

## Leren in de toekomst

*“The business of Education is education; the business of Business is business.” [Jane Hart](#)*

Met dit statement legt Jane Hart de vinger op de wonde. Er is een groot verschil tussen enerzijds scholing, opleiding, eindtermen en diploma en anderzijds training, vorming, competenties en attestering. Deze termen worden frequent door elkaar gebruikt, wat leidt tot spraakverwarring. De grens vervaagt des te meer in tijden van schaarste aan ‘adequaate geschoolde arbeidskrachten’ waarbij de industrie en het bedrijfsleven vermanend kijken naar het onderwijs. Laten we trouwens niet meer praten over ‘goed geschoolde arbeidskrachten’, wat een kwalitatief waardeoordeel inhoudt over de output van onderwijs. Neen, de arbeidsmarkt moet kunnen beschikken over ‘adequaate geschoolde arbeidskrachten’. Hier ligt de uitdaging voor het nieuwe leren.

### Kort op de bal spelen?

De maatschappij en het bedrijfsleven veranderen razendsnel onder invloed van drastische technologische verschuivingen. Bedrijven investeren massaal in deze technologische innovatie want ‘the business of Business is business’. Ze eisen van sollicitanten en werknemers een nieuwe kennis en kunde. Vandaar dat er heel wat vraag is naar adequaat geschoolde starters en just-in-time trainingen om het bestaande personeel te laten bijbenen. We mogen echter van het onderwijs niet verwachten dat het deze snelle ontwikkelingen volgt want ‘the business of Education is education’. Je kan niet iedere nieuwe toepassing van technologie blijven trainen zonder al dadelijk achter te lopen. Je kan evenmin iedere nieuwe trend of hype volgen en hopen dat je je schaarse trainingsmiddelen juist hebt ingezet op de roulettetafel. Wat dan wel?

### Breed kijken

In deze toekomstvisie over leren kiezen we voor een bredere kijk dan die van het onderwijs alleen. Niet omdat het onderwijs een louter utilitaire opdracht zou hebben in functie van het latere beroepsleven, maar wel omdat de noden van het bedrijfsleven nu eenmaal de verwachtingen ten opzichte van het onderwijs beïnvloeden. De laatste jaren valt hieraan niet meer te ontsnappen.

Tegelijk kiezen we voor een bredere kijk dan die van leerstijlen en leerinstrumenten. Ze blijven belangrijk, maar de focus van het nieuwe leren verschuift naar **(be)geleide individuele en constante verwerving van competenties via verschillende kanalen.**

### Individueel samen leren

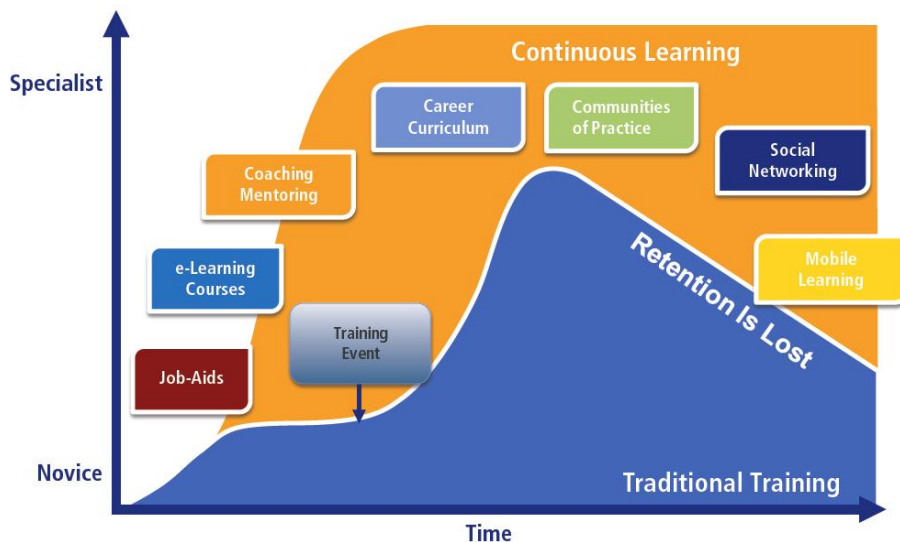
Vandaag wordt er sterk ingezet op 21st century skills: collaboration, communication, creativity, critical skills... 21st century skills zijn een manier van omgaan met kennis en kunde én met elkaar. Dit is een ingesteldheid die je liefst ook toepast tijdens leertrajecten. Het hele

landschap van de private opleidings- en trainingsbedrijven - evenals de overkoepelende organisaties zoals o.a. VOV - is in vijf jaar tijd opgeschoven van Training & Technologie naar Coaching & Cocreatie ([via social media](#)). Ook 'go-betweens' zoals Syntra, VDAB en anderen zoeken aansluiting bij de noden van de arbeidsmarkt en willen van opleiding de kortste omleiding naar werk maken. Evengoed zijn vooruitstrevende L&D-afdelingen van bedrijven de omslag aan het maken naar meer zelfsturing in het leergedrag van hun werknemers. Dit zegt echter niet hoe leren zal evolueren op methodisch vlak.

### Permanent overall leren

Momenteel maakt vooral de 70:20:10 theorie van Jennings de tongen los: 70% informeel leren of leren uit ervaring, 20% leren uit coaching en feedback, 10% formeel leren. Voorlopig is er nog geen enkele wetenschappelijke studie die deze theorie kan ondersteunen. (<http://evidencebasedhrm.be/702010-framework-jennings/>), maar zelfs zonder wetenschappelijke ruggensteun wil Jennings gewoon aantonen dat leren een doordachte mix moet zijn van formeel leren, coaching en ervaringen. Logisch dus dat stages, werkplekleren en duaal leren een steeds grotere plaats veroveren op de 'leermarkt'. Toch is ook dit nog onvoldoende om de felbegeerde adequaat geschoolde arbeidskrachten af te leveren aan de bedrijfs wereld. Hoe moet het dan verder? Na alle leertheorieën van de laatste jaren lijkt het moeilijk om nog keuzes te maken: behaviorisme, cognitivisme, constructivisme, connectivisme...

Josh Bersin heeft eind 2013 de bakens verzet met 'Continuous Learning'. We hebben het niet over voortgezet onderwijs, avondonderwijs, post-graduat en het adagio LLL - Levenslang leren. Bersin plaatst het aanleren van competenties op een tijdas en benadrukt het voorbijgaand effect van trainingen. Om ten volle effect te ressorten moet een training geflankeerd worden door bijkomende acties zoals coaching, feedback, opvolging, netwerking, ... Onderstaand schema verduidelijkt dit.



## Leren is een Mix

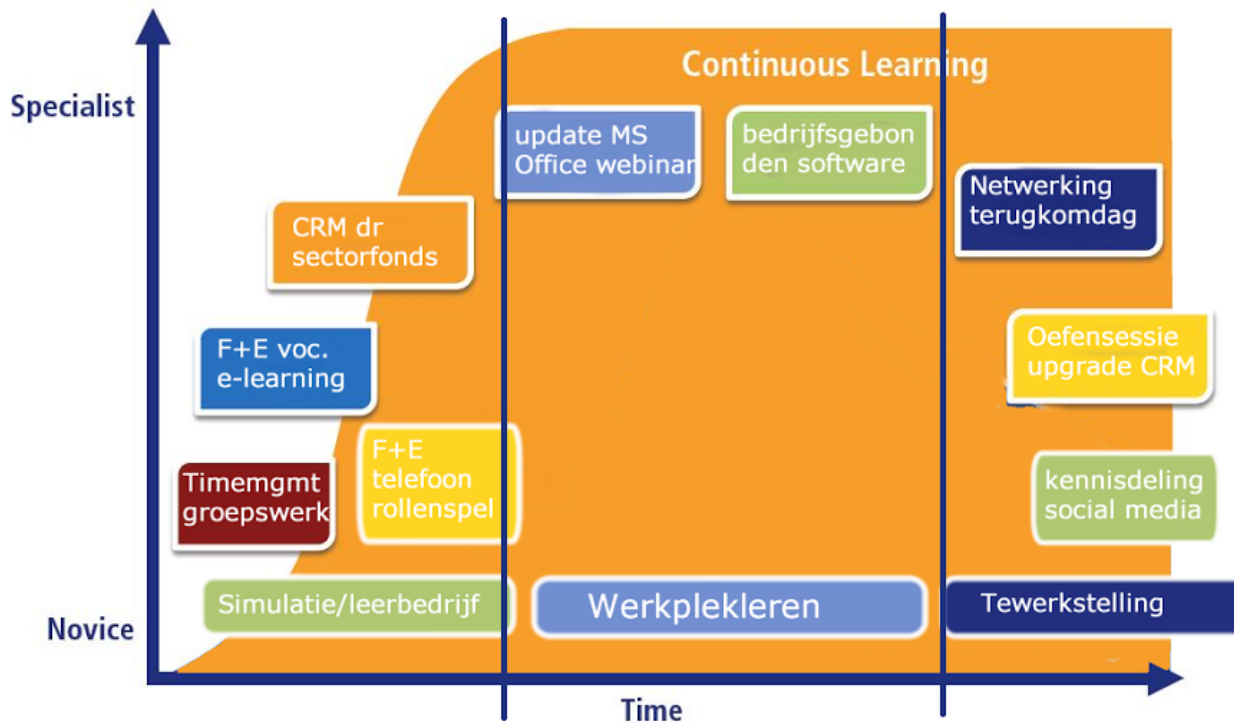
Met Jennings en vooral Bersin als inspiratiebronnen heeft VDAB ervoor gekozen om via een programmamanagement de change in te zetten naar het nieuwe leren.

Het nieuwe leren zal bestaan uit:

1. **Methodemix**: werkplekleren en leerbedrijven, klassikaal leren, begeleide zelfstudie, projectwerk, workshops op een zo efficiënt mogelijke manier **voor de leerder** aanwenden
2. **Kanalenmix**: contactleren, workshops, mobile en e-leren, webinars op een zo efficiënt mogelijke manier **voor de organisatie** aanwenden (optimalisatie van middelen en mensen)
3. **Partnermix**: in het bedrijf of bij een andere opleidingspartner (zoals onderwijs of sectoren) zodat de sterktes (expertises) van iedere partner worden aangewend..

### Voorbeeld 1

X is een 40-jarige dame die na 10 jaar inactiviteit opnieuw een functie als commercieel medewerker ambieert. Ze klopt aan bij VDAB en komt terecht bij Business Support. Onderstaand schema geeft een overzicht van haar leertraject van bij de start van haar opleiding tot en met haar tewerkstelling. Merk op dat haar leercurve sterk stijgt tijdens de opleiding en daarna op peil blijft dankzij 'continuous learning', gebaseerd op de drievoudige mix.



## Voorbeeld 2

Y is een 20-jarige jongeman die vroeg schoolmoe was en zonder diploma of werkervaring bij VDAB terecht komt voor een opleiding tot schrijnwerker. Na een geslaagde IBO neemt een fabrikant van houten tuinhuisjes hem in dienst. Later breidt de werkgever zijn gamma uit met kunststof tuinhuisen en stuurt hij Y mee met de plaatsingsdienst. Onderstaand schema geeft een overzicht van zijn leertraject. Merk op dat de werkgever wel voorziet in een opleiding rijbewijs C, maar niet in materiaalkennis van kunststoffen. Daarvoor is Y aangewezen op eigen opzoekingswerk via het internet en social media. Maar evengoed biedt VDAB een online cursus aan over materiaalkennis van kunststoffen. Klantvriendelijkheid oefent hij in door middel van rollenspel met zijn online coach van VDAB via 'Hangouts'. Op die manier neemt Y zelf de verantwoordelijkheid op om zijn leercurve op peil te houden.

## Competentiedenken

Al deze leerinspanningen moeten natuurlijk doelgericht en efficiënt georganiseerd worden. Het competentiedenken van de jongste jaren wil het skelet hiervoor aanleveren. Ieder beroep en iedere functie wordt nauwgezet omschreven in een set van te beheersen hedendaagse competenties. De som van deze competenties wordt nooit verworven bij 1 partner, via 1 methode of via 1 kanaal. Valideren en attesteren van individuele competenties wordt daarom een noodzaak en een gedeelde plicht over het onderwijs, de opleidingsverstrekkers en de bedrijfswereld heen. Zo kan de lerende zijn individuele leerportfolio vullen met kwalificaties. Nog ontbrekende competenties en kwalificaties (onderwijs-, beroeps-,

deelberoepskwalificaties, en waarom geen deelkwalificaties algemene vorming) worden dan een hulpmiddel om structuur aan te brengen in het leertraject, een vorm van knooppunten om de 'leer-roadmap' uit te tekenen en zichtbaar te maken. Initiatieven als [Mozilla Open Badges](#) gaan in deze richting.

### De switch maken naar het nieuwe leren

De consequenties van het nieuwe leren als methodemix, kanalenmix en partnermix zijn behoorlijk groot op organisatorisch vlak. De nieuwe rol van L&D of programmasamenstellers vergt meer inzicht in methodieken, mogelijke kanalen én sets van te verwerven competenties. De lesgever of instructeur neemt steeds meer de rol op van coach en leerpadbegeleider. En de leerder zelf draagt in zijn nieuwe rol veel meer verantwoordelijkheid voor zijn leertraject en zijn leerresultaten.

Het staat vast dat 'het nieuwe leren' al embryonaal aanwezig is in heel wat organisaties en stilaan ook binnensluipt op de 'leervloer'. De grote uitdaging is nu onze organisaties en samenwerkingsstructuren aan te passen. Iedere leeromgeving - of het nu een bedrijf, een school of een 'go-between' is - moet zich omvormen tot een 'lerende organisatie'. Dat impliceert dat bedrijven voor hun medewerkers de ruimte moeten creëren voor zelfsturing (met coaching), en voor ontwikkelpaden afgestemd op de functie. Ook van cruciaal belang is de ruimte om kennen en kunnen te documenteren zodat er kan gedeeld worden onder leerders.

De leerder zelf zoekt ook naar nieuwe pistes. De combinatie werken, gezinsleven én leren is zwaar en maakt dat het huidige leeraanbod niet echt meer gesmaakt wordt. Velen verwaarlozen het voortdurend leren, zeker als de bedrijfscultuur het leren niet stimuleert. Niet iedereen is zich al bewust van zijn eigen verantwoordelijkheid.

### Conclusie

Het nieuwe leren, gebaseerd op competentiedenken, bestaat uit een drievoudige mix: methodemix, kanalenmix en partnermix. Op organisatorisch vlak zijn de consequenties behoorlijk groot. Samenwerkingsstructuren winnen aan belang, kennis van methoden en kanalen is onontbeerlijk en een verandering in mentaliteit dringt zich op. Maar de voordelen voor de leerder, de 'lerende organisatie' en zijn partners zijn zo groot dat we de uitdaging zeker moeten aangaan.

#### Opmerking:

Deze visietekst is een discussiedocument en geen officiële kopie van een bekrachtigde nota. Ik koos ervoor deze tekst op te stellen met bijdrages geleverd door verschillende interne en externe experts om zo tot een breed gedragen visie te komen die kan bijdragen tot de verdere uitbouw van toekomstgerichte acties rond competentieversterking, samenwerking en digitalisering in functie van levenslang leren en tewerkstelling. De verspreiding van deze tekst engageert VDAB tot generlei verplichting maar beoogt enkel een open discussie en uitwisseling van ideeën.

Ruben Bellens, programmamanager @rubenbellens