

Scholing is geen pakketje dat je koopt

"De praktijk is de beste leeromgeving"

**Als het ons niet lukt een hechte verbinding te maken met het dagelijkse werk, dan is tachtig procent van alle bij- en nascholingscursussen weggegooid geld. Dat zegt prof dr Joseph Kessels, bijzonder hoogle-
raar onderwijskundige studies aan de Universiteit van Leiden. Volgens hem wordt er rond de tachtig miljoen gulden over de balk gegooid.**

Adri van Beelen

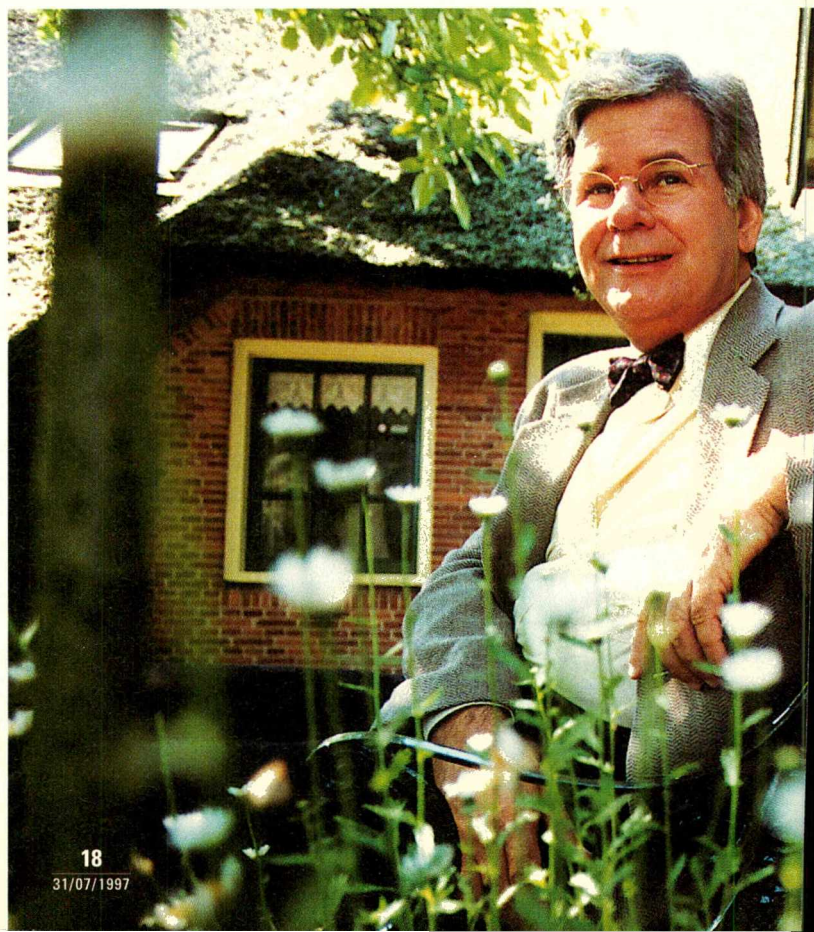
Schrijnend, maar niet geheel onverwacht geven serieuze Amerikaanse schattingen aan dat slechts tien procent van de opleidingsinspanningen tot merkbare verandering in het werkgedrag van medewerkers leidt. In Nederland ligt dat vermoedelijk tussen de tien en de twintig procent. "Je kunt dus concluderen dat tachtig procent van die opleidingen weggegooid geld is", zegt Joseph Kessels. "Dat ligt niet aan de cursussen of aan de cursisten, maar vooral aan de organisatie die er wat mee zou moeten doen. Je moet dus niet steeds betere cursussen willen maken, maar serieus bekijken hoe je vanuit de werksituatie de verbinding kunt leggen met de opleiding."

Kessels constatering lijkt weinig hoopvol voor de verpleging. Binnen deze beroepsgroep wordt immers veel aan bij- en nascholing gedaan. Hoeveel geld daar in omgaat, is niet bekend, maar een bedrag van honderd miljoen vindt Kessels denkbaar. In dat geval zou

dus tachtig miljoen gulden weggegooid geld zijn.

Het bedrag van honderd miljoen voor bij- en nascholing voor verpleegkundigen en verzorgenden in de intramurale sector is volgens de Stichting Arbeidsmarkt-, Werkgelegenheids- en Opleidingsfonds Ziekenhuiswezen (AWOZ) redelijk ingeschat. Deze stichting verstrekt subsidies aan allerlei bij- en nascholingsprojecten en houdt momenteel een onderzoek naar de gevolgen van bij- en nascholing. Bij Kessels constatering dat momenteel

tachtig procent van het geld over de balk wordt gegooid, wil de Stichting wel enige kanttekeningen plaatsen. "Het is maar hoe je het bekijkt", zegt AWOZ-coördinator Franc Janssen. "Directe positieve gevolgen op de werkplek zijn misschien niet zo makkelijk te meten. Maar bij- en nascholing heeft meer positieve effecten. Bovendien beseffen steeds meer instellingen dat het gaat om investering en rendement in de eigen organisatie." Kessels is hier minder positief over. "Hoe goed we ook ons best doen op



De zogeheten brede opleiding is een verwatering

school, tijdens de opleiding of cursus: het resultaat van een bedrijfsopleiding komt alleen op de werkplek tot uitdrukking als dat resultaat daar wordt gekoesterd en gestimuleerd", zegt hij. "Zo niet, dan is het spoedig onvindbaar verdwenen. Werkgevers, managers of hoofdverpleegkundigen moeten van tevoren weten wat ze willen als ze medewerkers op cursus sturen. Als het gebeurt vanuit de opvatting 'baat het niet, het schaadt ook niet' of 'een goede cursus is nooit weg' kun je ze beter niet op cursus sturen. In de praktijk blijkt dat het geleerde nauwelijks enige toepassing vindt. Verpleegkundigen die een bijscholing hebben gevolgd, gaan op de afdeling gewoon weer op de oude voet verder, als het resultaat niet gekoesterd wordt.

Scholing is volgens Kessels geen pakketje dat je koopt. "Je moet leerprocessen in gang zetten. Voordat een ziekenhuis mensen op cursus stuurt, moet er nagedacht worden: wat willen we eigenlijk? Willen we veranderen of vernieuwen? Hoe staat het met de competenties van de medewerkers? Wat wil-

Joseph Kessels:
"De werkplek is een krachtiger leeromgeving dan de school."

De vragen voor managers

Alvorens managers hun medewerkers naar een cursus sturen, moeten zij zich volgens Joseph Kessels de volgende vragen stellen:

- Wat willen we bereiken in onze instellingen?
- Hoe zullen de diverse werkplekken eruit moeten zien om dat voor elkaar te krijgen?
- Welke vaardigheden hebben managers en medewerkers nodig om die beoogde werkomgeving vorm te geven?
- Hoe kan een manager, medewerker of leerling het bewijs leveren dat hij of zij over die vaardigheden beschikt?
- Welke leersituaties moeten we daartoe op het werk en in de school ontwerpen?
- Welke factoren belemmeren en bevorderen de toepassing van die nieuwe vaardigheden in de dagelijkse werkomgeving?

len we verbeteren? Als een ziekenhuis een nieuw radiodiagnostisch apparaat aanschafft, waar niemand mee kan omgaan, is het zonde van het geld. Als je tegelijkertijd echter diverse mensen laat scholen hoe ze met dit apparaat moeten werken, is dat zeer nuttig. Zo laat je mensen scholen en kun je daarmee je kwaliteit verbeteren."

Verwatering

Kessels is voorstander van training op the job, leren op de werkplek. Cursussen die nauw aansluiten bij de praktijk. 'De werkplek is een krachtiger leeromgeving dan de school', is een van zijn gevleugelde uitspraken. In die zin ziet hij ook veel in duaal-leren zoals dat in het nieuwe opleidingsstelsel wordt voorgestaan. Maar hij plaatst wel kritische kanttekeningen bij hoe dit stelsel nu wordt aangepakt. De zogeheten brede opleiding van verpleegkundigen en verzorgenden is volgens hem een verwatering. "Breed opleiden is prima, maar het pakt nu erg ongelukkig uit", zegt hij. "Stel, je doet je opleiding voor het grootste deel in een psychiatrisch ziekenhuis. Daar leer je heel veel over psychiatrie. Omdat je erin werkt. Maar in het nieuwe stelsel moet je ook van alles weten over kraamvrouwen, chirurgie, verstandelijk gehandicapten, revalidatie, kinderen en noem maar op. Dat moet dan met instructiefilmpjes, klinische lessen en in praktijkloka-

len, tegenwoordig skillslabs genoemd. Dat werpt weinig vruchten af als men niet in de praktijk met deze zaken te maken krijgt. Je kunt iemand op een binnenpleintje leren autorijden. Maar dat betekent niet dat hij daarna meteen door de stad kan gaan rijden. Ik vrees dat verpleegkundigen straks wel *breed bevoegd*, maar niet *bekwaam* zijn. Met een dergelijke ontwikkeling is noch de beroepsgroep, noch het werkveld geholpen."

Kessels ziet meer in een systeem waarin mensen eerst concrete bekwaamheden onder de knie krijgen. "Zoals een timmerman eerst goed leert hoe hij een simpele houtverbinding moet maken. Vanuit die kennis en dat zelfvertrouwen kan hij zich dan andere verbindingen eigen maken. Voor de verpleging zou dat betekenen dat ze zich eerst in één vakgebied moeten bekwaamen, bijvoorbeeld voor de duur van een jaar. Daar krijgen ze het vakmanschap goed onder de knie. En vervolgens breiden ze hun bekwaamheden uit."

De huidige opdeling van een opleiding in theoretische schoolvakken, leidt volgens Kessels nooit tot een integrale vakbekwaamheid. "Het theoretisch onderwijs dat gericht is op het zogenaamde overdragen van kennis en inzicht, zal nauwelijks de nieuwsgierigheid naar de praktijk prikkelen", zegt hij. "Ervaren praktijkproblemen daarentegen maken wel nieuwsgierig naar achtergronden en theoretische inzichten." Vpn

Foto: Vincent Boon

