

## Checklist Werkplekleren

Deze checklist draagt ertoe bij dat het gesprek over werkplekleren systematisch op gang wordt gebracht over kansen en mogelijkheden voor competentieontwikkeling door werkplekleren. Om belangrijke zaken niet over het hoofd te zien en om verduurzaming van het geleerde te bevorderen, is het van belang om te denken over signalen, analyses, leerdoelen, interventies, randvoorwaarden en leeropbrengsten. Hiervoor biedt de checklist een leidraad. De checklist dient om in een vroegtijdig stadium, als een probleem of ambitie zich aandient, na te denken over werkplekleren en het leidt tot een meer weloverwogen idee voor de inrichting en facilitering van leertrajecten op de werkplek.

Deze checklist is ontwikkeld in opdracht van het Samenwerkingsverband EVOLVA door medewerkers van het lectoraat Professionalisering van het Onderwijs van Zuyd Hogeschool. Een eerdere versie van de checklist is getest bij Daelzicht, Pergamijn en SGL en van commentaar voorzien door betrokkenen bij Evolva en bij Zuyd. De checklist is bestemd voor hen die in de organisatie verantwoordelijkheid dragen voor Human Resources Development (HRD), zoals opleidingsfunctionarissen, managers en mogelijk ook bestuurders.

Wij wensen u veel inspiratie toe bij het benutten van de checklist.

Sylvia Schoenmakers  
Marcel van der Klink

Oktober 2015

## Inhoudsopgave

De checklist is opgebouwd uit vier onderdelen die elk een fase in de ontwerpcyclus belichten. Per onderdeel wordt u door middel van vragen uitgenodigd om na te denken over wat naar uw mening relevant is. Aan het eind van elk hoofdstuk wordt ruimte geboden om opmerkingen toe te voegen.

1. Analyse van het probleem/uitdaging
  - a. Van signaal naar analyse
  - b. Van ambitie naar doelen
  - c. Leeropbrengsten vaststellen
2. Een leertraject met interventies en randvoorwaarden ontwerpen
  - a. Informatie zoeken en vinden
  - b. Over de muur van het eigen team kijken
  - c. Experimenteren
  - d. Reflectie
  - e. Randvoorwaarden creëren
  - f. Interventies en leerdoelen verbinden
3. Het leertraject organiseren
  - a. Verantwoordelijken
  - b. Voorbereiding
4. Verduurzaming van de leeropbrengsten.

## 1. Van uitdaging naar doelen voor het leertraject

In deze eerste fase wordt u gevraagd om na te denken over de aanleiding en signalen van een vraagstuk of de ambitie. Daarbij analyseert u het probleem en ontwikkelt u een helder idee over de noodzaak van competentieontwikkeling, welke leerdoelen hierin leidend moeten zijn, en hoe u op termijn kunt vaststellen of deze leerdoelen gerealiseerd zijn.

Dit deel van de checklist bestaat uit drie tabellen met elk vijf vragen:

- A. Van signaal naar analyse
- B. Van ambitie naar doelen
- C. Leeropbrengsten vaststellen

Bij elke vraag kunt u het antwoord kort toelichten en een score geven voor de mate waarin het belangrijk is om aan dit aspect aandacht te schenken in de ontwikkeling van het leertraject (Score 0=kunnen we overslaan, 5=absoluut noodzakelijk).

<i>1.a.</i>	<b><i>Van signaal naar analyse</i></b>	<b><i>Belangrijk? Score 0 tot 5</i></b>	<b><i>Opmerkingen</i></b>
1.	Van wie komen de signalen en van welke aard zijn deze?		
2.	Wie worden er betrokken bij de analyse van signalen? (denk ook aan client-vertegenwoordigers, externe experts)		
3.	Hoe zorg je ervoor dat medewerkers die leertraject gaan volgen, betrokken worden bij de analyse?		
4.	Hoe zorg je ervoor dat het vraagstuk niet exclusief als een leer/opleidingsvraagstuk wordt gezien?		
5.	Op welk moment dient er een probleemeigenaar te worden gevonden die verantwoordelijkheid neemt voor faciliteiten/middelen?		

<i>1.b.</i>	<b><i>Van ambitie naar doelen</i></b>	<b><i>Belangrijk? Van 0 tot 5</i></b>	<b><i>Opmerkingen</i></b>
6.	Heeft de analyse van het probleem geleid tot een set van heldere leerdoelen?		
7.	Kunnen er leerdoelen geformuleerd worden in termen van kennis, vaardigheid en attitude?		

8.	Zijn er ook leerdoelen in termen van reflectie, samenwerking, zelfsturing?		
9.	Is het helder voor wie in de organisatie de leerdoelen dienen te gelden?		
10.	Is er een diagnose gemaakt van de mate waarin beoogde deelnemers al beschikken over de competenties waar de leerdoelen betrekking op hebben?		

<i>1.c.</i>	<b><i>Gewenste resultaten vaststellen</i></b>	<b><i>Belangrijk? score 0-5</i></b>	<b><i>Opmerkingen</i></b>
11.	Met welke indicatoren gaat de organisatie de effecten van het leertraject vaststellen? Denk bijvoorbeeld aan de de kwaliteit van de dienstverlening, klachtenreductie, doorlooptijd in procedures.		
12.	Met welke (personeels)instrumenten monitort de organisatie de opbrengsten van werkpleklernen? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tevredenheid van de deelnemers</li> <li>• Competentie ontwikkeling van de deelnemers</li> <li>• Verankering van geleerde in het dagelijks werk</li> <li>• Performance van de organisatie</li> </ul>		

13.	Wie voert de evaluatie van werkplekleren uit met betrekking tot <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tevredenheid van de deelnemers</li> <li>• Competentieontwikkeling van de deelnemers</li> <li>• Verankering van geleerde in het dagelijks werk</li> <li>• Performance van de organisatie?</li> </ul>		
14.	Op welke momenten worden de leeropbrengsten vastgesteld? En wie beslist over tussentijdse bijstellingen van het werkplekleren?		
15.	Aan wie worden de resultaten uit de evaluaties gerapporteerd?		
<b>Opmerkingen: Analyse van het probleem of de uitdaging</b>			

## 2. Een leertraject met interventies en randvoorwaarden bedenken

Interventies zijn werkvormen die bijdragen aan het realiseren van de leerdoelen en de ontwikkeling van competenties. In onderstaande tabellen zijn interventies genoemd die inspireren voor het inrichten van werkplekleren. De lijst is niet uitputtend maar eerder bedoeld om uw eigen denken over mogelijke interventies te stimuleren.

De interventies zijn in vijf tabellen omschreven (2A t/m 2E), waarin u prioriteiten selecteert voor interventies die passend zijn voor het leertraject. Daarna gaat u naar de overzichtstabel 2F, waarin enkele interventies die u voor uw leertraject wenselijk acht meer uitgebreid worden overwogen.

Checklist Werkplekleren bestaat in deze fase van het plannen van interventies uit vijf tabellen:

- A. Informatie zoeken en vinden
- B. Over de muur van het eigen team kijken
- C. Experimenteren
- D. Reflectie
- E. Randvoorwaarden creëren
- F. Verbinding van interventies en leerdoelen

Kruis in onderstaande tabellen A tot en met E steeds de interventies aan die je aanspreken om de leerdoelen te realiseren.

2.a.	<i>Informatie zoeken en vinden door middel van</i>	2.b.	<i>Over de muur van het eigen team kijken door middel van</i>
	Websites		Conferentie bezoeken
	Films Youtube		Excursie organiseren
	Social media		Expert uitnodigen
	Krant		Demonstraties laten geven door bedrijf/collega
	Vakbladen		Deelname in (extern) netwerk
	Documentatiecentrum/ bibliotheek bezoeken		Meelopen met ervaren collega elders
	Ontsluiten van eigen documentatie		Zelf stage lopen met expliciete leerdoelstelling
	Anders, namelijk...		Stagiaire aannemen om ervan te leren
			Cliënten interviewen
			Anders, nl ...

2.c.	<i>Experimenteren door middel van</i>	2.d.	<i>Reflectie</i>
	Storytelling organiseren		Klachten van bewoners bespreken
	Zaken in kaart brengen met mind maps		Met cliënten/familie/externe stakeholders meedenken
	Good practices en mooiste mislukkingen blootleggen		Stuk schrijven voor het team
	Dingen anders doen dan gebruikelijk om ervan te leren		Teamfunctioneringsgesprek voeren
	Leren denken in meerdere scenario's voor hetzelfde probleem		Geleide reflectie/intervisie aan de hand van een methodiek
	Inspringen voor een ander		Expert als reviewer/beoordelaar inschakelen
	In de schoenen van een ander gaan staan (job rotation)		Openbaar debat voeren (bijv via sociale media)
	Samen projecten uitvoeren waarin met elkaar leren expliciete doelstelling is		Bloggen stimuleren
	Prijsvraag/battle uitschrijven		Lagerhuis debat organiseren
	Anders, namelijk...		Lerende audit organiseren
			Anders, namelijk...





<b>2.e. Randvoorwaarden en omstandigheden</b>	
	Betrekken van de beoogde deelnemers leertraject bij keuze interventies
	Toekenning van voldoende uren voor het leertraject
	Diversiteit in visie en expertise in teams bevorderen
	Wederzijdse afhankelijkheid in team bevorderen
	Successen zichtbaar maken
	Betrokkenheid tonen, ook als het minder gaat
	Zelfvertrouwen en teamvertrouwen bevorderen
	Plekken voor leren en uitwisseling inrichten
	Digitale middelen beschikbaar stellen (videoconferencing, tablets)
	Anders, namelijk

**Opmerkingen: Een leertraject met interventies ontwerpen**

**2.f. Interventies en leerdoelen verbinden**

Beschrijf voor de interventies die u wenselijk acht meer uitgebreid hoe dit te concretiseren voor het leertraject. Voeg eventueel zelf rijen toe als er meer dan drie interventies plaats gaan vinden.

<i>Beschrijf in deze kolom de interventies (zoals in leertraject gewenst)</i>	<i>Bij welk(e) leerdoel(en) past dit?</i>	<i>Past deze interventie bij uw organisatie en bij de beoogde deelnemers?</i>	<i>Hoe concreet: wat gaat er precies gebeuren, wie doet wat, wanneer, etc.</i>	<i>Welke randvoorwaarden moeten hiervoor worden gecreëerd?</i>
Interventie 1				
Interventie 2				
Interventie 3				

### 3. Het leertraject organiseren

Het verder uitwerken en organiseren van het leertraject is een complexe zaak. Hieronder een aantal reminders met de bedoeling u in een vroegtijdig stadium te laten reflecteren op wat er allemaal georganiseerd kan/moet worden.

<b>3.a.</b>	<b>Verantwoordelijken</b>	<b>Uw antwoord</b>
1	Welke communicatie is van belang om de betrokkenen (deelnemers en anderen) goed te informeren over het leertraject?	
2	Op welke manier kunnen er rollen en verantwoordelijkheden in het leertraject worden benoemd?	
3	Om welke reden is deelname aan het leertraject verplicht of vrijwillig? Om hoeveel deelnemers gaat het?	
4	Hoe kan het leertraject in het werk van de deelnemers worden ingepast?	
5	Kan er voor voorgestelde interventies een inschatting gemaakt worden van de benodigde tijd voor uitvoering?	
6	Op welke termijn kan het leertraject worden uitgevoerd?	

<b>3.b.</b>	<b>Vorbereiding</b>
-------------	---------------------

7	Is er een budget nodig en zo ja hoe groot is dat dan en welke budgethouder moet hiervoor toestemming geven?	
8	Wie zorgt voor de uitwerking en uitvoering van de interventies in het leertraject? (aanspreekpunt in team, opleidingsfunctionaris, externen)?	
9	Hoe zorg je voor een goede mix van blended learning (wat F2F en wat digitaal)?	
10	Moeten er faciliteiten worden geregeld voor het leertraject (bijvoorbeeld lokalen, internetfaciliteiten, (digitale) documentatie, beamer/smartboard, reiskosten)?	

**Opmerkingen: Het leertraject organiseren**

#### 4. Evaluatie van de opbrengsten uit het leertraject

In de evaluatie van leertrajecten kijkt men achterom, maar veel belangrijker is het om vooruit te kijken naar de impact van de opbrengsten op de ontwikkeling van de organisatie. Onderstaande vragen kunnen daarbij behulpzaam zijn.

<b>Verduurzaming van de leeropbrengsten</b>	
Wie zou verantwoordelijkheid moeten nemen voor de voortgaande ontwikkeling op basis van gemaakte analyses van het leertraject? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tevredenheid van deelnemers over het geleerde</li> <li>• Competentieontwikkeling in relatie tot functionele toepassing</li> <li>• Signalen van verandering in de ontwikkeling van de organisatie</li> </ul>	
Op welke manier kan de organisatie ertoe bijdragen dat opgedane competenties in wisselende omstandigheden standhouden?	
Welk perspectief ziet u voor het toepassen van opgedane competenties in de organisatieontwikkeling?	

<b>Opmerkingen: Verduurzaming van de leeropbrengsten</b>

## Geraadpleegde literatuur

- De Jong, J.A. & Glaudé, M. (2011). Vormen van opleiden op de werkplek. In Kessels, J. & Poell, R. (red.). *Handboek HRD: organiseren van het leren*, 265-296. Dordrecht: Springer.
- Dick, W., and Carey, L. (2004). *The Systematic Design of Instruction*. Allyn & Bacon; 6 edition.
- Ehlen, C., Van der Klink, M. & Boshuizen, E. (2015). Co-Creatie-Wiel: instrument voor succesvolle innovatieprojecten. *Onderwijsinnovatie*, Juni 2015, 26-30.
- Kessels, J. & Plomp, Tj. (1999). A relational approach to curriculum design. *Journal of Curriculum Studies*, vol. 31 (6), 679-709.
- Kessels, J., & Grotendorst, A. (2011). Het ontwerpproces als leerproces. In J. Kessels & R. Poell (Eds.), *Handboek human resource development, Organiseren van het leren* (pp. 215-234). Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Kirkpatrick, D.L., & Kirkpatrick, J.D. (2007). *Implementing the Four Levels*, Berrett-Koehler Publishers.
- Poell, R. (2000). Samen leerprojecten vormgeven in arbeidsorganisaties. *Pedagogische Studiën*, 76(6), 201-224.
- Robinson, D.G. & Robinson, J.C. (1989). *Training for impact. How to link training to business needs and how to measure the results*, San Francisco: Wiley Publishers.
- Stichting Leerplan Ontwikkeling (SLO). *De ADDIE-aanpak*. Gedownload van: <http://cursuscurriculumontwerp.slo.nl/kennisbank/ADDIE-aanpak.docx/>
- Sloep, P., Van der Klink, M., Brouns, F., Van Bruggen, J. & Didderen, W. (Red). (2011) *Leernetwerken. Kennisdeling, kennisontwikkeling en de leerprocessen*. Houten: Springer Nederland.
- Streumer, J.N. & Van der Klink, M.R. (red.) (2004). *Leren op de werkplek*. 's-Gravenhage: Reed Business Information.
- Van der Klink, M., Drachsler, H. & Sloep, P. (2013). Technology-enhanced learning in the workplace. In Derks, D. & Bakker, A.B. (Eds) *The psychology of digital media @ work*, 145-165. London: Psychology Press.
- Van der Klink, M.R. (2004). Benaderingen voor het ontwerpen van opleiden en leren op de werkplek. *Handboek Effectief Opleiden*, 5.7-1.01 – 5.7-1.23. s-Gravenhage: Reed Business Information.
- Verdonschot, S. (2010). *Learning to Innovate: a series of studies to explore and enable learning in innovation practices* (proefschrift). Enschede: Universiteit Twente.
- Wierdsma, A., & Swieringa, J. (2003). *Lerend organiseren, als meer van hetzelfde niet meer werkt*. Groningen: Wolters-Noordhoff B.V.

## Tot slot

Het is goed dat u met deze Checklist systematisch heeft nagedacht over het ontwerp van Werkplekieren. Het is mooi als u hierdoor inzicht heeft gekregen in de mogelijkheden en uitdagingen bij het operationaliseren van uw ambities. Wij hopen en verwachten dat u inspiratie heeft opgedaan voor toekomstige initiatieven voor het creëren van werkplekieren en wensen u daarbij veel succes toe.

Marcel van der Klink  
Sylvia Schoenmakers

1 oktober 2015  
Lectoraat Professionalisering van het Onderwijs  
Zuyd Hogeschool