

Centrum voor Permanente
Vorming in Beroepen en
Organisaties



Centrum voor Organisatie- en
Personeelspsychologie

Katholieke
Universiteit Leuven

Hoger instituut
voor de arbeid

Onderzoeksvoorstel “Stages” voor het onderzoeksprogramma VIONA-2001

Thema 1

Levenslang leren en evolueren in de kennismaatschappij

Topic 4

De kwaliteit van de diverse vormen van opleiding op de werkvloer

Prof. dr. Herman Baert

(Centrum voor Permanente Vorming in Beroepen en Organisaties, K.U.Leuven)

Mia Douterlungne

(Hoger Instituut voor de Arbeid, K.U.Leuven)

Prof. dr. René Bouwen

(Centrum voor Organisatie- en Personeelspsychologie, K.U.Leuven)

**Centrum voor Permanente
Vorming in Beroepen en
Organisaties**



**Centrum voor Organisatie- en
Personeelspsychologie**

Katholieke
Universiteit Leuven

**Hoger instituut
voor de arbeid**

1. Promotor(en)

Promotor

Naam: Prof. dr. Herman Baert

Onderzoeker: N.

Instelling: K.U.Leuven

Onderzoekseenheid: Centrum voor Permanente Vorming in Beroepen en Organisaties

Contactadres: Vesaliusstraat 2,, 3000 Leuven

Tel.: 016/32.62.33

Fax: 016/32.62.11

E-mail: herman.baert@ped.kuleuven.ac.be

Co-promotoren

Naam: Mia Douterlungne, hoofd sector Onderwijs & Arbeidsmarkt

Onderzoeker: Katrien Van Valckenborgh

Instelling: K.U.Leuven

Onderzoekseenheid: Hoger Instituut voor de Arbeid

Contactadres: E. Van Evenstraat 2E, 3000 Leuven

Tel.: 016/32 33 38

Fax: 016/32 33 44

E-mail: mia.douterlungne@hiva.kuleuven.ac.be

E-mail: katrien.vanvalckenborgh@hiva.kuleuven.ac.be

Naam: Prof. dr. René Bouwen

Onderzoeker: N (zie H. Baert)

Instelling: K.U.Leuven

Onderzoekseenheid: Centrum voor Organisatie- en Personeelspsychologie

Contactadres: Tiensestraat 102, 3000 Leuven

Tel.: +32-16-32 60 56

Fax :+32-16-32 60 55

E-mail: Rene.Bouwen@psy.kuleuven.ac.be

2. Titel van het onderzoeksproject

De kwaliteit van stages als vormen van werkplek-leren.

3. Bondige beschrijving van het onderzoeksproject

Zowel de federale overheid als de gemeenschappen hebben een aantal maatregelen genomen om de beroepsinschakeling van – vooral laaggeschoolde en moeilijk bemiddelbare - jongeren en volwassenen te bevorderen door hen de mogelijkheid te bieden om een opleiding af te wisselen of aan te vullen met arbeid. We denken hierbij aan de systemen van stages in het (beroeps)onderwijs, IBO (=Individuele Beroepsopleiding), leercontract (in middenstand en industrie)en, stages ESF en VDAB. Zowel in termen van tijdsinvestering, als in termen van het aantal betrokken jongeren en volwassenen, als in termen van het belang van werkpleknabije leerervaringen zijn deze stages in arbeidsorganisaties een belangrijke vorm van opleiding en leren op de werkvloer. Het belang van dit 'leren op de werkplek' zal in de nabije toekomst nog toenemen wanneer recent voorgestelde strategieën ter bevordering van levenslang leren ingang zullen vinden.

In dit onderzoek willen we peilen naar 'de kwaliteit van dit leren op de werkplek' en gaan na hoe het potentieel aan werk- en leerervaringen dat stages kunnen bieden, sterker zou kunnen worden ontwikkeld en benut. Volgende vragen met betrekking tot het werkplek-leren via de bedoelde stages staan centraal in het onderzoek:

- Wat zijn de voorwaarden en kenmerken van een stage als krachtige leeromgeving of van een 'leerkrachtige' stage? Hoe kan de aanwezigheid van deze voorwaarden en kenmerken worden vastgesteld?
- Welke instrumenten kunnen worden gebruikt en/of ontwikkeld om de kwaliteit van het 'leren op de werkplek' via stages te bewaken en te verbeteren? (beschrijving van nationale en internationale voorbeelden en ontwikkeling van een sturings- en evaluatie-instrument)
- Wat is de huidige kwaliteit of het leergehalte van verschillende systemen van stages op de werkvloer: schoolstages in het technisch en beroepsonderwijs, leercontract (in middenstand en industrie), IBO, stages ESF en VDAB?
- Welke 'significante leerervaringen' worden in deze stages opgedaan?
- Treden er bij dit alles verschillen op inzake genderaspecten en maatschappelijke achterstelling of kansengroepen?
- Welke maatregelen kunnen *opleidings- en opdrachtgevende instanties* en arbeidsorganisaties die stageplaatsen aanbieden nemen om de kwaliteit van het leren van hun stagiairs tijdens stages te vergroten?
- Welke rol dienen resp. de overheden en de sociale partners te spelen in het verhogen van de kwaliteit van het leren tijdens stages, het scheppen van de nodige voorwaarden daartoe en het implementeren van passende instrumenten?

Het onderzoek zal verlopen in drie hoofdfasen.

Fase 1 Het ontwerpen van een conceptueel model en dit aan de hand van een literatuurstudie, de analyse van instrumenten die in binnen- en buitenland worden gebruikt voor het bewaken en verbeteren van de kwaliteit van de arbeid en in het bijzonder het leren op de.

Fase 2 In deze fase vindt een evaluatie plaats van de huidige 5 types van stages. Dit gebeurt na een beschrijving en een screening van de maatregelen waarop ze berusten, door een empirisch onderzoek in minstens 15 cases waarbij telkens de stagiair, de mentor van de stageplaats en de stageverantwoordelijke van de opleidings- of opdrachtgevende instantie worden geïnterviewd plus een "appreciative inquiry" van 'significante leerervaringen'.

Fase 3 Het onderzoek mondt vervolgens uit in het ontwikkelen van een actieplan met beleidsaanbevelingen en werkinstrumenten om het leereffect van stages te optimaliseren en dit alles wordt via rondetafelgesprekken goetoes aan de beleidsverantwoordelijke en "beheerders" van de vijf stagesystemen.

Het geheel van de onderzoeksresultaten (het conceptueel kader en de checklist, de sterkte-zwakte-analyse en de impact van de huidige stages en het actieplan met de bijhorende instrumenten) wordt dan voor een breder publiek van opleidings- en stage-instanties naar voren gebracht op een studiedag, waarin ook workshops worden geprogrammeerd om de ontwikkelde instrumenten uitgebreid voor te stellen.

4. Viona thema en topic

Thema 1 / Levenslang leren en evolueren in de kennismaatschappij

Topic 4 / De kwaliteit (opleidingsgehalte) van de diverse vormen van opleiding op de werkvloer

5. Tijdsschema

Timing Viona 2001-2002	Taken	Looptijd	Totaal aantal onderzoeksmaanden (*)
Fase 1: ontwerp evaluatie-model	- theorievorming leren op de werkplek	1 maand	2 maand
	- analyse van instrumenten voor bewaken en verbeteren kwaliteit in binnen- en buitenland	1 maand	1 maand
Fase 2: evaluatie van concrete maatregelen a.d.h.v. model	- beschrijving van huidige maatregelen	1 maand	1 maand
	- screening van de maatregelen		
	- selectie van cases & uitwerking interviewleidraden voor 3 sleutelfiguren (stagiair, mentor, verantwoordelijke opleidingsinst.)	1 maand	2 maand
	- evaluatie van cases 45 interviews en verwerking plus appreciative inquiry van 5 good learning practices	3 maand	5 maand
Fase3: actieplan met beleidsaanbeveling	- opstellen van actieplan met beleidsaanbevelingen	1 maand	1 maand
	- toetsing via rondetafelgesprekken met beleidsverantwoordelijken van de 5 systemen	1 maand	2 maand
	- definitieve eindrapportage en studiedag	1 maand	2 maand
Totaal:		10 maanden	17 maanden

- (*) In het financieel plan zijn volgende onderzoeksmaanden voorzien: 1 wetenschappelijk medewerker 10 maanden en 1 senior 2 maanden van het HIVA en 1 wetenschappelijk medewerker FTE 5 maanden van het CPVBO-COP.

6. Valorisatie van de onderzoeksresultaten

Afhankelijk van de resultaten uit fase 2 zal een ontwerp van actieplan voor de verbetering van het opleidingsgehalte van het leren op de werkvloer deels gemeenschappelijk uitgewerkt worden en deels op maat voor elk systeem. Dit ontwerp zal getoetst worden naar haalbaarheid en inpasbaarheid in de verschillende systemen tijdens rondetafelgesprekken met sleutelfiguren (beleidsverantwoordelijken en ontwikkelaars) uit de 5 systemen. De aanvullingen en bijstellingen worden dan in een definitieve eindrapportage verwerkt. De resultaten worden op een studiedag gebracht voor een breder publiek van opleidings- en stage-organisaties.

7. Herman Baert

Naam: Herman BAERT
 Werkadres: Centrum voor Permanente Vorming in Beroepen en Organisaties
 Vesaliusstraat 2
 B-3000 Leuven
 Tel: 32-16-32 62 33
 Fax: 32-16-32 62 11
 E-mail: herman.baert@ped.kuleuven.ac.be
 Website: http://www.psy.kuleuven.ac.be/csp_cgp/

Vijf belangrijkste en relevante publicaties

Baert, H. (1998). Het spel van 'vormingsbehoeften' en 'vormingsnoodzaak' in het levenslang leren. In: J. Katus, J.W.M. Kessels & P.E. Schedler (Eds.). *Andragologie in transformatie* (pp. 107-118). Meppel: Boom.

Baert, H., Beunens, L. & Gehre, G. (1999). *Onderzoeksrapport: bepaling van vormingsnoden in land- en tuinbouwsector. Een communicatieve benadering inzake behoefteonderzoek*. K.U.Leuven: Centrum voor Sociale Pedagogiek.

Local Learning Partnerships: Environments for Inclusive and Flexible Adult Education. *Lifelong Learning in Europe*. 2000 (3), 153-161

Baert, H., De Witte, K. & Sterck, G. (2000). *Vorming, Training, Opleiding. Handboek voor een kwaliteitsvol VTO-beleid in welzijnsvoorzieningen*. Leuven: Garant.

Baert, H., Kusters, W., Scheeren, J. & Van Damme, D., (2000) *Uitgangspunten en contouren voor een samenhangend beleid van levenslang leren in Vlaanderen*. Leuven: Centrum voor Sociale Pedagogiek

Mia Douterlungne

Naam: Mia DOUTERLUNGNE
Werkadres: Hoger Instituut voor de Arbeid – K.U.Leuven
E. Van Evenstraat 2E
3000 Leuven
België
Tel. +32-16-32 33 38
Fax +32-16-32 33 44
E-mail mia.douterlungne@hiva.kuleuven.ac.be
Website <http://www.kuleuven.ac.be/hiva>

Vijf meest relevante publicaties i.v.m. onderzoekstopic

- Douterlungne M. (eindred.) (1997), *Een toekomstgerichte reflectie over de deeltijdse leerplicht. Verslag van de commissie deeltijdse leerplicht aan de Koning Boudewijnstichting*, Brussel, Garant.
- Jennes A. m.m.v. Nijsmans I. en Van de Velde V. o.l.v. M. Douterlungne (1996), *Naar een opwaardering van de stages! Onderzoek naar de optimalisatie van leerlingen- en leerkrachtenstages in het technisch en beroepssecundair onderwijs*, HIVA, Leuven, 280 p.
- Nicaise I. (ed.), Douterlungne M., e.a. (1999), *Success for all? Educational strategies for socially disadvantaged youth in six European countries*. Study for the Socrates programme of the European Commission, HIVA, Leuven, 384 p.
- Van Valckenborgh K. & Douterlungne M. (1999), *Modules als bouwstenen voor het onderwijs in Nederland en Schotland. Onderzoek naar een modulair aanbod voor het beroepsgericht leerplicht- en volwassenenonderwijs met aandacht voor de ongekwalificeerde uitstroom*, HIVA, Leuven, 226 p.
- Van Valckenborgh K., Douterlungne M. & Sels L. (1999), *Modules als bouwstenen voor het onderwijs: ook in Vlaanderen?, Vergelijkend onderzoek naar een modulair aanbod voor het beroepsgericht leerplicht- en volwassenenonderwijs met aandacht voor de ongekwalificeerde uitstroom in Nederland, Schotland en Vlaanderen*, HIVA-K.U.Leuven, Leuven, 326 p.

René Denis Bouwen

Naam: René Denis BOUWEN
Werkadres: K.U.Leuven – Departement Psychologie
Tiensestraat 102
3000 Leuven
België
Tel. +32-16-32 60 56
Fax +32-16-32 60 55
E-mail Rene.Bouwen@psy.kuleuven.ac.be
Website <http://www.kuleuven.ac.be/hiva>

Vijf belangrijkste en relevante publicaties R. Bouwen

- Bouwen, R. & Steyaert, Chr. (1990) Constructing organizational texture in young entrepreneurial firms. Journal of Management Studies. 27, 6, 637-649.
- Bouwen, R. & Fry, R. (1991) Organizational innovation and learning. Four patterns of dialogue between the dominant logic and the new logic. International Studies of Management and Organizations. 21, 4, 37-51.
- Bouwen, R. & Fry, R. (1996) Facilitating group development: interventions for a relational and contextual construction. In: West, M.A.(Ed) Handbook of Work Group Psychology. John Wiley, London.
- Bouwen, R & Steyaert, Chr. (1999) From dominant voice toward multivoiced cooperation. Mediating metaphors for Global change. In: Cooperrider, D. & Dutton, J.E. Organizational dimensions of global change. No limits to cooperation. Sage Publications, London.
- Bouwen, R. & Hosking, D. (2000) Organizational learning; relational-constructionist approaches: an overview. *Special Issue on Organizational Learning (Bouwen, R. & Hosking, D. Eds)* European Journal of Work and Organizational Psychology. 9, 12-32.

Centrum voor Permanente
Vorming in Beroepen en
Organisaties



Katholieke
Universiteit Leuven



Hoger instituut
voor de arbeid

Centrum voor Organsiatie- en
Personeelspsychologie

Bijlage:

ONDERZOEKSVORSTEL

DE KWALITEIT VAN STAGES ALS VORMEN VAN WERKPLEK-LEREN

1. Probleemstelling, onderzoeksvragen en verwachte output

1.1 Probleemstelling

Zowel de federale overheid als de gemeenschappen hebben een aantal maatregelen genomen om de beroepsinschakeling van – vooral laaggeschoolde en moeilijk bemiddelbare - jongeren en volwassenen te bevorderen door hen de mogelijkheid te bieden om een opleiding af te wisselen of aan te vullen met arbeid. We denken hierbij o.m. aan de systemen van stages in het (beroeps)onderwijs, IBO (=Individuele Beroepsopleiding), leercontract (in middenstand en industrie)en, stages ESF en VDAB. Voor risicogroepen op de arbeidsmarkt bieden deze vormen stages de kans de nodige werkervaring op te doen en zich voor te bereiden op een passende inschakeling in de arbeidsmarkt. Voor andere groepen met meer initiële scholing en/of een stagnerende loopbaan zijn stages een component van hun voortgezette opleiding of kunnen ze een her- of bijscholing inhouden om hun arbeidsmarktbaarheid en hun arbeidsmarktwaarde te verhogen.

Zowel in termen van tijdsinvestering, als in termen van het aantal betrokken jongeren en volwassenen, als in termen van het belang van werkpleknabije leerervaringen zijn deze stages in arbeidsorganisaties een belangrijke vorm van opleiding en leren op de werkvloer. Het belang van dit 'leren op de werkplek' zal in de nabije toekomst nog toenemen wanneer strategieën ter bevordering van levenslang leren (zoals voorgesteld in het CONBEL-onderzoek ¹, het Vlaamse actieplan *Een leven lang leren in goede banen* en het Europese *Memorandum inzake Levenslang Leren*) ingang zullen vinden.

Het "leren op de werkplek" in de vorm van stages voor de socio-professionele integratie van jongeren/laaggeschoolden en voor personen met een beperktere reguliere schoolloopbaan die hun beroepsloopbaan willen heroriënteren, vormen de onderzoekstopic van deze studie. Meer specifiek peilen we in dit onderzoek naar 'de kwaliteit van dit leren op de werkplek' en gaan na hoe het potentieel aan werk- en leerervaringen dat stages kunnen bieden, sterker zou kunnen benut worden.

¹ CONBEL-onderzoek: Baert, H. , Kusters, W., Scheeren, J. & Van Damme, D., (2000) *Uitgangspunten en contouren voor een samenhangend beleid van levenslang leren in Vlaanderen*. Leuven: Centrum voor Sociale Pedagogiek

We gaan hierbij uit van volgende vaststellingen:

- a) Het ontbreekt de opleidingsinstanties (b.v. een onderwijsinstelling) of opdrachtgevende instanties (b.v. de VDAB) veelal aan modellen om de kwaliteit van het leren tijdens stages op een doordachte, systematische wijze te stimuleren en te evalueren. De kwaliteit van de stage als 'leerervaring' is hierdoor niet steeds succesvol, laat staan maximaal.
- b) Ook de arbeidsorganisaties waar de stages plaatsvinden dienen vaak een beroep te doen op hun eigen ervaring en intuïtie om de stages vorm te geven. Zowel het opleidingsgehalte als de eventuele return die de arbeidsorganisaties kunnen terugkrijgen van stagiairs is hierdoor niet steeds optimaal.

Op basis van deze vaststellingen kunnen we concluderen dat er een noodzaak is om de kwaliteit van het leren tijdens stages te vergroten. Een groter opleidingsgehalte is immers zowel in het voordeel van de stagiairs, de opleidings- en opdrachtgevende instanties als de stageplaatsen.

1.2 Onderzoeksvragen

Uitgaande van bovenvermelde probleemstelling formuleren we volgende onderzoeksvragen:

Algemene vragen met betrekking tot werkplek-leren via stages

1. Wat zijn de voorwaarden en kenmerken van een stage als krachtige leeromgeving of van een 'leerkrachtige' stage? Hoe kan de aanwezigheid van deze voorwaarden en kenmerken worden vastgesteld?
2. Welke instrumenten kunnen worden gebruikt en/of ontwikkeld om de kwaliteit van het 'leren op de werkplek' via stages te bewaken en te verbeteren? (beschrijving van nationale en internationale voorbeelden en ontwikkeling van een sturings- en evaluatie-instrument)

Concrete vragen met betrekking tot de verschillende systemen in Vlaanderen

3. Wat is de huidige kwaliteit of het leergehalte van verschillende systemen van stages op de werkvloer: schoolstages in het technisch en beroepsonderwijs, leercontract (in middenstand en industrie), IBO, stages ESF en VDAB?
4. Welke 'significante leerervaringen' worden in deze stages opgedaan?
5. Treden er bij dit alles verschillen op inzake genderaspecten en maatschappelijke achterstelling of kansengroepen?
6. Welke maatregelen kunnen *opleidings- en opdrachtgevende instanties* nemen om de kwaliteit van het leren van hun stagiairs tijdens stages te vergroten?
7. Welke maatregelen kunnen in de *stageplaatsen* genomen worden om de kwaliteit van het leren tijdens stages te vergroten?
8. Hoe kunnen de beschikbare en ontwikkelde sturings- en evaluatie-instrumenten worden geïntroduceerd en geïmplementeerd bij de opleidings- en opdrachtgevende instanties en de stageplaatsen? Wat veronderstelt dit bij de betrokken actoren?

9. Welke rol dienen resp. de overheden en de sociale partners te spelen in het verhogen van de kwaliteit van het leren tijdens stages, het scheppen van de nodige voorwaarden daartoe en het implementeren van passende instrumenten ?

1.3 Verwachte output

1. Een model (variabelen, voorwaarden, kenmerken) dat toelaat de kwaliteit van het leren tijdens stages te bevorderen resp. te sturen en te evalueren.
2. Een waardering of sterkte-zwakte-analyse aan de hand van hoger bedoeld model van ieder van de huidige types van stages (schoolstages, leercontract (in middenstand en industrie), IBO, stages ESF, VDAB).
3. Een ontwerp van een reeks van maatregelen ter bevordering van het leerpotentieel van de stage die genomen kunnen worden *bijvoorbeeld*: bij de selectie van stageplaatsen, rekening houdend met het leerpotentieel dat deze stageplaatsen bieden; die in de stageplaatsen de kwaliteit van de arbeidsplaats als leeromgeving kunnen vergroten en het leren van de stagiairs kunnen optimaliseren; die behulpzaam kunnen zijn bij de selectie en opleiding van mentoren en stagebegeleiders; die in de stageplaatsen een grotere return van ingeschakelde (meer lerende) stagiairs tot stand kunnen brengen; die via de nazorg van stages de leerervaringen van stagiairs beter laten 'beklijven' en eventueel het leerpotentieel en het competentiereservoir van de arbeidsorganisatie op peil kunnen houden de selectie en opleiding van mentoren en stagebegeleiders; die behulpzaam kunnen zijn om het leerproces en de leeruitkomsten te evalueren.
4. Een aantal van de hoger bedoelde maatregelen kunnen worden aangereikt via werkinstrument (een soort handleiding of checklist) in de praktijk de leerkwaliteit van stages te bewaken en te bevorderen.
5. Een lijst van maatregelen die de overheid en de sociale partners dienen te nemen om de kwaliteit van het leren via stages te vergroten (o.a. omtrent het vormen van netwerken, de selectie, kwaliteit en begeleiding van begeleiders, de duur en kostprijs van stages, de selectie van stageplaatsen, de doelgroepen voor stages).

2. Conceptueel kader: een aanzet

Bovenstaande vraagstelling moet gezien worden in het licht van een theoretisch referentiekader, waarvan hierna de voornaamste elementen worden geschetst. Het moet echter duidelijk zijn dat het hier gaat om een aanzet (onder meer gebaseerd op in de literatuuropgave vermelde bronnen) die in de loop van het onderzoek een verdere uitwerking zal krijgen (zie Methodologie).

2.1. Stages en leren op de werkplek

Stages zijn één van de vormen van leren op de werkplek. Ze kunnen een plaats innemen in het kader van een opleiding en worden in die zin ook schoolstages genoemd. Schoolstages bieden de mogelijkheid theorie en praktijk met elkaar te verbinden, zowel door het reeds geleerde in een reële context te leren toepassen, als door werkervaring op te doen die – mits reflectie en verwerking – het leren kan verrijken. Schoolstages kunnen het realiteitsgehalte van een opleiding vergroten en de aansluiting van het onderwijs bij de arbeidsmarkt bevorderen. Door een combinatie van een deeltijdse opleiding met deeltijds werken als stagiair -

dus door "theorie en praktijk" zeer nauw op elkaar te doen aansluiten - is het tevens mogelijk school- of opleidingsmoëe leerlingen te motiveren en ook leerlingen aan te spreken met een leerstijl die meer berust op concreet ervaren en actief experimenteren, dan op abstract conceptualiseren en reflectief observeren.

Stages kunnen eveneens worden georganiseerd als een vervolg of als een aanvulling op de opleiding en tegelijk als een begin van de socio-professionele integratie, dan wel als een stap in een heroriëntering van de loopbaan. Het opdoen van werkervaring en het leren omgaan met taken en problemen in een arbeidssituatie (als productiesysteem, regelsysteem en communicatief-cultureel systeem) kan een bijdrage vormen tot het ontwikkelen van relevante competenties en tot het ingroeien (socialiseren) in een arbeidssituatie als "praktijkgemeenschap" (community of practice).

De (potentiële) baten van een stage gelden niet alleen voor de stagiair en voor een betere opdrachtsvervulling van de opleidings- en opdrachtgevende instantie. Ook de stageplaats kan een of meerdere baten verwachten. We laten in dit onderzoeksopzet de situatie buiten beschouwing waarbij arbeidsorganisaties hun medewerkers stage laten lopen in een andere (afdeling van de) onderneming, openbare instelling, social-profitorganisatie. Een dergelijke stage kan nieuwe "kennis" en competenties in de arbeidsorganisatie inbrengen. Maar ook wanneer een arbeidsorganisatie een onthaalinstelling is voor stagiairs zijn meerdere baten mogelijk: het recruterende van bekwaam en gemotiveerd gebleken nieuwe arbeidskrachten, het valoriseren van het kennis- en ervaringspotentieel van haar eigen (onder meer oudere) werknemers, het bevorderen van het leerpotentieel en de leerfaciliteiten op de werkplek ten gunste van alle werknemers, ...

2.2. Leren op de werkplek en stages

Stages zijn leeromgevingen met bijzondere kenmerken. Leren vatten wij op als het proces waarbij het competentiereservoir van individuen en/of het kennisbestand van een collectief worden aangepast en dit met resultaten van vrij duurzame aard. Aldus is leren een actief en constructief proces van het testen, corrigeren, vernieuwen en integreren van competenties op basis van reële werkervaringen. Deze werkervaringen die worden opgedaan door te taken uit te oefenen en de technisch-vakmatige problemen, de organisatie- en regelproblemen en de communicatief-culturele problemen die in de taakuitvoering opduiken te leren oplossen. De werkervaringen staan niet los van een arbeidsorganisatie en van de "praktijkgemeenschappen" die daarin voorkomen. Stagelopen heeft m.a.w. een collectief karakter: het is leren met anderen, leren van anderen en leren van wat eigen is aan een bepaalde arbeidsorganisatie en beroepsgroep.

Terwijl een arbeidsorganisatie en bepaalde functies en taken daarbinnen een groot leerpotentieel kunnen hebben, toch is het opdoen van werkervaringen niet zonder meer voldoende om echt te leren. Natuurlijk hangt veel af van het vermogen van stagiairs om hun eigen leren te sturen en uit allerlei situaties en ervaringen leerprofiel te trekken. Een stage kan voor wie sterk staat in zelfsturing en reflectief leren heel wat informele en incidentele leermomenten inhouden. De vraag rijst of laaggeschoolden met een beperkter of een ander dan een vooral schools leerverleden op dit stuk ook minder kansrijk zijn. Maar het verwerken van arbeidservaringen - onder begeleiding van een stagementor, een begeleider of tutor van een opleidingsinstituut - kan ook intentioneel worden bevorderd in leernetwerken en door externe sturing. Dat kan gebeuren in de vorm van geïntegreerd leren op de werkplek (onmiddellijke uitwisseling met een stagementor en feedback van collega's en chef op de werkvloer tijdens b.v. een werkbespreking), van leeractiviteiten naast de werkplek (b.v. een time out, een gevalsbespreking, een leerverslag) of van opleidingsmomenten op de werkplek (b.v. een demonstratie, een Leitext-programma).

2.3. Kwaliteit van leren

Kwaliteit van leren tijdens stages kent minstens twee componenten:

- Het verwerven van relevante kennis en vaardigheden om specifieke taken die gerelateerd zijn aan het opleidingsprofiel en de toekomstige job(s) goed te kunnen uitoefenen.
- Het verwerven van een arbeidsattitude (of m.a.w. lid worden van een community of practice). Het gaat hier om het leren van een bepaald 'rolgedrag' als arbeidskracht.

Het bereiken van deze kwaliteit is beïnvloedbaar, hoewel niet alles "onder controle" kan worden gehouden of beheersbaar is. Bij het werken in een levensechte situatie zijn er veel onvoorspelbare invloeden die op iemands handelen en leren inwerken. Ze zullen op een indirecte en impliciete wijze het doen en laten in stages beïnvloeden. Tegelijk zijn er de opleidings- en kwalificeringsvereisten waarmee men rekening moet houden in een stage en de doelstellingen van de stage-instelling, de arbeidsorganisatie waarin men werkt en de gunstige condities die kunnen worden geschapen. Het omgaan met deze vereisten en doelstellingen, het scheppen van een werkplek als een krachtige leeromgeving en het bewust inspelen op onverwachte gebeurtenissen en gegevens, moet het mogelijk maken de kwaliteit van de stages te bevorderen.

Doel is te komen tot een krachtige stageleersituatie die leidt tot 'significante leerervaringen' (De Weerdt, 1999). Dit zijn ervaringen die zich aandienen als betekenisvol, duurzaam en affectief geladen. Ze gaan gepaard met (1) een uitbreiding of transformatie van wat men kan (vaardigheid), wie men is (identiteit) of hoe men naar het leven en werken kijkt (levens- en arbeidsperspectief), en (2) een gevoel van voortgang die dat door de lerende naar waarde wordt geschat. Significante leerervaringen zijn leerervaringen omdat ze optimaal in spanning staan met het betekenisstelsel van de lerende. In elk verhaal over significant leren komen bijgevolg drie componenten terug: het geleerde (leerpunt), het leergebeuren (de leercontext) en datgene waar de leerervaring naar verwijst (de betekeniscontext).

2.4. Leercondities en facilitering van het werkplek-leren

Om het fenomeen van de hoger bedoelde stages te kunnen doorlichten, sturen en optimaliseren is het nodig alle relevante variabelen, kenmerken en voorwaarden in kaart te brengen. We hanteren hiervoor de hulpconstructie van het zogeheten CIPO-model. Dit is een basismodel dat niet alleen aandacht besteedt aan de output (O) (de leereffecten), maar evenzeer aan de context (C), de input (I) en het proces (P) van het leren op de werkplek.

Deze laatste drie topics zijn ons inziens ook in een arbeidsmarktgericht onderzoek even essentieel als de output. Zoals namelijk hoger is aangegeven moet de kans dat in een bepaalde arbeidssituatie ook effectief leerprocessen plaatsvinden, gezien worden als de resultante van de wisselwerking tussen kenmerken van de werknemers (leerlingen) en het leer- en opleidingsaanbod van de arbeidssituatie (inhoud en vormgeving van de arbeidssituatie, sociale contacten, enz) en het bedrijfsbeleid.

Als een eerste aanzet tot een operationalisering van het CIPO-model voor de hoger bedoelde stages geven we hierna exemplarisch een aantal elementen aan de hand waarvan stages kunnen worden doorgelicht en bijgestuurd. Een aantal daarvan kwamen in de voorgaande punten reeds beknopt aan bod. In het onderzoek zal dit model stapsgewijze worden verfijnd en hanteerbaar gemaakt (zie stap 1 en 2 van de methodologie)

- **Context**
 - *Omschrijving van de maatregel in de wet- en de regelgeving*

- De doelstellingen
 - De doelgroepen
 - De duur
 - Verantwoordelijke actoren
 - Financiële middelen
 - ...
 - *De opdrachtgevende of opleidingsinstantie*
 - De plaats van de stage in het opleidings- en bemiddelingstraject
 - De stage-overeenkomst
 - De doelstellingen
 - De opvolging en ondersteuning
 - ...
 - *De arbeidsorganisatie als stageplaats*
 - Sector of branche
 - Type arbeid en kernproblemen in het arbeidsproces
 - Jobs: functies en taken en bijhorende kwalificatievereisten
 - De motivaties om stageplaatsen aan te beiden
 - genderaspecten en maatschappelijke achterstelling of kansengroepen
 - ...
 - Enz.
- **Input**
- *De stagiair*
 - Kwalificaties: opleiding, ervaring, leervaardigheden
 - Leerbereidheid – leermotivatie
 - Leerverleden
 - Sociale afkomst en genderaspecten en maatschappelijke achterstelling of kansengroepen
 - *De mentor: positie en rollen*
 - *De collega's en chefs*
 - Kwalificaties: opleiding, ervaring, leervaardigheden
 - Leernetwerken en praktijkgemeenschappen (communities of practice)
 - De werk- en machtsrelaties en genderaspecten en maatschappelijke achterstelling of kansengroepen
 - ...
 - *De arbeid*
 - Kenmerken van de functie en taakinhoud: b.v. brede inhoud en vakmatige volledigheid; taakvariatie; interne en externe regelmogelijkheden; enz
 - Arbeidsnetwerken: b.v. vakarbeid, groepsarbeid, taakarbeid,
 - *Organisatiebeleid*
 - Coördinatie
 - Communicatie
 - *Personeelsbeleid*
 - Arbeidsklimaat
 - Professionalisering
 - Positie van de stagiair
 - Enz.
- **Proces**
- *Leerklimaat en leeraanbod op de werkplek*
 - Sociale werkomgeving: contactmogelijkheden en feedback
 - Informatie-omgeving: handleiding; computersimulatie; tutor-systeem; enz.
 - Materiële werkomgeving: gereedschap, apparatuur, werk- en rustruimten, transportmogelijkheden, enz.
 - *Facilitering van het leren op de werkplek*
 - Realiteitsgehalte van het werk (kijken, meelopen, meedoen, zelf doen, ...)
 - Structureren van leermogelijkheden op de werkplek en naast de werkplek, opleiding op de werkplek, participatie in innovatie, enz.
 - Ondersteuning en begeleiding van het leren, mentoring
 - *Het soort leren*

- Reproducerend leren
- Onderzoekend leren
- Expansief leren
- *Gezamenlijke doelgerichtheid*
 - Visie en gelijkgerichtheid
 - Stage-overeenkomst
 - Participatieve besluitvorming
 - Kwaliteitszorg
- *Faseverloop van de stage*: werk- of taakproces, relatieproces, leerproces
- Genderaspecten en maatschappelijke achterstelling of kansengroepen
- Enz.
- **Output**
 - Leereffecten m.b.t.
 - Arbeids- en beroepsomgeving: arbeidssocialisatie, inzicht in het beroep, kennis van het bedrijf
 - Beroepsmatige competenties (vakmatige, organisatorische, communicatieve, normatief-culturele, ...)
 - Persoonlijke ontwikkeling van de leerling
 - Certificering
 - Doorstroming
 - Leerlingtevredenheid
 - Return voor de arbeidsorganisatie c.q. de onderneming

3. Methodologie

Het onderzoek zal bestaan uit drie hoofdfasen.

3.1 Ontwerpen van een conceptueel model van stages

In dit onderzoek over (welbepaalde) stages als vorm van *'leren op de werkplek'* gaat het om deze vormen van leren, waarbij de arbeidsomgeving niet alleen een werk- of productiemilieu is maar ook als leermilieu wordt opgevat. Het conceptualiseren van een stage als leermilieu is in de eerste onderzoeksfase aan de orde.

a) In een eerste deel van het onderzoek willen we aan de hand van een literatuurstudie de karakteristieken en voorwaarden van de arbeidssituatie als leermilieu en leerplaats preciseren. We doen hiervoor eerst een beroep op de literatuur omtrent *'leren op de werkplek'*, *'de lerende organisatie'*, het *'ontwerpen van krachtige leeromgevingen'* en *'VTO als arbeidsrelevant en humaan kennis- en competentie management'* (zie literatuuropgave).

b) Tevens verzamelen en analyseren we een aantal instrumenten die momenteel in binnen- en buitenland gebruikt worden voor het bewaken en verbeteren van de kwaliteit van de arbeid en in het bijzonder van het leren op de werkplek (o.m. FOCUS, WEBA, VEVAK, *The learning climate questionnaire*, *VTO-Handboek*).

De bestudering van de theorieën over werkplek-leren, de analyse van de instrumenten voor het bevorderen en bewaken van de kwaliteit ervan, zullen toelaten het hoger voorgestelde CIPO-model verder in te vullen en te operationaliseren. Zodoende zullen we beschikken over een aangepast instrument (b.v. een systematische check-list) om vervolgens de bedoelde stages systematisch door te lichten en voorstellen voor optimalisering te formuleren.

3.2 Evaluatie van de 5 stagesystemen en de bijhorende concrete maatregelen a.h.v. het model

a) Beschrijving van de maatregelen

In dit onderdeel beschrijven we de 5 stagesystemen en de bijhorende maatregelen: stages onderwijs, IBO, leercontract (in middenstand en industrie)en, stages ESF en VDAB. Een eerste aanzet hiertoe vinden we reeds terug in de landenstudie die het HIVA uitvoerde in het kader van het Leonardo-project EKKE.

b) Screening van de maatregelen a.h.v. bronnenanalyse

In deze fase van het onderzoek screenen we de maatregelen a.h.v. het model dat ontwikkeld werd in fase 1. Deze screening gebeurt op basis van een bronnenanalyse (doelstellingen, wet- en regelgeving, verantwoordelijke actoren, financiële middelen, enz.) en laat ons toe een sterkte-zwakte analyse te maken van de verschillende vormen stages op hun leerpotentieel en de wijze waarop het werkmilieu verondersteld wordt als leermilieu te kunnen fungeren.

c) Selectie van praktijkcases en ontwerpen van een semi-gestructureerd interview

Waar de screening een soort potentie-analyse of een conceptevaluatie vormt op basis van schriftelijke en mondelinge bronnen, willen we vervolgens de stagepraktijken zelf onderzoeken. Daarom zullen we voor elk van de vijf stagevormen een aantal cases selecteren.

Voor de selectie van de cases streven we naar een maximale variatie van de bedrijfscontext na. Voorlopig zien we de volgende selectiecriteria:

- minstens twee sectoren (vb. bouw en handel-administratie)
- grote, middelgrote en kleine ondernemingen of arbeidsorganisaties
- ondernemingen met slechts 1 of met (een groep van) meerdere stagiairs
- arbeidsorganisaties met een sterk ontwikkeld VTO-beleid en met een matig ontwikkeld VTO-beleid (cfr. "vormingsbedrijven" en niet-vormingsbedrijven")
- sectoren met en zonder beroeps-, functie- en/of opleidingsprofielen
- genderaspecten en kansengroepen resp. aspecten van maatschappelijke achterstelling
- ...

Deze criteria kunnen worden aangevuld en gehierarchiseerd op basis van de resultaten van de eerste hoofdfase en de uitkomsten van de bovenstaande subfasen a) en b). Gelet op de vijf vormen van stages en het representeren van een brede variatie van praktijken wordt gedacht aan minstens 15 cases en het interviewen van telkens drie betrokkenen (een stagiair, een mentor van de arbeidsorganisatie en een stageverantwoordelijke van de opleidings- of opdrachtgevende instantie). Dit komt neer op minstens $15 \times 3 = 45$ uitgebreide interviews.

Voor de interviews wordt geopteerd voor een semi-gestructureerd interview dat gebaseerd is op het (gecorrigeerde) conceptueel model en dat de respondenten toelaat 'significante leerervaringen' mee te delen en deze te analyseren.

Ook zullen uit de 15 cases een 5-tal "good learning practices" via de methode van de "appreciative inquiry" dieper gaand worden bestudeerd.² Het gaat hierbij om stages die door de betrokken partijen als (goed en zeer goed) geslaagd worden beschouwd. Via diepte-interviewing wordt aan de stagiair, de stagebegeleider van de opleidings- of opdrachtgevende instantie en de stagebegeleider of mentor van de stageplaats, gevraagd welke elementen precies gemaakt hebben dat dit een geslaagde stage is. In dit deel van het empirisch onderzoek zullen volgende vragen de leidraad vormen:

- Wat zijn piekervaringen of hoogtepunten tijdens het leren in stages?
- Wat zijn de belangrijkste drijvende krachten?
- Wat zijn mogelijkheden om het leren in stages in deze organisatie te vergroten?

De indicaties en inzichten die dit oplevert zullen een aanvulling en precisering vormen t.a.v. de literatuur mede gelet op de specificiteit van de hier bedoelde stages. Ze zullen ook toelaten het CIPO-model te verfijnen en bij te stellen.

d) Evaluatie van de cases

Het doel van de interviews is om gegevens te verzamelen en deze op basis van het hoger bedoeld conceptueel model te interpreteren, om zodoende de huidige reële impact van stages (onder meer 'significante leerervaringen') te evalueren en lessen te trekken om het leerpotentieel van stages in de toekomst te kunnen versterken en uitbreiden.

3.3. Opstellen van een actieplan met beleidsaanbevelingen en ontwerp van werkinstrumenten

Op basis van de resultaten uit de twee voorgaande fasen stellen we een actieplan op met maatregelen die zich richten op het vergroten van de leermogelijkheden op de werkplek. Meer specifiek ontwikkelen we voorstellen en werkinstrumenten die een antwoord op de volgende onderzoeksvragen:

- Welke maatregelen kunnen *opleidings- en opdrachtgevende instanties* nemen om de kwaliteit van het leren van hun stagiairs tijdens stages te vergroten?
- Welke maatregelen kunnen in de *stageplaatsen* genomen worden om de kwaliteit van het leren tijdens stages te vergroten?
- Hoe kunnen de beschikbare en ontwikkelde sturings- en evaluatie-instrumenten worden geïntroduceerd en geïmplementeerd bij de opleidings- en opdrachtgevende instanties en de stageplaatsen? Wat veronderstelt dit bij de betrokken actoren?
- Welke rol dienen resp. de overheden en de sociale partners te spelen in het verhogen van de kwaliteit van het leren tijdens stages, het scheppen van de nodige voorwaarden daartoe en het implementeren van passende instrumenten?

² "Appreciatief enquiry" wordt door Cooperrider & Srivastva (1987) als volgt gedefinieerd: 'Waarderend onderzoek is een generatieve-theoretische wijze van actie-onderzoek, een wijze van leven met, zijn met, en onmiddellijke participeren in de verscheidenheid van sociale organisaties die ons tot studie uitdagen. Het is een interpretatieve onderzoeksvorm die de organisationele acties verbindt met zijn contextueel ingebedde betekenis'. Waarderend onderzoek is, in zijn basisbetekenis, een vorm van actie-onderzoek die selectief zoekt naar de lokalisatie, het verhelderen en naar voor halen van de 'life-giving forces' of levengevende krachten in het bestaan van een organisatie. Waarderend onderzoek zoekt naar het beste 'wat is' en dient als injectie naar de collectieve verbeelding van 'wat zou kunnen'.

Dit actieplan van de onderzoekers wordt naar haalbaarheid en implementatie getoetst door middel van rondetafelgesprekken met beleidsverantwoordelijken en de ontwikkelaars en "beheerders" van de vijf verschillende systemen (schoolstages, leercontract (in middenstand en industrie), IBO, stages ESF en VDAB). De bijstellingen van het actieplan worden mee verdisconteerd in de eindrapportering.

3.4 Valorisatie

Het geheel van de onderzoeksresultaten (het conceptueel kader en de checklist, de sterkte-zwakte-analyse en de impact van de huidige stages en het actieplan met de bijhorende instrumenten) wordt dan voor een breder publiek van opleidings- en stage-instanties naar voren gebracht op een studiedag, waarin ook workshops worden geprogrammeerd om de ontwikkelde instrumenten uitgebreid voor te stellen.

Het conceptueel kader en de ontwikkelde instrumenten kunnen eventueel – mede afhankelijk van de kostprijs - apart en op een handzame wijze (disk ? CD-rom ? brochure ? ...) worden beschikbaar gesteld van stage-organisaties en opleidingsinstituten.

Het past hier nog van op te merken dat de implementatie van de verworven kennis over stages maar zal slagen in de mate de stakeholders ook al bij de data-verzameling en –analyse betrokken zijn geweest. (Vandaar het grote belang van de tweede onderzoeksfase en de interviews en later de rondetafelgesprekken) De theorie over organisationeel leren suggereert immers dat systemisch leren - wat de implementatie van leer-rijke stages wellicht veronderstelt - een betrokkenheid vraagt van alle actoren over een voldoende intense periode. Stages zijn de beste indicatoren van de 'organisationeel leer-capaciteit' van een werkcontext. Zowel de stages als de werkcontext zullen kunnen profiteren van een verder doorgevoerde implementatie-inspanning die onder meer in de vorm van actie-onderzoek zou kunnen worden doorgevoerd.

Relevante literatuur

- Altounyan, C. (1995) *Putting mentors in their place: the role of workplace support in professional education*. Sheffield: Sheffield Business School
- Argyris, C. & Schön, D.A. (1996). *Organizational learning II. Theory, method and practice*. Reading: Addison- Wesley.
- Baert, H., Local Learning Partnerships: Environments for Inclusive and Flexibele Adult Education. *Lifelong Learning in Europe*. 2000 (3), 153-161
- Baert, H., De Witte, K. & Sterck, G. (2000). *Vorming, Training en Opleiding. Handboek voor een kwaliteitsvol VTO-beleid in welzijnsvoorzieningen*. Leuven: Garant.
- Baert, H. , Kusters, W., Scheeren, J. & Van Damme, D., (2000) *Uitgangspunten en contouren voor een samenhangend beleid van levenslang leren in Vlaanderen*. Leuven: Centrum voor Sociale Pedagogiek
- Baert, H. & Vanwiele, I. (2001) *Het maatschappelijk debat inzake levenslang leren in Vlaanderen en Europa*. Leuven: Centrum voor Sociale Pedagogiek
- Bolhuis, S.M. & Simons, P.R.J. (1999). *Leren en werken*. Deventer: Kluwer.
- Bomers, G.B.J. (1991). De lerende organisatie. In J.J. Peters & R.J.J.M. Van Ommeren (eds.), *Gids voor de opleidingspraktijk*. Houten: Stafleu Van Loghum.
- Bos, R.M. (1992). Het instrument opleiden in de lerende organisatie. In J.J. Peters & R.J.J.M. Van Ommeren (eds.), *Gids voor de opleidingspraktijk*. Houten: Stafleu Van Loghum.
- Bouwen, R. (1992) De Lerende Organisatie. In: De Witte, K.(Ed) *Continu Opleiden*. Leuven, Acco, 61-79.
- Bouwen, R. & Hosking, D. (2000) Organizational learning: relational constructionist approaches: an overview. (Editors of a special issue on Organizational Learning) *European Journal of Work and Organizational Psychology*, volume 9.
- Bartram, D., Foster, J., Lindley, P.A., Brown, A.J. & Nixon, S. (1993). *The learning climate questionnaire*. Employment Service and Newland Park Associates Ltd
- Cooperrider, D.L. & Srivastva, S. (1987). Appreciative inquiry in organizational life, *Research in organizational change and development*, 1, 129-169.
- Davenport, T.H. & Prusak, L. (1998). *Working knowledge. How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- De Weerd, S. (1999). *Significant leren. Een contextueel leerperspectief op de ontwikkeling van professionele competentie en identiteit in het domein van de organisatiekunde*. Leuven: K.U. Leuven, Faculteit Psychologie en Pedagogische Wetenschappen (doctoraatsproject o.l.v. R. Bouwen).
- Den Hartag, C. & Schrijen, H. (1983). *Stage als leerproces. Een praktische hulp voor stagiairs en vrijwilligers*. Baarn: H. Nelissen.

- Devilee, P.A. & Kuyt, H.J. (1996). Checklist voor de werkplek als leeromgeving. In J.W.M. Kessels & C.A. Smit (eds.), *Handboek effectief opleiden*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Donnenberg, O.H.J. (1991). Action learning. Een uitkomst voor degenen die als lerende managers of ondernemende medewerkers willen leren werken. In J.W.M. Kessels & C.A. Smit (eds.), *Handboek effectief opleiden*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Easterby-Smith, M. (1990). Creating a learning organization, *Personnel Review*, 5, 24-28.
- Federaal Ministerie van Tewerkstelling en Arbeid (2000), *Het federaal werkgelegenheidsbeleid. Evaluatierapport 2000*, Federaal Ministerie van Tewerkstelling en Arbeid, Brussel.
- Fiol, C.M. & Lyles, M.A. (1985). Organizational learning, *Academy of Management Review*, 4, 803-813.
- Garratt, B. (1987). *The learning organization: and the need for directors who think*. Aldershot: Fontana Paperbacks.
- Glaudé, M. Th. (1997) *Werkplek-opleiden als innovatie*. Amsterdam: M. Tj. Glaudé
- Handy, C.B. (1981). *Understanding organisations*. New York: Penguin Books.
- Healy, C.C. & Welchert, A.J. (1990) Mentoring relationships: a definition to advance research and practice, *Educational Research*, 19 (9), 17-21
- Hedberg, B. (1981). How organizations learn and unlearn. In P.C. Nystrom & W.H. Starbuck (eds.), *Handbook of organizational design*. Oxford: Oxford University Press.
- Hovelynck, J. (2000). Praktijktheorieën van een experiëntele begeleiding in Outward Bound: leidraden in het faciliteren van ervaringsleren. Leuven: K.U. Leuven, Faculteit Psychologie en Pedagogische Wetenschappen (proefschrift o.l.v. R. Bouwen).
- Huisman, J. (red.) (2000) *Praktijkgericht leren in het beroepsonderwijs. Een aspect van competentiegericht onderwijs*. Den Bosch: CINOP
- Kalmijn, J.W. & de Haas, T.H.C. (1993). Opleiden in de lijn van het werk; opleiden in het werk van de lijn. In J.W.M. Kessels & C.A. Smit, (eds.), *Handboek effectief opleiden*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Kolb, D.A. (1984). *Experiential learning: experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Kruijd, D. (1991). Opleiden op de werkplek: een terreinverkenning. In J.W.M. Kessels & C.A. Smit (eds.), *Handboek opleiders in organisaties*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Lazeron, A.H. (1994). *Mentoring en coaching: wat, hoe en waarom?* In J.W.M. Kessels & C.A. Smit (eds.), *Handboek opleiders in organisaties*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Leymann, H. & Kornbluh (ed) (1993) *Socialisation and learning at work: a new approach to the learning process in the workplace and society*. Hants: Avebury
- Maclennan, N. (1996) *Coaching and mentoring*. Hampshire.Gower

- Marsick, V.J. & Watkins, K.E. (1990). *Informal and incidental learning in the workplace*. London: Routledge.
- Marsick, V.J. (1987). *Learning in the workplace*. London: Croom Helm.
- Marsick, V.J. (1988). Learning in the workplace: the case for reflectivity and critical reflectivity, *Adult Education Quarterly*, 4, 187-198.
- Marsick, V.J. & Volpe, (1999) M. Informal learning on the job, *Advances in Developing Human resources*. Nr. 3
- Mintzberg, H. (1983). *Structures in five: Designing effective organizations*. Englebert Cliffs: Prencice Hall.
- Morgan, H. (1987a). *Images of organization*. Beverly Hills: Sage.
- Morgan, H. (1987b). *De nieuwe manager: ontwikkeling van managementsvaardigheden voor een wereld in beweging*. Schiedam: Scriptum.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1997). *The knowledge creating company: how Japase companies create the dynamics of innovation*. New York: University Press.
- Nordhaug, O. (1995). Structurele leerblokkades in organisaties. In J.W.M. Kessels & C.A. Smit (red.), *Handboek opleiders in organisaties*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Ofman, D.O. (1998). *Bezieling en kwaliteit in organisaties*. Utrecht: Servire Uitgevers.
- Onstenk J. (1994), *Leren en opleiden op de werkplek: een verkenning in zes landen*, Max Goote Kenniscentrum voor Beroepsonderwijs en Volwasseneneducatie, Amsterdam.
- Onstenk, J. (1997). *Lerend leren werken. Brede vakbekwaamheid en de integratie van leren, werken en innoveren*. Delft: Uitgeverij Eburon.
- Onstenk, J. (2000) *Op zoek naar een krachtige beroepsgerichte leeromgeving: fundamenten voor een onderwijsconcept voor de bve-sector*, 's-Hertogenbosch: CINOP
- Pedler, M., Burgoyne, J. & Boydell, T. (1991). *The learning company. A strategy for sustainable development*. London: Mc Graw-Hill book company.
- Peters, T. & Waterman, R. (1983). *Excellente ondernemingen: kenmerken van succesvol management*. Utrecht: Veen.
- Revans, R. (1982). *Action learning*. Bromley (Kent): Chartwell-Bratt Ltd.
- Rowden, R.W. (1996) *Workplace learning: debating five critical questions of theory and practice*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers
- Schön, D.A. (1983). *The reflective practioner*. New York: Basic Books.
- Schein, E.H. (1969). Process consultation: its role in organization development. Mass.: Addison-Wesley Reading.
- Scott, W.R. (1987). *Organizations: rational, natural and open systems*. New York: Prentice Hall.

- Senge, P.M. (1990). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organisation*. New York: Doubleday.
- Shotter, J. (1993). *Conversational realities: constructing life through language*. London: Sage.
- Shrivastava, P. (1983). A typology of organizational learning systems, *Management studies*, 2, 7-28.
- Simons, P.R.J. (2000). Lerend werken: tautologie of uitdaging?, *Opleiding & Ontwikkeling*, 6, 7-11.
- Sprenger, C.C. (1995). *Vier competenties van de lerende organisatie*. Den Haag: Delwel.
- Sterck, G. (2001) *De dynamiek van leerpatronen in arbeidsorganisaties*. Leuven: CPVBO(doctoraatsproject o.l.v. H. Baert en K. De Witte)
- Swieringa, J. & Wierdsma, A.F.M. (1990). *Op weg naar een lerende organisatie*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Terwisga, H.B. & van Sluijs, E. (1990). *Opleiden voor de toekomst: onderdeel van bedrijfsbeleid*. Alphen aan den Rijn/Deurne: Samson.
- Tjepkema, S. (1993). *Profiel van de lerende organisatie en haar opleidingsfunctie*. Universiteit Twente: Faculteit der toegepaste onderwijskunde.
- Tjepkema, S. (1995). Van opleider naar adviseur? De rol van opleidingsfunctionarissen in een lerende organisatie. In J.M.W. Kessels & C.A. Smit (eds.). *Opleiders in organisaties*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Van den Berg, H. , Denolf, L., van der Veer, K. & Vanschoren, J., (1996) *Integrale trajectbemiddeling. Een methodiekbeschrijving*. Amsterdam: Uitgeverij Jan Mets
- Van den Broeck, H. (1994). *Lerend management. Verborgene krachten van managers en organisaties*. Tiel: Lannoo Scriptum.
- Van der Krogt, F.J. (1995). *Leren in netwerken: veelzijdig organiseren van leernetwerken met het oog op humaniteit en arbeidsrelevantie*. Utrecht: Lemma.
- Van Dijk, J.H.M. & Broenink-Bos, J.R. (1992). Veranderen en opleiden: organisaties als lerende systemen. In J.J. Peters & R.J.J.M. Van Ommeren (eds.), *Gids voor de opleidingspraktijk*. Houten: Stafleu Van Loghum.
- Vander Zee, H. (1993). *Van opleiden naar ontwikkelen: het perspectief van de lerende onderneming*. Kluwer: Deventer.
- Weggeman, M. (1997). *Kennismanagement. Inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties*. Lannoo: Scriptum Management.
- Wenger, (1998). *Communities of practice. Learning, meaning and identity*. Cambridge: University Press.
- Wildemeersch, D. (1995b). *Een verantwoorde uitweg leren. Over sociaal-agogisch handelen in de risicomaatschappij*. Nijmegen: Katholieke Universiteit Nijmegen (inaugurale rede).

Willemine, R. (1997). *Supervisie. Gids voor supervisanten*. Assen: VanCorcum

Yan Lu, R. (2001) *Dynamics of mentoring to workplace learning in labour organisations*, Leuven: CPVBO
(doctoraatsproject o.l.v. H Baert)