

Datum goedkeuring	Versie	Datum herziening	Plaats documentbeheer	Eigenaar
- 22 oktober 2017	- 9 oktober 17	- 31 oktober 2018	3. Medewerkers	Sharon; Michel;

Kader voor Vorming, Training en Opleiding

1 Leren

1.1 Lerende organisatie

De term 'lerende organisatie' is in de afgelopen jaren veelvuldig gebruikt om aan te geven dat organisaties zich in de huidige tijd van snelle technologische vernieuwingen van producten en sociale veranderingen, flexibeler en meer open maken, zodat men beter in staat is op externe ontwikkelingen te reageren en te anticiperen. Een lerende organisatie streeft ernaar bekwaam te zijn én te blijven. Met andere woorden: **een lerende organisatie is een organisatie die in staat is zich permanent te verbeteren, te vernieuwen en te ontwikkelen**. Zij weet waar het staat en wat haar zwakke en sterke punten zijn. Er is zicht op gewenste veranderingen, zonder dat het einddoel overigens exact omschreven hoeft te zijn. De weg die bewandeld wordt, wordt gezien als leerweg die vraagt om tussentijdse evaluatie en zo nodig bijstelling. Belangrijk daarbij is dat we ons bewustzijn van de richting waarin gewerkt wordt zodat we doelgericht en duidelijk weten waar we naar toe willen. Vanuit onze oplossingsgerichte focus, kunnen we dit ook vertalen als: we werken terug vanuit de toekomst en bouwen voort op het goede uit het verleden.

Een lerende organisatie stimuleert bewust leren. Het leren van de medewerkers is een onderdeel van de missie en visie van De Stap en is gericht op de gewenste ontwikkelingen. Daarbij wordt erop gelet dat er veelzijdig geleerd wordt. Dit heeft te maken met de verschillende niveaus waarop geleerd kan worden. Het eerste niveau betreft de regels in een organisatie: leren wat men moet en mag (enkelvoudig leren). Daarachter liggen de inzichten en principes (dubbelslag leren). Inzichten hebben betrekking op het weten en begrijpen van de regels, terwijl, nog een niveau hoger, de principes gericht zijn op de identiteit van de betrokkenen en de organisatie: het willen en zijn (driestlag leren). Om een lerende organisatie te zijn en te blijven is het belangrijk om naast bewust en veelzijdig leren expliciete aandacht te hebben voor het leren te leren, het zogenaamde meta-leren. Dit draagt ertoe bij dat het leren als continu proces ingebed raakt in De Stap.

De stijl van leren dient aangepast te worden aan de ontwikkelingsfase waarin De Stap zich bevindt. Niet alle collega's of honingraten ontwikkelen zich op dezelfde manier en in hetzelfde tempo. Bij het leren van organisaties gaat het om het veranderen van organisatiegedrag. Dit vereist dus een collectief leerproces en individueel leren. Leidinggeven aan collectief leren betekent het verstoren van routines, sturen op basis van gedeelde missie en ambities en aansturen van het proces van onderlinge interactie en besluitvorming. Dit leidt tot de leercyclus: doen, bezinnen, denken, beslissen en weer doen. Belangrijk daarbij is het uitgangspunt: onafhankelijk in het denken, afhankelijk in het werk. Het gaat in lerende organisaties om overeenstemmingen die werkbaar worden geacht in een specifieke situatie; ze zijn dus context gebonden en tijdelijk (Wierdsma & Swieringa, 2011).

De volgende **eigenschappen** komen terug binnen een lerende organisatie:

- Een lerende organisatie heeft zicht op en gerichte aandacht voor gewenste ontwikkelingen;
- Een lerende organisatie heeft brede aandacht voor leren;
- Een lerende organisatie is een netwerkorganisatie;
- Een lerende organisatie is gericht op samenwerking en afstemming;
- Een lerende organisatie communiceert helder en open.

Wierdsma & Swieringa (2011) stellen dat bij een lerende organisatie sprake is van 'driestlag leren'. De aanpassingen binnen de organisatie aan de gewijzigde omgeving beperken zich niet alleen tot

aanpassingen van regels en procedures, maar gaan door tot aanpassingen in de fundamenten van de organisatie.

Leerslag	Domein van leren	Categorie van leren	Resultaat van leren	Management functies
Enkelslag	Regels	Moeten/mogen	Verbetering	Cohesie en beheer
	+	+		
Dubbelslag	Inzichten	Weten/begrijpen	Vernieuwing	Innovatie
	+	+		
Drieslag	Principes	Willen/zijn	Ontwikkeling	Identiteit

(afbeelding over 'Drieslag leren' van pagina 172 uit 'Lerend organiseren en veranderen')

1.2 Visie op leren

Het leren heeft voor verschillende mensen een verschillende betekenis. Mensen leren en ontwikkelen op verschillende manieren. Ze hebben verschillende omgevingen waarin ze graag leren en verschillende manieren waarop ze problemen oplossen. Deze verschillen in voorkeuren en gewoonten in het leren, zijn onder andere het gevolg van iemands 'leergeschiedenis' (hoe werd er op school en thuis omgegaan met het leren). Het wordt ongetwijfeld ook bepaald door zaken als cultuur, leeftijd en persoonlijkheid. Voorkeuren en gewoonten zijn redelijk stabiel, maar liggen niet vast. Een nieuwe werkomgeving, een nieuwe fase in iemands ontwikkeling, maar ook inzicht in het eigen leren, kan veranderingen in het leren tot stand brengen. Er zijn vele manieren om het leren te organiseren. Zo zijn er trainingen, leerprojecten, communities, learning on the job, enzovoorts. De beste manier om hét leren te organiseren, bestaat niet.

Er moet gezocht worden naar een match tussen wat geleerd moet worden, wie het moet/wil leren, waar het geleerd moet worden en hoe we dat het beste kunnen inrichten. De vijf grootste voorkeuren zijn omschreven in 5 metaforen (Ruijters, 2006):

- Kunst afkijken;
- Participeren;
- Kennis verwerven;
- Oefenen;
- Ontdekken.

Kunst afkijken

Dit kan het best in een praktijk die hectisch is, vrij onvoorspelbaar en constant in beweging. Het gaat over het (impliciet) leren van anderen door observatie en imitatie en door vraagstukken die je in de praktijk tegenkomt. Mensen zoeken zelf situaties op waar zij iets van leren.

Participeren

Dit vind je bij mensen die anderen nodig hebben om goed tot leren te komen, ze sparren om eigen ideeën helder te krijgen en aan te scherpen. Leren is voor deze groep het gemakkelijkst in een groep die aandacht heeft voor elkaar en waar men elkaar vertrouwt. Kernwoorden in deze metafoor zijn gesprek, interactie, activiteit, community en participatie.

Kennis verwerven

Er zijn mensen die grote voorkeur hebben voor overdracht van kennis, zij hechten belang aan overdracht van kennis en het aanleren van vaardigheden. Zij leren vaak goed in een gestructureerde situatie waarin doelen zijn gesteld en waar het onderwijs wordt verzorgd door vakmensen. Ze weten wat ze willen, zij richten hun leren op het bereiken van een eindresultaat in heldere tussenstappen.

Oefenen

Dit is naast kennis verwerven de bekendste leercontext, hier is het uitgangspunt een veilige omgeving waar je fouten mag maken, want fouten vormen een bron van informatie Voor het leren. Het leren vindt plaats in situaties die de praktijk zoveel mogelijk benaderen (training on the job, rollenspel). De begeleiding kan vanuit de praktijk zijn of een goede docent. Belangrijk is het dat iemand het leren kan begeleiden, situaties kan vereenvoudigen, op dingen kan wijzen of juist kan aanreiken.

Ontdekkend leren

Hier zijn leven en leren synoniemen, leren doe je niet alleen tijdens de opleiding maar continu, niet leren bestaat niet. Het richt zich op het leervermogen. Deze mensen leren veel uit de dagelijkse gang van zaken en onverwachte gebeurtenissen. Een ontdekker zoekt naar inspiratie en haalt dit uit zijn omgeving, vrienden e.d. Deze lerenden zijn vaak herkenbaar aan een drang naar creativiteit en het zelf willen uitvinden.

Ieder van ons heeft een eigen leerstijl en heeft daarom een eigen aanbod of methode nodig om te (kunnen) leren. Zoals we voor onze gezinnen en kinderen in begeleiding zoeken naar de meest aangepaste begeleidingsmodule, kan dit eveneens meegenomen worden voor het leren van collega's binnen De Stap. Wil je weten welke leervoorkeur het best bij jou past, ga dan naar:

<https://www.amc.nl/web/file?uuid=e07db8ea-ff31-4ef6-ae8f-7131f0f1b2fe&owner=4d928ce4-e557-4531-8337-ee2442f7f9d8&contentid=17428>.

Voor verdere informatie en uitleg over deze leervoorkeuren:

https://www.twynstragudde.nl/sites/default/files/leervoorkeuren_productblad.pdf

Live as if you were to die tomorrow.

Learn as if you were to live forever.

Ghandi

1.3 Leervormen

Formele leervormen	Kortlopende opleiding, studiedag, training, workshop, langdurige opleiding in onderwijs, conferentie, presentatie	
Niet Formele leervormen	<p>Semi gestructureerd leren:</p> <p>alle geplande activiteiten in een werkomgeving waarin bewust elementen met een leercomponent worden gebracht</p>	<ul style="list-style-type: none"> • coaching • mediatheek • mentoring • referentiepersoon • intervisie • supervisie • zelfstudie • duoleren • e-learning • social media en m-learning • reflectiesessie • leernetwerken of lerende netwerken • leerbezoek • teamleren • serious games
	Informeel leren:	<ul style="list-style-type: none"> • ervarings- en experiënteel leren • incidentieel en impliciet leren

	leren in een situatie die niet expliciet werd opgezet met de bedoeling te leren	<ul style="list-style-type: none"> • social media en m-learning • leernetwerken of lerende netwerken
--	---	--

Weetje: 70:20:10 regel

*70% van wat we leren, leren we door uitdagingen op de werkvloer
20% leren we via collega's of via ons netwerk
slechts 10% leren we door formele, georganiseerde, leervormen (trainingen of opleidingen)*

2 Plaats en doel van Vorming, Training en Opleiding binnen De Stap

Het beleid rond vorming training en opleiding is een onderdeel van het medewerkersbeleid en ondersteund de doelen die hierin zijn geformuleerd.

Als onderdeel van het medewerkersbeleid, ondersteund het de missie en visie van De Stap. Meer bepaald speelt het in op:

- Een warme professionele organisatie zijn;
- Kwaliteit bieden;
- Diverse gezinnen begeleiden;
- Focussen op krachten;

Om dit te realiseren richt het VTO-beleid zich op

- Het aanmoedigen van talentontwikkeling door opleiding, training en coaching;
- Ontwikkeling van leiderschap gericht op het leiden met visie, inspiratie en integriteit;
- Ontwikkelen van een cultuur van permanent leren;
- Het verrijken van kennis.

Het succes van het VTO-beleid meten we af aan:

- Het opnemen van verantwoordelijkheid en leiderschap binnen een vlakke organisatie;
- Het kunnen en durven toepassen van de 7 principes voor zelfsturing en oplossingsgericht werken;
- Het engagement om het geleerde te versterken en toe te passen;
- Het inzetten van eigen talenten
- De mate van afstemming tussen kerncompetenties en eigen competenties in functie van inzetten van eigen talenten
- De mate van autonomie (zelfleiderschap);

3 Toepassingsgebied

Het VTO-beleid is van toepassing op alle collega's van De Stap al dan niet in betaald dienstverband. Dit wil zeggen dat we eveneens aandacht hebben voor het leren en trainen van vrijwilligers, stagiairs, ervaringsdeskundigen, ...

Bijzondere aandacht geven we aan nieuwe collega's.

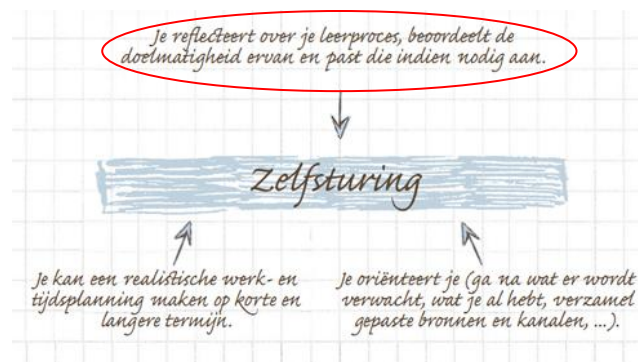
4 Verantwoordelijkheden en bevoegdheden

De collega met de rol van VTO-medewerker is verantwoordelijk voor het onderhoud van het omschreven VTO-beleid en de dagdagelijkse praktische opvolging er van. (zie rol VTO-medewerker)

De coördinatoren zijn verantwoordelijk voor het houden van welzijns gesprekken voor de opmaak van persoonlijke opleidingsplannen en het verzamelen van noden voor teamopleidingsplannen.

Werkgroep inhoud geeft advies voor het algemene VTO-beleid.

Elke collega's is verantwoordelijk voor zijn eigen leren. Hij of zij wordt hierin zo ruim mogelijk ondersteund.



5 Planning van het leren

5.1 POP¹

Een persoonlijk ontwikkelingsplan of POP legt **afspraken** vast tussen een collega en de coördinator over de **persoonlijke ontwikkeling** van de medewerker. Het geeft de **leeractiviteiten** van een collega met bijhorende **(tussen)resultaten** weer in een tijdsplanning.

Het POP bevat de **ontwikkeldoelen** van de collega die zijn inzetbaarheid bevorderen en eventueel zijn **loopbaan** op lange termijn sturen. Hierbij houd je rekening met wat de collega wil en met wat De Stap vindt dat nodig of niet nodig is.

- Een strategisch opleidingsplan geeft aan in welke richting medewerkers moeten ontwikkelen om de organisatiedoelstellingen te bereiken.
- Een POP zet uit in welke richting de individuele medewerker hierbinnen zal groeien, rekening houdende met individuele competenties en wensen.

Een POP wordt in dialoog gemaakt. Het (jaarlijks) welzijns gesprek is een ideaal moment om het hier samen over te hebben.

5.1.1 Aan de slag met een POP in drie stappen

Stap 1: Voorbereiding

Voor je in gesprek gaat over de ontwikkeldoelen, bereiden beide gesprekspartners dit best even voor.

Je kan de **collega** de volgende vragen meegeven:

- Welke zijn mijn sterke punten?
- Zet ik ze (genoeg) in mijn werk in?
- Wat heb ik nodig om dat meer te doen?

¹ Overgenomen van <http://www.hrwijs.be/thema/een-persoonlijk-ontwikkelingsplan-pop-voor-elke-medewerker>
De Stap vzw

Kader vorming, training en opleiding

- Wat zijn mijn groei- of ontwikkelpunten? Welke kennis of vaardigheid heb ik nodig om beter te functioneren?
- Welke ambities heb ik op korte en langere termijn? Ben ik geïnteresseerd in een andere functie?

De **coördinator** denkt na over

- Ontwikkelingen in de organisatie
- De huidige prestaties van de medewerker
- Benodigde competenties in de toekomst
- De mogelijke evoluties in de functie van de medewerker en/of de organisatiedoelen

Stap 2: Een POP-gesprek en afspraken

Tijdens een gesprek leggen beiden samen concrete ontwikkelingsdoelen en prioriteiten vast en maken ze praktische afspraken. Dit kan een onderdeel zijn van een welzijns gesprek, of je kan een apart POP-gesprek voorzien.

Stap 3: Uitvoering en evaluatie

Nadat je het POP samen hebt opgesteld en beiden hebt goedgekeurd, gaat het **ontwikkeltraject** van de collega van start. Beiden zijn samen verantwoordelijk voor het nakomen van de afspraken. De coördinator zorgt voor de toegezegde faciliteiten en ondersteunt de collega. De collega zelf volgt zijn leertraject op.

Voor bepaalde ontwikkelingsdoelen is het zinvol om **opvolgingsmomenten** te plannen waarop jullie samen nagaan hoe het staat met de uitvoering van het POP. Voldoen de ontwikkelingsactiviteiten aan de verwachtingen? Welke acties zijn nodig om bij te sturen?

Tot slot is het belangrijk om een POP-traject te **evalueren** alvorens je een nieuwe cyclus opstart.

- Zijn de ontwikkeldoelen bereikt?
- Welk effect hebben de leerinspanningen gehad op het functioneren?
- Welk effect heeft het traject gehad op de loopbaanperspectieven van de medewerker?

5.2 HOP

Een Honingraat OntwikkelingsPlan bevat afspraken binnen een honingraat over de gewenste ontwikkeling van het team, rekening houdend met de doelstelling van De Stap en die van de individuele collega's. De afspraken gaan over de competenties die het team met elkaar wil ontwikkelen en de manier waarop die ontwikkeling moet plaatsvinden.

Een Honingraat OntwikkelingsPlan is een instrument om met de hele honingraat samen vast te stellen:

- Welke competenties er binnen de honingraat aanwezig zijn
- Welke doelen met deze competenties gerealiseerd kunnen worden
- Wie verantwoordelijk is voor de verschillende te behalen doelstellingen
- Welke competenties er eventueel nog ontwikkeld moeten worden

Een HOP helpt teamleden na te denken over hoe zij hun talenten kunnen bundelen en versterken. Het HOP richt zich op de honingraat als de vaste groep collega's die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor de kernopdracht van de honingraat en de dienstverlening aan de cliënten. Een aantal acties uit het HOP vragen om individuele inspanningen. Deze krijgen een plaats in het Persoonlijke Ontwikkelingsplan (POP) van de betreffende honingraatsleden.

De doelen voor HOP zijn afgeleid van het organisatiebeleid. Hoe beter een organisatie haar doelen, missie en visie formuleert, hoe concreter en gericht er een HOP kan worden. Het aanwezige opleidingsbeleid kan instrumenten aanreiken voor leren en ontwikkelen en teams en organisatie ondersteunen in het ontwikkelen van een leercultuur. De ontwikkelde HOP's beïnvloeden van hun kant het personeelsbeleid. Door in beeld te brengen welke kwaliteiten in een team nodig en nu aanwezig zijn, kun je bij de werving en selectie van nieuwe medewerkers zoeken naar nog ontbrekende competenties.

5.3 Jaaropleidingsplan VTO

De VTO-medewerker stelt, met advies van werkgroep inhoud, het jaaropleidingsplan op. Dit plan sluit aan op de strategisch doelen van De Stap, de persoonlijke doelen van collega's (uit o.a. POP) en doelen van honingraten (uit o.a. HOP).

Dit plan omvat:

- De leer en opleidingsactiviteiten die het volgend jaar worden uitgevoerd.
- Naar welke doelgroepen
- Met welke inhoud
- Met welke budgetten
- De beoogde resultaten
- Data en plaats en door wie gegeven.

Het Jaaropleidingsplan VTO maakt onderdeel uit van het Jaaractieplan en volgt dezelfde timing van opmaak, opvolging en evaluatie.

Hint: <http://leerdoelenmaker.cevora.net/nl>

5.4 Formele activiteiten

Zie procedure Vorming Training en Opleiding