

Naar een opleiding tot Bedrijfsagoog

DR. J. VAN SCHAARDENBURG

De aanleiding van deze schets is de a.s. wijziging van het Academisch Statuut, die in een universitaire opleiding tot bedrijfsagoog voorziet. Het nieuwe artikel 125 sub 3 stelt een nieuw hoofdvak, de andragogische richting, voor, met als mogelijk onderdeel van studie de sociale begeleiding van volwassenen in arbeidssituaties.

Wanneer wij deze in bedrijfskringen onbekende functie 'vertalen' met agogisch-didactisch medewerker of opleidingsfunctionaris, komen wij wel op een wat meer bekend terrein, waar echter vele tegenstrijdige opvattingen en onzekerheden heersen. De veelheid van opvattingen terzijde latend, pogen wij in deze schets vanuit onze beperkte visie enkele bouwstenen voor een doelmatige opleiding tot bedrijfsagoog aan te dragen.

Deze schets bestaat uit vier hoofdstukken. De eerste twee hoofdstukken bepalen de basis van de opleiding tot bedrijfsagoog. In het derde hoofdstuk zijn enkele beginselen van deze opleiding geformuleerd, die in het vierde hoofdstuk praktisch zijn uitgewerkt.

Uitgangspunt is de eigen ervaringen die in de loop van de tijd als bedrijfsagoog zijn opgedaan. Deze ervaringen vragen correctie, aanvulling van die van anderen. Dit is de uitdaging van waaruit deze schets is opgesteld!

1. Wat is een bedrijfsagoog? (afgekort b.a.)

'Bij de hervorming van het onderwijs komt het in de eerste plaats aan op de mensen die het onderwijs hebben te dragen en pas in de tweede plaats op systemen en voorschriften'.

De functie van bedrijfsagoog kan nog niet exact worden beschreven; hij zal nog moeten worden gemaakt.

Bovenstaande vraag is dan ook eerst na verloop van tijd te beantwoorden, wanneer wij althans ernst maken met een *professionele opleiding tot bedrijfsagoog!*

Het moge vreemd lijken, dat wij in deze schets een opleiding voor een functie ontwerpen, hoewel deze functie ons nog niet helder voor ogen staat. De ervaring leert evenwel dat opleidingsbehoeften eerst dan manifest worden, wanneer er hiermee verwante opleidingsmogelijkheden zijn.* Zo zou ook de bedrijfsagoog pas een plaats kunnen verwerven, wanneer hij op deskundige wijze kan aansluiten op latente behoeften in het bedrijf.

Verder hebben wij ervaren dat wanneer wij mensen met een breed assortiment van vaardigheden in het bedrijf plaatsen, er veel kans is dat zij *een naar hun persoon aangepaste functie* zullen creëren.

Op het opleiden van dit type mensen is deze werkschets gericht!

1.1 Ervaringen met huidige opleidingsfunctionarissen

In vele ondernemingen zijn reeds opleidingsfunctionarissen (hierna afgekort o.f.) werkzaam voor het organiseren, enz. van bedrijfsopleidingen.

* Verg. de nieuwe opleidingsmogelijkheden in het lager, middelbaar en hoger economisch-administratief onderwijs, voor middelbare en hogere bedrijfs-assistenten, en in het voortgezet leerlingstelsel.

Uit diverse oriënterende onderzoeken* blijkt, dat er in hun werkzaamheden *grote variaties* in breedte en diepgang, in kwantiteit en kwaliteit bestaan. Vele sterk variërende taken blijken in de verzamelnaam 'o.f.' te zijn opgenomen, zodat er van weinig homogeniteit in deze functie sprake is.

Deze variërende functieverwerkelijking is een gevolg van:

- organisatorische belemmeringen; het bedrijf geeft b.v. onvoldoende mogelijkheden,
- verschil in 'niveau' van de o.f.; onder de o.f.ⁿ treft men mensen met zeer diverse vooropleiding en ervaring aan,
- uiteenlopende vakbekwaamheid van de o.f.

Verder is er een groot verloop van de o.f.ⁿ*, hetgeen kan wijzen op grote onzekerheid omtrent zijn functie.

1.2 Ontwikkelingslijnen op langere termijn

Door:

- het steeds gecompliceerder worden en explosief veranderen van de bedrijfsarbeid,
 - de zich wijzigende arbeidsmarkt, en
 - het verschuivend behoeftenpatroon van de werknemers,
- zullen *up-to-date opleidingen* voor de bedrijven steeds belangrijker worden.

Het optimaal aanpassen aan de behoeften van het bepaalde bedrijf zal een verdere *decentralisatie* van de bedrijfsopleidingen naar de bedrijven, ook in verantwoordelijkheden, stimuleren.

Er zullen daarom *hogere eisen* worden gesteld aan de o.f. in het bedrijf. De belangrijkste activiteiten zullen zich daarbij richten op:

- het analyseren van problemen en behoeften: 'het verrichten van diagnostische en evaluatieve (voor-)onderzoeken, met alternatieve oplossingsmethoden',
- het situationeel verbeteren van het bedrijfsonderwijs:
'het begeleiden van cursusleiders, docenten, enz. in hun werkzaamheden',
- het invoeren van door anderen ontwikkelde werkwijzen en ideeën.

Hier moet de o.f. een brugfunctie vervullen tussen onderwijsresearch en onderwijspraktijk. Door een dergelijke kwaliteitsverbetering zal het bedrijfsonderwijs een eigen status vererven in het geheel van de onderneming en door bedrijfsfunctionarissen meer au sérieux worden genomen.

Om een dergelijke verhoging van eisen te realiseren wordt principieel uitgegaan van de aanwezige en toekomstige o.f.ⁿ, omdat juist zij het bedrijfsonderwijs, in samenwerking met het management en uitvoerenden, gestalte, 'vlees en bloed' moeten geven.

Een dergelijke beslissing *vraagt* voor de betrokken o.f.ⁿ:

- een aangepaste functiebezinning, -opleiding en -coaching tot
 - 'stoottroepen' van het gewenste bedrijfs- onderwijsbeleid, en tot
 - 'vrijgestelde' voor hulp-en-bijstand aan bedrijfsfunctionarissen, cursusleiders, docenten, enz.
- én een institutionalisering van de hiervoor nodige hulp-en-bijstand.

Samengevat, er blijkt een behoefte aan een *masterplan* voor degenen die het opleidingswerk in de bedrijven moeten stimuleren, voorbereiden, invoeren, enz.

1.3.1 *Beginsel: Ménsen maken hun functie!*

Het voorgestelde masterplan bestaat uit twee delen:

* Zie: J. van Schaardenburg, De opleidingsfunctionaris onder de loupe, Nive-sectie Noord-Holland, 1957.

Literatuur in C. S. Krawenski, Die Ausbilder in der Industrie, Diss. Zürich, 1961

1.3.1 Het scheppen van de *voorwaarden binnen* de bedrijven, opdat een o.f. effectief kan werken. Hieraan werken sommige bedrijven. Deze activiteit zou worden vergemakkelijkt wanneer er vakbekwame functionarissen beschikbaar waren om deze organisatie-voorbereidingen te stimuleren en mede gestalte te geven. Vandaar onze voorkeur voor:

1.3.2 Het *opleiden van bedrijfsmedewerkers* op agogisch-didactisch gebied, die in gevoelde behoeften kunnen voorzien en op lange termijn een waardevolle bijdrage kunnen leveren.

Juist op lange termijn zijn er zoveel onbekende invloeden werkzaam, dat wij ons niet willen binden aan huidige organisatorische verhoudingen.

Wat er evenwel ook moge veranderingen, wij menen dat er steeds 'mensen' nodig zullen zijn. En die zullen dan, mits zij passend zijn opgeleid, hun agogisch-didactische functie 'maken'!

2. Een functiebeeld van de b.a.

'Het is duidelijk dat elke nieuwe functie, ook die van de b.a., tot op zekere hoogte probeerderwijs en stap voor stap moet worden opgebouwd en dat elk algemeen idee slechts voorlopig kan zijn. Toch is een algemeen idee absoluut onmisbaar als gids voor het praktische handelen'.

Hieronder pogen wij in een aantal globale aanduidingen een beeld te schetsen van de b.a.

Op basis van de 'b.a.-in actie', hoe gevarieerd deze ook is, dient zijn functieopleiding (hoofdstukken 3 en 4) te worden ontworpen.

2.1. Over zijn werkterrein

In het geheel van het bedrijf pogen wij de b.a. enigermate 'thuis te brengen'. Vandaar aller-eerst:

2.1.1. Een *bedrijf* is 'een inrichting voor de be-

oefening van een bepaalde tak van industrie, handel of verkeer', (vgl. Van Dale), waaronder o.i. ook te rekenen alle dienstverleningen van b.v. adviesbureau's, ziekenhuizen, overheidsinstan-ties.

2.1.2. De *functies* die in een bedrijf zijn ontwikkeld, zijn te onderscheiden in *drie groepen*, nl.:

2.1.2.1. De *lijnfuncties*.

Deze zijn gericht op alle werkzaamheden nodig om 'de lijn', b.v. de productiestroom, in beweging te houden.

Voor een goed vervullen van deze werkzaamheden heeft de lijn evenwel nodig:

2.1.2.2. De *directe staffuncties*.

Deze assisteren de lijnfuncties in hun huidige taak met een specialisatie, waaraan direct behoefte is, zoals:

- het afstemmen van de productiestroom, b.v. planning, werkvoorbereiding;
- het signaleren van bepaalde productiecriteri-a, b.v. bedrijfslaboratorium, materiaalcontrole;
- de oordeelsvorming van de leiding, b.v. bedrijfsadministratie, personeelsbeheer.

2.1.2.3. De *indirecte staffuncties*.

Deze functies zijn gericht op 'morgen', op het ontwikkelen van vernieuwingen, verbeteringen, op het vormen van een 'slagvaardig beleid'.

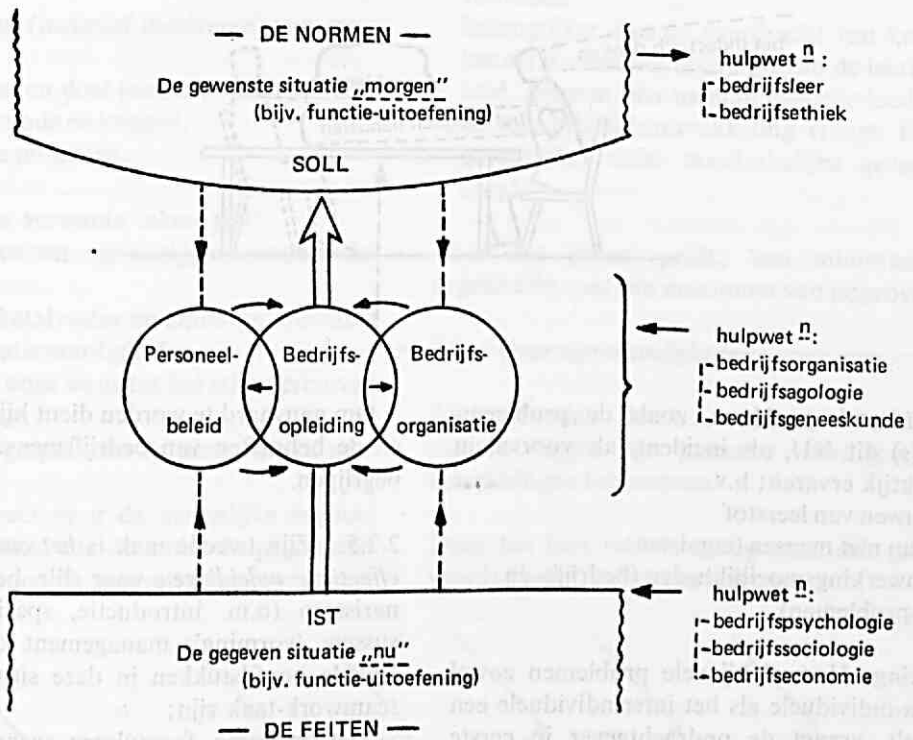
Deze functies leveren ons onder meer 'de normen waar we naar toe willen' om ons levens-niveau op hoger peil te brengen. Tot de laatst-vermelde staffuncties behoren o.a.:

2.1.3. De *trias Personeelbeleid-Organisatie-Op-leidingen*.

Deze drie functies hebben grote overlappingsen, waardoor vaak een prestigestrijd tussen deze functies ontstaat en vergeten wordt dat zij elkaar nodig hebben. Bezie de schets op de volgende bladzijde.

2.1.4. *Stelling*: Bedrijfsopleidingen zijn een belangrijk middel voor het *invoeren* van de voor-stellen (van IST naar SOLL), opgesteld door:

Een schets ter overdenking:



- Personeelbeleid, dat zich meer richt op de mensen, en
- Bedrijfsorganisatie, dat zich meer richt op de zaken.

2.1.5. Deze bedrijfsopleidingen achten wij het professionele *werkterrein van de b.a.*, met de volgende kenmerken:

- een indirecte staffunctie,
- samenwerkend met de bedrijfsorganisatie aan de situationele factoren,
 - = organisatorisch medewerker
- primair gericht op de 'mensen' (hun 'welzijn'),
 - = zijn agogisch standpunt
- met eigen specialisatie, de bedrijfsopleidingen,
 - = opleidingskundig (didactisch) medewerker.

2.2. Over zijn taken

2.2.1. Voorop stellen wij, dat wij de b.a. *niet* zien als een sociaal prediker n.a.v. 'onderzoek-

kingen in grote bedrijven': 'De werkers op sociaal terrein benaderen de bedrijfsproblemen vaak te simplistisch; ze hebben te weinig begrip voor de economische, technische en commerciële aspecten van de bedrijfsarbeid'.

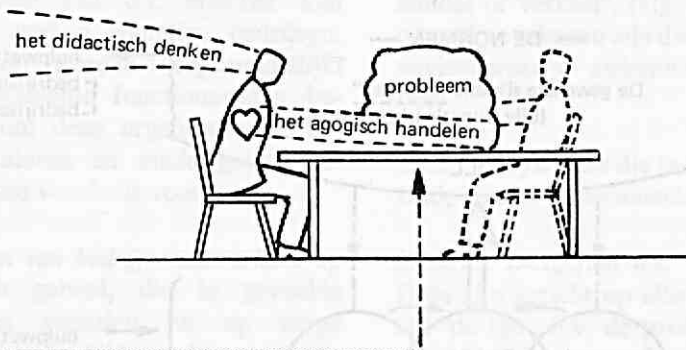
Integendeel:

2.2.2. De b.a. moet *vaste voet* in het bedrijf pogen te krijgen door uit te gaan van de gegeven (opleidings-)werkelijkheid, die hij in de eerste plaats ontmoet in de problemen die hem als te behandelen objecten worden toegeschoven.

2.2.3. Teneinde aan te sluiten aan de behoeften die bij zijn opdrachtgever leven, is de taak van de b.a. dus: '*Meewerken aan een gevoeld probleem*', zoals de betrokkenen dit in hun praktijk ervaren,

- naar een optimale oplossing, en
- met een agogische inbreng.

In beeld:



Het incidentele probleem, zoals de probleem-brenger(s) dit NU, als incident, als voorval in hun praktijk ervaren; b.v.

- opbouwen van leerstof
- omgaan met mensen (cursisten)
- samenwerkingsmoeilijkheden (bedrijfs- én mens-problemen)
- enz.

Opmerking: Hoewel bij vele problemen zowel het intra-individuele als het interindividuele een rol speelt, vraagt de opdrachtgever in eerste instantie aandacht voor de objectieve symptomen. Deze vormen de aangrijpingspunten voor de b.a.

2.2.4. In deze taak is hij overleg- én werk-partner, een medewerker in een proces van mensen op weg. Hiertoe ontwikkelt hij zijn *werkaanpak*, optimaal aangepast aan de gegeven situatie (omstandigheden en mensen).

Enkele hoofdstukken uit zijn werkaanpak zijn:

- verhelderen van de situatie
- (her)formuleren van het 'probleem'
- verzamelen en 'wegen' van alternatieve oplossingsmethoden
- helpen oplossen van voorkomende moeilijkheden.

De basis hiervoor is dat de b.a. *aanvaard* moet zijn als bedrijfsman/collega en niet wordt beschouwd als 'halfzachte jongen, die de zuurverdiende centen aan sociaal gedoe uitgeeft'.

Om aanvaard te worden dient hij o.m. de taak en de behoeften van bedrijfsmensen te kunnen begrijpen.

2.2.5. Zijn tweede taak is *het ontwikkelen van effectieve opleidingen* voor alle bedrijfsfunctionarissen (o.m. introductie, specialisatie, cursussen, 'vorming', management development). Enkele hoofdstukken in deze situatiegebonden teamwork-taak zijn:

- Het opsporen, formuleren en analyseren van als pijnlijk ervaren bedrijfsprobleem, waarin zowel werk- als mens'barrières'. Het daarna eventueel vaststellen van een opleidingsbehoefte, afgestemd op carrière- en personeelsplanning, zowel individueel als per categorie.
- Het 'vertalen' hiervan naar een opleidingsprogramma (met alternatieve oplossingen én consequenties), incl. doelbepaling en -analyse, vaststellen begin- en eindniveau, inhoud, methoden, hulpmiddelen, enz.
- Het verwerkkelijken van, richtinggeven aan en ondersteunen van dit programma, incl. opleidingsorganisaties; selectie, opleiding, begeleiding van cursisten, instructeurs/docenten, cursusleiders; bewaken van opleiding.
- Het vaststellen van de resultaten, incl. beoordeling, opvang, periodiek volgen in bedrijfs-situatie, evaluatie/verzamelen van ervaringen, her-onderzoek behoeften, rapportage.

2.2.6. Deze tweede taak is veelomvattend, zij

groeit naar een echt *specialisme* dat gekenmerkt is door:

- het begeleiden (inclusief motiveren) van mensen,
- naar een gegeven doel (situationeel integreren van gedrag, kunde en kennis),
- met bepaalde middelen.

2.2.7. Hiermee verwante taken zijn:

- Het afzwakken van aanwezige communicatiebarrières:
de b.a. is als katalysator en animator specialist in communicatievaardigheden.
Hieruit volgt onze wens tot het stimuleren van werkgroepen.
- Persoonlijke gesprekken in persoonlijke problemen.

Met alle respect voor de menselijke vrijheid is de b.a. iemand die de ander helpt zichzelf te worden binnen de gegeven situatie-grenzen.

ningsvormen, waarin de mens zich aan ons voordoet.

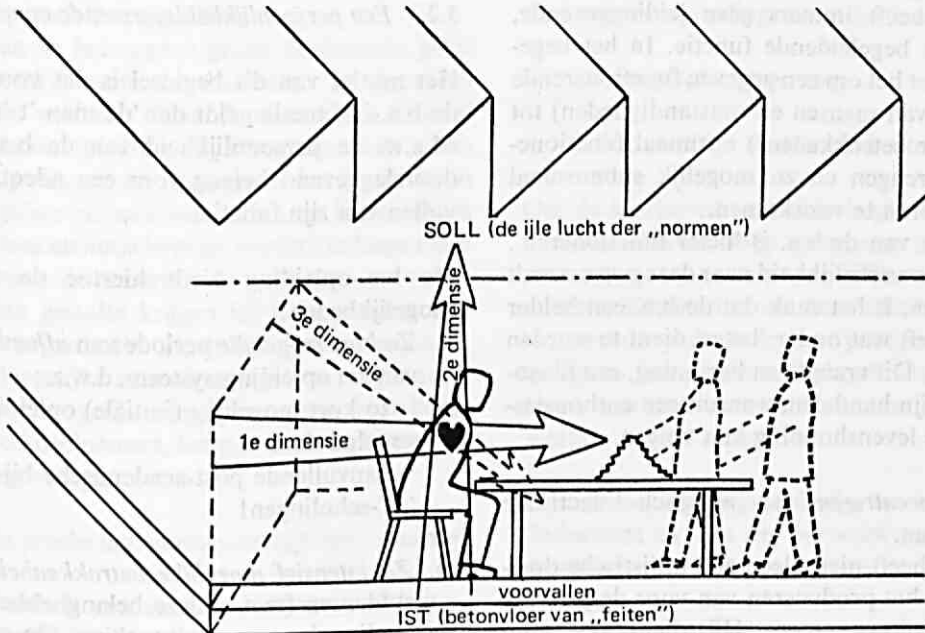
Belangrijker dan de overdracht van concrete kennis is vaak het activeren van de leerbereidheid, hetgeen een mentaliteitsbeïnvloeding en persoonlijkheidsontwikkeling vraagt. Een gevaarlijke, maar noodzakelijke gevolgtrekking!*

Voor het geheel geldt: 'een minimum van organisatie, met een maximum van improvisatie'.

2.3. Over zijn vaardigheden

2.3.1. Omdat de b.a. primair werkt mét mensen, liggen zijn primaire vaardigheden in betrekkingen tot mensen.

Door het hart van de agoog gaan drie groepen vaardigheden, achtereenvolgens:



- Horizont-verruimen in agogisch-didactische zaken.

De b.a. is de begeleider van veranderingsprocessen bij de ander, waarbij hij vooral oog moet hebben voor de veelheid van verschij-

* Baxter vermeldt een reeks waarschuwingen tegen het invoeren van programma's om de communicatie te bevorderen, wanneer men niet ten volle de consequenties hiervan kent en aanvaardt. In Wayne Denis c.s., *Current trends in industrial psychology*, 1966, p. 144.

2.3.2. Zijn eerste dimensie: de direct-productieve 'strategieën'. Deze volgen uit de reeds vermelde taken, t.w.:

- a. Het assisteren bij problemen; en
- b. Het ontwikkelen van opleidingen.

Beide met inbegrip van het bevorderen van de communicatie.

2.3.3. Zijn tweede dimensie: de indirect-productieve 'toerusting'. Deze verschaffen de indirecte gereedschappen voor bovenvermelde taken, gericht op het probleem, t.w.:

- a. De cliënt-centered analysemethoden.
- b. De object-centered analysemethoden.

2.3.4. Zijn derde dimensie.

Deze biedt mogelijkheden voor een 'diepgang' in de functieuitoefening van de b.a., t.w.:

- a. De agogische 'instelling' binnen de aanwezige begrenzingen van de gegeven bedrijfssituatie. De b.a. heeft immers geen leidinggevende, maar een begeleidende functie. In het begeleiden gaat het om een gegeven functionerende situatie (van mensen en omstandigheden) tot een (voor betrokkenen!) optimaal functioneren te brengen en zo mogelijk subnormaal functioneren te voorkomen.

De norm van de b.a. is 'beter functioneren'. Omdat de werkelijkheid naar deze norm wordt afgemeten, is het zaak dat de b.a. een helder beeld heeft wat onder 'beter' dient te worden verstaan. Dit vraagt een bezinning, een filosofie van zijn handelen, waaruit een enthousiasmerende levenshouding kan volgen.

- b. Het concentreren van agogisch-didactische ervaringen.

De b.a. heeft niet alleen een utilistische doelstelling: het produceren van voor de praktijk bruikbare concepten. Hij dient ook zijn hiermee opgedane ervaringen te concentreren, vast te leggen voor een agogisch dialoog, als basis voor verdere bezinning, voor het worden van een betere b.a. Zijn 'veld'ervaringen vormen dan de fundamenten voor de continuïteit van de b.a.-functie.

3. Beginselen van zijn opleiding

'Voor onze verdere ontwikkeling is vooral de richting waarin ons denken zich beweegt, belangrijk'.

Hieronder volgen enkele uitgangspunten waarop een b.a.-opleiding dient te worden gebaseerd.

3.1. Op basis van veldonderzoek

De functie van de b.a. is nog dermate vaag dat vóór alles moet worden gestudeerd in werksituaties en op ervaringen van anderen. Op grond van de zo verkregen inzichten kan een verantwoorde b.a.-opleiding worden ingericht. Wanneer deze als een *action research*-project wordt opgezet, waarin de evaluatie volle aandacht krijgt, is de opleiding tevens een effectief leerproject voor alle betrokkenen.

3.2. Een persoonlijkheidsvormende aanpak

Het motief van dit beginsel is dat vooral voor de b.a.-in-functie geldt dat 'de man 't 'm doet'! M.a.w. de persoonlijkheid van de b.a. is van doorslaggevend belang voor een adequaat vervullen van zijn functie.

De b.a.-opleiding biedt hiertoe de volgende mogelijkheden:

- a. Zo kort mogelijke periode van afhankelijkheid van het opleidingsstelsel, d.w.z.:
 - zo kort mogelijke (initiale) opleidingsduur, gevolgd door
 - aanvullende post-academische bij-, her- en 'af'-scholingen!

en

- b. Zo intensief mogelijke betrokkenheid van de studenten (met andere belanghebbenden) bij studieopbouw en -uitwerking. Op grond van reeds opgedane ervaringen* biedt deze reële mogelijkheid vergaande perspectieven, ook in onderwijskundig opzicht.

* O.m. met de opleiding van bedrijfsassistenten (I.H.B.O.-Eindhoven).

3.3. Zo veel mogelijk een maatwerk-programma

Wij willen graag de b.a.-opleiding openstellen voor:

- studenten w.o., maar ook voor
- bedrijfsagogen-in-functie, zoals:
 - medewerkers van personeelsafdelingen,
 - medewerkers van organisatieafdelingen,
 - medewerkers van 'lijn'afdelingen,
 - opleidingsfunctionarissen,
 - jonge academici,die minstens hebben gevolgd:
- een afgesloten opleiding hoger beroepsonderwijs (hts, sociale academie, m.o./-n.o.-opgeleiden); of
- een voorbereidende 'kandidaats'-opleiding, zo mogelijk aangepast aan de genoten vooropleiding.

Opmerking: Wij menen dat een toelatingsbeleid dient te worden nagestreefd, dat verwantschap heeft met dat van het doctorale examen in de Centrale Interfaculteit.

Bij een zo heterogene groep deelnemers geldt in versterkte mate dat studenten én docenten bijzonder veel van elkaar kunnen leren. Vooral omdat in de opleiding via het werken aan voorkomende vragen en problemen het bevorderen van de juiste *attitude* van de b.a. in het centrum staat. Deze attitude bepaalt immers in hoge mate in hoeverre de theoretische inzichten en werkmethoden gestalte krijgen bij het oplossen van gestelde organisatie- en opleidingsproblemen.

Een dergelijke aanpak vraagt een programma dat zo ver mogelijk aangepast is aan de behoeften van de deelnemers, hetgeen een voortdurende bewaking vraagt.

3.4. En productief werken én efficiënt studeren

De effectiviteit van deze omstreden combinatie, die wij 'opleiding' noemen, zou eens experimenteel getoetst moeten worden; juist voor de b.a.-opleiding achten wij deze combinatie voor studenten én docenten van groot belang*.

* Zie: J. van Schaardenbrug, Een 'leerlingstelsel' voor andere vormen van beroepsonderwijs?, 1967.

Eén aspect hiervan:

De theoretische verheldering is het meest doelmatig,

- indien deze aansluit op ervaringen die student én docent zelf hebben opgedaan (vandaar noodzaak van 'productief werken'), en
- indien deze bestaat uit een efficiënte combinatie van zelflezen van literatuur en in werkgroepen uitwerken van de opgedane indrukken, vragen, opmerkingen (vandaar noodzaak van 'efficiënt studeren')¹.

Dit beginsel houdt in dat de *studie in gedeeltelijke tijdbesteding (part-time)* plaats vindt. Voor de verwerkelijking hiervan verwijzen wij naar de diverse ervaringen vooral in USA en Canada met opleidingen in 'sandwich-system'.*

Om de gedachten te bepalen is in hoofdstuk 4 een o.i. 'haalbaar' voorstel ontwikkeld op basis van een studieduur van 3 jaar part-time (hetgeen gelijkwaardig wordt geacht met 2 jaar full-time²), waarbij één dag per week aan het 'theoretische' deel van de opleiding wordt besteed.

4. Een mogelijke uitwerking

'Find out what works and do more of it'.

Om de hierboven vermelde beginselen enigszins te concretiseren, volgt hieronder een mogelijke uitwerking in enkele hoofdlijnen. Het eerste onderhoofdstuk betreft het 'efficiënt studeren', het tweede gaat over het 'productief werken', terwijl in het derde onderhoofdstuk het bevorderen van het evenwicht tussen 'studeren' en 'werken' wordt aangeduid.

4.1. Het (werkbegeleidende) onderwijs:

Gedurende ca. één dag per week in opleidingsinstituut.

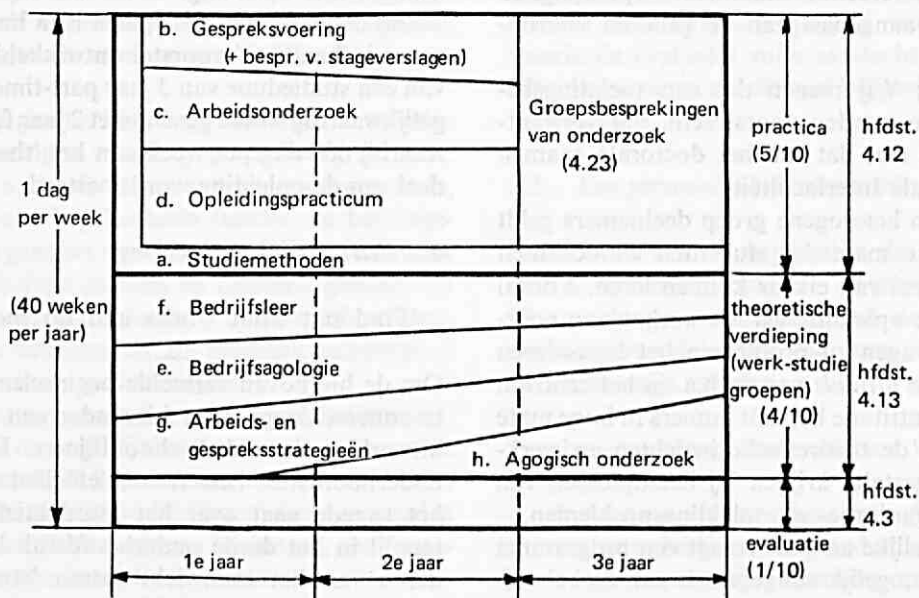
Omdat de b.a.-functie een complexe functie is, dient de 'werkvoorbereiding' voor deze functie zijn complexe werkaanpak te weerspiegelen. Deze omvat steeds:

- een agogische benadering (via het scheppen van optimale leersituaties) in

- een advies-relatie (bij het voorbereiden van veranderingen in praktijksituaties, opdat mensen zich beter kunnen ontplooiën) met
- een periodiek evaluatie-accnt (voor het 'terugkoppelen' van ervaringen met verwachtingen, enz.)

Deze drie aspecten vormen een 'b.a.-attitude', die wordt voorbereid door een reeks vaardigheidsoefeningen, de zgn. practica en de hierop aansluitende theoretische verdieping, de zgn. werkstudiegroepen.

4.1.1. Overzicht van de tijdbesteding:



4.1.2. Over de practica

De practica hebben ten doel:

- de voor de praktijkwerkzaamheden nodige vaardigheden geconcentreerd te trainen in een beveiligd milieu, waar het maken van fouten als leermiddel kan fungeren, en
- het verzamelen van (persoonlijke) leerpunten, als conflictstof, voor:
 - de theoretische verdieping (zie 4.1.3.), en
 - het algemene evaluatiegesprek (zie 4.3).

De volgende practica kunnen worden onder-

scheiden:

a. Studiemethoden,

waarin:

waarin:

- introductie van programma en werkwijze van deze opleiding (geleide zelfstudie)
- motivatiebevordering
- empirische oriëntering in efficiënte studiemethoden, o.m.:
 - begrijpend lezen van literatuur (incl. close reading)
 - uitdrukkingsvaardigheden, met als bijproduct het concreet maken van eigen denken
 - rapportage; opbouw en uitwerking
- evaluatie-beginselen en -taktieken

b. Gespreksvoering:

Koppelen:

- inzicht (verbinding theorie en praktijk), met
- oefening (in diagnose en groepshantering, resp. reëducatie deelnemers).

In gesprekspractica en gespreksanalyses van:

- tweegesprek, incl. conflictologische aspecten: interactietraining
- groepsgesprek; werken met groepen, leiden van discussies, incl. groepsdynamische aspecten: sensitivity training

- 'leeranalyse' à la Rogers
n.a.v. gemaakte verslagen, verbatims en bandopnamen
- evaluatiegesprek: verhelderen van en werken met emotionele spanningen; hanteren van conflicten; opbouwen van teamspirit.

c. Arbeidsonderzoek:

- aanpak van organisatieproblemen. Aan de hand van praktijkgevallen bespreken van reactiepatronen van werkgever en werknemer, chef en ondergeschikte, fabrieks- en kantoorpersoneel
- vooronderzoek; functieanalyse; detailanalyse
- arbeids- en scholingsanalyse, -methode en -middelen
- value analysis, problem solving, work simplification, fundamental design method, e.d.
- werkmethodeverbetering

d. Opleidingspracticum, o.m.:

- wat gebeurt er in de werksituatie/in de les/bij voordrachten, werkbesprekingen, vergaderingen, etc.
o.m.:
 - leren waarnemen, luisteren, b.v. in observatielokaal
 - inzicht in samenwerkingsverbanden, samenhangen in bedrijfsgebeuren, leidend tot een basiskennis van het leer- en instructieproces
- analyse van de opleidingsbehoeften en -doelstellingen
- analyse van de opleidingstaken
- analyse van de opleidingsmogelijkheden (training on/off the job)
- maken van opleidingsplan op lange termijn
- programmeren van een opleiding
- ontwikkelen van werkmethoden
- coördineren en beheren van de uitvoering
 - selecteren van cursisten en docenten;
 - begeleiden van docenten bij realiseren, o.m. bij het formuleren van de doeleinden, het opstellen van programma en de methoden van de opleiding;
 - kostenberekening van de opleiding
- evaluatie (resultatenbepaling en -controle), follow-up

- work shop overdrachtsvaardigheden, incl. vormingsmethoden
- het opereren als
 - linking agent, 'changing agent', e.d. en als
 - communications conveyor/-animator.

Naast de practica dient ruime aandacht te worden besteed aan 'verdieping' inzake het wat en waarom van de opgedane vaardigheden.

4.1.3. Over de theoretische verdieping

Voor nieuwe leerstof van fundamentele aard denken wij aan de volgende 'standaard'-werkwijze, achtereenvolgens:

- Een degelijke zelfstudie van beperkte literatuur, afgesloten door een ingangstentamen;
- Enkele werkbesprekingen, o.l.v. de deelnemers-studenten, m.m.v. de docent, n.a.v. in de zelfstudie en ingangstest naar voren gekomen 'vraagpunten' en controversiële kwesties;
- Een eindtentamen als afsluiting van dit studieonderdeel.

Voor leerstof waarin de student reeds enigermate is georiënteerd en die een meer specifiek toe-passingskarakter heeft, verdient wellicht een andere aanpak aanbeveling, b.v.:

- Het formuleren van enkele vragen uit een voor de praktijk belangrijk (belangstellings)onderwerp, gevolgd door:
- het schrijven van een degelijke beantwoording van deze vragen, waaruit blijkt dat:
 - over deze vragen kritisch is nagedacht,
 - relevante literatuur is verwerkt, en
 - de spanning tussen het ideale en het haalbare genuanceerd naar alternatieven, perspectieven, enz. is verwerkt.

De inhoud van de programma's wordt bepaald vanuit twee op zichzelf tegengestelde criteria:

Eenzijds dient de inhoud van de theoretische verdieping zo ver mogelijk te worden gedifferentieerd naar de belangstelling en ervaring van de studenten.

Anderzijds geldt dat wij in dit onderdeel van de studie nadruk willen leggen op de eenheid van het agogisch handelen in gevarieerde situa-

ties. Derhalve wensen wij een theoretische verdieping van algemene aard te geven, in de verwachting dat in welke situatie de studenten ook werken, zij steeds daarvan zullen kunnen profiteren. Deze overweging vraagt naast een vermindering van het 'kenniselement', vooral nadruk op het methodisch-kritisch denken, openheid van geest, creativiteit en vaardigheid in het verwerven van kennis.

Derhalve wensen wij in dit deel van de studie vooral aandacht te besteden aan de formele, de 'wetenschappelijke', *de methodologische aspecten* van het agogisch handelen. Dit centrale thema van de theoretische verdieping kan als volgt worden geanalyseerd:

e. *Bedrijfsagogie*

1. *Onderwerpbepaling* (wat is agogie?)

- Plaatsbepaling van de agogische wetenschappen (incl. wet. kritiek)

- Agogie en agogisch handelen

- De agogische instelling (the way to do is to be):

= de agoog als leerling,

in existentieel dialoog met de ander

• zijn ervaringswereld en de grondslagen van zijn werkmethode (zie g)

en vanuit die dialoog met zichzelf

• wegen ter verbetering (zie h 2 e.v.)

2. *Methodologie* (van de menswetenschappen)

- de wetenschappelijke methode

- de geesteswetenschappelijke methode (Verstehen, empathy) vanuit de 'voor-wetenschappelijke' ervaring:

• onderzoek naar de beginselen van de gezegde en de mogelijke werkmethode (zie g), en

• onderzoek van de wegen ter verbetering van deze methoden (zie h 2, 4.3, e.v.)

3. *Agogische menskunde* (wat is de mens?)

- vanuit de empirie (ontwikkelings- en persoonlijkheidspsychologie)

- vanuit de wijsbegeerte (hoofdlijnen van het moderne denken inzake mens en arbeid; ordening; zin)

4. *Agogische ethiek*

= ontwerpen van richtlijnen voor agogisch handelen, te ontleen aan:

• de gegeven situatie (mensen en omstandig-

heden), en

• de inzichten van de cultuurwetenschappen.

f. *Bedrijfsleer*

Een oriëntering in vakjargons en -ontwikkelingslijnen t.b.v. 'het ontwikkelen van gereedschappen' inzake:

- *Bedrijfsorganisatie* (leer van het samenwerken van . . . mensen, met . . . doel en met . . . middelen)

- *Bedrijfstechiek* (technieken en technologieën)

- *Bedrijfseconomie* en -administratie

- *Bedrijfspsychologie* en -*sociologie* (personeelbeleid; leidinggeven en -ontvangen; hoe worden bedrijfsproblemen erkend?; hoe bereiden men oplossingen voor?; welke mogelijkheden hebben opleidingen hierbij?)

g. *Arbeids- en gespreksstrategieën*

- *Analysetechnieken* (van arbeidsstudie, probleem solving, fundamental design, value analysis, e.d.)

- *Didaxologie* van het bedrijfsonderwijs ('kaart' van het (bedrijfs-) onderwijs; systemen, werkvormen; leermoeilijkheden, enz.)

- *Twee- en groepsgesprek* (werkwijzen van Rogers, Cantor, Carkhuff, Berenson, e.d.)

h. *Agogisch onderzoek*

1. *Agogische action research*

- werkmethodeverbetering

- voorval- en gespreksanalyse

2. *Agogische evaluatie*

a) = zelfonderzoek van de agoog: 'on becoming my person'

• het ontwikkelen van een matrix voor 'zelfverwkelijking',

• naar een enthousiasmerende 'arbeidsethos'.

b) = onderzoek van het samenwerkingsproces en het onderwijsproduct (inzake de leerling(en); diagnose leermoeilijkheden; inzake de gevolgde didactiek; inzake de leersituatie)

• het verbeteren van:

- de motivatie en 'leren leren' van deelnemers,

- de didactiek, en

- de leer- en werksituatie.

4.2. De werkbegeleiding in de praktijk

In dit onderhoofdstuk vermelden wij enkele aanwijzingen om het werken in de praktijk, tijdens de resterende vier dagen per week gedurende de driejarige opleidingsperiode, zo effectief mogelijk te maken.

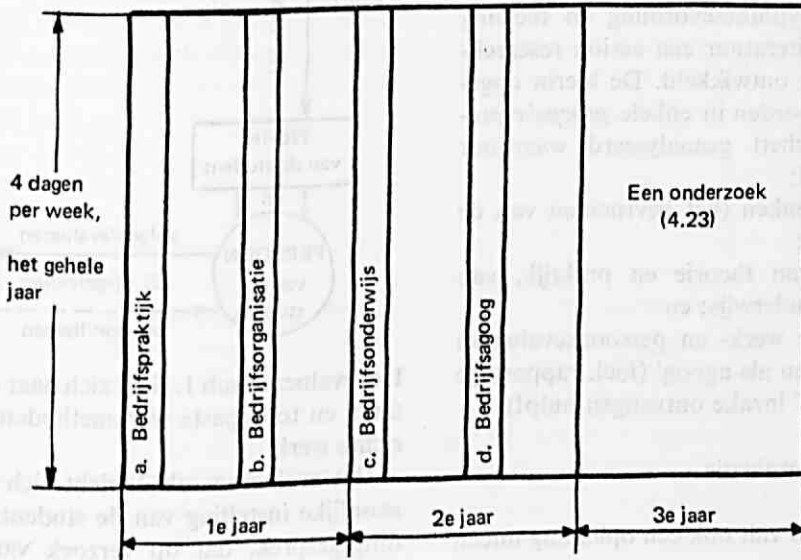
Allereerst gaan wij er van uit dat de b.a.'s-in-functie sterk variërende werkzaamheden vervullen. In de voorgestelde werkbegeleiding gaan wij uiteraard uit van zijn functiewerkzaamheden, maar vooral zo dat daarin enige diepgang wordt bevorderd, opdat er op minstens één deel van zijn werkzaamheden een degelijke vakbekwaamheid wordt bereikt. In zo'n deel komen dan zowel de formele methodologische als de inhoudelijke situationele aspecten tot hun recht. Beide aspecten dienen in confrontatie met elkaar te leiden tot een integratie van theorie en praktijk. Het is immers gewenst dat de student vroegtijdig het multidisciplinaire karakter van de praktijkproblemen, deze slices of reality, ervaart, en deze b.v. in action research leert oplossen.

In de variërende werkzaamheden zouden wij graag willen zien opgenomen:

(4.2.2.) Enkele stages, en

(4.2.3.) Een onderzoek (in het laatste jaar).

4.2.1 Overzicht



4.2.2. Enkele stages

De stages dienen als kennismaking met onbekende werkterreinen. De studenten dienen ten minste gedurende een maand te hebben gewerkt in de volgende sectoren:

- Bedrijfspraktijk**
als vakantiewerker b.v.
- Bedrijfsorganisatie, b.v.**
als leerling-arbeidsanalyst,
als order-chasseur,
als planning-assistent
- Bedrijfsonderwijs, b.v.**
als assistent-leraar in:
– leerlingstelsel-opleiding; talen-, economische sector; technische cursussen; jeugdvorming, kampenwerk (ass. leider van leermeester cursussen)
als interviewer van cursisten, inzake cursus-ervaringen, enz.
- Bedrijfsagoog, b.v.**
als assistent van b.a.-in-functie
(b.v. maken van tijdbestedingsonderzoek)
als stageaire: 'Wat is een b.a.?'
(b.v. onderzoek van ervaringen, enz. toegespitst op bepaalde aspecten)
als assistent bij bedrijfspsycholoog
(b.v. diagnose van bedrijfsprobleem)

Voor elke stage geldt tenminste:

- een opdracht vooraf;
- coaching van stageleider en stageaire, in 't begin en halverwege de stageperiode;
- een verslag van stage-ervaringen door stageaire;
- een groepsbespreking met studenten o.l.v. stageaire over zijn verslag.

De samenvatting van zijn verslag met commentaren van groepsbespreking wordt een interne publicatie van het opleidingsinstituut.

In het practicum studiemethoden (4.1.2.a) wordt o.m. het bijhouden van een *dagboek* tijdens de stage behandeld. Deze geheugensteun van ervaringen en impressies kan goede diensten vervullen bij het zichzelf rekenschap geven van het eigen functioneren in de gegeven situaties. Het bezinnen op leerervaringen vormt de basis van het stageverslag en kan waardevolle conflictstof opleveren voor het individuele evaluatiegesprek (zie 4.3).

4.2.3. Een onderzoek

In het laatste jaar van de opleiding dient uit het arbeidsveld van de b.a. een *'afstudeeronderwerp'* te worden gekozen, dat ter plaatse kan worden uitgevoerd.

De aanpak hiervan dient een uitgesproken agogisch karakter te hebben. Een mogelijkheid hiertoe is dat na een individuele werkfase van probleemstelling/hypothesevorming en toetsing met beschikbare literatuur een action research-programma wordt ontwikkeld. De hierin opgedane ervaringen worden in enkele *groepsbesprekingen à la Matchett* geanalyseerd, waardoor worden bevorderd:

- het creatieve denken (het bevruchten van de denkresultaten);
- de integratie van theorie en praktijk, van onderzoek en onderwijs; en
- een wederzijdse werk- en persoonsevaluatie: 'ons functioneren als agoog' (incl. rapportage van 'leerpunten' inzake ontvangen hulp!)

4.3. De persoonsevaluatie

Evenals alle arbeid valt ook een opleiding uiteen

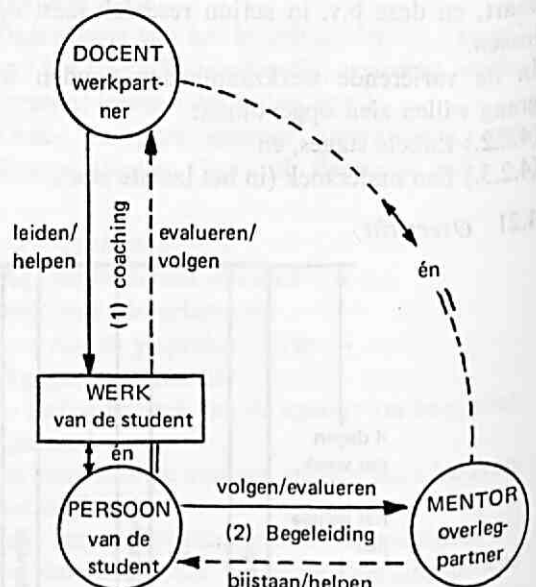
in drie delen, t.w. het voorbereiden, het uitvoeren en het controleren. Het hierboven ontwikkelde opleidingsprogramma beperkt zich tot het verlenen van hulp-en-bijstand inzake het voorbereiden en het controleren. Het uitvoeren van de opleiding moet de student n.l. zelf verrichten onder eigen verantwoordelijkheid; hierin is geen bevoogding, enz. gewenst.

Voor de vermelde hulp-en-bijstand is kenmerkend dat deze geschiedt door intensieve contacten tussen personen. Zo alleen kunnen formele vormingswaarden worden ontdekt, eventueel overgedragen.

In deze contacten zijn twee vormen te onderscheiden, die elkaar moeten afwisselen, daar ze elkaar in de opleidingssituatie aanvullen, t.w.:

1. de *werkgerichte coaching* door de docent; en
2. de *persoonsgerichte begeleiding* door de mentor.

In beeld:



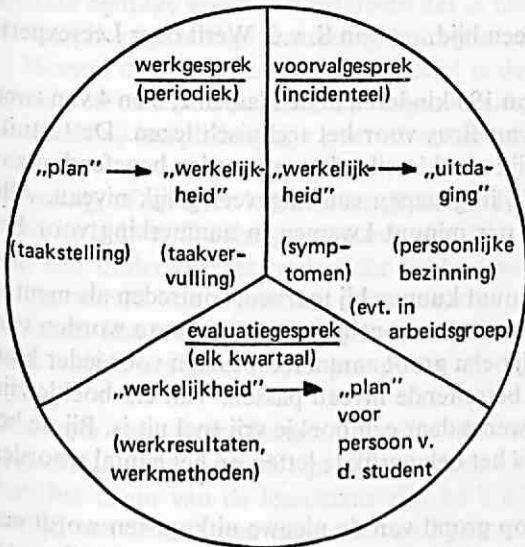
Het evalueren sub 1. richt zich naar de werkresultaten en toegepaste werkmethoden van het verrichte werk.

Het evalueren sub 2. richt zich naar de persoonlijke instelling van de student. Dit begeleidingsgesprek, dat op verzoek van de student

plaats vindt, stelt zich o.m. ten doel:

- het verbeteren van de motivatie van de student, door het verhelderen en opvangen van persoonlijke barrières in leermethoden, didactiek, opleidings situatie, enz.; en
- het bevorderen van de persoonlijke integratie, het 'on becoming my person'.

In dit begeleidingsgesprek kunnen de volgende onderdelen worden onderscheiden:



Voor verdere toelichtingen zie: J. van Schaardenburg, De pedagogisch-didactisch medewerker 'morgen', publ. van Algemene Bond van Verenigingen tot bevordering Nijverheidsonderwijs, 1961.

Curriculum vitae

Met een opleiding in werktuigbouwkunde, economie en pedagogiek en ervaring als (bedrijfs-) opleidingsfunctionaris is de auteur (46 j.) thans werkzaam als begeleider van opleidingsmedewerkers bij het Philips' Centre for Educational Research, als docent in de didactiek van de economie aan de Landbouwhogeschool en als leraar in communicatievaardigheden bij het hoger beroepsonderwijs te Eindhoven.

Noten

1. Zie: J. van Schaardenburg, Het begeleiden van leraren, 1967, hoofdstukken III en IV.
2. Verg. Nederlandse ervaringen: Theologie R.U.-Utrecht: 4 jaar full-time = 6 j. part-time ($\frac{1}{2}$ dag p. week); Sociale Academie: 4 jaar dagopl. = 4 j. urgentie-opleiding (1-1 $\frac{1}{2}$ dag p. week).