

Uitgangspunten werkplekieren

Maatwerk en zelfsturing

De deelnemer ziet zichzelf als eigenaar van zijn¹ leerproces, of leert tijdens de opleiding dat te gaan doen. Dit impliceert dat hij zelf bepaalt (leert te bepalen) welke onderdelen van het aanbod aan leermiddelen hij inzet en wanneer hij ze inzet. Het resultaat legt de deelnemer vast in een individueel opleidingsplan. Dit plan voorziet in een individuele structuur, dat een houvast biedt tijdens het leerproces.

Daarnaast kan de deelnemer eigen leervragen formuleren en bewijzen van eerder verworven competenties aanleveren.

Het totaal van deze competenties noemen we 'persoonlijk leiderschap'. Het aanleren van de competenties die hiervoor nodig zijn, maakt deel uit van de opleiding.

Ieder traject is dus anders op basis van de startpositie, eigen leervragen, leervoorkeuren en snelheid.

Leren op de werkplek

Het leerproces is zoveel mogelijk geïntegreerd in het dagelijkse werk. De kern van de opleiding wordt daartoe gevormd door werkopdrachten. De uitvoering van deze opdrachten biedt de deelnemer de mogelijkheid om al doende te leren en met het resultaat aan te tonen in hoeverre hij vereiste competenties heeft aangeleerd.

Het is ook mogelijk dat een deelnemer zelf uitvoerende werkzaamheden als werkopdracht voordraagt. Een voordracht hiertoe wordt vooraf beoordeeld op het leerrendement.

'Begin with the end in mind'

De aan te leren competenties zijn uitgewerkt in een beperkt aantal eindkwalificaties en beoordelingscriteria. Deze laatste noemen we beoordelingsportretten.

Tijdens het leerproces is de deelnemer voortdurend (van start tot einde) bezig zich tot deze eindkwalificaties en beoordelingsportretten te verhouden. Het leerproces wordt daarmee erg doelgericht.

Peer learning

De deelnemers werken in leergroepen. De leden geven elkaar schriftelijk feedback op de uitwerking van de werkopdrachten.

Daarnaast komen de leergroepen regelmatig bij elkaar voor intervisie.

¹ Aanduidingen van de deelnemer aan de te ontwikkelen opleiding zijn in dit document in de mannelijke vorm.

Portfoliëren

De deelnemer bouwt een portfolio op met uitwerkingen van afgetekende werkopdrachten, als 'bewijsstukken' voor de aangeleerde competenties.

Bewijsstukken van buiten de opleiding kunnen na aftekening ook in het portfolio worden opgenomen.

In het portfolio worden ook de tussentijdse evaluaties en de eindbeoordeling opgenomen.

Reflectie

Reflectie vindt op de volgende wijze plaats: Na de uitwerking van een werkopdracht reflecteert de deelnemer op de eigen uitwerking en legt de uitkomst ervan schriftelijk vast.

Daarna vraagt hij feedback aan twee anderen, die hem bij de uitvoering van de werkopdracht aan het werk hebben gezien. Dat kunnen andere deelnemers zijn, andere collega's, een externe relatie, bijvoorbeeld een klant of cliënt, een leidinggevende, etc. De deelnemer kiest zelf.

De feedback wordt opgenomen in de uitwerking van de werkopdracht. De deelnemer reflecteert opnieuw op deze feedback en neemt het resultaat eveneens op in de uitwerking van de werkopdracht. De uitwerking van een werkopdracht is pas gereed als daarin de feedback en de reflecties zijn opgenomen.

Evaluaties en eindbeoordeling

Bij aanvang en tijdens de opleiding heeft de deelnemer de beschikking over de eindkwalificaties en beoordelingsportretten. Bij aanvang doet hij een eigen evaluatie waar hij ten opzichte van de eindkwalificaties en portretten staat. Hij kan zich laten ondersteunen door feedback van anderen. Tevens geeft de deelnemer aan welke ambitie hij heeft over het te bereiken eindresultaat. Er is een minimum niveau (alle eindkwalificaties voldoende), maar een deelnemer kan de lat hoger leggen op één of meerdere eindkwalificaties.

Tijdens de opleiding zijn er twee momenten waarop een deelnemer een tussentijdse evaluatie aanvraagt. Hij kiest zelf na overleg met de leidinggevende de datums waarop hij de evaluatie wenst. Een collega of leidinggevende doet deze evaluatie op basis van de beoordelingsportretten en doet daarbij suggesties voor het vervolgtraject van de opleiding.

Aan het eind van de opleiding bevindt zich de eindbeoordeling. De deelnemer vraagt deze aan wanneer hij vindt dat hij klaar is met de opleiding. De leidinggevende voert de beoordeling uit.

Zowel de tussentijdse evaluaties als de eindbeoordeling geschieden op basis van het portfolio waarin de uitwerkingen van afgetekende werkopdrachten zijn opgenomen, aan de hand van telkens dezelfde, aan de deelnemer bekende eindkwalificaties en beoordelingsportretten.

De leidinggevende tekent de uitwerking van een werkopdracht af door het afvinken van alle voorgescreven elementen. Het betreft nog geen inhoudelijke beoordeling; Deze vindt plaats op

basis de eindkwalificaties op het moment dat de deelnemer daarom vraagt. Bij zowel de tussentijdse evaluatie als de eindbeoordeling worden één of meerdere uitgewerkte werkopdrachten gebruikt.

Inhoudelijke scope

De opleiding richt zich op het aanleren van de bepaalde, vooraf bepaalde competenties. Het concept van werkplekleren is erop gericht dat de deelnemers deze competenties moeten kunnen toepassen in hun dagelijkse praktijk. Voor deze nieuwe competenties kunnen ook andere (basis-) competenties nodig zijn. Het is denkbaar dat deze deels of geheel ontbreken en er 'reparaties' nodig zijn. Daarom zullen deelnemer én zijn leidinggevende tijdens de opstelling van het individuele opleidingsplan een inventarisatie doen van mogelijke extra leerbehoeftes, op basis waarvan een besluit kan worden genomen over extra leermiddelen. Het concept van zelfgestuurd leren maakt de opleiding dermate flexibel dat extra leermiddelen (zoals kennissessies en trainingen) zijn toe te voegen.

Organisatorische inbedding

De opleiding wordt zoveel mogelijk binnen de bestaande organisatiestructuren en verantwoordelijkheden ingebed. Begeleidende en beoordelende taken t.b.v. de opleiding vallen binnen de reeds goedgekeurde of nog goed te keuren functie-/taakomschrijvingen.

De leidinggevende heeft ten aanzien van het opleidingstraject van een medewerker drie taken, die overigens – normaliter - binnen de reguliere verantwoordelijkheid en functieomschrijving van een leidinggevende vallen.

De eerste taak is het begeleiden van de deelnemer bij de opstelling van het individuele opleidingsplan, met daarbij het afspreken van het moment van de tussenevaluaties en eindbeoordeling, het inbrengen van cases ter vervanging van werkopdrachten en het autoriseren van het aantal benodigde opleidingsuren. Leidinggevende en deelnemer maken afspraken over wie de feedbackgevers van de deelnemer. De tweede taak is de uitvoering van de eindbeoordeling (tussenevaluaties worden gedaan door een collega of coach, zie hierna). De derde taak is het bewaken van de doorontwikkeling van de medewerker na afloop van de opleiding.

Indien nodig volgen de leidinggevendenden voor alle drie taken een eigen opleidingstraject. Ze moeten de nieuwe competenties tot op zekere hoogte zelf aanleveren, mogelijk wel met eigen accenten. Tevens moeten zij in staat gaan zijn om de eindkwalificaties en beoordelingsportretten te hanteren en de deelnemers te begeleiden bij de opstelling van het opleidingsplan.

Het eventuele opleidingstraject voor de leidinggevendenden t.b.v. deze taken wordt op basis van dezelfde principes opgezet als de opleiding voor de medewerkers. Zo ervaren zij aan den lijve hoe het is om op deze manier te leren. Concreet betekent dit dat van hen een eigen opleidingsplan wordt gevraagd, dat er tussenevaluaties zijn en een eindbeoordeling.

Verantwoordelijkheid en opleiding coaches en interne trainers

Iedere deelnemer wordt tijdens het opleidingstraject gecoacht. Dat kan door een collega gebeuren, of door een interne of externe trainer/coach. Een belangrijk onderdeel van de coaching is de uitvoering van de tussenevaluaties. Een tussenevaluatie heeft geen formele status in de zin dat de resultaten definitief bepalen of de deelnemer de competenties in huis heeft. De evaluatie is bedoeld om te bepalen waar een deelnemer in zijn opleidingstraject staat en om suggesties te doen voor het vervolg van het traject.

Coaches en interne trainers kunnen eventueel vooraf worden getraind.

Opleidingsuren en opleidingsduur

Het is gegeven de onderliggende principes van maatwerk en zelfsturing niet goed mogelijk centraal en vooraf te bepalen hoeveel opleidingsuren per deelnemer benodigd zullen zijn. Vast staat wel, dat er als gevolg van verschil in ervaring individuele verschillen zullen zijn.

De afzonderlijke leermiddelen die beschikbaar worden gesteld, zullen een indicatie krijgen van het aantal benodigde uren. Tijdens de keuze welke leermiddelen een deelnemer wenst te gebruiken, hebben deelnemer en leidinggevende een indicatie van het aantal noodzakelijke uren. De leidinggevende zal per individueel geval een besluit nemen hoeveel opleidingsuren een deelnemer ter beschikking worden gesteld, daarbij rekening houdend met de prioriteit van de opleiding vergeleken met andere taken.

Twee kanttekeningen hierbij:

1. Een deel van de opleiding zal bestaan uit de uitvoering van werkopdrachten. Het is mogelijk om deze werkopdrachten te vervangen door onderhanden cases die als leermiddel worden ingezet. Het aantal ingebrachte cases beïnvloedt het aantal opleidingsuren.
2. Het is niet uit te sluiten dat leidinggevende en deelnemer bij aanvang van een individueel traject aanvullende opleidingsbehoeften constateren, met consequenties voor het aantal benodigde opleidingsuren.

Consequenties voor andere opleidingstrajecten

Een organisatie die met werkpleklers begint dient zich er rekenschap van te geven dat deze aanpak een integratie betekent van opleidingen en de reguliere werkwijze van beoordelen en begeleiden. Hoewel niet onmogelijk, is het goed moeilijk voorstelbaar dat een organisatie die eenmaal is begonnen met werkpleklers ook nog opleidingen inkoopt die op de traditionele wijze zijn vormgegeven. Dit geldt mogelijk ook voor MD trajecten.