maak je de '70' en informeel leren concreet meetbaar?
- Hoe realiseer je leren op de werkplek, terwijl er geen tijd is in de zorg?
- Hoe zorg je ervoor dat je zorg-collega's graag leren

Aandachtspunten voor de toekomstbestendige HRM-professional

Heldere-vraag-oplossing-expert Edwin Schouten geeft je in deze video belangrijke aandachtspunten en vertelt welke dingen je vooral wel én niet moet doen als HRM-professional.



De hoge eisen aan HRM-adviseurs

Er worden steeds hogere eisen gesteld aan professionals. Ze moeten:

1. weten wat voor ontwikkelingen er op hun afkomen (intern en extern);
2. een visie kunnen ontwikkelen op hoe ze hun doelen gaan

- realiseren in het tumult van al die ontwikkelingen;
3. werkprocessen veranderen om de doelen te realiseren die ze in de visie hebben verwoord.

En dat is allemaal zeer complex.

De business-vraag is nooit goed

De vraag vanuit de business aan jou als HRM-adviseur is nooit goed. De business komt òf met heel concrete acties en oplossingen die zij hebben bedacht op jouw vakgebied. Dat gaat niet goed. Of ze komen met zo'n vage vraag dat je er niks mee kan. Of ze laten het graag, en terecht, aan jou om die vaag scherp te krijgen en op te lossen.

Drie dingen die je vooral niet moet doen

Dat is:

1. denken dat de vraag van de opdrachtgever goed is verwoord;
2. blindelings doen wat jou is opgedragen;
3. uit de heup schieten: 'we doen dit' of 'we doen dat' en dan is het vast wel opgelost.

Drie dingen die je vooral wel moet doen

Dat is:

1. de vraag achter de gestelde vraag scherp krijgen;
2. de enig juiste perfecte oplossing ontwikkelen;
3. dat vooral doen, niet in je eentje, maar met anderen. Je bent natuurlijk razend slim, maar met anderen ben je 10 keer slimmer dan jijzelf.

Hoe krijg je de business-vraag helder?



Om de business goed te helpen met de juiste leerinterventie is het belangrijk om de opdracht glashelder te krijgen en het enig juiste advies te geven. Hoe vaak gebeurt het niet dat het probleem anders ligt dan een manager denkt? Een daarmee dus ook de oplossing!

Hoe krijg je helder wat de business precies nodig heeft? Hoe zorg je voor

een – voor de business – efficiënte en effectieve leerinterventie? **Edwin** hanteert een model waar mee je elke opdracht vertaalt naar een helder en effectief advies. In zijn expertsessie tijdens **Next Learning 2017** *'De business-vraag helder krijgen: empower mensen met deze sterke aanpak'* leer jij de aanpak in een uur en ga je er morgen mee aan de slag.

[Bekijk Edwin's sessie in het thema 'Empower de lerende'](#)

Knelpunten bij leren in het primair en voortgezet onderwijs



De zorg- en onderwijssector behoren tot de grootste leveranciers van cursisten voor opleidingen. Dit soort organisaties wordt gedreven te werken aan kwaliteit, efficiency en professionalisering. De grote vraag is of er nog genoeg tijd, middelen en instrumenten zijn voor effectieve scholing en ontwikkeling...

instrumenten zijn voor effectieve scholing en ontwikkeling...

In dit blog pleit ik ervoor dat besturen van scholen meer verantwoordelijkheid voor de lerende schoolorganisatie gaan nemen in plaats van dit over te laten aan schooldirecteuren en schoolleiders, die het vaak weer overlaten aan teams en individuele leerkrachten. De gegevens uit dit blog zijn afkomstig van een [jaarlijks onderzoek van bureau NIDAP en opleidingsvergelijkingsite Springest](#) onder opleidingsverantwoordelijken binnen het onderwijs.

Onderwijskwaliteit is - nog steeds - ondermaats

De onderwijskwaliteit van onder andere het primair en voortgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs moet nog steeds omhoog. Er staan nog te veel onbevoegde docenten voor de klas. Tal van instrumenten worden ingezet. Maar de werkdruk is hoog, onderbezetting bestaat nog steeds en niet elke leraar is gemotiveerd om nascholing te volgen.

Er wordt te weinig strategisch en tactisch *gestuurd* op professionalisering, waardoor de ruimte om te leren doorgaans op basis van individuele vraag in plaats van een echte professionaliseringsvisie wordt ingevuld. Digitale leervormen, zoals e-learning, digitale content en MOOCs, vergroten de leermogelijkheden maar bemoeilijken ook het overzicht op de professionele

ontwikkeling, zowel individueel als op organisatieniveau. **Een betere balans tussen sturing en vraag is dus wenselijk.**

Professionalisering

Aan onderwijzers in het PO, VO en hoger onderwijs worden steeds meer eisen gesteld. Professionalisering en het bijhouden van beroeps- en didactische kennis moeten worden gerealiseerd door middel van scholing, maar zeker ook intervisie en feedback en intern leren in teamverband.

Leraren en scholen geven echter aan dat er knelpunten zijn die hun leerdoelen in de weg liggen:

- zo heeft rond de 40% simpelweg geen tijd voor scholing;
- *meer* dan 40% noemt geld als belangrijk knelpunt;
- een kwart van de PO scholen geeft aan dat de werkdruk te hoog is
- één op de vijf VO-scholen geeft aan dat de motivatie om zich te scholen ontbreekt.



Door beleid te voeren op het wegnemen van deze knelpunten, kunnen professionaliseringsdoelstellingen beter worden gerealiseerd.

In 'Professionalisering als gerichte opgave', een verkennend onderzoek uit 2013 van de Inspectie van het Onderwijs, wordt geconstateerd dat, hoewel er wel degelijk ruimte is voor professionalisering, deze weinig planmatig van aard is en vaak niet gericht op specifieke zwakke punten van leraren. Bij lang niet alle leraren worden lesobservaties met regelmaat en systematisch gehouden. Daarbij worden ze vrijwel uitsluitend gedaan in de context van functionerings- en beoordelingsgesprekken, waardoor denkbaar is dat ze vaak een meer beoordelende dan didactische functie vervullen.

De overheid wil de professionele kwaliteit van leraren verbeteren. De bekwaamheden van schoolleiders worden in 2016 verder ontwikkeld. Er zijn verschillende maatregelen getroffen om de kwaliteit (en de carrièrevooruitzichten) van leraren te verhogen. De leraar zelf bepaalt grotendeels de kwaliteit van het onderwijs. Daarvoor is het Actieplan Leraar

2020 gemaakt. Bekende maatregelen zijn:

- de Lerarenbeurs (hiermee kunnen leraren een bachelor- of masteropleiding volgen en zich verder ontwikkelen);
- de functiemix (hierdoor kunnen leraren doorgroeien naar hogere leraarsfuncties met bijbehorende beloning);
- het Lerarenregister (waarin alle bevoegde leraren in Nederland zich kunnen inschrijven en leggen zij vast welke activiteiten ze ondernemen om hun professionaliteit te ontwikkelen).

Het Kabinet wil inschrijving in het Lerarenregister vanaf 2017 verplichten. Hiervoor is een wetsvoorstel naar de Raad van State gestuurd.

Rol van bestuur/schoolleiding

Op verreweg de meeste PO scholen komen de activiteiten gericht op schoolontwikkeling tot stand in samenspraak tussen schoolleiding en team. Het initiatief ligt meestal bij de schoolleiding maar leraren hebben hierbij een actieve inbreng. Ongeveer twee derde van de scholen kent een organisatie van deelteams (vaak 'bouwen') waarin leraren met elkaar overleggen over de (in)richting van het onderwijs.

Op meer dan de helft van de VO scholen is de leraar zelf het meest bepalend bij de keuze welke professionaliseringsactiviteiten gevolgd worden.



In de praktijk komt het erop neer dat professionalisering van leraren op bijna twee derde van de scholen geen zaak van het bestuur is maar van de school zelf, waarbij de school zich wel achteraf aan het bestuur dient te verantwoorden. Een kwart van de scholen geeft aan dat het

bestuur kaders bepaalt die door de school verder ingevuld worden. Op bijna alle scholen vinden scholingsactiviteiten plaats die gericht zijn op het hele team. Op de meeste scholen is er ook ruimte voor individuele leraren om zich te scholen.

Opvallend is dat de scholing die leraren volgen op slechts 60% van de scholen gericht is op het verbeteren van zwakke pedagogische en didactische competenties.

Knelpunten

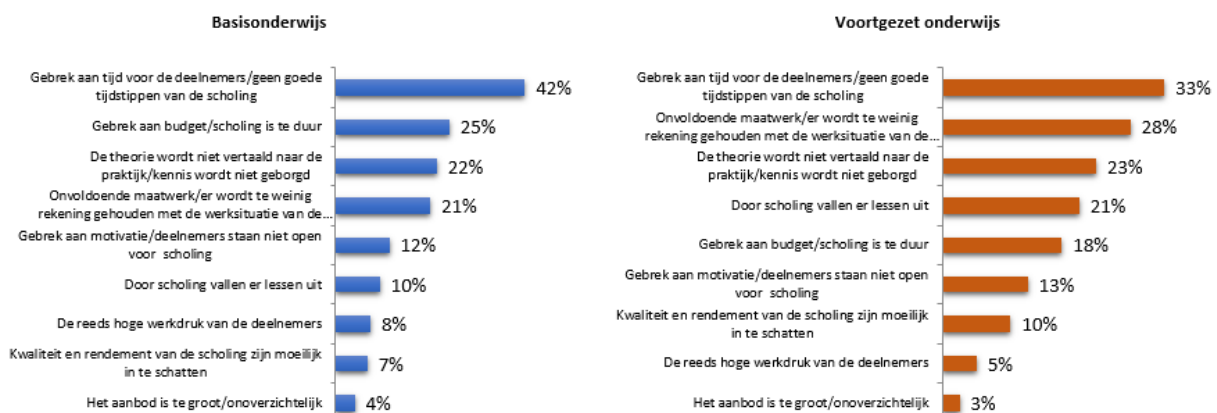
Een sterk gedecentraliseerde scholing loopt niet altijd op rolletjes. Een gebrek aan tijd (bij 30-42% van de scholen een issue), geen vervangende leerkrachten/docenten en het gevaar van lesuitval.

Maar ook dit: zelfstandig beslissende teams roepen steeds vaker om maatwerk, op basis van een dusdanige specifieke opleidings- of adviesvraag. Daarvoor is kostbaar en niet op effectiviteit of rendement te beoordelen maatwerk nodig. Misschien wel leuker om aan deel te nemen als team en ook direct in de praktijk te brengen, maar of dit soort programma's werkelijk bijdrage aan de kwaliteit van het onderwijs op de school is nog maar de vraag. Men voldoet in ieder geval wel aan het verplichte aantal nascholingsuren.

Er wordt met name ingespeeld op thema's die op dat moment spelen, en er is in weinig gevallen sprake van een uitgestippeld opleidingsplan. Dit laat tevens zien waarom het zo belangrijk gevonden wordt om scholing op maat te geven. Er moet immers telkens gereageerd worden op hele specifieke thema's en onderwijsomstandigheden.

Scholen hebben vaak weinig aan brede theoretische scholingstrajecten. Het is inderdaad minder praktisch toepasbaar, maar een meer theoretische benadering kan wel structureel bijdragen aan de ontwikkeling en borging van onderwijskwaliteit in de organisatie. Dit lijkt mij een onderwerp voor op de bestuurlijke agenda, naast het onderhoud van de gebouwen en de financiën.

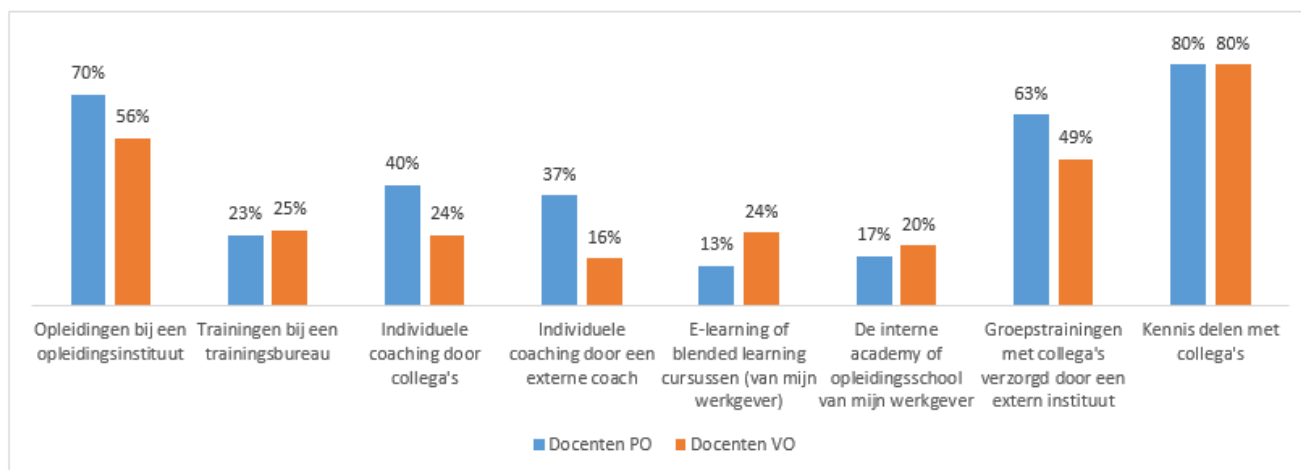
Enkele knelpunten bij de nascholing en professionalisering van leerkrachten en docenten:



Hoe leren leraren en docenten?

Er wordt op veel verschillende manieren geleerd in het onderwijs. De meeste leraren en docenten leren door kennis te delen met collega's, groeps- en teamtrainingen en door het volgen van een opleiding of training bij een instituut. Een kwart van de VO docenten maakte in 2016 gebruik van e-learning. Binnen het PO is dat 13%. Mijn verwachting is dat het digitaal leren verder zal toenemen als antwoord op het gebrek aan tijd en vanwege lagere kosten.

In onderstaande tabel zie je op welke manieren docenten leren:



Scholingsplannen: te veel gericht op uren

Teams bij PO en individuele docenten bij VO zijn vaak betrokken bij het scholingsplan. De vraag is of daarmee het scholingsplan niet te veel een operationeel niveau krijgt in plaats van een strategische. Dat lijkt te worden bevestigd doordat veel scholingsplannen een tijdhorizon hebben van maar één jaar. Hierdoor zal de inkoop ook meer ad hoc zijn. Dat geldt in iets mindere mate ook voor het VO. Slechts 30% van de PO en VO scholen had in 2014 een scholingsplan met een scope van 4 tot 5 jaar.

Maak van het scholingsplan, een strategisch meerjarig visiedocument dat duidelijkheid geeft over waar de scholen over 3 tot 5 jaar willen staan en welke route hiernaartoe moet leiden.

Bovenschoolse directie helemaal niet betrokken bij scholingsplan

De schoolleiding is naar eigen zeggen op slechts iets meer dan een derde van de scholen van doorslaggevende invloed op de professionaliseringsactiviteiten van leraren. Op de overige scholen is vooral de leraar of in een enkel geval de vaksectie bepalend hierbij. De meeste directies (zeven van de tien) geven aan

dat leraren verplicht zijn zich te professionaliseren vanuit de eis tot het onderhouden van bekwaamheden. Bij een derde deel van de scholen is dit dus niet het geval.

Wat kan de schoolleiding leren?

Inmiddels beschikken de meeste scholen over een scholingsplan. De totstandkoming en uitvoering daarvan ligt veelal lager in de organisatie, dus op het niveau van de teams of teamleiders. De hoogste echelons zouden veel meer betrokken moeten blijven bij de kwaliteitsverbetering, niet alleen door het periodiek op basis van rapportages beoordelen of de teams en leraren voldoende doen aan nascholing en professionalisering...

Het begint met een visie op kwaliteit en waar de (lerende) schoolorganisatie wil staan in 2020 (en verder). En als financiële middelen de bottleneck zijn voor de realisatie van een strategisch scholingsplan, dan zijn het toch ook de bestuurders die dit hogerop moeten aankaarten?

Geschreven door Drs. Paul van der Wal / NIDAP B.V.

Meer ontdekken over leren in (onderwijs)organisaties?

Hoe kan (of moet) het leren in jouw (onderwijs)organisatie anders? Welke slimme tools en trucjes zijn handig? Wie kan ik hiervoor inzetten, om het proces te versimpelen en/of versnellen? Tijdens de komende editie van **Next Learning** kun je weer kiezen uit ontzettend veel sessies en werkvormen. **Je wordt dus wederom flink aan het werk gezet, om precies datgene mee naar huis te nemen wat je nodig hebt.**

