

Beroeps- en opleidingsprofiel

Opleidingskunde - Learning & Development

Hogeschool van Arnhem en Nijmegen

Inhoud

<i>Colofon</i>	3
1. Inleiding	4
2. De opleidingskundige professional	5
De context van het werk van de Opleidingskundige	5
Opleidingskundige rollen	5
Opleidingskunde, learning & development en verwante termen	6
De hbo-standaard	6
3. Relevante ontwikkelingen	7
Ontwikkelingen <i>rond</i> het opleidingskundige werk	7
Ontwikkelingen <i>in</i> het opleidingskundige werk.....	7
Scenario's voor de toekomst	8
4. Het opleidingskundige beroep	10
Kern van het beroep	10
Foundational Competencies	11
Verwante expertisegebieden.....	12
4. Opleidingsprofiel	14
Expertisegebieden.....	15
5. Verhouding tot andere opleidingen	19
LOO HRM-profiel.....	19
Opleidingscompetentieprofiel hbo-bachelor Toegepaste Psychologie.....	20
Verwante Masteropleidingen	20
Bronnen	21

Colofon

- Beroeps- en opleidingsprofiel voor de bacheloropleiding Opleidingskunde – Learning & Development
- Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN)
- Samenstelling: Marlo Kengen
- Januari 2018
- Copyright HAN



1. Inleiding

Op basis van een lijst met toekomstige beroepen benoemt Koelewijn (2017) de opleidingskundige of learning & development specialist als een van de HR-specialisaties met een gouden toekomst. Het wordt (en is) belangrijk dat mensen zich blijven ontwikkelen. De kwaliteit van werk moet goed blijven en liefst verbeteren, ook in veranderende werkomstandigheden. Wat vraagt dat van een startend opleidingskundige? Dat stellen we vast in dit document.

We bespreken het beroepenveld en het beroepsprofiel van de vakvolwassen opleidingskundige. Op basis daarvan presenteren we het opleidingsprofiel voor onze bacheloropleiding. In dit opleidingsprofiel bepalen we wat het beroep voor een beginnend beroepsbeoefenaar inhoudt. Het opleidingsprofiel vormt de basis voor actueel, relevant en praktijkgericht onderwijs. Als enige hbo-bacheloropleiding Opleidingskunde in Nederland (Poell, 2015) hechten we veel waarde aan het bewaken van standaard 1 van de accreditatie voor het hbo: leiden we met onze eindkwalificaties op voor het 'juiste' beroep?

In 2014 heeft onze beroepsvereniging NVO2 (Nederlandse Vereniging van HRD-professionals in Ontwikkelen en Opleiden) vastgesteld dat het model van de internationale beroepsvereniging ATD (Association for Talent Development) het referentiemodel wordt voor professionaliseringsactiviteiten van de vereniging. Bovendien werkt NVO2 toe naar kwaliteitsregistratie en certificering van leden. Voor toekomstige erkenning van onze studenten en alumni is het daarmee van belang om ons te verhouden tot dit model.

In het onderzoek voor dit beroeps- en opleidingsprofiel hebben we ons nadrukkelijk georiënteerd op verschillende nationale en internationale beroepsstandaarden. Naast het model van de ATD bekeken we ook het model van het Britse Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, z.d.), de capability map van het Learning & Performance Institute (LPI, z.d.), de internationale normen van het International Board of Standards for Training, Performance and Instruction (IBSTPI, 2003a, 2003b, 2006, 2012), informatie van NOBTRA (Nederlandse Orde van Beroepstrainers) en NOBCO (EMCC International, 2015).

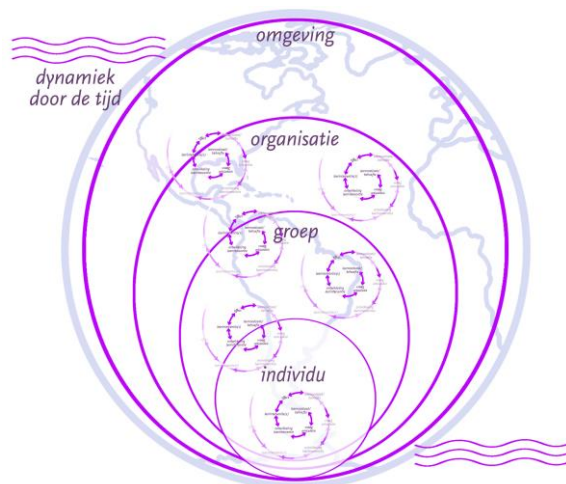
Daarnaast is voor de totstandkoming van de profielen gekeken naar de meest recente alumni- en werkveldonderzoeken van de opleiding. Uiteraard heeft ook de werkveldadviescommissie en het team van de opleiding meegewerkt. Een toelichting op de werkwijze, resultaten en conclusies van deze activiteiten is te vinden in Kengen (2016).

Het vernieuwde beroeps- en opleidingsprofiel in dit document zal de komende jaren leidend zijn in de doorontwikkeling en vernieuwing van ons onderwijs.

2. De opleidingskundige professional

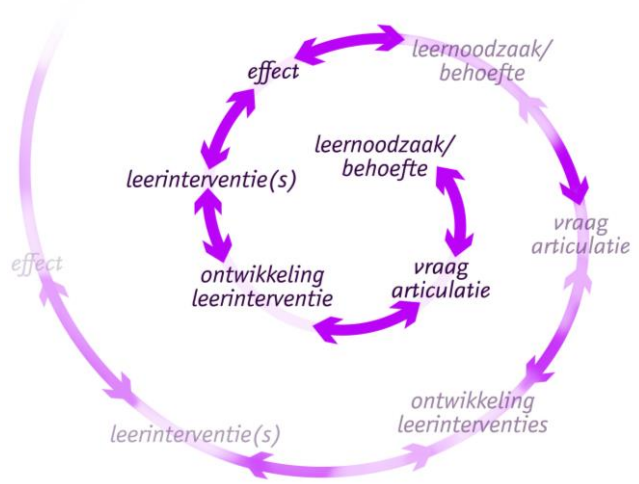
De context van het werk van de Opleidingskundige

De opleidingskundige werkt altijd met en voor werkende volwassenen in werksituaties. Een opleidingskundige vraag kan zich afspelen op het niveau van het individu, het team, de organisatie. De vraag kan ook organisatieoverstijgend zijn. Denk daarbij aan regionale of sectorale vragen. Dit wordt gevisualiseerd in figuur 1.



Figuur 1 Context van het opleidingskundige werk (Kengen & De Kaste, 2011)

Eerder heeft de opleiding de kern van het opleidingskundige werk vastgelegd in onderstaande generieke spiraal. De opleidingskundige werkt binnen ieder niveau aan één of meerdere fasen van de spiraal (Kengen & De Kaste, 2011).



Figuur 2 Het opleidingskundige werkproces

Opleidingskundige rollen

Binnen onze opleiding werken we momenteel met drie rollen voor de Opleidingskundige:

1. De adviseur die adviseert over leer - en ontwikkelvraagstukken in organisaties en beleid ontwikkelt;
2. De opleidingskundig ontwerper die systematisch en planmatig leermiddelen ontwerpt en ontwikkelt voor diverse doelgroepen;

3. De trainer & coach die groepen of individuen begeleidt bij het ontwikkelen van bepaalde competenties.

In de praktijk overlappen deze rollen en versterken ze elkaar.

Uit het alumnionderzoek (Vogels, 2015) blijkt dat onze afgestudeerden werken in één of meerdere van bovenstaande opleidingskundige rollen. Tabel 1 geeft daar een overzicht van. De rol van ontwerper/ontwikkelaar komt in dit onderzoek opvallend sterker naar voren dan in het vorige alumnionderzoek (toen 11%). De rol van trainer & coach scoort weliswaar lager als zelfstandige rol, maar komt in de combinaties van rollen juist nadrukkelijk naar voren. We concluderen hieruit dat de bestaande rollen actueel zijn en evenwichtig terugkomen in de praktijk van onze afgestudeerden.

Alumni werken in de rol van	Alumnionderzoek 2015
Adviseur	26%
Ontwerper	24%
Trainer & coach	9%
Combinatie van de 3 rollen	20%
Combinatie van 2 rollen	21%

Tabel 1 resultaten alumnionderzoek Opleidingskunde

Opleidingskunde, learning & development en verwante termen

De formele naam van onze opleiding is Opleidingskunde. Wij leiden dus opleidingskundigen op. Als ondertitel voegen we echter al lange tijd Learning & Development toe, een term die veel gebruikt wordt in onze werkpraktijk. In de functies van alumni en in vacatureteksten zien we een grote diversiteit aan functienamen: learning & development adviseur, training & development consultant, leercoach, trainer, beleidsadviseur professionalisering, opleidingskundig ontwikkelaar, academy manager, programmamanager, opleidingsadviseur, trainer/adviseur, HRD-adviseur, e-learning designer, opleidingspecialist, opleidingscoördinator, instructional designer etc.

De hbo-standaard

Als bacheloropleiding gebruiken we de Dublin-descriptoren (NVAO, z.d.) als ijkpunt voor het hbo-niveau van de opleiding. Daarnaast richten we ons op niveau 6 van het NLQF (NLQF, z.d.).

3. Relevante ontwikkelingen

Ontwikkelingen *rond* het opleidingskundige werk

ATD benoemt vanuit haar onderzoek (Arnson, Rothwell & Naughton, 2013) acht brede trends die leiden tot verschuivingen en veranderingen in het opleidingskundige werkveld. Samengevat gaan deze trends over technologische en economische ontwikkelingen.

Bij technologische ontwikkelingen gaat het bijvoorbeeld over de toegenomen snelheid en capaciteit van internet. Die zorgen ervoor dat tijd- en plaats onafhankelijk werken en leren mogelijk wordt én norm wordt. Smartphones, tablets en andere mobiele apparaten zijn een voor de hand liggend platform voor leren. Deze ontwikkeling zorgt ervoor dat opleidingskundigen van de toekomst (software)toepassingen moeten kunnen identificeren, selecteren en toepassen voor leer- en ontwikkelvragen. De technologische ontwikkelingen zorgen ook voor een 'cultuur van connectiviteit' en het delen van informatie. De realiteit van 24/7 verbondenheid is een nieuwe norm die ook het L&D vak beïnvloedt. Tenslotte ziet ATD de invloed van big data. Organisaties beslissen meer en meer op basis van business intelligence en data analyse. Die big data zijn ook relevant voor opleidingskundigen; zij moeten begrijpen hoe organisaties deze gegevens gebruiken en welke gegevens relevant zijn voor het vak.

Bij relevante economische ontwikkelingen noemt ATD de veranderende demografie van de beroepsbevolking. Verschillende generaties op de werkvloer hebben verschillende verwachtingen. Er zijn generaties die uitgaan van connectiviteit en netwerken, die rekenen op regelmatige verandering van en in functies of rollen, die rekenen op hulpmiddelen en tools voor ontwikkeling. Zij werken volgens ATD naast oudere generaties met andere perspectieven en verwachtingen. Daarnaast noemt ATD de toegenomen globalisering en economische volatiliteit en onzekerheid. Voor opleidingskundigen signaleert ATD een toegenomen druk op het aantonen van waarde en opbrengsten. Ook blijft het adagium 'doe meer met minder' actueel, ook in de betere tijden van organisaties.

Ontwikkelingen *in* het opleidingskundige werk

Naast deze algemene trends van ATD zien we specifieke ontwikkelingen binnen ons vakgebied. Deloitte (2015) benoemt op basis van onderzoek onder grote Nederlandse organisaties de volgende trends:

- Leren is gericht op het verbeteren van bedrijfsresultaten. Hierbij komt meer nadruk te liggen op effectiviteit en efficiency in leren.
- Strategisch talent management wordt essentieel. Dit betekent meer aandacht voor het ontwikkelen, werven en behouden van de 'expertise elite'. Initiatieven als performance support, on-boarding systemen, netwerken en uitdagende opdrachten passen binnen deze trend.
- Gepersonaliseerd leren. Leerinhoud en materialen zijn op maat voor de lerende. Technologie speelt hierbij een belangrijke rol.
- Lerenden worden meer zelfsturend. Organisaties faciliteren medewerkers om 'lifelong learners' te worden die zelf verantwoordelijk zijn voor hun inzetbaarheid, ontwikkeling en mobiliteit.
- Mobile learning wordt populair. Hier noemt Deloitte vormen als online-learning, e-learning, blended learning, massive open online courses (MOOC's).
- De werkplek als leeromgeving. Leren als deel van het dagelijkse werk wordt meer en meer gefaciliteerd en geïntegreerd in werkprocessen.
- Meer kennisdeling en teamleren. Hier noemt Deloitte digitale en persoonlijke vormen van kennisdeling als blogs, social media en forums, maar ook lunchsessies, conferenties etc.

- Een toegenomen behoefte aan *content curation*. Learning & Development richt zich meer op het structureren en organiseren van beschikbare inhoud en technologie, dan op zelf ontwikkelen van leermaterialen.

Hart (2014) beschrijft in dezelfde lijn vijf ontwikkelrichtingen waarmee Training & Development afdelingen volgens haar meer invloed en impact kunnen realiseren:

1. Van een focus op leren naar een focus op performance.
2. Van een focus op trainen naar het ondersteunen van leren in het werkproces.
3. Van een focus op het aanleren van oude vaardigheden naar *modelling* van nieuwe vaardigheden
4. Van een focus op het verpakken van leerinhoud naar *scaffolding* van leerervaringen
5. Van een focus op het managen van leren naar het bouwen van een leernetwerk voor de organisatie.

Volgens Bershin (2017) vragen met name technologische ontwikkelingen nieuwe bekwaamheden van professionals in ons vakgebied. In de kern van ons vakgebied horen volgens hem *content curation*, *experience design*, data analyse en *branding & communicatie*. Hoewel deze voor een deel nieuw zijn, betoogt hij dat het ook een natuurlijke evolutie is van wat we in ons vak altijd al doen. We willen het werk van medewerkers begrijpen, leren over nieuwe tools en technieken en die op een relevante manier toepassen in het werk. In zo'n evolutie blijft opleidingskundig ontwerpen bijvoorbeeld relevant; in de uitvoering zal de focus echter nadrukkelijker komen te liggen op *experience design* en *design thinking*.

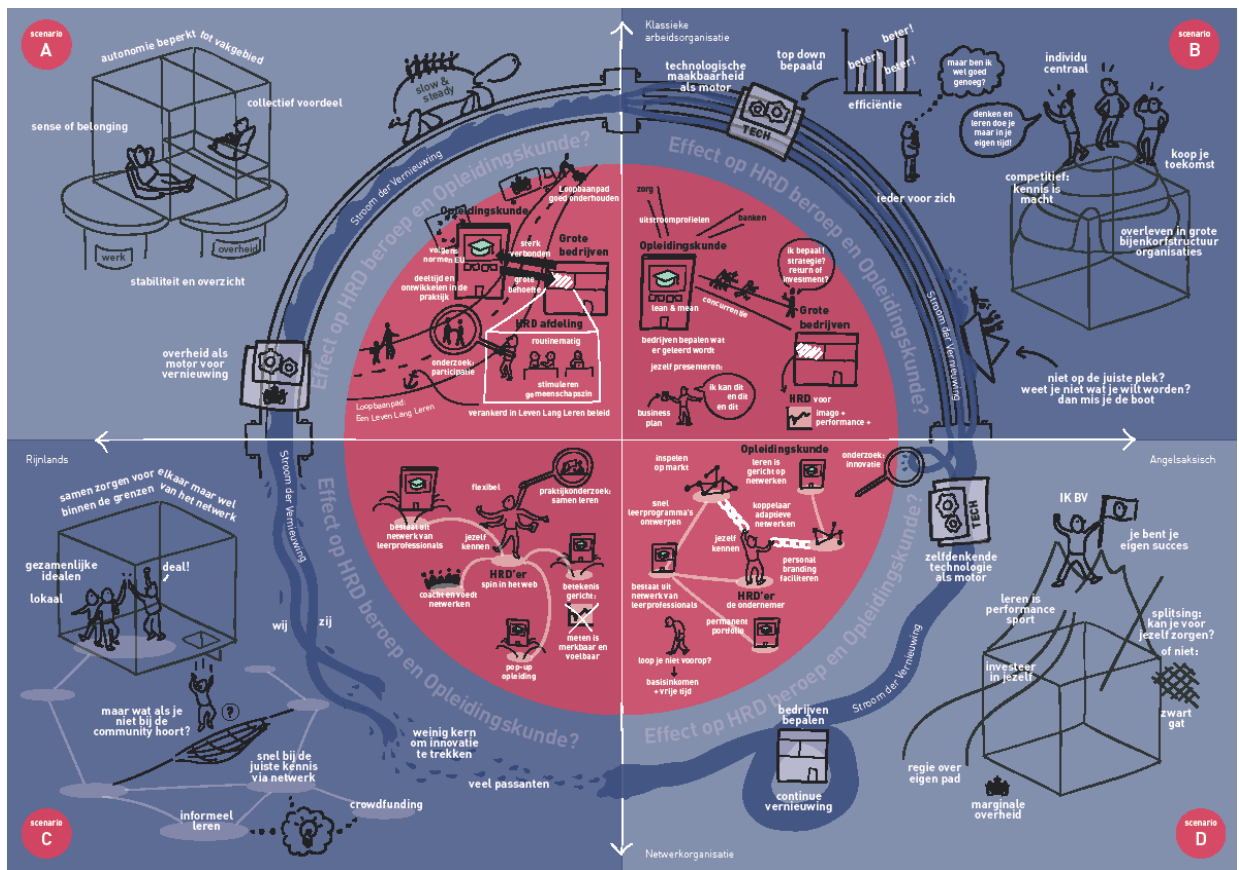
Scenario's voor de toekomst

Opleidingskunde (2016a) heeft een brede toekomstverkenning uitgevoerd aan de hand van uiteenlopende scenario's. Toegenomen complexiteit en onzekerheid maken dat de toekomst lastig en met weinig zekerheid te voorspellen is. Werken met scenario's levert een variëteit aan 'voorspelbare toekomst' op. Met deze scenario's verwachten we in ons programma soepel in te kunnen spelen op de toekomst die zich daadwerkelijk ontvouwt.

De verkende scenario's zijn geordend langs de assen Angelsaksisch versus Rijnlands en de klassieke arbeidsorganisatie versus de netwerkorganisatie. Vanuit deze assen zijn de volgende scenario's gevormd:

- A Eeuwig meesterschap
- B Selfmade medewerkers in de bijenkorf
- C Yin en yang
- D Selfmade cirkel

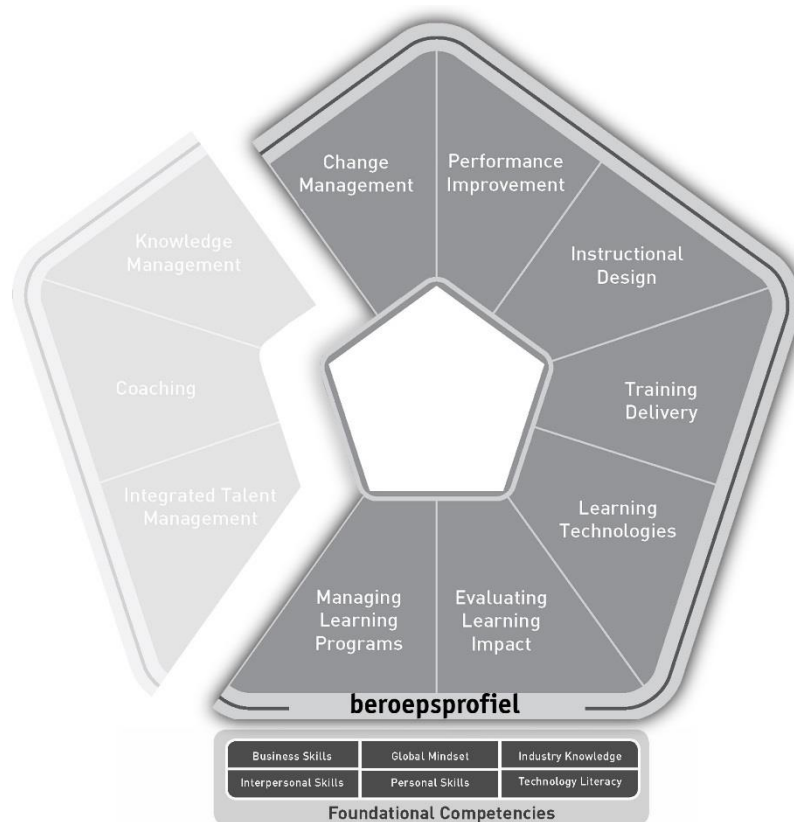
Figuur 3 geeft een indruk van de invulling van de verschillende scenario's en de invloed van deze ontwikkelingen op ons vakgebied.



Figuur 3 Scenario's Opleidingskunde

4. Het opleidingskundige beroep

We beschrijven het opleidingskundige beroep in de vorm van een beroepsprofiel. Daarvoor nemen we het ATD-model voor Training & Development (Arneson, Rothwell & Naughton, 2013) als basis. Dit model is volgens de auteurs zeker niet bedoeld als een vaststaande set van competenties of expertisegebieden. De mate waarin een professional een specifiek gebied moet beheersen hangt af van de huidige professionele rol en de toekomstige ambities van een individu (Naughton, 2014). Op basis van ons onderzoek (Kengen, 2016) stellen we hier vast welke expertisegebieden uit dit model de kern van het opleidingskundige beroep vormen voor de Nederlandse context. Daarnaast laten we zien welke expertisegebieden uit het ATD-model verwant zijn aan het beroep van Opleidingskundige. Figuur 4 geeft het complete beroepsprofiel weer in termen van het ATD-model, met zowel de kern van het beroep als de verwante gebieden. De verwante expertisegebieden worden weergegeven in lichtgrijs.



Figuur 4 Beroepsprofiel Opleidingskunde gebaseerd op het ATD-model

Kern van het beroep

De kern van het beroep bestaat uit zeven van de tien expertisegebieden uit het ATD-model. Hieronder beschrijven we deze zeven gebieden. De Engelstalige definities zijn direct overgenomen van Arneson, Rothwell & Naughton (2013).

Performance Improvement

Applies a systematic process of discovering and analyzing human performance gaps; designs and develops solutions to close these performance gaps.

<p>Instructional Design Designs, creates, and develops informal and formal learning solutions to meet organizational needs; analyzes and selects the most appropriate strategy, methodologies, and technologies to maximize the learning experience and impact.</p>
<p>Training Delivery Delivers informal and formal learning solutions in a manner that engages the learner and produces desired outcomes; manages and responds to learner needs; ensures that the learning is made available in effective platforms and delivered in a timely and effective manner.</p>
<p>Learning Technologies Identifies, selects, and applies a variety of learning technologies; matches the appropriate technology to the specific learning opportunity at hand.</p>
<p>Evaluating Learning Impact Gathers, organizes, and analyzes information regarding the impact of learning solutions against key business drivers; presents the information in a way that is meaningful to the organization; uses learning metrics and analytics to inform organizational decision making.</p>
<p>Managing Learning Programs Provides leadership to execute the organization's strategy; plans, monitors and adjusts training and development projects or activities.</p>
<p>Change Management Applies structured approaches to shift individuals, teams, and organizations from a current state to a desired state.</p>

Foundational Competencies

Om in bovenstaande expertisegebieden goed te functioneren onderscheidt ATD een aantal (clusters van) generieke competenties, de *foundational competencies* (Naughton, 2014). Ook deze zijn direct overgenomen uit de originele bron (Arneson, Rothwell & Naughton, 2013).

<p>Business skills Demonstrate business understanding and drive business results and outcomes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analyzing needs and proposing solutions • Applying business skills • Driving results • Planning and implementing assignments • Thinking Strategically • Applying innovation
<p>Global Mindset Work effectively with people across borders, cultures and generations.</p>
<p>Industry knowledge Maintain knowledge of relevant industries and industry segments.</p>
<p>Interpersonal skills Interact with others in a way that builds influence and trust.</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Building trust • Communicating effectively • Influencing Stakeholders • Networking and partnering • Emotional intelligence
<p>Personal skills Demonstrates adaptability and continuous learning.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demonstrates adaptability • Modeling personal development
<p>Technology literacy Demonstrates awareness of and proficiency in existing and emerging technologies.</p>

Verwante expertisegebieden

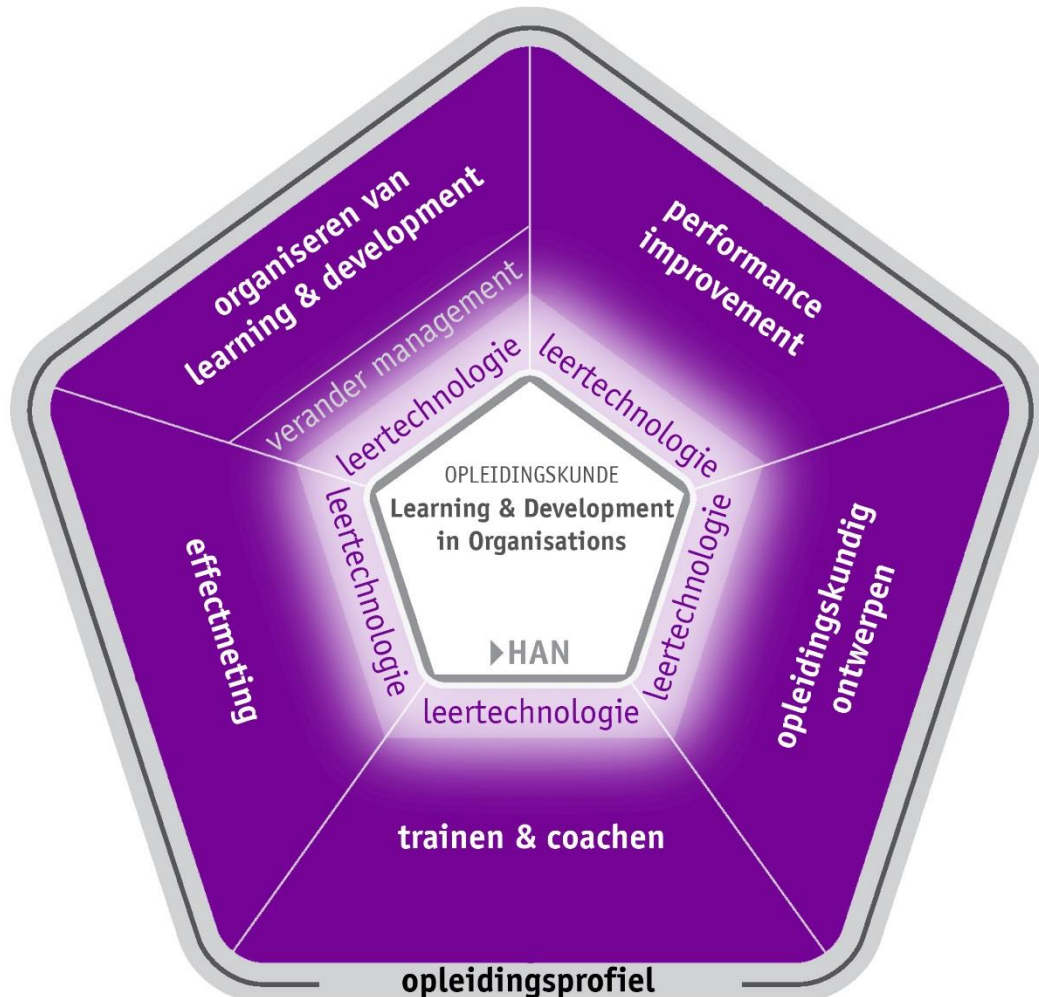
Van drie expertisegebieden stellen we vast dat deze in de Nederlandse situatie minder relevant worden gevonden voor het beroep van opleidingskundige. We zien ze echter wel als verwant. Naast de definiëring geven we hierna aan hoe wij de relevantie van dit expertisegebied voor het vak van opleidingskundige zien.

ATD expertisegebied	Relatie met opleidingskunde
<p>Integrated Talent Management Builds an organization's culture, engagement, capability, and capacity through the implementation and integration of talent acquisition, employee development, retention, and deployment processes; ensures that these processes are aligned to organizational goals.</p>	<p>In de definitie van dit expertisegebied wordt <i>employee development</i> - of personeelsontwikkeling - genoemd als één van de onderdelen van <i>Integrated Talent Management</i>. Toch rekenen we dit expertisegebied als geheel <i>niet</i> tot de kern van het vak. In de uitwerking van ATD ligt namelijk de nadruk op typische HRM-interventies als succession planning, strategische personeelsplanning, loopbaanmanagement, assessments, talent management systemen etc.</p> <p>Vanuit dat perspectief is Integrated Talent Management voor de opleidingskundige de context waarbinnen leer-en ontwikkelvragen kunnen spelen.</p>
<p>Coaching Uses an interactive process to help individuals develop rapidly and produce results; improves other's ability to set goals, take action, make better decisions, and make full use of their natural strengths.</p>	<p>Dit expertisegebied is zeer relevant voor de opleidingskundige. Deze zal veelvuldig coachende of begeleidende vaardigheden inzetten, bijvoorbeeld binnen het expertisegebied <i>Training Delivery</i> en <i>Managing Learning Programs</i>.</p> <p>Uit ons onderzoek blijkt echter ook dat het werken als zelfstandig coach gezien wordt als specialistisch. Het is een zelfstandige rol en een specialistisch vak. Niet voor niets bestaan er ook specifieke profielen, een eigen vakvereniging en met eigen certificering (in Nederland bijvoorbeeld door NOBCO). Ook de definiëring van ATD zelf is afkomstig van een andere organisatie, namelijk de International Coach Federation.</p>

	<p>In termen van het EMCC-framework (EMCC, 2015) valt het werk als <i>senior practitioner</i> en <i>master practitioner</i> daarom buiten het beroepsprofiel.</p>
<p>Kennismanagement Captures, distributes, and archives intellectual capital in a way that encourages knowledge-sharing and collaboration in the organization.</p>	<p>Dit expertisegebied is relevant voor het vak van de opleidingskundige wanneer het gaat over het faciliteren van social learning en kennisdeling. Het gaat volgens ons onderzoek echter te ver om dit als geheel te beschouwen als een expertisegebied in de kern van het vak.</p> <p>Relevante elementen als <i>social learning</i>, kennisdeling en <i>content curation</i> komen terug in de uitwerking van expertisegebieden die we wel tot de kern van het vak rekenen.</p>

4. Opleidingsprofiel

In het voorgaande hoofdstuk beschreven we het beroep van de Opleidingskundige. In dit hoofdstuk verfijnen we dit beroepsprofiel tot een opleidingsprofiel voor de startbekwame Opleidingskundige op bachelorniveau. Hierbij hebben we de Engelse definities en uitwerkingen vertaald naar het Nederlands en afgebakend tot Bachelorniveau. In figuur 5 geven we het opleidingsprofiel weer.



Figuur 5 Opleidingsprofiel bachelor Opleidingskunde

De belangrijkste verschillen met het beroepsprofiel uit het vorige hoofdstuk zijn de volgende:

- Bij het expertisegebied *organiseren van learning & development* mikken we op tactisch niveau. Het strategisch niveau dat ATD daarnaast beschrijft sluit beter aan bij programma's op masterniveau.
- In het vorige hoofdstuk stelden we vast dat werken als zelfstandig coach als te specialistisch wordt gezien. Startbekwame bachelors kunnen wel coachingsvaardigheden inzetten binnen andere expertisegebieden. EMCC (2015) spreekt we dan over coaching op het niveau van de *practitioner*. Ook zien we coachingsvaardigheden terug binnen verschillende nieuwe of vernieuwde beroepen voor de toekomst (nationale beroepengids, 2017). Dit zien we vooral terug binnen bij het expertisegebied trainen: het uitvoeren van formele en informele leerinterventies. Daarom combineren we voor dit opleidingsprofiel trainen en coachen tot één nieuw

expertisegebied en nemen we het voor *practitioners* relevante deel van de kernactiviteiten uit de oorspronkelijke ATD-beschrijvingen van coaching daar in op.

- In ons onderzoek komt naar voren dat *change management* meer aansluit bij programma's op masterniveau; daarom nemen we het niet op als afzonderlijk expertisegebied. Om succesvol te kunnen opereren in expertisegebied *organiseren van learning & development* zorgen we wel voor een eerste kennismaking met dit expertisegebied. Dat doen we onder de noemer *veranderkunde*.
- De basiscompetenties van ATD krijgen een plek in de Body of Knowledge & Skills (BoKS).
- In het model wordt het expertisegebied *leertechnologie* geïntegreerd weergegeven, in directe relatie met de andere expertisegebieden in het opleidingprofiel. Dat wil zeggen: de opleiding heeft aandacht voor het selecteren en inzetten van relevante (leer-)technologie in alle facetten van het vak. Dit is in lijn met de beschrijving van ATD.

Expertisegebieden

Hieronder geven we voor elk expertisegebied een definitie en de belangrijkste kernactiviteiten.

1. Performance Improvement
Het toepassen van een systematisch proces voor het opsporen, analyseren en dichten van zogenaamde <i>human performance gaps</i> .
Kernactiviteiten: <ul style="list-style-type: none">a. Het vaststellen van de opdrachtgever en andere betrokkenen.b. Het uitvoeren van een performance analyse:<ul style="list-style-type: none">o het vaststellen van de relevante organisatiedoelen en prestatiedoeleno het vergelijken van de huidige en de gewenste situatie in termen van <i>performance</i>c. Het onderzoeken van de onderliggende oorzaken van een <i>performance</i> probleem.d. Samenwerken en rekening houden met de behoeften van de klant en andere betrokkenen.e. Adviseren over passende leer- en presteeroplossingen voor het verhelpen van een <i>performance</i> probleem.
2. Opleidingskundig ontwerpen
Het ontwerpen en ontwikkelen van informele en formele leerinterventies die maximaal bijdragen aan een positieve leerervaring én impact voor zowel de lerende(n) als de organisatie.
Kernactiviteiten: <ul style="list-style-type: none">a. Het uitvoeren van een opleidingskundig behoefteonderzoek.b. Het selecteren van passende leerinterventie(s).c. Samenwerken met opdrachtgever, experts, doelgroep en andere betrokkenen in het ontwerpproces.d. Het ontwerpen van een programma, leertraject of leerinterventie.e. Het systematisch ontwerpen en ontwikkelen van leermaterialen.f. Het analyseren, selecteren en toepassen van passende leertechnologie.g. Het inzetten van tussentijdse evaluaties of testen tijdens het ontwerp- en ontwikkelproces.
3. Trainen en coachen
Het uitvoeren van informele en formele leerinterventies die zorgen voor zowel betrokkenheid van de lerende(n) als voor de beoogde uitkomsten.
Kernactiviteiten trainen: <ul style="list-style-type: none">a. Het organiseren van een fysieke leeromgeving.

- b. Het inhoudelijk voorbereiden van een leerinterventie (zoals een review van materialen, verzamelen van informatie over de doelgroep en het op maat maken van voorbeelden).
- c. Het overbrengen van het doel van de leerinterventie en een realistisch beeld geven van mogelijke resultaten.
- d. Het voortdurend afstemmen van de leerinterventie op de doelstellingen en de behoeften van de doelgroep.
- e. Werken aan de geloofwaardigheid als trainer door bijvoorbeeld eigen deskundigheid, aansluiten op organisatie, doelgroep en doelstellingen.
- f. Het scheppen van een veilig en positief leerklimaat.
- g. Het inzetten van een variëteit aan leer- en werkvormen (zoals interactief kennis overdragen, opdrachten in subgroepen en rollenspel).
- h. Het faciliteren van leren door bijvoorbeeld inspelen op vragen en bezwaren, het gebruiken van de kennis en ervaring van lerenden, aandacht voor groepsdynamiek etc.
- i. Het bevorderen van actieve deelname, betrokkenheid en motivatie.
- j. Het geven van constructieve feedback.
- k. Het borgen van leeruitkomsten en toepassing in de praktijk.

N.B. Startend opleidingskundigen voeren bovenstaande kernactiviteiten uit op het niveau van *vaardigheidstrainer* (Blankestijn en Partners, z.d.).

Kernactiviteiten coaching:

- a. Het vaststellen van een coachingsovereenkomst als basis voor het coachingsproces.
- b. Het creëren van een veilige en ondersteunende omgeving op basis van wederzijds respect en vertrouwen.
- c. Het werken met volledige aandacht, met een open, flexibele stijl.
- d. Effectief communiceren door actief luisteren, het stellen van sterke vragen, het gebruik van taal die de lerende positief beïnvloedt.
- e. Het stimuleren van bewustzijn bij de lerende.
- f. Met de lerende zoeken naar leer- en oefenmogelijkheden, om zo gestelde doelen te bereiken.
- g. Het ontwikkelen van effectieve handelingsalternatieven met de lerende.
- h. Het behouden van focus en stimuleren van verantwoordelijkheid bij de lerende.

N.B. Startend opleidingskundigen voeren bovenstaande kernactiviteiten uit op het niveau van *practitioner* van EMCC (European Mentoring & Coaching Council, 2015). Dat betekent dat zij optreden als startend coach, veelal als onderdeel van een breder takenpakket of als interne coach. De coaching is gericht op het verbeteren van competenties of versterken van vertrouwen. De coach op dit niveau werkt met een beperkt aantal modellen en tools en in een beperkt aantal contexten.

4. Effectmeting

Het toepassen van opleidingskundige meet- en analysetechnieken om de effectiviteit en impact van leerinterventies te bepalen.

Kernactiviteiten:

- a. Samenwerken met opdrachtgevers en andere belanghebbenden om de aanleiding van de effectmeting en de verwachtingen te verhelderen.
- b. Het selecteren van een passende en realistische strategie, onderzoeksopzet en metingen.
- c. Communiceren over het evaluatieplan om betrokkenen te informeren en draagvlak te creëren.
- d. Het selecteren of zelf ontwikkelen van een meet- of toetsinstrument.
- e. Het verzamelen van gegevens.
- f. Het analyseren, interpreteren en samenvatten van gegevens.

- g. Het aantrekkelijk rapporteren over bevindingen en formuleren van aanbevelingen, gericht op het verhogen van effectiviteit en impact.

5. Organiseren van learning & development

Het plannen, moniteren en aanpassen van *learning & development* projecten en activiteiten.

Kernactiviteiten:

- a. Samenwerken met leidinggevenden aan het verbeteren van prestaties door leren en ontwikkelen.
- b. Vaststellen hoe leren en ontwikkelen kan bijdragen aan de ontwikkeling van de organisatie en het behalen van doelen.
- c. Het implementeren en organiseren van leer- en ontwikkelinterventies.
- d. Het bewaken van budgetten.
- e. Het begeleiden en adviseren van individuele medewerkers en groepen bij leer- en ontwikkelvragen.
- f. Het ondersteunen van continu leren en ontwikkelen ter verbetering van bekwaamheid in het werk.
- g. Het plannen en organiseren van advies- en ontwerpprojecten.
- h. Het werken met externe partijen bij het uitbesteden van leer- en ontwikkelinterventies: selecteren van passende aanbieders en oplossingen, inkopen en contracteren, onderhouden van contacten.
- i. Het bewaken van *compliance* indien van toepassing.

Binnen bovenstaande expertisegebieden besteden we aandacht aan de volgende ATD-gebieden:

6. Leertechnologie

Het analyseren, selecteren en toepassen van leertechnologie om in te spelen op specifieke leerbehoeften. Deze expertise wordt steeds ingezet binnen alle expertisegebieden: performance improvement, opleidingskundig ontwerpen, trainen & coachen, effectmeting, en het organiseren van learning & development.

Kernactiviteiten:

- a. Het analyseren en selecteren van passende technologie (binnen bijvoorbeeld performance support, opleidingskundig ontwerpen, of organiseren van learning & development).
- b. Het integreren van technologische toepassingen in leerinterventies (binnen bijvoorbeeld opleidingskundig ontwerpen).
- c. Het gebruiken van leertechnologie (binnen trainen & begeleiden of het organiseren van learning & development).
- d. Het faciliteren van ICT-rijke didactische concepten, bijvoorbeeld social learning (binnen bijvoorbeeld opleidingskundig ontwerpen).

7. Veranderkunde

Het toepassen van een gericht proces om een huidige situatie van individuen, teams en organisaties naar een gewenste situatie te veranderen.

Kernactiviteiten:

- a. Het betrekken van mensen om bewustwording en steun te organiseren en input te verzamelen voor geschikte vervolgstappen.
- b. Het ondersteunen van klanten bij het ontwerpen, plannen en uitvoeren van verandertrajecten.

- c. Het uitvoeren van een diagnose van het verandervraagstuk.
- d. Het geven van feedback en advies aan betrokkenen over de diagnose van het vraagstuk: wat speelt er en wat is er nodig?
- e. Het begeleiden van cliënten bij het ontwerpen en begeleiden van zinvolle en leerzame veranderkundige interventies.

5. Verhouding tot andere opleidingen

Om de verschillen en overeenkomsten met andere hbo-opleidingen te verhelderen bekijken we de landelijke profielen van HRM en Toegepaste Psychologie. Hier verwachten we in werkveld, rollen of competenties verwantschap. Daarnaast benoemen we verwante wo-masteropleidingen in Nederland.

LOO HRM-profiel

In het landelijke HRM-profiel (Bot, Plasman & Valk, 2016) zien we 7 rollen. De rol van adviseur, ontwerper en coach zijn vrijwel letterlijk gelijk aan de rollen die momenteel bij HAN Opleidingskunde in gebruik zijn. In de invulling van deze rollen zien we echter verschillen. HRM beschrijft de rollen generiek; Opleidingskunde meer specifiek. De opleidingskundige rol van trainer wordt niet genoemd in het HRM-profiel.

De HRM-rollen zijn verder: regisseur, uitvoerder, innovator, en netwerker. Deze worden binnen de profielen van Opleidingskunde niet expliciet als rol benoemd. Toch constateren we ook hier wel degelijk verwantschap. Zo komen de regisseur en uitvoerder in het opleidingsprofiel van Opleidingskunde aan bod binnen expertisegebied *organiseren van learning & development*. De rol van netwerker zien wij meer als ondersteunende competentie. In het ATD-model valt dit onder de zogenaamde *foundational competencies*.

Het landelijke HRM-profiel kent verder 6 competenties. In onderstaande tabel zetten we beide profielen naast elkaar. De verwantschap tussen beide profielen is het meest nadrukkelijk zichtbaar in HRM-competentie 4: het ontwikkelen van individuen, teams en organisaties. In de uitwerking van deze competentie zien we vooral elementen van het Opleidingskundige expertisegebied *organiseren van learning & development*.

Competentie HRM-profiel	Expertisegebied Opleidingskunde	Verwantschap
1 werken vanuit een professionele beroepshouding en persoonlijk leiderschap	<i>Foundational competencies</i>	++
4 ontwikkelen van individuen, teams en organisaties	Organiseren van learning & development	++
	Trainen en Coachen	+/-
3 initiëren, faciliteren en implementeren van veranderingsprocessen in organisaties en andere samenwerkingsverbanden	Veranderkunde	+
2 beleid ontwikkelen, uitvoeren en evalueren	Organiseren van learning & development	+/- Verwant in type taak Verskil in inhoudelijke focus
6 doelgericht HR-data verzamelen en analyseren	Effectmeting	+/- Verwant in type taak Verskil in inhoudelijke focus

5 realiseren van gewenste match tussen vraag en aanbod van arbeid	/	--
/	Performance improvement	--
/	Opleidingskundig ontwerpen	--
/	Leertechnologie	--

Opleidingscompetentieprofiel hbo-bachelor Toegepaste Psychologie

Het profiel van Toegepaste Psychologie (Landelijk Opleidingsoverleg Toegepaste Psychologie, 2009) beschrijft vier werkvelden. In het werkveld *Arbeid & Organisatie* zien we overeenkomst in de doelgroep: werkende volwassenen binnen organisaties. In het werkveld *Onderwijs & Ontwikkeling* zien we vooral verwantschap in de voorbeelden van werkzaamheden: trainen op het gebied van sociale vaardigheden, persoonlijke ontwikkeling, etc. Toegepaste Psychologie lijkt hier de nadruk te leggen op situaties waarin leer- of gedragsproblematiek een rol speelt. Dat is voor Opleidingskunde niet aan de orde. Daar zien we een belangrijk verschil tussen beide profielen. In de overige werkvelden zien we geen verwantschap met Opleidingskunde.

Het profiel van Toegepaste Psychologie benoemt verder verschillende rollen. Vergelijkbaar of verwant met Opleidingskunde zijn de rollen: adviseur, coach en trainer.

Verder gaat Toegepaste Psychologie uit van drie kerncompetenties. Eén daarvan is verwant: *het beïnvloeden van gedrag*. Binnen deze competentie lezen we over het “... ontwerpen van ... activiteiten gericht op gedragsbeïnvloeding”. Opleidingskunde en Toegepaste Psychologie ontmoeten elkaar op dit punt in activiteiten als coaching en training. Het profiel van Toegepaste Psychologie onderscheidt hierbij activiteiten ten behoeve van ontwikkeling en van gezondheid. Opleidingskunde beperkt zich tot *ontwikkeling*: het begeleiden van individuen, groepen of organisaties ter ondersteuning van organisatiedoelstellingen.

Verwante Masteropleidingen

Onze bacheloropleiding Opleidingskunde maakt deel uit van het bredere landschap van HRD-onderwijs. Poell (2015) beschrijft dat het (academische) masteronderwijs op het gebied van HRD vrij versnipperd is. Dat onderwijs is veelal ingebed in grotere instituten rond zowel onderwijs, HRM, bedrijfskunde en psychologie.

Inhoudelijk is onze bacheloropleiding meest verwant aan de volgende masteropleidingen:

- Educational Science & Technology – Universiteit Twente
- Onderwijskunde – Universiteit Utrecht
- Management of Learning – Universiteit Maastricht

Daarnaast zien we professional masterprogramma's van commerciële aanbieders en hogescholen. Deze programma's zijn doorgaans gericht op professionals met werkervaring en/of relevant werk.

Bronnen

Arneson, J., Rothwell, W.J., Naughton, J. (2013). *ASTD Competency Study. The Training & Development Profession Redefined*. Alexandria: ASTD Press.

Bersin, J. (2017). *The disruption of Digital Learning: Ten Things We Have Learned*. Geraadpleegd op 14 juni 2017 via <https://joshbersin.com/2017/03/the-disruption-of-digital-learning-ten-things-we-have-learned/>

Bot, H.J., Plasman, M., Valk, J. (Red.) (2016). *Landelijk opleidingsprofiel Human Resource Management 2016+*. (z.p.) Landelijk Opleidingsoverleg Human Resource Management.

Blankestijn en Partners (z.d.). *Trainersopleidingen met ziel en zakelijkheid - 4 competentieniveaus in trainen*. Geraadpleegd op 14 juni 2017 via <http://bpopleidingen.nl/opleidingen/trainersopleidingen-met-ziel-en-zakelijkheid/>

CIPD (z.d.). *CIPD Profession Map – Learning & Development*. Geraadpleegd op 9 maart 2016 via https://www.cipd.co.uk/Images/LD_tcm18-9649.pdf

Deloitte (2015). *Learning and Development trends in the Netherlands - Investigating multinationals*. Geraadpleegd op 8 februari 2017 via <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/nl/Documents/humancapital/deloitte-nl-learning-and-development-trends-in-the-netherlands.pdf>

European Mentoring & Coaching Council (2015). *EMCC Competence Framework V2*. Geraadpleegd op 9 maart 2016 via <http://www.emccouncil.org/webimages/EU/EIA/emcc-competence-framework-v2.pdf>

Hart, J. (2014). What's on the Horizon for the T&D Profession? In: E. Biech (Ed.), *ASTD Handbook – The Definitive Reference for Training & Development* (pp 89-99). Alexandria: American Society for Training & Development.

IBSTPI (2003a). *Instructor Competencies*. Geraadpleegd op 9 maart 2016 via <http://ibstpi.org/download-center-free/>

IBSTPI (2003b). *Training Manager Competencies*. Geraadpleegd op 9 maart 2016 via <http://ibstpi.org/download-center-free/>

IBSTPI (2006). *Evaluator Competencies*. Geraadpleegd op 9 maart 2016 via <http://ibstpi.org/download-center-free/>

IBSTPI (2012). *Instructional Design Competencies*. Geraadpleegd op 9 maart 2016 via <http://ibstpi.org/download-center-free/>

Kengen, M. & Kaste, W. de (2011). Een visie op het vak als kompas voor Opleidingskunde. *Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties*, 1(3), 61-66.

Kengen, M. (2016). *Samenvatting project beroepsprofiel Opleidingskunde* [powerpoint presentatie].

Koelwijn, P. (2017). *De HR beroepen met een gouden toekomst*. Geraadpleegd op 8 februari 2017 via <http://www.hrzone.nl/arbeidsmarkt/arbeidsmarkt-artikelen/entry/de-hr-beroepen-met-een-gouden-toekomst>

Landelijk Opleidingsoverleg Toegepaste Psychologie (2009). *Opleidingscompetentieprofiel hbo bachelor Toegepaste Psychologie*. Geraadpleegd op 26 augustus 2016 via http://www.vereniginghogescholen.nl/system/profiles/documents/000/000/136/original/landelijk_2_Opleidingsprofiel_20tp_20_2_.pdf?1437563953

LPI (z.d.). *The LPI Capability Map*. Geraadpleegd op 9 november 2016 via <https://www.thelpi.org/resources/capability-map/>

Nationale beroepengids (2017). *21 nieuwe beroepen met toekomst*. Geraadpleegd op 8 februari 2017 via http://www.nationaleberoepengids.nl/21_nieuwe_beroepen_met_toekomst

Naughton, J. (2014). ASTD's New Competency Model. In: E. Biech (Ed.), *ASTD Handbook – The Definitive Reference for Training & Development* (pp 35-45). Alexandria: American Society for Training & Development.

NLQF (z.d.). *Niveau 6*. Geraadpleegd op 8 februari 2017 via <http://nlqf.nl/nlqf-niveaus>

NOBTRA (z.d.). *Erkenningsseisen voor trainersopleidingen*. Geraadpleegd op 9 maart 2016 via <http://www.nobtra.nl/erkenningseisen-voor-trainersopleidingen/>

NVAO (z.d.). *Dublin Descriptoren*. Geraadpleegd op 8 februari 2017 via <https://www.nvao.net/system/files/pdf/Dublin%20Descriptoren.pdf>

Poell, R.F. (2015). HRD education in the Netherlands. *Advances in Developing Human Resources*, 17(2), 180-195.

Vogels, I. (2015). *Alumnionderzoek Opleidingskunde*. Nijmegen: Hogeschool van Arnhem en Nijmegen.

Opleidingskunde (2016a). *Een scenario-analyse gericht op HRD - 4 toekomstscenario's als perspectief voor Opleidingskunde*. Nijmegen: Hogeschool van Arnhem en Nijmegen.

Opleidingskunde (2016b). *Werkveldonderzoek Opleidingskunde 2016*. Nijmegen: Hogeschool van Arnhem en Nijmegen.

Geraadpleegde HAN-commissies:

- Team Opleidingskunde
- Werkveldadviescommissie Opleidingskunde
- Opleidingscommissie