



Werkbriefje

- Spanningen tussen kwalificerende en vormende ambities
- Prestatiecultuur en bevlogenheid van medewerkers
- De prijs van de hoge lat en leeridentiteit:
 - een leven lang leren of levenslang?
- Waarde van Human Resource Development
 - voorgeschreven opbrengsten en duurzame bekwaamheden

De Fietsprofessor

- Het NOS-journaal van 2 september 2017 meldde een toename van het aantal fietsende kinderen dat betrokken raakt bij een verkeersongeval. Dr. Marco te Brömmelstroet (De Fietsprofessor) houdt een krachtig pleidooi voor het veilig en zelfstandig naar school laten rijden van kinderen. Het brengen en halen door de ouders is een inperking van hun autonomie: “De Nederlandse kinderen zijn de gelukkigste kinderen van de wereld, en dat hangt nauw samen met de autonomie die zij hier genieten. Laten we die zo lang mogelijk in stand houden”.
- Als we deze lijn doortrekken, dan is die autonomie niet alleen van belang tot aan het schoolplein, maar ook in de school; niet alleen voor jonge kinderen, maar ook voor adolescenten en volwassenen. Een belangrijke opdracht voor HRD: hoe kunnen we autonomie, leren en ontwikkelen met elkaar verbinden?

Dilemma's en Paradoxen

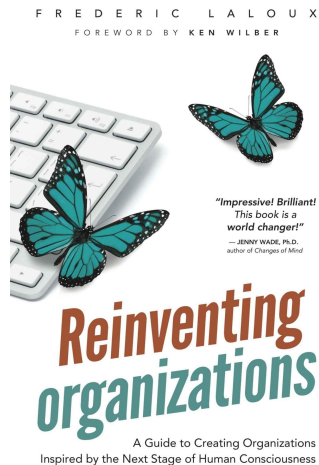
Kennisontwikkeling vereist:

- Nieuwsgierigheid
- Betekenisvol werk
- Passie, vertrouwen, veiligheid
- Autonomie, vrijheid en zelfsturing
- Geloof in eigen kunnen
- Zin in leren en onderzoek
- Samen optrekken

Performance verbetering vereist:

- Prestatieafspraken
- Administratieve regels
- Centrale sturing
- Gehoorzaamheid
- Kwaliteitscontrole
- Verantwoording
- Accreditatie, toetsen
- Toezicht, inspectie

F. Laloux (2014)



- Zelfsturing en gedeeld leiderschap
- Levende en betekenisvolle doelen
- Je thuis voelen: mijn talenten en kwaliteiten doen er toe
- Vertrouwen biedt ruimte voor verantwoordelijkheid
- <https://www.youtube.com/watch?v=gcS04BI2sbk>

Domesticeren in het onderwijs

- Paulo Freire (1970) 'banking concept'
- Noam Chomsky (2000) 'domestication of thinking'
- De 'busopstelling' in de klas en de examenopstelling voor tentamens en examens zijn een regelrechte kopie van de inrichting van de werkomgeving in de vroege industrialisatie. Voorbeelden zijn het naaiatelier, de type-kamer, maar ook het moderne call center en de inrichting van werkplekken d.m.v. cubicles.
- Het inperken van de autonomie belemmert het sociale leren, en houdt mensen in zekere zin dom.

WAT BRENGT IEMAND IN BEWEGING?

- Een moderne motivatietheorie is de Self Determination Theory (SDT) van Deci & Ryan (2000).
- Intrinsieke motivatie komt voort uit het kunnen bevredigen van drie basisbehoeften:
 - De behoefte aan ergens bekwaam in te willen zijn (competence)
 - De behoefte aan autonomie: Zelf invloed kunnen uitoefenen op de inrichting en vormgeving van leren en werken (autonomy)
 - De behoefte om je te sociaal verbinden met gelijkgestemden (relatedness)
- De behoefte aan materiele beloning is geen intrinsieke motivatiebehoefte, maar door Herzberg (1960) al benoemd als een hygiëne factor. Het moet in orde zijn, maar levert geen intrinsieke bevrediging. De tevredenheid is slechts tijdelijk, zeker als de eerdere drie factoren niet op orde zijn.

Belemmeringen voor Leven Lang Leren



Constante factoren 2002- 2010

- Negatieve leeridentiteit in het initiële onderwijs
- Faalervaringen, voortijdig schoolverlaten, sociale klasse



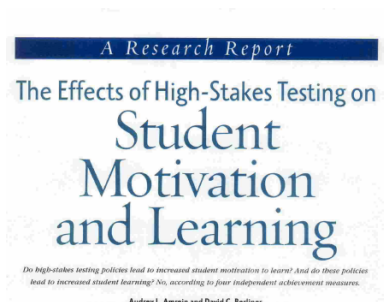
Weinig invloed:

- Financiële en andere beleidsmaatregelen
- Technologie, Internet

Gorard, S., & Smith, E. (2007). Do barriers get in the way? A review of the determinants of post-16 participation. *Research in Post-Compulsory Education*, 12(2), 141–158.

White, P. (2012). Modelling the “learning divide”: predicting participation in adult learning and future learning intentions 2002 to 2010. *British Educational Research Journal*, 38(1), 153–175.

Effecten van toets- en examendruk



Amerin, A. L., & Berliner, D. C. (2003). The effects of high-stakes testing on student motivation and learning. *Educational Leadership*, (February), 32–38.

- Verlaagt de motivatie voor:
 - zelfsturing
 - kritisch denken
 - het geloof in eigen kunnen
 - een leven lang leren
- Verhoogt gevoelens van:
 - angst
 - boosheid
 - pessimisme
- Voortijdig schoolverlaten neemt toe

Effecten van toets- en examendruk

- Het zelfrespect van zwakke studenten daalt
- Leraren richten zich meer op cognitieve zaken
- Prestaties belangrijker dan het leerproces
- Examinering versterkt de extrinsieke motivatie meer dan de intrinsieke
- Negatieve effecten van examinering beperken door:
 - meer keuzemogelijkheden,
 - zelfsturing,
 - en samenwerkend leren



REVIEW

June 2002

EPPICentre

A systematic review of the impact of summative assessment and tests on students' motivation for learning

Review conducted by the Assessment and Learning Research Synthesis Group

Evidence for Policy and Practice Information and Co-ordinating Centre

The EPPICentre is part of the Centre for Evidence-Based Research (CEBR), Institute of Education, Singapore

Harlen, W., & Deakin Crick, R. (2002). A systematic review of the impact of summative assessment and tests on students' motivation for learning (EPPICentre Review, version 1.1*). *Research Evidence in Education Library*, (1), 151.

Weinstein, N., & Ryan, R. M. (2011). A self-determination theory approach to understanding stress incursion and responses. *Stress and Health*, 27(1), 4–17

Leerstof benadering

- **Vaststellen van eindtermen, kwalificatie-eisen en competentieprofiel**
 - Relevante kennisdomeinen, kerntaken en –opgaven i.s.m. werkveld
- **Bepalen van de kloof in leerstof en competenties**
 - Wat kan de medewerker nog niet?
- **Overbruggen van de kloof**
 - Opleiden, Instructie en Ontwikkelen
- **Vaststellen van het resultaat**
 - Kennistoets, examen, proeve van bekwaamheid in een realistische context

Zelfsturing

- Waar ben je goed in?
- Waar ligt je passie?
- Wat heb je nodig om beter te worden?
- Hoe kun je aan anderen het bewijs leveren dat je goed bent?
- Hoe maak je jezelf aantrekkelijk voor het werk dat je graag wilt doen?

Kennis als Bekwaamheid

Persoonlijk vermogen om:

- zelfstandig de weg te vinden,
- vraagstukken op te lossen,
- samen te werken,
- complexe inhoudelijke thema's aan de orde te stellen,
- deze te analyseren en met andersoortige informatie te combineren,
- en met nieuwe, onverwachte oplossingen komen.

Kennis als Bekwaamheid

- Deze hogere orde bekwaamheid heeft materiedeskundigheid of leerstof nodig om zichzelf zichtbaar te maken
- Maar de materiedeskundigheid en leerstof zijn niet de bekwaamheid waar het om gaat.

Grote thema's:

- Kansongelijkheid
- Sociale integratie
- Motivatie
- Persoonlijke ontwikkeling



Aanpak:

- Professionele identiteit
- Emancipatie
- Gedeelde waarden
- Gezamenlijk perspectief
- Autonomie - initiatief
- Gespreid leiderschap



DE TOEKOMST VAN HET HRD-WERKVELD

- Inzetten op het versterken van de wens om bekwaam te willen zijn, liefst in een zelfgekozen domein
- Inzetten op het vergroten van de beleving van autonomie: het versterken van de eigen invloed op de inrichting en vormgeving van leren en werken
- Inzetten op het aangaan van verbindingen met gelijkgestemde anderen: het bieden van keuzemogelijkheden bij teams, projecten en samenwerkingsverbanden
- Bevorderen van de factoren uit het 'linkerrijtje'
- Invloed geven op de vormgeving van het 'rechterrijtje'
- Een krachtig pleidooi voor gespreid leiderschap.

Voor meer informatie:

- <http://www.josephkessels.com/bibliotheek>
- Joseph@josephkessels.com
- @JosephWMarie
- <https://www.linkedin.com/in/josephkessels/>
- <https://www.facebook.com/joseph.kessels?ref=name>