VETwin-win

MODULE 7

Strategieën voor professionalisering en kwalificering van dienstverleners uit de opleidingssector, met het oog op een actieve vormgeving van de "vervlechtingsprocessen"

Education and Culture DG
Lifelong Learning Programme

Leonardo da Vinci Project Overdracht van Innovatie - "VETwin-winModel"
Dit project werd gefinancierd met de steun van de Europese Commissie.
De verantwoordelijkheid voor deze publicatie ligt uitsluitend bij de auteur; de Commissie kan niet aansprakelijk worden gesteld voor het gebruik van de informatie die erin is vervat.

Module 7

Strategieën voor professionalisering en kwalificering van dienstverleners uit de opleidingssector, met het oog op een actieve vormgeving van de "vervlechtingsprocessen"

Algemene aanwijzingen bij de modules

Een onmisbaar beginsel van deze navorming dat voor alle modules geldt, is de specifieke methodische oriëntatie: op elk moment moet gebruikt worden waarover geleerd wordt, meer bepaald moderne, handelingsgerichte leermethodes, waarbij de leerkrachten niet "onderwijzen", maar optreden als "leerlingenbegeleiders". Omdat het in geen enkele module gaat om pure kennisoverdracht, maar om de ontwikkeling van een nieuwe praktische vaardigheid die vorm moet geven aan de vervlechtingsprocessen van beroepsopleiding en professionele bijscholing, combineren de deelnemers in hun leerproces seminaries met online-leren, zelfstudie en praktijkoefeningen die ze op hun eigen werkplek uitvoeren en tijdens regelmatige groepsessies samen met de andere deelnemers en leerbegeleider beoordelen, in detail bespreken en theoretisch verwerken.

I. Voorafgaande opmerkingen bij module 7

Waar deze module over gaat en wat ze wil bereiken

Deze module wil de professionalisering van de beroepsopleidingsactoren met het oog op de vormgeving van de vervlechtingsprocessen van beroepsopleiding en professionele bijscholing ondersteunen.
Deze professionalisering heeft zowel betrekking op het leidinggevende en managementniveau als op de medewerkers van de beroepsopleiding en bijscholing in opleidingscentra en bedrijven.
De klantgerichtheid, d.w.z. de inaanmerkingneming van speciale bedrijfsbehoeften, en de aanknoping bij het kennisniveau van de medewerkers, staan daarbij centraal. Een opleidingscentrum dient zich bijgevolg te ontwikkelen tot een dienstverlenende instelling met een innovatief beroepsopleidingsaanbod en op basis van een duidelijke ondernemingsstrategie de toekomstige personeels- en organisatiestructuren vormgeven.

Leerdoelen en inhouden van de module

- Overdracht van competenties voor de ontwikkeling van toekomstgerichte personeels- en organisatiestructuren in het kader van de vormgeving van de vervlechtingsprocessen van beroeps opleiding en professionele bijscholing;
- De ontwikkelingsstappen die tot een innovatieve opleidingsinstelling leiden;
- Aspecten van de vereiste organisatieontwikkeling bij de onderwijsdienstverlener;
- Actieterreinen van de toekomstgerichte personeels- en organisatieontwikkeling;
- Overdracht van uitgangspunten voor een professionalisering van het beroepsopleidingspersoneel;
- Overdracht van aspecten van het bedrijfsprocesgericht leren;
- Voorbeelden voor de zelfkwalificering van medewerkers;
- Modularisering van het opleidingsaanbod voor een flexibele beroepsopleiding.

Wat de deelnemers/leerlingen op het einde moeten kennen

Kennis over:

- De stappen die van een traditionele opleidingsinrichting tot een innovatieve onderwijsdienstverlener leiden;
- Innovatiedomeinen binnen de beroepsopleidingsinstellingen;
- Actieterreinen van een toekomstgerichte personeels- en organisatieontwikkeling;
- Organisatiemodellen bij onderwijsdienstverleners;
- Aspecten van klantgerichtheid;
- Professionalisering van het personeel;
- Modularisering van het opleidingsaanbod voor een flexibele beroepsopleiding;
- Beroepspedagogen.

Vaardigheden en competenties:
- Gebruik van elementen, zoals adviesverstrekking, leerprocesbegeleiding, bedrijfsprocesgericht leren in de werkcontext van een innovatieve onderwijsdienstverlener;
- Ontwikkeling van organisatiestructuren bij onderwijsdienstverleners;
- Ontwikkeling van formele en informele structuren van een organisatie;
- Ontwikkeling van een modulair opleidingsaanbod;
- Communicatie met opleidingsactoren;
- Vertrouwensvolle omgang met medewerkers en klanten;
- Moderatie van probleemoplossingsteams;
- Verdere uitwerking van de kwalificeringsconcepten in samenwerking met de onderneming;
- Vertrouwensvolle samenwerking met regionale bedrijven.

Instructies voor het zelfstudieproces

De deelnemers werken in deze module zelfstandig voorstellen uit voor een klantgericht opleidingsaanbod in het kader van de verstrekking van innovatie onderwijsdiensten voor KMO's en presenteren die voorstel aan de leergroep.

Algemene methodische aanwijzingen voor leerbegeleiders

- Voor een succesvolle navorming wordt gezorgd door bij te wonen seminaries af te wisselen met praktijk en het ter beschikking stellen van leermateriaal op het online leerplatform.
- In de seminaries zelf wordt vooral groepswerk georganiseerd;
- De leer- en werkopdrachten van de deelnemers worden gepresenteerd.

II. Inhouden en praktijkopdrachten

Inhoud

7.1 Handelingsleidraad voor de systematische ontwikkeling en verstrekking van innovatieve onderwijsdiensten voor KMO's
7.2 Tips voor de organisatieontwikkeling bij de onderwijsdienstverlener
7.2.1 Actieterreinen van de toekomstgerichte personeels- en organisatieontwikkeling
7.2.2 Keuze van de organisatiestructuur
7.2.3 Formele en informele structuren van een organisatie
7.2.4 Fasen en hulpmiddelen van de organisatieontwikkeling
7.2.5 Taken binnen het leidinggevende proces bij de organisatieontwikkeling
7.2.6 Organisatieontwikkeling in samenwerking met ondernemingen en onderwijsdienstverleners
7.3 Mogelijkheden qua professionalisering van het beroepsopleidingspersoneel
7.3.1 Basis voor de kwalificering van opleidingspersoneel
7.3.2 De opleidings- en bijscholingspedagoog en de beroepspedagoog
7.3.3 Seminarie opleidingsorganisatie
7.4 Bedrijfsprocesgericht leren
7.4.1 Basisoverwegingen
7.4.2 Planning van een bedrijfsprocesgerichte opleiding
7.5 Medewerkers zelf kwalificeren
7.5.1 De kwaliteitscirkel
7.5.2 Coaching
7.6 De modularisering van het opleidingsaanbod als grondslag voor een flexibele beroepsopleiding
7.6.1 Principiële opvattingen over modularisering
7.6.2 Voorbeeld van een modulair concept voor de erkende voorman bij hoog- en/of dieptebouw

Praktijkopdrachten
In deze module werken de deelnemers een praktijkgericht concept uit voor een klantgericht opleidingsaanbod in het kader van de vervlechting van beroepsopleiding en professionele bij-scholing voor KMO's. Nadien wordt dit concept aan de leergroep voorgesteld.

7.1 Handelingsleidraad voor de systematische ontwikkeling en verstrekking van innovatieve onderwijsdiensten voor KMO's

Benodigde competenties voor onderwijsinnovaties in de beroepsopleiding

Onderstaande competenties zijn nodig voor de ontwikkeling en verstrekking van innovatieve onderwijsdiensten voor KMO's:

- Herkenning van innovaties en ontwikkelingen in onderwijs en leren;
- Herkenning van ontwikkelingen in het raakvlak van beroepsopleidings- en tewerkstellingssysteem;
- Kritische analyse en beoordeling van ontwikkelingen in de beroepsopleiding;
- Bevordering, lancering en begeleiding van nieuwe ontwikkelingen, maatregelen en onderwijsdiensten;
- Inaanmerkingneming van strategisch-beleidsmatige, pedagogisch-didactische, sociologische, structurele en organisatorische aspecten;
- Overdracht van nieuwe wetenschappelijke inzichten op concrete situaties en contexten in de beroepsopleiding.

Een toekomstgerichte, innovatieve beroepsopleiding focust zich voornamelijk op de beroepsopleiding in kleinere ondernemingen. Daarom dat de KMO's als centrale actoren van regionale onderwijsinnovaties worden beschouwd.
Dit in lijn met een noodzakelijke tendens, waarbij men zich afwendt van standaardiseringen en zich toespitst op individualisering en flexibilisering. De eisen van de behoeften bepalen dan ook almaar meer de voor de ondernemingen bestemde opleidingsconcepten op maat.

De evolutie naar een innovatieve opleidingsinstelling

De klantgerichtheid, d.w.z. de inaanmerkingneming van speciale bedrijfsbehoeften, en de aanknoping bij het kennisniveau van de medewerkers, staan centraal. Een opleidingscentrum dient zich bijgevolg te ontwikkelen tot een dienstverlenende instelling met een innovatief beroepsopleidingsaanbod.
Deze oriëntatie van het toekomstige opleidingsaanbod bepaalt de evolutierichting van de opleidingsinstellingen.

Onderstaande domeinen behoren in dit opzicht tot de mogelijke innovatiegebieden van de beroepsopleidingscentra:
1. Focus van de personeels- en organisatieontwikkeling binnen beroepsopleidingsinstelling op de ontwikkeling van de benodigde competenties voor het verstrekken van innovatieve onderwijsdiensten;
2. Ontwikkeling van nieuwe aanbods- en takenvelden in de beroepsopleiding en bijscholing;
3. Ontwikkeling van nieuwe perspectieven voor samenwerkingsverbanden tussen de beroepsopleidingscentra en de ondernemingen.

Bij de evolutie naar innovatieve onderwijsdienstverleners zijn er vier elementen van wezenlijk belang:
1. De combinatie van kwalificering met adviesverstrekking maakt een omvangrijk aanbod vanuit eenzelfde hoek mogelijk;
2. De arbeidsplaats binnen de onderneming moet als leerplaats worden aanvaard en in de onderwijsdienstverlening geïntegreerd worden;
3. De klantgerichtheid krijgt een centrale plaats toegedicht en mondt uit in een gemeenschappelijk vormgegeven onderwijsdienstverlening;
4. De leerbevorderende inrichting van arbeidsplaatsen en een leeromgeving doet een nieuw en voor verruiming vatbaar samenwerkingsveld ontstaan.

De overgang van een traditionele onderwijsinstelling naar een innovatieve onderwijsdienstverlener duidt op een traject dat van een standaardaanbod naar specifieke, aan de bedrijfsbehoeften aangepaste onderwijsdiensten leidt. In zoverre betreft het hier een aspect van de wereldwijde paradigmaverandering

van gestandaardiseerd aanbod naar geïndividualiseerd aanbod. Dit vereist flexibiliteit en vormingsopenheid.

Leidende gedachten van een traditionele onderwijsinstelling	**Leidende gedachten van een nieuwe innovatieve onderwijsdienstverlener**
Betrouwbaarheid	Veelvoud aan ideeën - behoeftegericht, individueel, op maat
Bestendigheid en continuïteit	Grote betrouwbaarheid
Soliditeit	Soliditeit en flexibiliteit
Gestandaardiseerde opleidingsmaatregelen conform cataloog	Activiteit en zelfstandig handelen
Omzetting van centraal bepaalde elementen	Bereidheid tot onderhandeling en communicatie
Stationaire documentatie en archief aan stukken	Productontwikkeling en adviesverstrekkende functie
Evaluatie heeft betrekking op de uitvoering	Gebruik van databanken en informatietechnologieën die deel uitmaken van een netwerk
	Evaluatie heeft betrekking op de bruikbaarheid van het geleerde

Innovaties kunnen alleen bereikt worden, wanneer men erin slaagt om onderwijsdienstverleners samen met hun klanten en andere onderwijsdienstverleners (regionale samenwerkingsverbanden) te laten leren en werken.
Het relationele netwerk richt zich daarbij op de kernaspecten:
- Kennisbeheer;
- Bedrijfseconomische rendabiliteit;
- Benchmarking voor onderwijsdienstverleners;
- Samenwerking van onderwijsdienstverleners.

Uit de eisen die gesteld worden aan een innovatieve onderwijsdienstverlener, vloeien de noodzakelijke, te ontwikkelen competenties en vaardigheden van het opleidingspersoneel voort, alsook het beschouwen van klantgerichtheid als handelingsbasis en het vermogen om de klant te integreren in het dienstverleningsproces

In het kader van deze klantgerichtheid en met het oog op het werven van klanten zijn er verschillende manieren om bedrijven adviserend te benaderen:

Aanbodgerichte benadering
- Overwinning van het gebrek aan opleiding en bijscholing bij kleine en middelgrote ondernemingen via onderwijsmarketing. Aanknopen bij de reële behoeften van het management in KMO's;
- Opleidingsadvies op basis van een marketingstrategie.

Vraaggerichte benadering
- KMO's zijn zich bewust van het belang van de opvolgingszekerheid en de bijscholing van hun medewerkers.
  Ze zijn bewust vragende partij voor opleidingen.
- Aanwezigheid van de onderwijsinstelling maakt een doelgerichte vraag mogelijk.
  Marktvoordeel: klantspecifiek opleidingsaanbod.

Versterking van de kwalificeringsvraag
- Klantgerichtheid via dienovereenkomstige vormgeving en presentatie van opleidings- en bijscholingsaanbod;

- Terbeschikkingstelling van besluitvormingshulpmiddelen ter bepaling van de opleidings- en bijscholingsbehoefte.

Behoren tot de beslissende aspecten van het werk van een innovatieve onderwijsdienstverlener:
- Adviesverstrekking;
- Leerprocesbegeleiding; en
- Activiteitgerichtheid.

ADVIESVERSTREKKING
Adviesverstrekking betekent:
- In het directe adviesgesprek en in het communicatieve proces tussen ondernemingen en opleidingsinstellingen toewerken naar het duidelijk gedefinieerd en behoeftegericht opleidingsaanbod;
- De bedrijven door het formuleren van adviezen bijstaan bij het uitklaren van de behoefte aan bijscholing.

Adviesverstrekking omvat verder ook het leeradvies dat aan leerlingen wordt gegeven.

LEERPROCESBEGELEIDING
Leerprocesbegeleiding is de professionele begeleiding van personen die hun eigen leerproces organiseren (zelfgeorganiseerd leren), door:
- vaktechnisch advies te verstrekken over (zelfgestuurde) leertrajecten;
- leerbehoeften te herkennen;
- hen te coachen;
- denkoefeningen te begeleiden;
- advies te verstrekken over kennisvrijwaring;
- leeromgevingen vorm te geven.

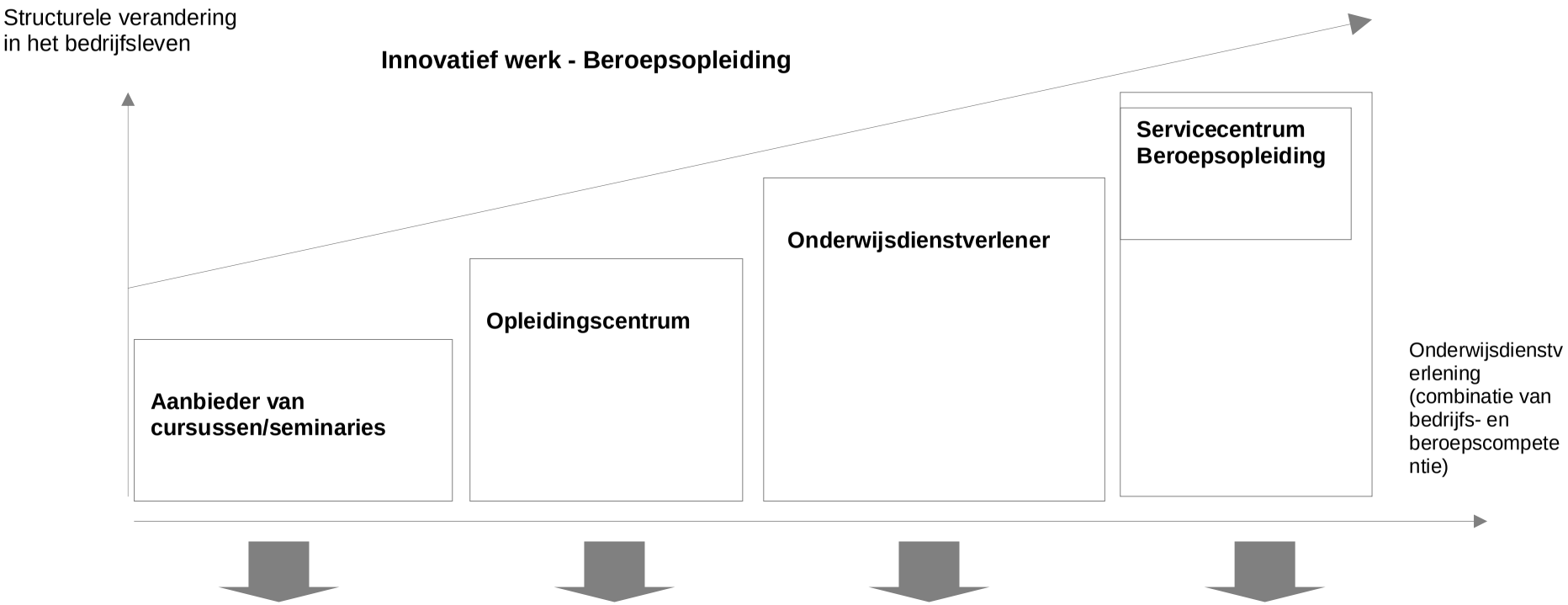
ACTIVITEITGERICHTHEID
In de beroepsopleidingscontext wordt met activiteitgerichtheid gedoeld op het feit dat de leerlingen in een voor hen zinvol lijkende leeromgeving in staat worden gesteld om zelfstandig de zes stappen van een volledige beroepsactiviteit (informeren, plannen, beslissen, uitvoeren, controleren en tot slot evalueren) te doorlopen. Door de link naar de werkcontext van de leerlingen te leggen, moeten deze eigen ervaringen kunnen inbrengen. Systematisch handelen en de toe-eigening van probleemoplossende vaardigheden worden in het leerproces centraal gesteld.
Bij vragen over het verloop van een werkproces helpen de in groepen verdeelde leerlingen elkaar.
De leerkrachten stellen alleen constructieve vragen, geven advies bij de zoektocht naar oplossingen of modereren groepsprocessen om de zelfstandige leeractiviteiten van de jongeren te stimuleren.

Aspecten van klantgerichtheid
Aan de vertrouwensbehoefte van de klant wordt hierbij tegemoetgekomen door op verschillende manieren aanwezig te zijn (via het internet, telefonisch en face-to-face), door uit te gaan van een samenwerking op lange termijn en door opgeleide gesprekspartners in te zetten.
De beroepsopleidingsbehoefte van de klant kan dan weer optimaal bevredigd worden door goed op de hoogte te zijn van de situatie ter plaatse bij de klant en door een beroep te doen op geschoold personeel dat in vaktechnisch opzicht altijd mee is met de meest recente ontwikkelingen. Zo evolueert de rol van het personeel - van opleider tot leerprocesbegeleider. Bij het contact met de klant moeten de nodige mededelingen worden gedaan, dient de nodige informatie te worden verzameld, enz. Hoe beter de input, hoe gedetailleerder en aangepaster de opleidingsdienst aangeboden en verstrekt kan worden. Dit leidt tot een leer- en herbezinningsproces bij de medewerkers van een opleidingscentrum.

De volgende eigenschappen en activiteiten zijn voorts kenmerkend te noemen voor innovatieve onderwijsdienstverleners:
- Flexibele organisatiestructuur;
- Innovatieve ondernemingsfilosofie;
- Omgang met de klant, afgestemd op diens behoefte;

- Vrijwaring van de kwaliteit;
- Complexe infrastructuur;
- Personeelscompetentie;
- Flexibiliteit ten overstaan van opdrachten van klanten en werkinhouden;
- Activiteit en zelfstandig handelen;
- Bereidheid tot onderhandeling en communicatie;
- Behoeftegerichte productontwikkeling (adviesverstrekking en begeleiding);
- Gebruik van informatietechnologieën;
- Evaluatie op basis van de bruikbaarheid;
- Bereidheid om werkwijzen en -methoden te veranderen.

Conceptuele ontwikkelingsstappen van onderwijsinstelling naar onderwijsdienstverlener



Vraagprofiel	Gestandaardiseerde opleidingsprogramma's	Ondernemingsgerichte maatregelen	Behoeftegerichte kwalificeringsmaatregelen	Coachinggerichte bedrijfs- en beroepsopleiding en -bijscholing
Organisatie	Dragergericht handelen	Ondernemingsgericht handelen	Dienstverleningsgericht handelen	Flexibel vormingsopen handelen
Personeels-ontwikkeling	Betrouwbaarheid Berekenbaarheid Gelijke behandeling	Veranderingsproces Complexe werkopdrachten	Organisatiestructuur flexibel en als complex systeem	Projectgerichte matrixorganisatie
Kwaliteit	Kwaliteitscontrole van de individuele programma's	Kwaliteit integraal bestanddeel binnen de beroepsopleiding	Kwaliteitskringloop in organisatie van opbouw en verloop	Procesgerichte vrijwaring van de kwaliteit

7.2 Tips voor de organisatieontwikkeling bij de onderwijsdienstverlener

7.2.1 Actieterreinen van de toekomstgerichte personeels- en organisatieontwikkeling

Marktgerichte opleidingscentra moeten zich almaar meer en intensiever bezighouden met toekomstvelden en op basis van een duidelijke ondernemingsstrategie doelgericht de toekomstige personeels- en organisatiestructuren vormgeven. Daarom moet een als beheerinstrument opgevat kwaliteitsmanagement logischerwijs ook de eigen personeels- en organisatieontwikkeling omvatten en mag het zich niet beperken tot de instandhouding van wat tot nog toe bereikt werd.

De toekomstvelden moeten verder van hun kant niet alleen binnen de doelgroepen zelf worden gesitueerd, maar ook in de klantspecifieke inhouden, in het eigen repertoire aan methoden om inhouden over te brengen en toe te eigenen, in de gedifferentieerde en goedkope organisatievormen en in het aantonen van de competentietoename bij de klanten.

Actieterrein
Extern opleidings- en bijscholingsmanagement voor kleine en middelgrote ondernemingen

Kleine en zeer kleine ondernemingen beschikken niet over de mogelijkheden om voor een continue personeelsontwikkeling ter vrijwaring van de onderneming te zorgen. Hier is een omvangrijk actieterrein weggelegd voor opleidingscentra die over de nodige competenties beschikken op vaktechnisch en pedagogisch vlak en/of deze willen ontwikkelen. Dit omvat kennis inzake het bepalen van behoeften op het vlak van benodigde bedrijfskwalificeringen, voor het definiëren van bedrijfsspecifieke bijscholingsmaatregelen en met het oog op een doeltreffende implementatie van kwalificeringen op verschillende leerplaatsen. Aangezien de meeste opleidingscentra doorgaans niet over eigen medewerkers met het hiertoe benodigde kwalificatieprofiel beschikken, moet een beroep worden gedaan op dienovereenkomstige externe deskundigen. Uit kostenoverwegingen doen de opleidingscentra er verder naar de toekomst toe tevens goed aan om zich op de kerncompetenties te concentreren en voor het implementeren van bijscholingsmaatregelen vereiste competenties bij te kopen.

Actieterrein
Samen met de klant leren en werken aan een gemeenschappelijk product

De samenwerking met klanten op opleidingsvlak wordt steeds vaker gekenmerkt door te doorlopen leertrajecten in het kader van een arbeidsproces of binnen projectwerk. Zo versmelten leren en werken tot een uniform proces. Het projectgeïntegreerd leren en werken als doeltreffende vorm van competentieontwikkeling bij bedrijfsklanten of individuele deelnemers leidt daarmee tot een andere kijk op leren en doceren binnen het eigen opleidingscentrum. De leerkracht treedt immers almaar meer als coach en moderator op en verplaatst zich daarbij bewust zelf in de rol van leerling. De ontwikkeling van de opleidingsmarketing en de klantgerichtheid gelden zodoende als toekomstgerichte actieterreinen voor het management binnen opleidingscentra.

Actieterrein
Ondersteuning en vormgeving van informele leerprocessen

Uit onderzoek is gebleken dat de hoofdmoot van de verworven competenties via informele leerprocessen toegeëigend worden. Met informeel leren wordt in deze optiek gedoeld op het niet van buitenaf georganiseerd en ongestructureerd leren. Daarbij bepalen de betrokkenen grotendeels zelf wat ze precies leren, vindt het leren zelf tijdens het werk en in een sociale context plaats en vloeit alles uit opgedane levens- en beroepservaringen voort. Daarmee is het informele leren in het bijzonder voor kleine ondernemingen van belang, omdat het nauw verbonden is met de activiteit die er verricht wordt

en net hier het uitwisselen van ideeën en ervaringen met anderen en in het bijzonder met vaklui omwille van de geringe omvang van het team binnen de arbeidsprocescontext amper mogelijk is.
De ondersteuning van het informele leren binnen kleine bedrijven dient zich verder in eerste instantie op de didactische analyse van zelfstudieregelingen te betrekken om hiervan gemakkelijk implementeerbare actieterreinen voor opleidingscentra af te leiden. Worden ten slotte als componenten van een zelfstudieregeling beschouwd: de eigen beroepscompetenties en de door het bedrijf gestelde eisen, de zelf in te schatten vereisten om aan zelfstudie te kunnen doen en de afleiding van dienovereenkomstige leerdoelstellingen en inhouden, alsook de beschikbare eigen methoden, de organisatie van de eigen manier van werken en de bezinning over het leerresultaat.

Actieterrein
Leren en doceren met behulp van nieuwe media

Voor elk opleidingscentrum geldt leren en doceren aan de hand van moderne informatie- en communicatietechnologieën als een actueel actieterrein dat hoge eisen stelt aan de kwalificatie van medewerkers en de vrijwaring van de kwaliteit van de pedagogische processen.
In het bijzonder bij bijscholing, maar ook in steeds sterkere mate bij opleiding wordt het leren met nieuwe media almaar belangrijker.

Daarbij verandert de docent in een leeradviseur, moderator en tutor. En ook de rol van leerling krijgt in deze een andere invulling. Zo moeten de methodologische grondslagen voor het individuele leren en de motivatie voor zelfstudie bij de leerling al uitgesproken aanwezig zijn teneinde de gekregen informatie in kennis te kunnen omzetten.
Met teleleren wordt ten slotte gedoeld op het verdwijnen van de gezamenlijke leerplaats. Leerkrachten en leerlingen bevinden zich bij deze manier van werken immers op van elkaar gescheiden doceer- en leerlocaties die via een communicatiesysteem met elkaar verbonden zijn. En de opleidingscentra zelf moeten in technisch en didactisch opzicht op deze vorm van leren en doceren voorbereid zijn, ook al zullen naar de toekomst toe de klassikale lessen niet volledig wegvallen.

7.2.2 Keuze van de organisatiestructuur

Bij het kiezen van de optimale organisatiestructuur en het optimale procesverloop geldt de flexibiliteit als een belangrijke eigenschap die zich in de volgende 3 kenmerken uit:

1. Multi-organisationeel

Deze **structurele mix** maakt een aanpassing aan alle eisen mogelijk:
- Eenlijnssysteem: duidelijke bevoegdheid, eenvoudige structuur;
- Staaflijnssysteem: duidelijke indeling, overzichtelijkheid;
- Meerlijnsorganisatie: flexibele inzet, benadrukking van de deskundige autoriteit;
- Matrixorganisatie: Optimalisering door 2 kerncompetenties: teamwerk en procesgerichtheid.

2. Variabel ingebed in een netwerk
Grote **speelruimte** door alle mogelijke koppelingen.

3. Opbouw en afbraak van structuren
Variatie in het organigram en zodoende snelle reactie op externe invloeden door opbouw en afbraak van structuren

7.2.3 Formele en informele structuren van een organisatie

Hieronder een aantal kenmerken van de formele en informele structuren van een organisatie:

Formeel:

- Officiële hiërarchieën;
- Schriftelijk gedefinieerde competenties;
- Vastgelegde bevoegdheden;
- Opdrachtspecifieke projectgroepen;
- Vastgelegde informatiekanalen.

Troeven:
- Traditionele en daarom overzichtelijke en berekenbare organisatiestructuren;
- Grote zekerheid over de uit te voeren taken voor de medewerkers, zolang het om vaste klanten gaat;
- Ervaring en soliditeit.

Risico's:
- Verveling;
- Gebrek aan leerbereidheid.

Informeel:

- Vriendschappelijke contacten, netwerken;
- Rivaliteit, niet alleen tussen individuele personen, maar ook tussen groepen;
- Aanzien door kennis en kunde.

Troeven:
- Losse en flexibele organisatie van de samenwerking, veel informele coöperatie;
- Interessante en nieuwe taken;
- Sterke werkmotivatie.

Risico's:
- Zelfuitbuiting;
- Bij groei van de organisatie: ontoereikende vastlegging van diverse processen.

7.2.4 Fasen en hulpmiddelen van de organisatieontwikkeling

Organisatieontwikkeling verwijst naar een geplande wijziging van een organisatie met de volgende fasen:

- Begin van de verandering;
- Herkenning van de behoeften;
- Probleemdiagnose;
- Ontwikkeling van één of meerdere strategieën;
- Herkenning van de grenzen van de respectieve uitgangspunten;
- Keuze van een strategie;
- Implementatie;
- Evaluatie.

Hulpmiddelen van de organisatieontwikkeling (voorbeelden):

Medewerkersniveau:	Gedragstraining, coaching, gevoeligheidstraining
Groepsniveau:	Verstrekking van procesadvies, teamontwikkeling, kwaliteitscirkel
Organisatieniveau:	Vragenlijststudies, bepaling van ondernemingsdoelstellingen, verandering van de bedrijfscultuur
Werkorganisatie:	Jobverrijking, jobverruiming
Opleidingsprocessen:	Bv. leren in het kader van heterogene groepen

7.2.5 Taken binnen het leidinggevende proces bij de organisatieontwikkeling

Taakgerichtheid:
- Inhoudelijke doelstellingen moeten bereikt worden;
- Werkprocessen moeten geoptimaliseerd worden;
- Medewerkers moeten in deze context optimaal handelen.

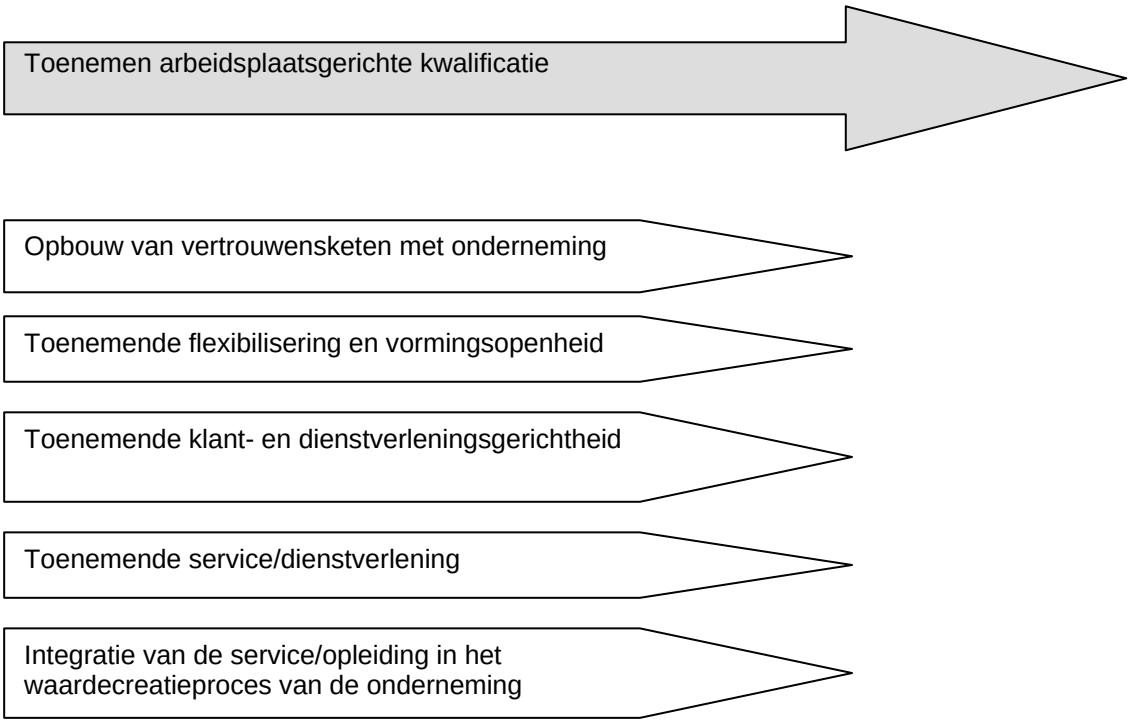
Medewerkersgerichtheid:
- De individuele medewerkers, het team en de organisatie moeten zich verder ontwikkelen;
- Bij de verdere ontwikkeling worden de medewerkers door de leidinggevende ondersteund ("coaching");
- Versterking van de identificatie met de onderneming.

Moderatie van probleemoplossingsteams:
- Moderatie is niet bedoeld voor zelfprofilering;
- Moderatie is nodig, wanneer probleemoplossingsteams zo snel en efficiënt mogelijk planningen en beslissingen moeten vastleggen en tot goede oplossingen moeten komen zonder rekening te houden met de hiërarchische positie van de betrokkene;
- De moderator neemt **niet** deel aan het inhoudelijke werk;
- Hij is verantwoordelijk voor het werkproces, het time management en een gelijke participatie van de deelnemers;
- De leidinggevende kan zelf modereren, wanneer hij zich aan deze regels houdt, anders dient er eventueel een beroep gedaan te worden op een externe moderator.

7.2.6 Organisatieontwikkeling in samenwerking met ondernemingen en onderwijsdienstverleners

De onderneming	Het beroepsopleidingscentrum
Geldt als opleidingscentrum en medecontractant voor de leerlingen	
	Verleent steun bij de selectie van de kandidaten tot aan het eindexamen
Brengt de jongere bedrijfsspecifieke vaardigheden en kennis bij	
	Geeft de jongere een praktijkgerichte aanvullende opleiding in de vorm van modules
Vormt het opvolgingspersoneel tijdens de praktische opleiding	
	Stelt de infrastructuur van het opleidingscentrum ter beschikking
Zorgt daarmee voor een gekwalificeerde en toekomstgerichte opvolging	
	Houdt contact met de vakscholen en de onderneming om de ontwikkeling van de jongere te begeleiden

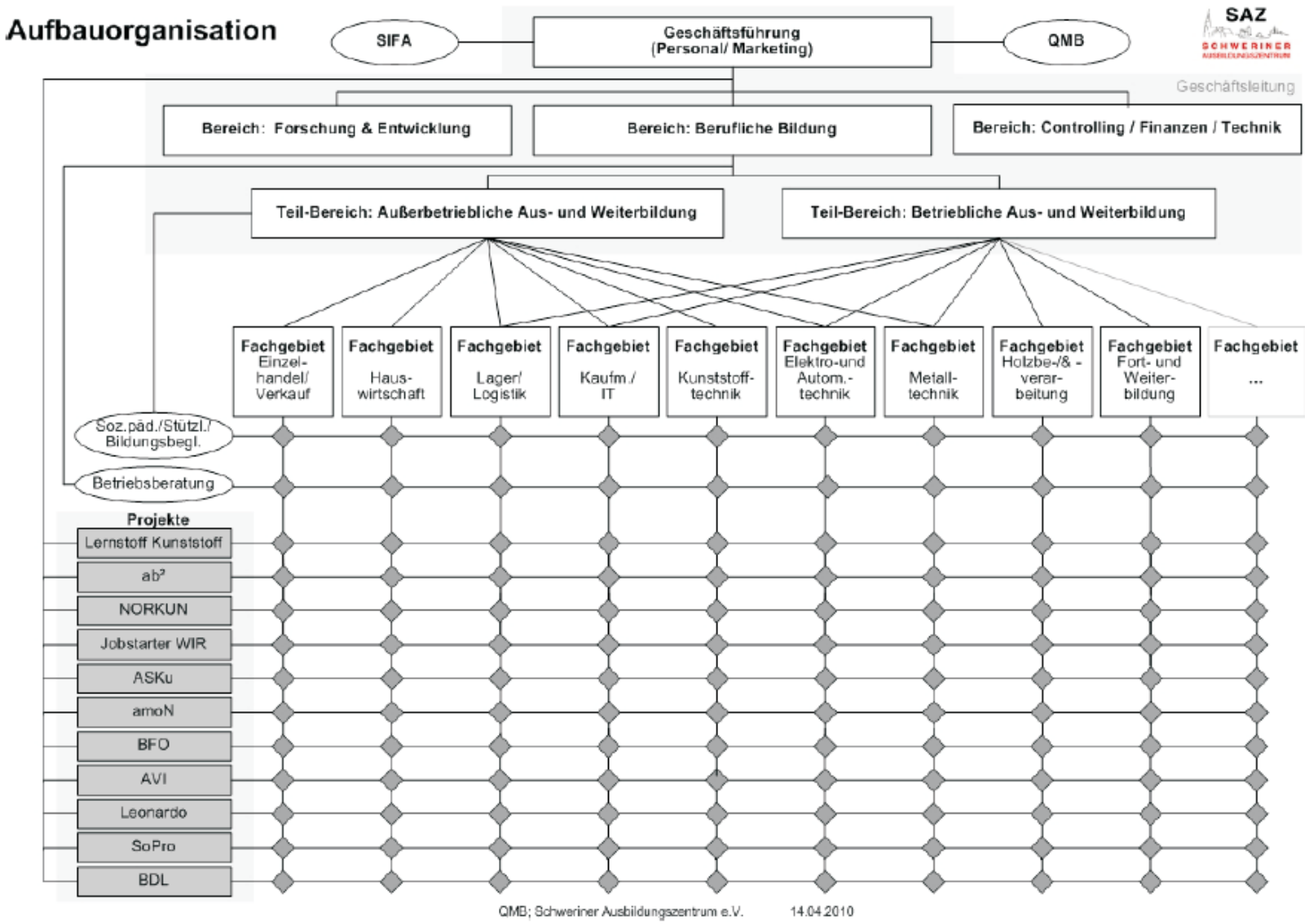
Organisatieontwikkeling bij de onderwijsdienstverlener



De organisatieontwikkeling bij de onderwijsdienstverlener leidt tot nieuwe onderwijsdiensten:

- Opleiding en bijscholing rechtstreeks op de bedrijfswerkplaats;
- Overname van het professionele opleidings- en bijscholingsbeheer van selectie tot controle;
- Coaching voor opleidende vaklui;
- Vormingsopenheid en flexibiliteit;
- Opname van bedrijfstaken in de trainingsmaatregelen;
- Klassikale lesfasen bij de onderwijsdienstverlener met zelfstudiefasen en e-learning.

Voorbeeld van een organisatiestructuur bij het SAZ Schweriner Ausbildungszentrum e.V./Duitsland



7.3 Mogelijkheden qua professionalisering van het beroepsopleidingspersoneel

In opleidingsinstellingen werken mensen met verschillende beroepen. Sterk vereenvoudigd kunnen we hen onderverdelen in twee categorieën. Ofwel hebben ze een pedagogische opleiding genoten, ofwel een vaktechnische opleiding. Geen van beide categorieën ressorteer onder de klassieke dienstverlenende beroepen.
Daarom lijkt het ons nuttig om het personeel meer vertrouwd te maken met de dienstverleningsgedachte. Verder zou het vaktechnisch opgeleide personeel over meer kennis uit de pedagogiek moeten beschikken en zou het pedagogisch opgeleide personeel moeten kunnen buigen op meer kennis van individuele processen bij het verstrekken van de onderwijsdienstverlening.

Opleiding en bijscholing zijn een complexere opdracht geworden: Nieuwe beroepsbeelden, veelvuldige wijzigingen van wettelijke bepalingen, outsourcing, heterogeniteit bij de leergroepen, verschillende leervoorstellingen en -verwachtingen, nieuwe vormen van samenwerking bij de beroepsopleiding, vervlechting van opleiding en bijscholing.
Dit omvat zowel de overdracht van tal van handelingscompetenties, zoals zelfstudiecompetentie, alsook begrip voor technische en economische verandering, enz.

De toegenomen eisen verlangen bovendien een omvangrijke beroepspedagogische kwalificering van het opleidingspersoneel.

Hieronder worden vier verschillende kwalificeringsmogelijkheden vermeld, die met de hulp van het Schweriner Ausbildungszentrum (SAZ) werden ontwikkeld:

- De basis voor de kwalificering van opleidingspersoneel;
- De opleidings- en bijscholingspedagoog en de beroepspedagoog;
- De kwalificering tot navormingstrainer;
- Het seminarie opleidingsorganisatie.

7.3.1 Basis voor de kwalificering van opleidingspersoneel

De "*Ausbildereignungsprüfung*" ('opleidersgeschiktheidsexamen') geldt in Duitsland als vertrekpunt en eerste fase in de kwalificering van opleidingspersoneel om op een moderne manier op de actuele uitdagingen van beroepsopleidingen voorbereid te zijn. Het vormt de basis om toegang te krijgen tot het doceerwerk alsook voor de verdere navorming tot opleidings- en bijscholingspedagoog en beroepspedagoog.

Om vaklui voor te bereiden op de veeleisende activiteit als opleider, moeten de docenten competenties bijbrengen in de volgende actiedomeinen:

Controleren van opleidingsvoorwaarden en plannen van de opleiding

- Voordelen en nut van de bedrijfsopleiding;
- Planning van de opleidingsbehoefte binnen de onderneming;
- Structuren van het beroepsopleidingssysteem en zijn raakvlakken;
- Keuze van opleidingsberoepen;
- Geschiktheid van de onderneming voor de opleiding;
- Gebruik van externe opleidingsdiensten;
- Beroepsvoorbereidingsmaatregelen;
- Functie en taken van de beroepsopleiding;

Voorbereiding van de opleiding en instelling van leerlingen

- Van opleidingsstructuur tot bedrijfsopleidingsplan;
- Mogelijkheden op het vlak van medewerking en medebepaling van de manier waarop bedrijfsbelangen worden behartigd in de beroepsopleiding;
- Samenwerking met coöperatiepartners;
- Criteria en procedure voor het selecteren van leerlingen;
- Beroepsopleidingsovereenkomst;
- Samenwerking met de bevoegde instantie.

Geven van de opleiding

- Vormgeving van leerbevorderlijke leerculturen;
- Feedback;
- Proeftijd organiseren, invullen en evalueren;
- Leer- en werktaken uitwerken en invullen;
- Opleidingsmethoden en -media;
- Leermoeilijkheden;
- Opleidingsondersteunende hulpmiddelen;
- Mogelijkheden voor een verlenging en verkorting van de opleidingstijd;
- Bijkomende kwalificaties;
- Evolutie van leerlingen;
- Problemen en conflicten in het dagelijkse opleidingsverloop;
- Prestatievaststelling en -beoordeling;
- Controleresultaten en prestatiebeoordelingen analyseren;
- Evaluatiegesprekken;
- Interculturele competenties.

Beëindiging van de opleiding

- Voorbereiding van het examen;
- Registratie voor het examen bij bevoegde dienst;
- Einddiploma's;
- Professionele ontwikkelingstrajecten;
- Professionele bijscholingsmogelijkheden.

7.3.2 De opleidings- en bijscholingspedagoog en de beroepspedagoog

De opleidings- en bijscholingspedagoog

Opleidings- en bijscholingspedagogen zijn actief in het kader van beroepsopleidings- en bijscholingsprocessen. Daarbij begeleiden, beoordelen en adviseren ze personen in het kader van de respectieve leersituaties.

In dit kader:

- stellen ze competenties van medewerkers en leerlingen vast;
- formuleren ze opleidingsvereisten;
- stippelen ze hierop voortbouwend samen met de leerlingen en medewerkers individuele leertrajecten uit;
- organiseren, coördineren en optimaliseren ze leertrajecten in het kader van de respectieve organisatiestructuren.

Andere taken van opleidings- en bijscholingspedagogen zijn:

- Adviesverstrekking aan en ondersteuning van het opleidings- en bijscholingspersoneel;
- Ondersteuning van de invoering van kwaliteitsmanagementsystemen;
- Controle en optimalisering van bestaande opleidingsmaatregelen;
- Ontwikkeling van marketingmaatregelen voor leerlingenwerving;
- Optimalisering van examen- en beoordelingsprocedures en, indien nodig, verlening van hun medewerking aan de opstelling van examens en examenopdrachten.

Om deze taken tot een goed einde te kunnen brengen, dienen ze over kwalificaties te beschikken in de volgende domeinen:

Leerprocessen en leerbegeleiding

- Vormgeving van leerprocessen en leerbegeleiding;
- Leerpsychologisch alsook jeugd-, volwassenen- en sociaalpedagogisch ondersteunde leerbegeleiding;
- Mediaselectie en -gebruik;
- Verstrekking van leer- en ontwikkelingsadvies.

Planningsprocessen binnen de beroepsopleiding:

- Organisatie en planning van beroepsopleidingsprocessen;
- Werving, geschiktheidsbepaling en selectie van leerlingen;
- Evaluatie van leerprestaties, examens en examenopstelling;
- Beroepspedagogische begeleiding van vaklui die actief zijn op het vlak van opleiding en bijscholing;
- Vrijwaring van de kwaliteit van beroepsopleidingsprocessen.

De beroepspedagoog

Beroepspedagogen zijn actief op beroepsopleidings- en bijscholingsvlak. De organisatie, introductie en implementatie van opleidingen en bijscholingen alsook beroepsopleidingsprocessen behoort tot hun takenpakket. Ze adviseren, beoordelen en begeleiden de respectieve opleidingsdeelnemers met name in het kader van het respectieve leerproces en bij de toepassing van het geleerde in de praktijk.

Beroepspedagogen ...

- plannen en organiseren niet alleen beroepsopleidings- en bijscholingsprocessen, maar bepalen ook de benodigde en toekomstgerichte kwalificaties en integreren deze in de respectieve leer- en arbeidsprocessen. Ze verstrekken advies over en ondersteunen nieuwe opleidings- en bijscholingsmethoden binnen de respectieve ondernemingen en instellingen. Ze ondersteunen en kwalificeren opleidingspersoneel en geven er les aan;

- werken autonoom doelgroepgerichte opleidings- en bijscholingsconcepten uit, rekening houdend met de respectieve kostensituatie en rendabiliteit, en introduceren deze in de desbetreffende structuren;

- werken marketingstrategieën uit voor de respectieve opleidingen en bijscholingen. Dit omvat de verrichting van marktonderzoeken en marktanalyses. Bovendien worden daarbij diverse aspecten van zowel opleidingscontrole als kwaliteitsmanagement in aanmerking genomen in het kader van de respectieve opleidings- en bijscholingssystemen. In dit opzicht werken beroepspedagogen nauw samen met alle betrokkenen van de beroepsopleiding en bijscholing alsook met de bedrijfsleiding en HR-afdeling. Ze leiden noodzakelijke organisatorische veranderingsprocessen in en begeleiden deze en werken hiertoe de benodigde

ondersteunings- en adviesverleningsprocessen uit;

- nemen zelf leidinggevende taken op zich binnen de respectieve opleidings- en bijscholingsafdelingen. Ze beschikken over uitgebreide competenties op het vlak van personeelsontwikkeling om passende organisatieontwikkelings- alsook competentiebevorderingsmaatregelen in te leiden en te implementeren;

- kunnen tevens als externe adviseurs voor ondernemingen op het vlak van opleiding en bijscholing fungeren. In deze rol werken ze ook mee aan de organisatie en implementatie van maatregelen of voeren deze zelfstandig door.

Om deze taken tot een goed einde te kunnen brengen, dienen ze over kwalificaties te beschikken in de volgende domeinen:

- Kernprocessen van de beroepsopleiding:
  - Leerprocessen en leerbegeleiding;
  - Planningsprocessen;
  - Managementprocessen;
- Beroepspedagogisch handelen binnen deelgebieden van de vakopleiding;
  - Beroepsopleiding;
  - Bijscholing
  - Personeelsontwikkeling en -advies.

Hieruit kunnen we opmaken dat beroepspedagogen niet alleen over goede en uitgesproken pedagogische competenties dienen te beschikken, maar ook adviesverstrekkings-, leidinggevende en sociale vaardigheden moeten bezitten.

7.3.3 Seminarie opleidingsorganisatie

Met het oog op een professioneel gebruik van opleidingsdiensten binnen onderwijsorganisatie is er bij alle medewerkers nood aan een herbezinning en uitgebreide handelingscompetenties.
Deze cursus brengt hen vaktechnische, methodische en sociale competenties bij voor het aanbieden van onderwijsdiensten op de markt.
Medewerkers uit alle domeinen van opleidingscentra vormen het doelpubliek. De nadruk ligt op domeinen als administratie, marketing, verkoop en management, die niet direct opleidings- en bijscholingsinhouden opleveren, maar die hoofdzakelijk voor de operationele organisatie van onderwijsdiensten instaan.

Module 1
Communicatie en klantenbeheer

- Praktijkgericht, weinig theorie;
- Klantenbinding;
- Klachtenbeheer.

Module 2
Opleidings- en zelfmanagement

- Onderwijsdienstverleners afkomstig van verschillende verantwoordelijke organisaties;
- Productontwikkeling;
- Productmanagement, controle;
- Project-, zelf- en tijdsbeheer;
- Arbeidsorganisatie.

Module 3
De onderneming en haar succes

- Kosten- en prestatieberekening;
- Denken en handelen als ondernemer;
- Juridische grondslagen;
- Basiskennis over de omgang met commerciële kwesties.

Module 4
Opleidingen vermarkten

- Overzicht van marketinghulpmiddelen;
- Personeelsontwikkeling binnen de onderneming;
- Vestigingsfactoren als verkoopargument;
- Verkoop in theorie en praktijk;
- Marketingplan.

Schema ter systematisering van kwalificeringsopties

Doel: Ondersteuning van de systematische en hiërarchische kwalificatie van het personeel van een onderwijsdienstverlener.

Functieniveaus		Benamingen	Bestaande en gebruikelijke diploma's	Toekomstige diploma's en bijkomende kwalificaties
A	**Bedrijfsvoering en -leiding**	Zaakvoerder,	Diploma, Master, Bachelor in de meest uiteenlopende beroepsdomeinen (economische, natuur-, geestes- en maatschappijwetenschappen)	Beroepspedagoog
		Domein-, afdelingshoofd		Beroepspedagoog
B	**Management**	Maatregelverantwoordelijke, vakgroep- of teamleider	Variabel in te vullen vanuit alle andere functieniveaus (A, C, D)	Opleidings- en bijscholingspedagoog of seminariereeks "Opleidingsorganisatie"
C	**Administratie**	Boekhouding	Commercieel medewerker	Seminariereeks "Opleidingsorganisatie"
		IT-administratie	Gespecialiseerd informaticus	Seminariereeks "Opleidingsorganisatie"
		Facility Management	Managementassistent	Seminariereeks "Opleidingsorganisatie"
D	**Opleiding en bijscholing**	Opleider	Vakman (geschoold arbeider, gezel) en kwalificatie als opleider, meester	Opleidings- en bijscholingspedagoog of navormingstrainer (HWK)
		Hulpleerkracht	Vakleerkracht en remedial teacher	Opleidings- en bijscholingspedagoog of navormingstrainer (HWK)
		Sociaalpedagoog	Sociaalpedagoog (met specialisering)	Seminariereeks "Opleidingsorganisatie"
		Vakschoolleerkracht	Onderwijsbetrekking met beroepsstudierichting	Seminariereeks "Opleidingsorganisatie"

7.4 Bedrijfsprocesgericht leren

7.4.1 Basisoverwegingen

Bij bedrijfsprocesgericht leren worden geen individuele activiteiten (boren, slijpen, draaien) bijgebracht en pas verderop in de opleiding samengevoegd, maar wordt de hele handelingssequentie in een keer aangeleerd, die zodoende alle afzonderlijke kwalificaties automatisch omvat.

We spreken van een bedrijfsprocesgerichte opleiding, wanneer de opleiding direct in de opeenvolgende bedrijfsactiviteiten is geïntegreerd en dus ook in de praktijk plaatsvindt. Het doel is de leerlingen alles bij te brengen, wat ze nodig hebben om een dergelijk reëel werkproces te beheersen. Dit werkt het beste, wanneer het leren direct en zonder didactische omwegen in het kader van en tijdens deze daadwerkelijke processen gebeurt. De onderliggende gedachte daarbij luidt als volgt: wanneer iemand geleerd heeft, hoe hij een bedrijfsproces (en/of deelprocessen) autonoom moet uitvoeren, dan heeft hij klaarblijkelijk ook alle afzonderlijke kwalificaties, vaardigheden of competenties verworven, die hij hiertoe nodig heeft. Het beheersen van het proces vormt de leerdoelstelling. Een arbeidsproces wordt daarbij niet opgesplitst in aparte activiteiten - zoals meten, aansnijden, zagen, boren, enz. - om deze dan vervolgens in te oefenen. In plaats daarvan geldt het volgende principe: wanneer iemand een proces beheerst, beheerst hij automatisch ook alle individuele kwalificaties die hij hiertoe nodig heeft. Hier spreken we dan ook van professionele handelingscompetenties die in een dergelijk proces vereist zijn, zoals klantgerichtheid, het vermogen om in teamverband te werken, een open instelling ten aanzien van nieuwe dingen, het vermogen om problemen op te lossen alsook het vermogen om te plannen.

Een procesgerichte opleiding ziet dus volledig af van de didactische omweg van het bijbrengen van individuele kwalificaties en oefent direct de processen en/of deelprocessen in.
Dit teneinde bedrijfsprocessen, d.w.z. opeenvolgende handelingen uit de praktijk, onder de knie te krijgen en/of te kunnen uitvoeren. Er worden ook geen "kunstmatige" handelingssituaties in verband met bepaalde leerinhouden opgezet, er wordt alleen uitgegaan van het echte werk.
Theoretisch gezien kan in elke echte werksituatie precies datgene geleerd worden, wat iemand nodig heeft om die specifieke werktaken uit de voeren.

Werken en leren zijn namelijk twee kanten van eenzelfde proces, want in feite kan je niet werken zonder tegelijkertijd ook te leren. De leerlingen leren dus het beste, wanneer ze vanaf de eerste dag van hun opleiding in functie van hun leerniveau ook onmiddellijk verantwoordelijk meewerken.
De echte, daadwerkelijk te doorlopen stappen bij het verrichten van het werk worden systematisch bijgebracht. Zuivere oefentaken zonder werkelijke betekenis zijn er niet, net zomin als een bedrijfsinterne aanvullende opleiding achteraf nog nodig is. De "vaktheorie" maakt namelijk inherent deel uit van het leren op de werkvloer. De daarnaast vereiste theoretische kennis die niet tijdens het werk meegegeven kan worden, leren de leerlingen in de vakschool of bv. tijdens handelingsgerichte seminaries of bij een externe onderwijsdienstverlener.

Belangrijk bij het leren in het arbeidsproces is dat de leerlingen niet louter als toeschouwer fungeren, noch op arbeidsplaatsen belanden, die op een of andere manier speciaal voor hen en hun leerbehoeften voorzien werden. De hier toegelichte manier van werken heeft daarentegen net tot doel om door werkelijk mee te draaien in het arbeidsproces, de verschillende te verrichten activiteiten te leren en dat met name in de zin van het autonoom "ontdekkend" leren. De leerlingen worden niet tijdens lessen of cursussen ver weg van de praktijk opgeleid, maar ze leren quasi uitsluitend door echte taken uit te voeren binnen de onderneming en door actief te werken. Dat betekent natuurlijk niet dat de leerlingen simpelweg aan hun lot worden overgelaten. Ten slotte gaat het bij de arbeidsprocessen zelf in eerste instantie niet om het geven van opleidingen, maar worden er heel andere doelstellingen nagestreefd, die voor de onderneming van levensbelang zijn en die door de respectieve opleiding niet verstoord mogen worden. En ook wanneer de leerlingen hier niet direct te maken krijgen met een docerende leerkracht, maar wel met iemand die naar het desbetreffende werkproces teruggrijpt, kan en moet deze laatste de opleiding zelf erg precies plannen. De werksituatie van de leerlingen moet daarbij zodanig georganiseerd en begeleid worden, dat zij er optimaal uit kunnen leren zonder dat er echter aan het verloop van de activiteiten iets veranderd wordt uit opleidingsoverwegingen.

7.4.2 Planning van een bedrijfsprocesgerichte opleiding

Bij de planning van bedrijfsprocesgerichte opleidingsonderdelen is de volgende manier van werken succesvol gebleken:

a) Identificatie van de opleidingsrelevante bedrijfsprocessen

Elk bedrijfsproces vertegenwoordigt een volledig curriculum. Dat betekent dat elk proces de respectieve leerdoelstellingen, de leerplaats, het leerplan en de leermiddelen al omvat. Bij het selecteren van de bedrijfsprocessen in het kader van dewelke een opleiding voorzien dient te worden, spelen er ook geen didactische standpunten mee, maar worden die bedrijfsprocessen binnen de onderneming uitgekozen, waarin de leerlingen van het respectieve opleidingsberoep daadwerkelijk ingeschakeld (zullen) worden. Wanneer geweten is, waar de leerlingen naar de toekomst toe overal ingezet zullen worden, zijn ook de processen en taken bekend, die zij moeten beheersen en die bijgevolg de krijtlijnen voor hun volledig curriculum vormen.

Er worden dus geen leerdoelstellingen in leerstappen en opdrachten vertaald, maar er wordt begonnen met het bepalen van de bedrijfsprocessen waarin - indien mogelijk, zonder dat deze gewijzigd worden - geleerd dient te worden.

b) Analyse van het bedrijfsproces

Voor het plannen van een bedrijfsprocesgerichte opleiding moeten de processen geanalyseerd worden. Dit betekent dat de individuele processtappen geïdentificeerd dienen te worden en dat hun concrete uitvoering binnen de onderneming nader moet worden omschreven. Verder dient tevens onderzocht te worden, welke eisen in het kader van de respectieve processtappen aan de leerlingen gesteld zullen worden.

c) Tijdsindeling van de opleidingsprocessen

Op basis van de tweede stap moeten daarna de volgende vragen beantwoord worden:

- Welke voorwaarden moeten vervuld zijn, opdat de leerling in het kader van dit proces zo goed mogelijk zou kunnen leren?
- Hoe kan hiervoor gezorgd worden?

De antwoorden op deze vragen resulteren in een zinvolle tijdsindeling van de opleiding in functie van de opeenvolging van de te doorlopen processen en in een correcte voorbereiding van de leerlingen op het leren in het kader van het proces.
In dit verband dient verder tevens bepaald te worden, hoe lang de leerling in de respectieve processtap dient mee te draaien.

d) Didactische/methodische overwegingen

Welke begeleidende leerlussen zijn bij de verschillende deelprocessen nuttig of nodig, d.w.z. welk ondersteunend aanvullend aanbod, welke uitdiepingen, oefeningen, theoretische inhouden, enz. moeten er met elke processtap gepaard gaan en waar en hoe wordt hierin voorzien?

7.5 Medewerkers zelf kwalificeren

In dit gedeelte worden 2 mogelijkheden voorgesteld om medewerkers in kleine en middelgrote ondernemingen te kwalificeren met een relatief geringe inspanning op het vlak van personeel en kosten. Voor de implementatie en het gebruik van deze organisatievormen of procedures voor een bedrijfsinterne kwalificering van medewerkers dient de onderneming niet over enige specifieke pedagogische competentie te beschikken. Anderzijds zorgen ze echter wel voor een verscherping van de benodigde pedagogische competentie in het belang van de onderneming en het gebruik ervan in het kader van het leidinggevende proces.

De verantwoordelijkheid voor de directe inwerking en kwalificering op de werkvloer ligt vaak bij de onderneming zelf. Een daadwerkelijke organisatie van deze taak vergt niet alleen vakkennis, maar ook methodische en sociale competenties.

Bij een kwalificering op de werkvloer is het in kleine en middelgrote ondernemingen in de meeste gevallen niet mogelijk en vaak ook niet nodig om een beroep te doen op pedagogisch opgeleid personeel. Het beschikken over medewerkers van de onderneming zelf, die kunnen bogen op de nodige beroepservaring, vormt in dit opzicht de belangrijkste premisse om andere of nieuwe collega's in een concrete bedrijfsopdracht in te wijden: ze zijn vaktechnisch bedregen en met de bedrijfsomstandigheden vertrouwd.

Hieronder volgen 2 mogelijkheden om medewerkers binnen de onderneming zelf te kwalificeren:
- De kwaliteitscirkel;
- Coaching.

Voor een systematische omzetting van deze geselecteerde voorbeelden mogen er binnen de onderneming twee belangrijke aspecten niet uit het oog worden verloren:

- *De opleiding en bijscholing moeten rechtstreeks betrekking hebben op de bedrijfspraktijk en een concrete werkplaats en/of werkopdracht;*
- *De deelnemers zijn volwassenen die met een positieve motivatie tegen het werk aankijken, die vaak over een jarenlange beroeps- en levenservaring beschikken en die het vermogen bezitten om het individuele leerproces zelf te sturen.*

7.5.1 De kwaliteitscirkel

De bedrijfsinterne kwalificering van medewerkers binnen een onderneming voltrekt zich vaak via informele contacten met andere medewerkers en via "coöperatieve zelfkwalificering", d.w.z. dat de medewerkers door het gezamenlijke werk binnen het bedrijf elkaar ook gaan opleiden en professioneel ondersteunen. Voor een doelgerichte bedrijfsinterne kwalificering is in dit opzicht in het bijzonder het gebruik van *kwaliteitscirkels* geschikt, een manier van werken die de laatste jaren dan ook in tal van bedrijven ingang heeft gevonden.

> *Kwaliteitscirkels zijn werkgroepen van medewerkers in de onderneming die meestal op vrijwillige basis concrete bedrijfsproblemen aankaarten en bespreken, oplossingsvoorstellen uitwerken en de nodige veranderingen in functie van de mogelijkheden zelf doorvoeren.*

De vorming van de kwaliteitscirkel moet door de onderneming gestimuleerd en voor bepaalde taken ook door haar zelf gelanceerd worden. Aanleidingen voor de oprichting van een kwaliteitscirkel kunnen zijn:

- Zaken die bepaalde medewerkers binnen een bepaald vakgebied missen, die voor de hele onderneming gevolgen hebben en waarvoor het vinden van een oplossing ook in het belang is van andere medewerkers;
- Een concrete werktaak die alleen samen met andere medewerkers uitgevoerd kan worden en waarover onderling afspraken gemaakt moeten worden;
- Toekomstgerichte en perspectivische opdrachten van de onderneming.

Functies en doelstellingen van een kwaliteitscirkel:

Kwaliteitscirkels streven twee belangrijke functies na:

1. Een verbetering van de productiviteit binnen de onderneming;
2. Een verbetering van de levenskwaliteit op de werkvloer.

Inhoud van het werk in kwaliteitscirkels

Thema's voor kwaliteitscirkels

- Eliminatie van factoren die de productiviteit doen dalen;
- Verbetering van de werkomgevingen;
- Vrijwaring van de kwaliteit van de werkresultaten;
- Vermindering van het materiaal- en energieverbruik;
- Verbetering van de milieuvriendelijkheid en de werk- en brandveiligheid.

Organisatie van de kwaliteitscirkel

Verloop en organisatie van een kwaliteitscirkel

- 1 keer per maand en maximum 1,5 uur;
- Buiten de werkplaats, in een aparte ruimte.

Regels voor deelname

- Vrijwillige deelname;
- Grootte van de groep: 6 à 8 medewerkers;
- Leiding: Hiërarchisch meerdere/werkbaas/voorman, enz.;
  Specialist/vertrouweling.

Aan de leden van een kwaliteitscirkel gestelde eisen

Aan de leden van een kwaliteitscirkel worden de volgende eisen gesteld:

- Ze moeten bereid zijn om vrijwillig aan de besprekingen deel te nemen;
- Ze moeten problemen op de werkvloer en binnen de onderneming kunnen herkennen, zwakke punten kunnen analyseren en oplossingen kunnen uitwerken en formuleren;
- Ze moeten een deskundige zijn binnen hun vakgebied; en
- Ze moeten tolerant en tot kritisch denken in staat zijn.

De leider van de kwaliteitscirkel

De leiders van kwaliteitscirkels zijn verantwoordelijk voor alle inhoudelijke en organisatorische kwesties. Ze

- selecteren de leden van de kwaliteitscirkel;

- zorgen voor het contact met de onderneming en de hiërarchisch meerderen;

- verstrekken informatie over bedrijfsvoorwaarden en -doelstellingen;
- modereren en plannen het methodische verloop van de besprekingen en zorgen voor de terbeschikkingstelling van het nodige materiaal en de nodige hulpmiddelen;
- staan in voor de evaluatie van de besprekingen en spelen de aanbevelingen door.

Wat de stijl van leidinggeven betreft, worden met name de volgende eisen aan de leiders gesteld: Hij moet over de eigenschappen van een moderator bezitten, die:

- de groep modereert en zelfstandig laat werken;
- zichzelf terughoudend kan opstellen en alleen, waar nodig, bijstuurt;
- de resultaten kan visualiseren en structureren; en
- over het algemeen een positieve uitstraling heeft.

Methodische aanpak in kwaliteitscirkels

Wat de methodische aanpak betreft, hebben de besprekingen veel weg van ontdekkingsseminaries, ideeënconferenties of probleemgerichte workshops.

Het verloop

- De moderator kaart het probleem aan;
- Er worden eventueel werkgroepen gevormd;
- De leden reiken ideeën aan;
- De geopperde voorstellen worden genoteerd; daarbij gelden een aantal basisregels:
  - Kwantiteit primeert op kwaliteit;
  - De verbeelding moet de vrije loop gelaten worden;
  - Er mag geen kritiek op andere voorstellen worden gegeven;
  - De voorstellen mogen niet beoordeeld worden;
  - Wanneer het denkproces stokt, worden de dan tot toe geopperde ideeën voorgelezen;
  - Alleen de groepsprestatie telt;
- De voorstellen worden gestructureerd en samengevat;
- De deelnemers aan de bespreking krijgen nogmaals de kans om correcties en aanvullingen aan te brengen;
- De voorstellen worden geëvalueerd en beoordeeld in functie van hun bruikbaarheid en uitvoerbaarheid;
- Beslissingsvoorstellen worden samen geformuleerd en genoteerd.

Eindresultaat van kwaliteitscirkels

Het resultaat van de bespreking in de kwaliteitscirkel wordt aan de bedrijfsleider/hiërarchisch meerdere binnen de onderneming meegedeeld. Beslissingsvarianten worden voorgesteld en gemotiveerd.

7.5.2 Coaching

Heel wat methoden die tegenwoordig worden gebruikt in ondernemingen om medewerkers te kwalificeren, zijn niet nieuw. Onder bepaalde omstandigheden verandert hun betekenis echter wel en winnen ze opnieuw aan actualiteit. Een van deze methoden is coaching als manier om leiding te geven en medewerkers te stimuleren. In tal van ondernemingen ontbreekt het namelijk aan jongere leidinggevende krachten die al een zekere beroepservaring hebben opgedaan en tegelijkertijd innovaties in het bedrijf kunnen introduceren. Als we echter naar de leeftijdsstructuur bij kaderleden kijken, zien we dat voor veel ondernemingen op dit vlak een dringend aan te pakken opdracht is weggelegd: met de onderneming verbonden leidinggevenden moeten, indien mogelijk, via een bedrijfsinterne loopbaanplanning en binnen de onderneming zelf worden opgeleid om ook naar de toekomst toe op de markt concurrerend te kunnen blijven.

Een geschikte methode om hiervoor te zorgen, is het al vermelde *coachen* van medewerkers.

> *Het coachen binnen de onderneming is een complex proces van persoonlijk leidinggeven aan en begeleiden van een medewerker of een groep van medewerkers door verantwoordelijkheid over te dragen, ondersteunende maatregelen te treffen en de oplossing van bedrijfsproblemen en -taken te controleren.*

Om coaching als doeltreffende methode voor het kwalificeren van medewerkers te kunnen gebruiken, moeten enkele principes in acht worden genomen, die we uit de ervaringen met coaching de voorbije jaren kunnen afleiden.

Doel van het coachen van medewerkers

Coaching heeft tot doel om groepen van werknemers of individuele geschikte en gemotiveerde medewerkers te helpen leren, hoe ze bedrijfskwesties in hun eigen belang en ten behoeve van de onderneming beter kunnen oplossen en daarbij hun professionele competenties verder kunnen ontwikkelen.

De medewerkers krijgen daarbij hulp en ondersteuning aangeboden om zelfstudiecompetentie en probleemoplossingsgedrag in het kader van concrete bedrijfstaken of leidinggevende competenties te ontwikkelen.

Inhoud en voorwerp van het coachen

Inhoudelijk is coaching even veelzijdig als de bedrijfsproblemen zelf, iets wat we bijgevolg alleen aan de hand van voorbeelden kunnen duidelijk maken.

Typische coachingtaken houden bv. verband met:

- Zich inwerken op een nieuwe werkplaats;
- Zich voorbereiden op een nieuwe leidinggevende opdracht binnen de onderneming;
- Ontwikkelen van een nieuw kwaliteitsgarantieconcept in de onderneming;
- Verbeteren van een product of procedé in het bedrijf;
- Zich voorbereiden op het examen voor het vakdiploma;
- Inwerken van een andere medewerker;
- Instaan voor de opleiding van een leerling;
- Zich voorbereiden op de moderatie van een kwaliteitscirkel.

Aan de coach gestelde eisen

De coach kan een kaderlid uit de onderneming, een externe vakman/moderator of een geïnteresseerde medewerker met voldoende beroeps- en levenservaring zijn.

Een coach:

- moet de groep of de medewerkers kunnen motiveren en hen doelgericht kunnen doen focussen op de uitvoering van een taak;
- mag zich niet als instructeur of betweter opstellen, maar dient zich als partner met een bijzondere verantwoordelijkheid en bepaalde bevoegdheden te beschouwen;
- moet over een positieve instelling beschikken en optimisme kunnen uitdragen;
- moet doeltreffend gebruik kunnen maken van communicatietechnieken en moderatieregels;
- moet de sterke en zwakke punten van de medewerkers hebben leren analyseren en structureren;
- moet de verantwoordelijkheidszin en het gevoel van eigenwaarde van de groep of de medewerker kunnen aanzwengelen;
- moet over de nodige competentie beschikken om een groep of medewerkers op basis van zijn persoonlijkheid en uitstraling te kunnen leiden en begeleiden;
- hoeft niet noodzakelijkerwijs een "specialist" te zijn op het vaktechnische gebied waarover de groep of medewerker zich buigt; maar
- moet wel over voldoende beroeps- en levenservaring binnen een eigen vakgebied beschikken om vertrouwen in te kunnen boezemen en erkenning te kunnen krijgen.

De coach vervult in het coachingproces verschillende rollen die van bevorderaar, bescheiden helper en persoonlijke begeleider tot actieve toehoorder of scherpe criticus kunnen gaan. De coach is niet de psychotherapeut van de groep of de medewerker en verwerkt niet het levensverhaal van de hem toevertrouwde medewerkers.

Aan interne coaches (d.w.z. afkomstig uit de eigen onderneming) worden bovendien bijkomende eisen gesteld, die kunnen voortvloeien uit de hiërarchie binnen de onderneming of de eigen plaats in het kader van de werkregeling. Wanneer de ondernemingsfilosofie niet met de eigen ethische, vaktechnische of bedrijfseconomische principes van de coach strookt, kan het altijd tot conflicten komen. Wanneer dat inderdaad gebeurt, moet het coachingproces worden afgebroken.

Externe coaches bieden dan weer het voordeel dat ze het ontwikkelingsproces van buitenaf kunnen observeren en beoordelen zonder zelf in het proces geïntegreerd te zijn. Anderzijds kunnen ze datzelfde proces ook alleen maar indirect beïnvloeden, waardoor ze minder verantwoordelijkheid dragen. Kaderleden doen niettemin almaar vaker een beroep op dergelijke externe coaches.

Aan de te coachen medewerker gestelde eisen

Ook aan de te coachen groepen of medewerkers worden bepaalde eisen gesteld.
Zo moeten ze:

- sterk gemotiveerd, actief en leergierig zijn;
- een bedrijfsperspectief aangeboden krijgen;
- over de nodige vaardigheden beschikken om hun werk zelf te organiseren;

- geleerd hebben om zelfstudieprocessen op te zetten en zelf te sturen;
- zich kunnen onderverdelen en integreren in groepen;
- veranderingsprocessen herkennen en een bijdrage willen leveren aan oplossingen.

Methodische aanpak bij het coachen

Coaching verschilt duidelijk van een opleiding op de werkvloer of een kwaliteitscirkel, omdat hier in het bijzonder de mate aan eigen verantwoordelijkheid groter is en de getroffen maatregelen een beduidend langere looptijd hebben.
Methodisch gezien dienen de volgende stappen doorlopen te worden:

1. Contactopname tussen de coach en de groep of de medewerker. Eerst moet een zeker rapport tot stand worden gebracht. De betrekkingen tussen de partners moeten uitgeklaard worden en over de verantwoordelijkheidsverdeling moeten duidelijke afspraken worden gemaakt.
2. Informatieverstrekking over het coachen en het doel dat er concreet mee beoogd wordt. Hier moet het nagestreefde doel nader toegelicht worden en moeten de inhouden worden overlopen.
3. Daarbij is het zaak om een eerste stellingname van de medewerker of groep te verkrijgen en de bereidheid tot medewerking en/of de instemming met het coachingproces te verwerven.
4. Daarna begint dan al meteen de fase van de concrete samenwerking. De eerste probleemvelden worden afgebakend en de omvang van het coachingwerk wordt enigszins besproken. Daarbij wordt doelgericht met moderatietechniek en visualisering gewerkt. De te doorlopende werkstappen worden bepaald en geconcretiseerd.
5. Vervolgens wordt de wijze van controle, van overdracht van resultaten en van beëindiging van het coachingproces onder de partners besproken en overeengekomen.

Als methoden worden bekende procedés voor het definiëren en preciseren van problemen, voor het structureren van problemen en voor het oplossen van problemen gebruikt. Voorts moet bij dit alles aansluiting gezocht worden op de schat aan ervaringen en het repertoire aan methoden van de medewerkers, moeten de manier van denken en werken van de beroepsgroep aangekaart worden en moet de coach veeleer de rol van moderator op zich nemen.

Organisatie en proces van het coachen

Voor het organiseren van het coachingproces gelden er bepaalde regels, die hier als checklist worden aangereikt.

- De doelstellingen en te doorlopen werkstappen moeten samen worden besproken;
- Er moet voor een intensieve en vriendelijk-optimistische werksfeer gezorgd worden;
- Successen moeten in het vooruit worden gepland om nieuwe prikkels te geven en op positieve resultaten verder te kunnen bouwen;
- Met mislukkingen moet men eveneens op een positieve manier leren omgaan om zwakke punten beter te leren kennen en sterke punten te kunnen uitbouwen;
- Het bereikte moet voortdurend gecontroleerd en aan de zelf vooropgestelde eisen getoetst worden. Objectieve evaluaties op basis van criteria of indicatoren zijn hiervoor bijzonder geschikt en nuttig;
- De coach helpt alleen, waar nodig, niet zoveel mogelijk. Hij treedt geleidelijk aan meer en meer op de achtergrond en neemt de rol van adviesverstrekker op zich;
- De coach ondersteunt de medewerkers of de groep alleen opnieuw sterker, wanneer vaststaat dat het gekozen pad niet tot het beoogde doel zal leiden.

Beëindiging en beoordeling van een coachingproces

Wanneer het doel bereikt is of wanneer duidelijk wordt dat het gewenste resultaat niet behaald zal kunnen worden, moet het coachingproces worden beëindigd.

Elke resultaatcontrole bestaat uit een objectieve of via een checklist geobjectiveerde vaststelling van de resultaten en een hierop aansluitende evaluatie. Hier moeten alle coachingdeelnemers bij betrokken worden en de plaatsgevonden veranderingen moeten geanalyseerd worden.
De coach dient er daarbij verder op toe te zien dat elke medewerker of elk lid van de groep eigen standpunten poneert en zowel ten behoeve van zichzelf als de onderneming persoonlijke conclusies uit de coaching kan trekken.

7.6 De modularisering van het opleidingsaanbod als grondslag voor een flexibele beroepsopleiding

In de beroepsopleiding en bijscholing vinden er thans verdere aanpassingsprocessen plaats, die zijn ingegeven door de veranderde omstandigheden op de arbeidsmarkt en qua beroepsmatige activiteiten. De evolutie in de wereld van de arbeid leidt logischerwijs ook tot nieuwe eisen met betrekking tot de beroepscompetenties van de medewerkers en werknemers in de ondernemingen. Verder draagt de toenemende differentiëring van de eisen die aan moderne arbeidsplaatsen worden gesteld, ook bij tot beschouwingen over het inrichten van de professionele beroepsopleiding en bijscholing als een levenslang beroepsbegeleidend leertraject

Een modern concept van de beroepsopleiding ziet de beroepsopleiding, de leerbegeleidende beroepsactiviteit en verder leidende competentieverwerving door bijscholing als één geheel.

Dit omvat:

- het gebruik van de beschikbare speelruimte en de beïnvloeding van de keuze van de inhouden door de ondernemingen zelf;
- de nieuw te bepalen rol van vakscholen in samenhang met de verdere leer- en werkplaatsen;
- de bredere basisopleiding met het bijbrengen van de principes voor een leven lang beroepsbegeleidend verder leren op het werk; en
- de inbedding van bijkomende kwalificaties in de beroepsopleiding, opdat de leerlingen onmiddellijk op innovatieve arbeidsplaatsen ingezet kunnen worden.

Bij dit aanpassingsproces aan de veranderde omstandigheden op de arbeidsmarkt wordt het modulariseringsprincipe één van de grondslagen voor een flexibele beroepsopleiding. Volgens dit principe wordt de beroepskwalificatie via een systeem van modules/bouwstenen verworven, waarmee een hogere mate aan flexibiliteit bereikt moet worden, gelet op de snel veranderende eisen die aan moderne arbeidsplaatsen in de onderneming worden gesteld .

Een module kunnen we daarbij als volgt definiëren:

> *Een module in een beroepsopleidings- en bijscholingscontext is een inherent gesloten doceer- en leereenheid die vanaf een bepaald instapniveau naar een vooruitgeplande competentietoename bij de leerling leidt. Een module weerspiegelt binnen zijn eigen structuur het model van pedagogisch proces met zowel de persoonsgebonden (leerling en leerkracht) als de zakelijke momenten (doelstellingen, inhouden, methoden, organisatievormen, resultaatsbepaling).*

Voor het beschrijven van de module kan onderstaande tabel worden gebruikt.

Voorbeeld voor het beschrijven van een module

Benaming van de module	.....
Indeling bij overkoepelende modulesystemen (leertrajecten)	.....
Doel	Verwerven van kennis ..... Ontwikkeling van vaardigheden .....
Inhoud	.....
Methodiek	Inleidende uiteenzetting, projectwerk, zelfgestuurd leren,
Organisatievorm	Leren in groep, zelfstudie, ...
Doceer- en leermiddelen	.....
Resultaatsbepaling	Presentatie van de resultaten Evaluerende gespreksronde Ontsluiting van een artikel ....
Certificering	.....
Benodigde termijn	Inleidende uiteenzetting: ..... Projectwerk: .....
Toegangsvoorwaarden:	.....
Aan de docent gestelde eisen	.....

In de volgende delen worden enkele principiële opvattingen over modularisering alsook een voorbeeld uit de praktijk toegelicht.

7.6.1 Principiële opvattingen over modularisering

Bij de projectering van deelnemergerichte modules moet met name rekening worden gehouden met de volgende aspecten:

Elke module is:

- *een opdracht- en projectgerichte module;*
  De leerlingen eigenen zich actief en autonoom bij de uitvoering van concrete opdrachten of projecten zowel beroepsrelevante als beroepsoverschrijdende competenties toe.
- *een interdisciplinaire module;*
  De leerlingen worden in staat gesteld om te denken en te handelen met het oog op het totale plaatje, waarbij complexe problemen op een gepaste manier in aanmerking worden genomen en aangepakt. In een modulesysteem moeten hiertoe de coöperatieve synergieën uitgeloot en gebruikt worden.
- *een op kennis gebaseerde module;*
  De leerlingen eigenen zich de voor hun activiteit en loopbaan benodigde vak- en proceskennis toe in functie van taken en activiteiten.
- *een leerbevorderende module;*
  De leerlingen eigenen zich door de bevordering en toe-eigening van denk- en werkwijzen methodologische inzichten voor zelfstudieprocessen toe.

- *een praktijkgerichte module;*
  De bij te brengen en zich toe te eigenen competenties zijn bedrijfsrelevant en zijn nauw verbonden met de activiteit in de praktijk.

Het didactisch-methodische concept van een module wordt zodoende door de volgende opvattingen beïnvloed:

- De leerlingen moeten in staat worden gesteld om zelfstudieprocessen tot een goed einde te brengen en daarbij op methodisch vlak begeleid worden. De methodische en sociale competenties moeten ontwikkeld worden door de wijze waarop de inhouden worden toegeëigend en niet los daarvan. Daarbij doelen we dan vooral op overkoepelende competenties, zoals o.a. de zelfsturing van leerprocessen, de interactie binnen de leergroep ter ontwikkeling van communicatie- en teamvaardigheden en de aanreiking van probleemoplossingsprocessen.
- Centraal in het bijbrengings- en toe-eigeningsproces staan de deelnemers met hun verschillende premissen en eisen die niet in de laatste plaats uit de concrete werksituaties voortvloeien.
- Leer- en werkopdrachten, projecten, leerregelingen, probleembesprekingen, oefeningen, overleg en begeleidende gemodereerde workshops alsook andere methoden worden op een zinvolle manier met elkaar gecombineerd. Een dergelijke mix van methoden vergroot de doeltreffendheid van de individuele modules. [1]

7.6.2 Voorbeeld van een modulair concept voor de erkende voorman bij hoog- en/of dieptebouw

Onderstaand modulair concept werd in het abc Bau Ausbildungscentrum der Bauwirtschaft in Duitsland voor de erkende voorman bij hoog- en/of dieptebouw ontwikkeld.

Inhoudelijke structurering van het modulaire concept
Alle inhouden worden eerst over de domeinen hoogbouw en dieptebouw. Inhouden waarvan de basisdomeinen voor beide studierichtingen van belang zijn, zoals bouwkunde, moeten beide groepen worden bijgebracht. Met de daaropvolgende modules worden dan specifieke inhouden overgedragen, die alleen verband houden met hoogbouw of dieptebouw. Op die manier kan voor een preciezere differentiëring van de vakinhouden worden gezorgd. Voor de basisdomeinen kan zich zowel de geschoolde arbeider aanmelden, die zich wil bijscholen, als de voorman die zijn kennis ter zake graag wil opfrissen of die zich wil specialiseren.

Voorbeeld voor de ontsluiting van een module (volgens ZIMOR)

1. Doelpubliek en leerdoelstellingen (Z = "*Ziele festlegen*", 'doelen bepalen')

Het doelpubliek zijn zowel geschoolde arbeiders uit de dieptebouw die een opleidingsberoep hebben geleerd, als leerlingen in het derde jaar van hun opleiding, aan wie de module als bijkomende kwalificatie kan worden aangeboden

De deelnemers moeten na het beëindigen van de module over theoretische basiskennis op het vlak van toe- en afvoersystemen in de diepte- en de kanaalbouw beschikken.
Ze moeten in beveiligde en onbeveiligde leidingsgeulen kunnen voorzien, doorstroom- en drukleidingen kunnen trekken, kanaalbouwwerken en speciale bouwwerken kennen, boor-perswerk theoretisch kunnen uitvoeren en op de hoogte zijn van kanaalsaneringsmethoden.

[1] BUGGENHAGEN, Hans Joachim: Grundanforderungen in der beruflichen Bildung. itf-Schriftenreihe „Weiterbildung in der Region“, Schwerin, Heft 35, 2003

Verder verwerven de deelnemers de vaardigheid om de verworven inzichten over te dragen op echte werkopdrachten binnen hun respectieve ondernemingen. Ze zijn in staat om in verschillende werksituaties gepast te reageren en beslissingen te nemen.

Het competentieprofiel voor een verwerker in de dieptebouw begint allereerst met het beschikken over de vereiste vaktechnische competentie. Daarnaast wordt een bepaalde mate aan sociale en persoonlijke vaardigheden eigengemaakt. Op de bouwwerven wordt van alle deelnemers verwacht dat ze meewerken, communiceren alsook kritisch en zelfkritisch optreden. Aan het einde van de lesdag worden er door de deelnemers in groepen korte uiteenzettingen gegeven.
Daarmee moet zowel de onderlinge communicatie als het zich uitdrukken voor een groep ingeoefend worden. Bij het evaluatiegesprek kunnen onmiddellijk nog een aantal tips meegegeven worden.

De deelnemers moeten dus niet alleen weten, maar ook kunnen toepassen, analyseren en beoordelen. Alleen met deze verworven competenties zijn ze op de bouwwerf in staat om professioneel te handelen, bepaalde technieken en procedures in bepaalde situaties en omstandigheden correct te hanteren en beslissingen te nemen.

2. **Leerinhouden** (I = "*Inhalte definieren*", 'inhouden definiëren')

De module bevat de volgende leerinhouden die in een curriculum uitgewerkt werden.

- Toe- en afvoerleidingen;
- Beveiligde leidingsgeulen;
- Onbeveiligde leidingsgeulen;
- Trekken van doorstroomleidingen;
- Trekken van drukleidingen;
- Kanaalbouwwerken, speciale bouwwerken;
- Dichtgooien van gegraven kanalen;
- Ondervangingen;
- Boor-perswerk;
- Ondergronds drijven;
- Saneren van kanaalsystemen;
- Optrekken van water- en culturele bouwwerken, watertechnische basisbegrippen, stroombouwwerken.

Het komt erop aan om deze inhouden dienovereenkomstig te beheersen. De module is bedoeld om de basis mee te geven. Om die reden wordt de module door sommige deelnemers gezien als een manier om basiskennis op te doen en door anderen als een manier om bouwtechnische kennis waarover men al beschikt, nog een keer op te frissen.

3. **Methodische strategie** (M = "*Methode*", 'methode')

Presentatie, moderatie, brainstorming, het geven van korte uiteenzettingen en frontaal onderwijs, dat zijn de methoden die tijdens het geven van de module gebruikt worden en vervolgens door elke individuele deelnemer aan de hand van echte opdrachten binnen de eigen onderneming autonoom verder uitgediept kunnen worden.

Beginnend bij de basis van de diepte- en de kanaalbouw kan een klein gedeelte frontaal onderwijs in elk deelgebied niet vermeden worden. Voor volwassenen die een bijscholing volgen, is het van groot belang dat voornamelijk met voorbeelden uit de praktijk gewerkt wordt. De vergelijking met de eigen onderneming wordt hierdoor duidelijker en gemakkelijker voor de leerling.

In een hierop volgende bespreking van individuele praktijkvoorbeelden door de docent en door de deelnemers, neemt de docent de rol van moderator op zich en begeleidt zo de discussie. Als hulpmiddel

wordt gebruikgemaakt van een dvd-speler, waarmee bv. beelden bekeken kunnen worden, die in een kanaalsysteem werden gemaakt. Op deze beelden wordt zichtbare schade vervolgens geïdentificeerd, geanalyseerd en gedocumenteerd, waarna mogelijke oplossingen worden voorgesteld. Zo leren de deelnemers als groep problemen zelf op te lossen. Alle leden van de groep worden bij dit proces betrokken. Van zijn kant vergt dit van de docent natuurlijk dat hij door middel van bepaalde technieken de communicatie alsook het vermogen van de groep om problemen op te lossen, stimuleert.

Door gebruik te maken van een andere methode, nl. brainstorming, verzamelt de docent op korte tijd heel wat ideeën en oplossingsmogelijkheden rond een bepaald thema. Zo worden de deelnemers die kunnen bogen op een jarenlange werkervaring op werven, aangespoord om hun voorbeelden en ervaringen te bespreken en kunnen leerlingen profiteren van deze waardevolle adviezen van collega's. Wat de heterogeniteit van de leerlingen betreft, geeft de docent er de voorkeur aan om in kleine groepen te werken, die dan bv. gebruik kunnen maken van de brainstormtechniek. De ideeën die door de verschillende deelnemers worden aangereikt, leveren ten slotte verrassende resultaten op, die daarop dan in clusters worden gevisualiseerd.

4. Organisatie van de module (O = "*Organisation*", 'organisatie')

De module telt 56 lesuren en wordt met 10 deelnemers georganiseerd. Het deelnemersaantal mag echter niet meer dan 15 bedragen, omdat anders de individuele deelnemers niet meer allemaal aan bod kunnen komen.
De opleiding zelf vindt beroepsbegeleidend plaats met 6 uur op vrijdag en 8 uur op zaterdag. Wanneer er alleen in het weekend les wordt gegeven, volstaan 4 weekends van telkens 14 lesuren. Voltijds wordt de cursus ten slotte van maandag tot vrijdag naar rato van telkens 8 uur aangeboden.

Door de korte uiteenzettingen van de deelnemers met hun respectieve professionele en privéactiviteiten krijgen zowel alle overige deelnemers als ook de leerkracht een zeker beeld van de verschillende persoonlijkheden.

5. Resultaatsbepaling (R = "*Resultat*", 'resultaat')

Het risico op een versplintering van de inhouden dat met een modulesysteem gepaard gaat, moet door situatierelevante controletaken en de behandeling van complexe situaties uit de praktijk bij bijscholing worden vermeden.
Daartoe worden verschillende leerinhouden uit het curriculum van individuele leergroepen (van niet meer dan 3 deelnemers) overgedragen, waarbij de deelnemers zelf tijdens de laatste bijeenkomst hun bevindingen ter zake dienen voor te stellen. Elke presentatie mag niet langer dan 10 minuten duren. Aansluitend hierop evalueren de deelnemers dan zelf ook hun eigen presentatie om vervolgens feedback te krijgen van de docent. Door de behandeling van verschillende thema's in de vorm van presentaties worden tegelijkertijd ook nog eens 56 lesuren aan leerstof samengevoegd, wat voor alle deelnemers herhalend werkt.

Een controle in de klassieke zin van het woord (lees: examen) is bij de individuele modules ten slotte niet nodig, omdat de deelnemer na voltooiing van alle modules het voormanexamen zal afleggen.

Besluit

De module werd aansluitend op de inhouden van de opleiding tot erkende voorman uitgewerkt. Zo kunnen geïnteresseerden in functie van hun respectieve studierichting (hoog- of dieptebouw) de gewenste en de benodigde modules in functie van hun specifieke kwalificering samenstellen. Een roterend systeem moet het voor de deelnemers verder mogelijk maken om een module die ze eventueel de eerste keer niet konden volgen, op een later tijdstip of eventueel ook op een andere locatie alsnog in te halen. Na het volgen van alle modules van de respectieve studierichting hebben de deelnemers een voorwaarde vervuld om zich voor het voormanexamen bij de bevoegde instantie te kunnen aanmelden.