

't Leercollectief

M IEDEREEN LEERT

Online themasessie • 24/06

"Leerrendement"

THEMASESSIE

een initiatief van:

Expertisecentrum
Innovatieve leerwegen



Vlaanderen
verbeelding werkt



WAAROVER GAAT DEZE SESSIE?

Korte inhoud:

Leerrendement verwijst naar de mate waarin opgedane kennis en vaardigheden uit een leerproces worden toegepast in de praktijk. Hoe kan leerrendement verhoogd worden? Hoe kunnen werknemers het geleerde actief en consistent inzetten in hun werkomgeving om zo hun prestaties te verbeteren en bij te dragen aan de organisatie?



RELEVANTE INZICHTEN UIT ONDERZOEK EN PUBLICATIES

In de wetenschappelijke literatuur wordt leerrendement meestal behandeld onder de noemer leer- of training transfer. **Leertransfer** in de context van werkgerelateerd en loopbaangericht leren, is de mate waarin de kennis, vaardigheden en houdingen die worden geleerd in een training, effectief en op de lange termijn worden toegepast in de werkcontext.

Transfer omvat 2 processen:

- Veralgemening: de mate waarin wat wordt geleerd in een leeromgeving wordt toegepast in andere omgevingen, met andere mensen en in andere situaties;
- Doorwerking: de mate waarin de veranderingen n.a.v. een leerervaring blijvend zijn over de tijd.

Verschillende **factoren** dragen bij aan **effectieve leertransfer**:

- Kenmerken van de lerende: o.a. cognitief vermogen, zelfredzaamheid, persoonlijkheid, motivatie, perceptie van het nut van de training, ...
- Kenmerken van de opleiding: o.a. trainingsontwerp, effectieve leer methode, inhoud, ... Effectieve leer methoden voor volwassenen zijn gebaseerd op de principes van de andragogie (Knowles et al., 1998):
 - lerenden moeten weten waarom, wat, hoe wordt geleerd
 - lerenden zijn autonoom en zelfgestuurd
 - verder bouwen op eerdere ervaringen



- motivatie opwekken door te linken met 'real-life' uitdagingen
 - probleemgericht en contextueel leren
 - inspelen op de intrinsieke waarde en persoonlijke opbrengst van leren
- Kenmerken van de werkomgeving: o.a. steun en begeleiding, investeringen in levenslang leren, tijd voor leren, kansen om te oefenen, werkbaar werk, ...

Door gebruik te maken van effectieve leermethoden, het creëren van een ondersteunende werkomgeving, en rekening te houden met persoonlijke en contextuele factoren, kunnen bedrijven en organisatie het leerrendement optimaliseren (Wenzel, R. & Cordery, J., 2014).

Leerrendement kan verhoogd worden door het systematisch op te volgen. In de **evaluatie** van de doorwerking van leertrajecten, worden klassiek 4 niveaus onderscheiden (Kirkpatrick, 2006):

- **Reactie:** een positieve reactie op een leeractiviteit betekent niet dat deelnemers iets geleerd hebben. Andersom geldt wel: een negatieve reactie verkleint de kans dat er veel geleerd is.
- **Leren:** nieuwe kennis, houding of vaardigheden. Deze zijn nodig om tijdens het werk andere dingen te gaan doen.
- **Gedrag:** verwijst naar het handelen in de praktijk.
- **Resultaten (of impact):** opbrengst van een leertraject, bv. hogere productie, verbeterde kwaliteit, lagere kosten, enz. De link leggen tussen een leertraject en bedrijfsresultaten is niet eenvoudig. Er kunnen altijd andere factoren een rol spelen.

Recent ontwikkelden Sitzman & Weinhardt (2019) een omvattender en sterker wetenschappelijk onderbouwd kader. Om de effectiviteit van het algemene trainingsbeleid van een organisatie en van individuele trainingsprogramma's te beoordelen, kan naar 4 categorieën uitkomsten worden gekeken:

- **Trainingsgebruik:** In hoeverre werknemers deelnemen aan trainingsprogramma's en deze afronden. Matig gebruik beperkt immers het voordeel van trainingsinvesteringen.
- **Affect:** Tevredenheid, zelfeffectiviteit, motivatie en de reputatie van de trainingsinitiatieven.
- **Prestatie:** In hoeverre werknemers essentiële kennis en vaardigheden verwerven door training en deze gebruiken in hun werk, wat ervoor zorgt dat de organisatie de benodigde kennis, vaardigheden en attitudes heeft om beter te presteren dan concurrenten.
- **Financiële impact:** ROI (Return on Investment) van de trainingskosten ten opzichte van de voordelen.

Er is pas echt sprake van leerrendement als mensen in hun alledaagse werkomgeving baat hebben bij en toepassen wat ze geleerd hebben en als het op die manier bijdraagt aan wat de organisatie beoogt.

Evaluaties moeten dus helpen boven tafel krijgen wat er op niveau van het gedrag veranderd is. Dit kan op een pragmatische manier (Verdonschot & Stevens, 2021) via:



- Een impactmap, die leren in verband brengt met het werk (i.e. operationele en strategische doelen van de organisatie): kan gebruikt worden tijdens informele evaluatiemomenten en voor formele evaluaties.
- De Success Case Method: vertrekken van cases waar leren impact had op de praktijk en onderzoeken welke factoren eraan hebben bijgedragen.

Conclusie

Leerrendement verwijst naar de mate waarin wat wordt geleerd echt wordt gebruikt in de job, en zo bijdraagt aan de doelen van de organisatie. Zowel kenmerken van de lerende zelf, van het leeraanbod, als van de werkomgeving hebben hier een invloed op. Leerrendement evalueren gebeurt bij voorkeur door te kijken naar veranderingen in werkgedrag.



RELEVANTE ONDERSTEUNINGS- MAATREGELEN

- [Europa-WSE projecten Leergoesting](#). Dit zijn projecten voor het begeleiden van kmo's bij het optimaliseren van leeractiviteiten en te werken aan leerklimaat met een focus op autonome motivatie van de medewerkers.
- [Europa-WSE projecten Opleidingen van de toekomst](#). Dit zijn projecten waarin partnerschappen opleidingen maken gebaseerd op de resultaten uit de SCOPE competentieprognoses of uit gelijkaardige studies. Bij het uitwerken van opleiding(en) werd aangeraden om de principes van HILL mee te nemen.
- [Europa-WSE projecten SWITCH](#). Dit zijn werkplekuitwisselingsprojecten. Individuele werknemers krijgen de kans om mee te draaien in een andere, nieuwe, prikkelende werkomgeving en on-the-job hun competenties en talenten aan te scherpen.



GEBRUIKTE BRONNEN

- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. San Francisco: Berret-Koehler Publishers. Het oorspronkelijke model dateert van 1959.
- Knowles, M.S., Elwood, F.H., Swanson, R.A. (2015). *The Adult Learner. The definitive classic in adult education and human resource development*. Eight edition. London and New York: Routledge.
- Sitzman, T. & Weinhardt, J.M. (2019). Approaching evaluation from a multilevel perspective: A comprehensive analysis of the indicators of training effectiveness. *Human Resource Management Review*, 29, 253-269.
- Verdonschot, S. & Stevens, D. (2021). *Impactonderzoek. Samen in kaart brengen wat een leertraject oplevert*. Utrecht: Kessels & Smit.
- Wenzel, R. & Cordery, J. (2014) *Training Transfer Research: A Manager's Guide and Bibliography*. Western Australia, Perth: Australian Institute of Management.



't Leercollectief
M IEDEREEN LEERT

Tot binnenkort!



Nog géén lid?
Sluit je nu aan bij onze
[lerende community](#) op LinkedIn

