

Scholing van medewerkers: naar een meer volwassen aanpak

In dit artikel belicht drs. Theo Wildeboer, onderwijsadviseur zijn visie op scholing in het onderwijs. En volgens hem is er nog een heel land te winnen.

Het gaat dan voornamelijk om het zorgen voor de juiste inzet van het instrument scholing en om optimale afstemming binnen de driehoek: organisatieontwikkeling-scholing- overige HRM-tools.

Wat hem betreft zou het onderwijs zich met veel meer trots en ambitie mogen werpen op het opzetten van een eigen integraal en resultaatgericht opleidingssysteem, zoals we dat kennen van de grotere concerns als Shell en de Rabobank.

Als scholing je corebusiness is, mag je voor je eigen scholing voor het optimale gaan, zo is zijn pleidooi. Er moet dan nog wel het een en ander gebeuren, op scholen zelf en ook op het gebied van onderzoek en ontwikkeling.



Geen kloof? Geen opleiding!

De enige goede reden om *welke* opleiding *dan ook* te starten is: als u ervaart dat de kwalificaties van medewerkers niet meer passen bij hun gewenste functioneren op een gebied dat van primair belang is voor de uitvoering van hun werk. Dit zou de gulden regel moeten zijn! Peil daarom bij elke opleidingsvraag of er werkelijk sprake is van een kloof tussen het feitelijke functioneren en het gewenste functioneren. Zonder kloof geen opleiding.

Scholing. Vooral: teamscholing, bij voorkeur tijdens schooltijd. Het is in Nederland een bekend fenomeen. Meesters, juffen en docenten volgen cursussen en workshops om bij te leren en bij te blijven. Maar de vraag rijst: hoe effectief is ons scholingsbeleid? Biedt het ons de structurele kwaliteitsverbetering die wij ervan verwachten? Doen we de goede dingen? En doen we ze op de goede manier? Wat zou een mogelijke route zijn naar een veel volwassener benaderingswijze van het thema scholing en ontwikkeling in onderwijsorganisaties?

1.1 Doen we de goede dingen

1.1.1 Bedrijfsopleidingen als inspiratiebron

Als ik denk over scholing voor medewerkers in het onderwijs, dan laat ik mij graag inspireren door voorbeelden uit het bedrijfsleven. Toegegeven, de thematiek binnen bedrijven is anders en de cultuur ook, maar ik geloof oprecht dat een bedrijfsmatige (lees: kostenbewuste en efficiënte) benaderingswijze van het hele fenomeen opleidingen ook voor het onderwijs heel verstandig is.

Zoals u waarschijnlijk weet, is in de afgelopen decennia het aantal bedrijven dat bedrijfsopleidingen aanbiedt aan haar werknemers fors gegroeid. Volgens de laatste mij bekende gegevens biedt inmiddels meer dan drie kwart van de bedrijven een vorm van bedrijfsopleiding aan, aan de eigen werknemers¹. Grote ondernemingen als Shell, de Rabobank en AEGON hebben zelfs complete eigen afdelingen opge-tuigd waar opleidingskundigen het lijnmanagement ondersteunen bij het realiseren van organisatie en/of afdelingsdoelen. En dat stelt de lijnmanagers in de luxe gelegenheid om - zodra een opleidingsidee zich aandient - met hun vraag naar de collega's van de afdeling opleidingen te gaan. En die collega's hebben iets meer afstand en ze weten welke vragen ze moeten stellen. Te weten:

1. Is er op dit moment op het gevraagde punt sprake van een opleidingsnoodzaak?
2. Gaat het hier om problemen die werkelijk met scholing te verhelpen zijn?
3. Zijn er goedkopere oplossingen dan scholing, die ook of zelfs beter zouden helpen?

1.1.2 Wat niet te doen

Binnen het onderwijs werken we nog niet vaak met eigen academies, hoewel de mogelijkheden wel degelijk aanwezig zijn. Scholingsbeleid wordt nog vaak lichtelijk ad hoc of vanuit een onvoldoende heldere gedachtegang opgesteld. Ondanks het gegeven dat scholing een van de duurste management-tools wordt in onze scholen vaak te snel en te gemakkelijk gegrepen naar het middel 'scholing'. Dit geldt voor individuele scholing, maar ook voor scholing van groepen medewerkers. En dit doet men dan zonder de cruciale vragen te stellen die hierboven genoemd staan!

Denk maar aan thema's als ziekteverzuim. Medewerkers die afspraken niet nakomen. Leerkrachten die gebrek aan motivatie vertonen. Als u schoolleider bent of bestuurder, kunt u dan met uw hand op uw hart bezweren dat u dergelijke problemen altijd eerst probeert op te lossen via goedkopere methoden? Aanspreken van medewerkers? Beter expliciet maken wat u verwacht? Controle toepassen (functioneringsgesprekken)? Supervisie bieden?

Een ander probleem – van ondergeschikt belang waarschijnlijk, maar toch het vermelden waard. Er kan onzuiverheid ontstaan bij de inzet van scholing. Als leidinggevende en aanvrager van scholing elkaar vaak goed kennen en er is geen echt helder meetbaar beleid, dan is de kans dat er af en toe 'dubbele motieven' gaan meespelen groter dan gemiddeld. Marietje die een cursus graag wil doen, Jantje die zo hard gewerkt heeft. Natuurlijk zal een weldenkende leidinggevende nooit medewerkers zomaar 'voor de leuk' een scholing bieden, maar enige onzuiverheid sluipt er wellicht toch gemakkelijker in, als het scholingsbeleid niet echt strak is vastgesteld.

Het kan nog erger. Soms wordt het instrument 'scholing' ingezet om een oplossing te bieden voor een situatie waarin op schoolniveau gemaakte afspraken niet meer

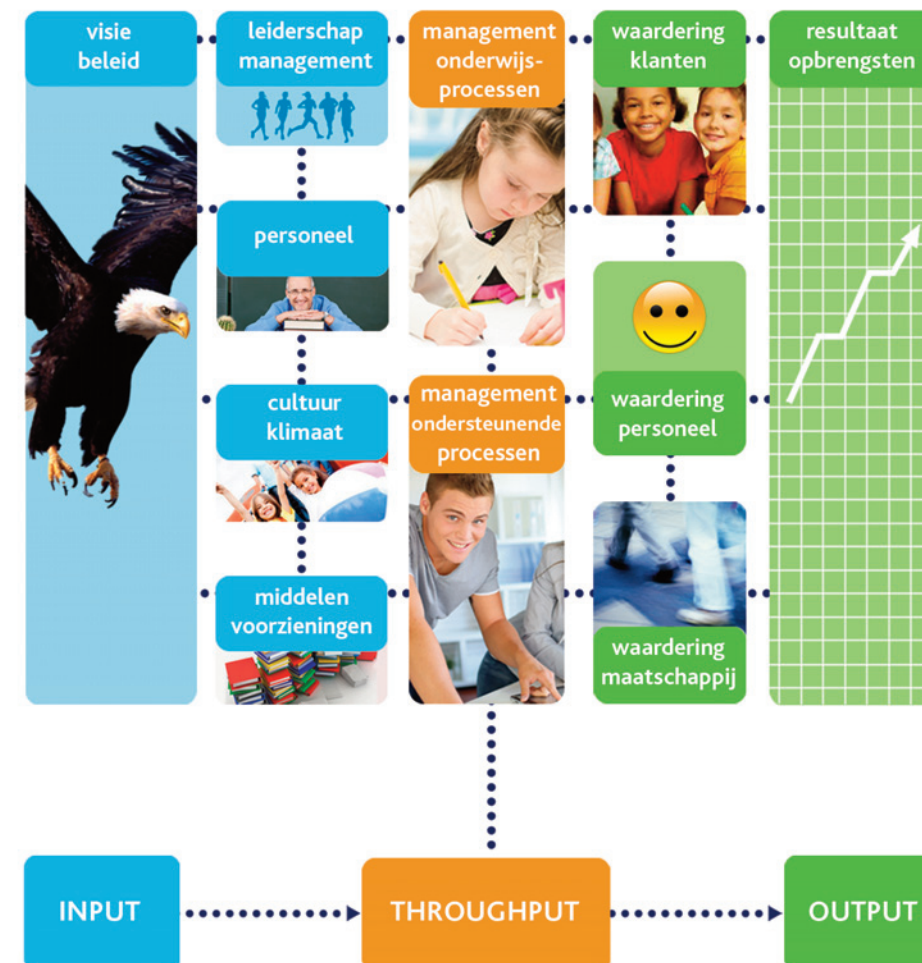
werken, bv. over zelfstandig werken en de interne schoolafspraken daarover. Maar als het gaat om een cultuur- of managementprobleem, dan is het duidelijk dat nascholingsinstituten kunnen trainen tot ze blauw zien, maar zonder een totaalaanpak er achter, gaat dit geen zoden aan de dijk zetten. Ook in dit geval vormen de uitgaven gedaan in het kader van scholing weggegooid geld.

Mijn stelling is dat we in het onderwijs echt moeten stoppen met het inzetten van scholing voor problemen die met scholing helemaal *niet of beter anders* verholpen kunnen worden. Hiervoor kunnen beter andere personeelsinstrumenten worden ingezet. Kiezen voor opleiden als het niet hoeft, dat is in feite kiezen voor een peperduur doekje voor het bloeden dat nog te weinig absorberend blijkt bovendien.

1.1.3 Goede basis voor scholingsbeleid: output-oriëntatie

Opleidingen moeten ingezet worden voor de processen waar het er qua uitvoering echt om gaat. Mijn visie hierop is zuiver bedrijfsmatig. In de huidige tijd is het belangrijk te focussen op dat wat resultaat heeft. Ik werk als adviseur in dat verband graag met onderstaand INK-model, dat helpt om resultaatgericht te denken, ook als het opleidingen betreft.

De school kan gezien worden als een systeem. Links gaat **input** het systeem in. Er worden middelen ingezet, er wordt personeel aangesteld, er zijn leidinggevenden aangewezen, er wordt gewerkt aan een goed klimaat. In het midden zien we als **throughput** (primaire) werkprocessen, zowel administratieve als vakinhoudelijke. Rechts volgt de **output**. Dat is het directe resultaat van input en throughput. De goede schoolleider kan door precies voor de juiste input en het focussen wezenlijke throughput zorgen voor maximale output.



Hoewel scholingsvragen in principe geboren kunnen worden in alle beleidsdomeinen aan de input en throughput-kant van dit model, adviseer ik om ze bij voorkeur alleen maar op te pakken, wanneer er een duurzaam positief effect mag worden verwacht aan de output kant van het systeem. Er zijn enkele grote thema's aan te wijzen die vooral belangrijk blijken zijn voor het resultaat van het onderwijs. Ouderparticipatie, leiderschap, instructiegedrag van leerkrachten, kwaliteitszorg. Dit zijn dus gebieden om naar te kijken.

De keuze om wel of niet op te leiden zal moeten afhangen van de vraag of we waarde kunnen toevoegen aan de school als geheel. Anders gezegd: *wordt onze output aantoonbaar (meetbaar) beter door de beoogde scholing?* Als deze vraag niet concreet of met zekerheid beantwoord kan worden, dan adviseer ik u om de scholingsplannen even in de ijskast te zetten en verder te gaan met het uitdiepen van uw organisatiedoelen.

Wilt u een goede analyse maken voordat u nascholing inzet en zo dure fouten voorkomen? In dat geval verdienen de volgende vragen een uitwerking!

1. Welk effect streven we na, welk probleem gaan we oplossen (leerdoelen)?
2. Is het dan echt nodig dat iedereen mee doet aan de training (doelgroep)?
3. Gaan we direct opleiden of treffen we eerst (voorwaardenscheppende) maatregelen (wanneer)?

Als de basisvragen goed zijn verkend en scholing als de juiste interventie wordt gezien, dan spelen andere, meer opleidingskundige vragen een rol.

4. Hoe gaan we opleiden (didactiek)?
5. Wat is de beste inrichting (opleidingsorganisatie)?
6. Hoe zorgen we ervoor dat de opleidingsresultaten ook toegepast worden (transfer)?

Bij het beantwoorden van deze vragen kunt u natuurlijk een opleidingsbureau betrekken. Blijf echter vooral ook zelf (mee)denken! U kent uw eigen organisatie en u beheert het budget!

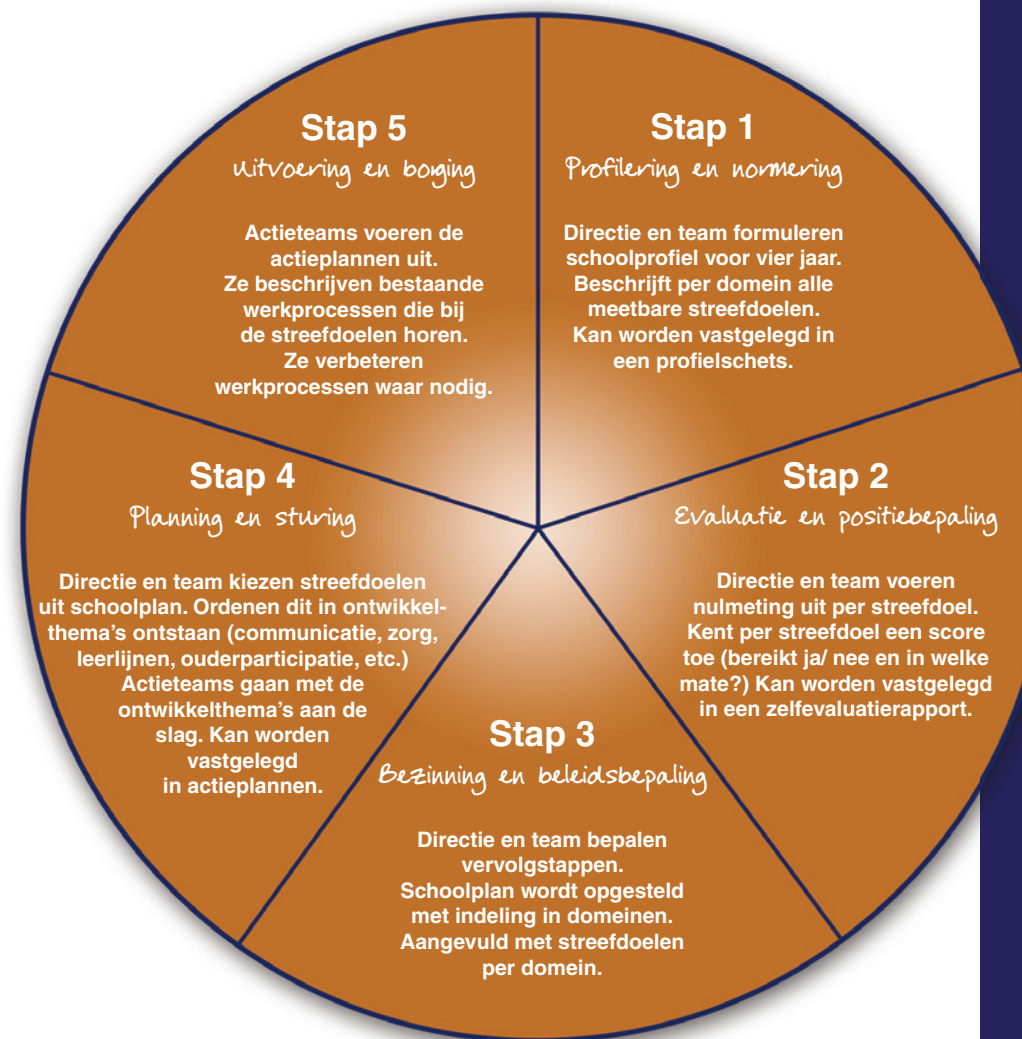
1.1.4 Goede basis voor scholingsbeleid: integratie met organisatieontwikkeling

De vraag die ik hierboven (in de lopende tekst van dit artikel) formuleerde *'wordt onze output aantoonbaar (meetbaar) beter door de beoogde scholing?'* is een vraag die zonder voorbereiding en uitwerking een hoog abstractiegehalte heeft. Dat is logisch, want in feite zit er een verhaal achter. Namelijk het verhaal van de cyclische organisatieontwikkeling.

Mijn stelling in dit verband is, dat scholing ideaal gezien een logisch en geïntegreerd onderdeel moet zijn van schoolontwikkeling volgens de PDCA-cyclus (plan-do-check-act). En dan niet van een korte cyclus (korte termijn) maar van de vierjarige beleidsplancyclus. Bij het opzetten van een scholing geldt een simpele regel. Hoe beter en exacter (!) u in beeld hebt weet wat er geleerd moet worden, des te effectiever is de scholing uit te voeren.

De kwaliteit van opleidingen kan beter worden naarmate er concrete meetbare organisatiedoelstellingen en prestatie-indicatoren geformuleerd zijn, die dan ook nog eens vertaald zijn naar doelgroep. In de praktijk betekent dit dat u - in het geval u nieuw beleid wilt implementeren - pas in een *latere / de laatste* fase in de beleids-cyclus toekomt aan het opstellen van een opleidingsplan.

Ik wil graag een voorbeeld schetsen van hoe u dit idealiter zou kunnen aanpakken - variaties in terminologie of exacte werkwijze zijn altijd mogelijk - maar de basissystematiek die ik als voorbeeld geef, is denk ik een gedegen, zoniet de beste basis voor een scholingsaanpak die uw beleid zal ondersteunen en versnellen waar dat kan.



Het is in dit geval pas in de vijfde stap dat zich de werkelijke scholingsvragen aftekenen. Ze dringen zich hier dan als het ware als vanzelf op: logisch en consistent. En ook in deze fase blijft de vraag "is scholing hier het beste middel" relevant. Zo zou een actieteam tegen zichzelf zeggen: 'We willen onze differentiatie-capaciteit verbeteren in het kader van instructie en afstemming. Kan scholing hierin ondersteunen of kunnen we volstaan met een werkwijzer?' Of 'We willen ouderparticipatie stimuleren. Moeten we in de dat kader de communicatie gaan verbeteren? Is scholing hiervoor het meeste geschikt?'. Misschien kan er ook nog verder gedifferentieerd worden naar aspecten van communicatie - organisatie, bejegening bereikbaarheid. En het ene thema zal zich vast beter lenen voor scholing, terwijl bij een ander thema andere tools (een checklist bijvoorbeeld) uitkomst kunnen bieden.

Mijn stelling in dit verband is: het is het beste om scholing zoveel mogelijk te linken aan de vijfde stap in de cyclische organisatieontwikkeling en de opleidingswensen te laten formuleren door de actieteams op basis van ze concreet mogelijke (sub)doelen. Dit kan op bestuurlijk niveau en op schoolniveau. Door de vraag naar scholing te koppelen aan de uitvoering van de actieplannen krijgen we een stevige match tussen organisatieontwikkeling en scholing. Bijkomend voordeel is dat scholing nu eens niet van bovenaf opgelegd wordt, maar gedragen wordt door het team. Men ziet zelf de noodzaak. De kans dat het geleerde wordt toegepast, wordt hierdoor ook nog eens vergroot. En dat de scholing totaal past bij de meetbare ontwikkeldoelen van de organisatie, dat is feitelijk automatisch zo. Dit geeft meetbaarheid een extra dimensie.

Door de vraag naar scholing te koppelen aan de uitvoering van de actieplannen krijgen we een stevige match tussen organisatieontwikkeling en scholing.

Wat worden de exacte doelen en welke inhoud en werkvormen horen daarbij. Het beantwoorden van deze vragen is minstens zo essentieel als het beantwoorden van de vraag of scholing überhaupt het beste middel is.

1.2 Scholen we op de goede manier?

Nu we weten wat we moeten doen en hebben bestudeerd hoe we kunnen komen tot een scherp en goed gedragen scholingsbeleid, komt vervolgens al vrij ras de vraag naar voren: op welke manier gaan we nu de scholing invullen? Wat worden de exacte doelen en welke inhoud en werkvormen horen daarbij. Het beantwoorden van deze vragen is minstens zo essentieel als het beantwoorden van de vraag of scholing überhaupt het beste middel is.

1.2.1 Blooms taxonomie

Een handig gereedschap om doelen voor de scholing te formuleren biedt Benjamin Bloom. Hij heeft een systeem voor de classificatie van (cognitieve) doelstellingen ontwikkeld. Het is een prachtig model om de communicatie tussen de cursusleider en de schoolleider te scherp te maken.

Als we iets willen leren of doen, kan het niveau waarop we de kennis tot ons nemen en verwerken nogal verschillen. Bloom onderscheidt de volgende niveaus:

1. Weten: Ik weet hoe ik instructies volgens het directe instructiemodel moet geven.
2. Begrijpen: Ik begrijp de logische stappen die ik moet zetten om een goede les te geven volgens dat model.
3. Toepassen: Ik ben in staat een les volgens het directe Instructiemodel te geven.
4. Analyseren: Ik kan het lesverloop verklaren, ik herken wat ging goed en wat niet en kan analyseren wat de oorzaken zijn.
5. Synthetiseren: Ik kan suggesties voor verbetering van een instructies geven.
6. Evalueren: Ik kan een les met steekhoudende argumenten beoordelen en waarderen.

In dit model is 'weten' relatief eenvoudig en 'evalueren' moeilijk. Bovendien is er in dit model sprake van stapeling: om te begrijpen moet men eerst weten, om te analyseren moet men eerst zelf kunnen toepassen en om te evalueren moeten alle voorgaande stappen zijn gezet. Dit geeft natuurlijk ook aan in welke volgorde wij leren.

Als u scholing wilt inkopen, dan is het verstandig om dit model in gedachten te houden bij het formuleren van de cursusdoelen. Het consequent gebruikmaken van werkwoorden in de doelomschrijving is belangrijk, omdat aan de doelen op een later moment 'lesinhouden' worden gekoppeld en werkvormen worden bedacht om de lesinhouden over te brengen.

1.2.2. Voorbeeld van de toepassing van de taxonomie van Bloom

Taxonomisch niveau	Definitie	Werkwoorden die gebruikt kunnen worden bij het opstellen van doelstellingen
WETEN	Reproductie van feiten	Herkennen, reproduceren, herinneren, benoemen, citeren, opsommen, uitspreken, definiëren, uiteenzetten
BEGRIJPEN	Aantonen dat de kennis een betekenis heeft: bepalen van de gevolgen van de informatie, verder denken dan	Interpreteren, becommentariëren, verklaren, preciseren, verhelderen, illustreren, schematiseren, afleiden, verder denken
TOEPASSEN	Gebruiken van de elementen (informatie, instrumenten) in nieuwe situaties	Gebruiken, toepassen, zich bedienen van, berekenen, in praktijk brengen, concretiseren
ANALYSEREN	De elementen in hun structuur onderzoeken, onderscheiden en kennen	Lokaliseren, situeren, identificeren, beschrijven, detailleren, specificeren, kiezen, analyseren, uit elkaar halen
SYNTHETISEREN	Een structuur bouwen door elementen samen te brengen of weg te halen	Ordenen, classificeren, opnieuw samenstellen, herbouwen, organiseren, combineren, synthetiseren
EVALUEREN	Een kritisch oordeel vellen in functie van bepaalde criteria, begripsreferenties	Controleren, verifiëren, testen, bewijzen, ramen, evalueren, beslissen, bekritisieren, verbeteren, aannemen, kiezen, elimineren, uitsluiten

Stelt u zich voor. U wilt alle leerkrachten bijscholen rondom het Activerende Directe Instructiemodel. De keuze voor dit scholingsthema ligt besloten in een van de streefdoelen voor de komende planperiode. Een actieteam is hiermee bezig. Welk stappen neemt u dan?

Stap 1: stel het huidige niveau en het gewenste niveau vast

Tip: u mag natuurlijk bij het bepalen van de cursusdoelen hoog inzetten, maar het hoeft niet altijd beter dan goed genoeg. Hoe groter het verschil tussen het huidige niveau en het gewenste niveau, des te meer cursustijd nodig is. Denk dus ook realistisch en kostenefficiënt: soms is het bereiken van toepassingsdoelen ook goed genoeg om de gewenste prestatie mogelijk te maken.

Stap 2: beschrijf de niveaus van beheersing

Gebruik hierbij de werkwoorden uit de taxonomie van Bloom (zie inzet).

Als het gaat om basiskennis over hoe het werkt: benoemen, definiëren, reproduceren.

Als het gaat om het begrip van de essentie van het model: verklaren, schematiseren, illustreren.

Als het gaat om het toepassen: gebruiken, in praktijk brengen.

Stap 3: vul inhoud en werkvormen van de scholing in

Zorg dat de dit geheel aansluit op het uitgangsniveau en geschikt is om tot het gewenste niveau te komen.

Als het gaat om basiskennis: kies dan klassieke kennisoverdracht met gelegenheid tot vragen stellen.

Als het gaat om toepassen: kies dan voor vaardigheidstraining.

Als het gaat om verbeteren: kies (bijvoorbeeld) voor leren beoordelen, verfijnen en er nieuwe dingen mee te doen.

Tot slot: check elk scholingsvoorstel altijd op het gebruik van actieve werkwoorden! Beoordeel of de werkwoorden die gebruikt worden, kloppen met uw doelstellingen. Als er alleen maar kennisdoelen staan, is het een cursus waar u weinig aan heeft als het u gaat om toepassing. Als er alleen werkwoorden in staan die bij de hoogste doelen horen en de cursus duurt maar één dag, dan kunt u ervan uitgaan dat u teleurgesteld gaat worden.

Dus: blijf er zelf goed bij!

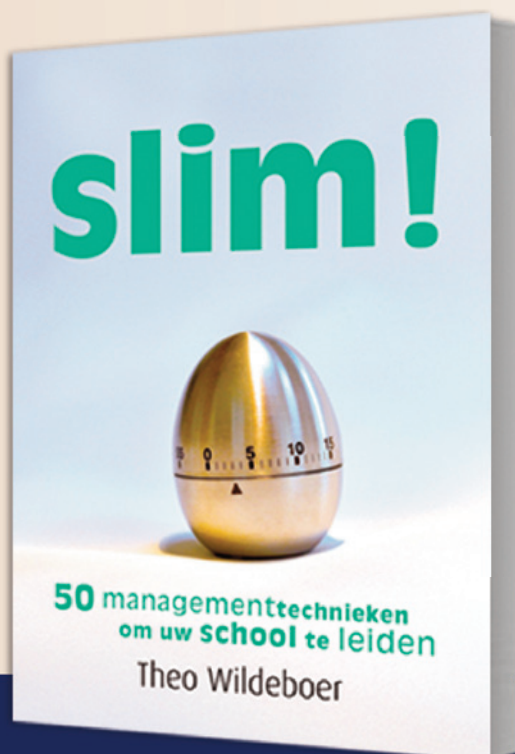
1.3 Tot slot: hoe verder?

Hoewel de overheid en belangenorganisaties voor leraren veel waarde hechten aan scholing, staat het nadenken over deze kostbare managementtool eigenlijk nog in de kinderschoenen. Als we de stand van zaken vergelijken met het opleidingsbeleid van grote bedrijven, dan is er opvallend weinig gemeenschappelijk kennis verzameld over opleiden als organisatie-ontwikkelingstool. Nog te vaak wordt scholing als tool ingezet in situaties waarin er betere alternatieven zijn. Terwijl het een dure tool is, die juist voor de toprelevante zaken moet worden ingezet.

In dit artikel heb ik geprobeerd een voorzet te geven voor wat – in mijn ogen – een goede manier zou zijn om aan de opbouw van een dergelijke ‘body of knowledge’ te komen. Veel gedreven onderwijzers willen niets liever dan voortbouwen aan professionalisering. Ik stel voor om dit geheel dan ook werkelijk systematisch aan te pakken en echt definitief naar een hoger plan te trekken. Dit zal een kwestie van meerdere jaren zijn. En daarin is het vooral van belang te werken aan de doorontwikkeling van een goede visie, uitzetten van beleid en daarnaast zal er gedegen onderzoek gedaan moeten worden naar de vraag: welke scholing heeft welk effect. Wat werkt voor scholen? De Grote Professionaliseringdag van 21 maart onderstreept nog eens de gezamenlijke wil die bestaat, en wat mij betreft is dat een geweldige kans om de effectiviteit van het onderwijs duurzaam te verbeteren en een echt volwassen scholingssystematiek te ontwikkelen. Is de onderzoeksagenda al klaar?

Lees meer: Bloom, B. E. (1956), *Taxonomy of educational objectives*, New York: Longmans, Green.

Website: Op de website www.magico.nu vindt u een werkwijze om zelf een cursusopzet te maken (de rastermethode).



Over de auteur:

Drs. Theo Wildeboer (1965) studeerde onderwijskunde aan de Rijksuniversiteit in Groningen met als specialisatie bedrijfsopleidingen. Daarvoor werkte hij voor het Seminarium voor Orthopedagogiek waar hij onder andere het BAS-project ontwikkelde en coördineerde. Sinds 2005 is Theo directeur van Cadenza Onderwijsconsult. Hij werkt voor diverse opdrachtgevers als onderwijsadviseur, trainer en motivational speaker rond thema's als leiderschap, kwaliteitszorg en schoolorganisatieontwikkeling.

Voor schoolleiders schreef Theo het boek **Slim! 50 managementtechnieken om uw school te leiden**. Zie ook: www.cadenza-oc.nl.