

ROC Midden Nederland

Visie op het leren en ontwikkelen van medewerkers



vastgesteld door CvB d.d. 2 juni 2021

ROC Academie
2-6-2021

Visie op het leren en ontwikkelen van medewerkers

1. *Inleiding, missie & onderbouwing*
2. *Uitgangspunten visie op het leren en ontwikkelen van medewerkers*
3. *Organisatie van leren en ontwikkelen*
4. *Verschillende leervormen*
5. *Bouwen aan een jaarprogramma*
6. *Literatuurlijst*

1. Inleiding, missie & onderbouwing

Als organisatie doen wij er alles aan om onze medewerkers blijvend te ontwikkelen. Zo'n 1800 professionals werken en leren samen, om het onderwijs elke dag een beetje beter te maken. Van docent tot professional bij een dienst, van onderwijsondersteuner tot directeur; leren en ontwikkelen is onze corebusiness.

Om als organisatie en medewerker mee te kunnen bewegen in een veranderende wereld, is het vermogen om een leven lang te leren essentieel. Bekwame en vakkundige medewerkers hebben een positieve invloed op het succes van de organisatie¹. Daarnaast kunnen leer- en ontwikkelmogelijkheden in de organisatie de motivatie, (baan)tevredenheid en betrokkenheid van medewerkers stimuleren². Het leren en ontwikkelen van medewerkers draagt dan ook bij aan de onderwijskwaliteit (*studentsucces*) en het binden en boeien van alle medewerkers (vitaliteit, werkplezier, *organisatiesucces*).

Voor onze studenten werken we vanuit een gemeenschappelijke visie op onderwijs³. Als het gaat om hoe wij kijken naar professionaliseren, het leren en ontwikkelen van onze medewerkers vormt deze onderwijsvisie een uitstekend uitgangspunt. Tegelijkertijd zijn medewerkers geen studenten. Daar waar een student gedurende een opleiding toegeleid wordt naar een beroep, zijn onze medewerkers als professionals dagelijks werkzaam in hun beroep. Soms nog zoekend als starter of zij- instromer, soms dubbend of dat wat je doet in je dagelijkse praktijk nog werkt en soms met jarenlange ervaring en expertise om andere collega's een stap vooruit te helpen. Woorden als een professionele leergemeenschap, het kunnen blijven ontwikkelen van je professionele identiteit in relatie tot de context waarin je werkt en professionele ruimte zijn begrippen die daarbij passen. Daarom vertalen we de uitgangspunten van de onderwijsvisie naar een visie op het leren en ontwikkelen van medewerkers. Ook wordt ingegaan op hoe we dit binnen ROCMN organiseren en welke leervormen daarbij ingezet (kunnen) worden.

Onderbouwing visie op het leren en ontwikkelen van medewerkers

De visie op het leren en ontwikkelen van medewerkers is, net als de onderwijsvisie, o.a. gebaseerd op de zelfdeterminatietheorie⁴. In deze theorie wordt uitgegaan van drie psychologische basisbehoeften Autonomie, Betrokkenheid en Competentie (ABC). Wanneer deze behoeften vervuld zijn, zijn mensen kwalitatief goed gemotiveerd, voelen ze zich goed in hun vel en presteren ze beter. Een belangrijke basis voor het leren. Ook de bouwstenen uit High Impact Learning that Lasts (HILL)⁵ laten zien dat zelfmanagement en 'learning control' van belang zijn om tot leren te komen.

¹ Mooijman, Rijken & Van Dam, 2018

² Visser en Van der Sluis, 2017, p. 79-89

³ [Onderwijsvisie ROC MN](#), december 2019

⁴ Ryan & Deci, 2017

⁵ Dochy, Berghmans, Koenen & Segers, 2015

Autonomie en de behoefte aan zelfmanagement hebben we vertaald naar ‘medewerker in regie’, betrokkenheid naar ‘positief en gericht op ontwikkeling’ en competentie naar ‘leren daagt je uit’. Uit onderzoek blijkt ook dat medewerkers het meeste leren dicht bij de werkplek. De bouwstenen “Hybrid Learning” en “Sharing” uit het HILL model laten zien dat een doordachte opzet van zowel werken als leren tot een optimaal leerrendement leidt. Net als in de onderwijsvisie hebben we daarom een vierde element ‘Leren in de praktijk’ aan de visie toegevoegd.

We baseren ons bij het invullen van bovengenoemde uitgangspunten verder op het gedachtengoed dat o.a. Manon Ruijters verschaft rondom de professionele identiteit en de verschillende grondtonen van het leren. We maken onderscheid tussen de begrippen *professionaliseren*: het leren dat gericht is op het vergaren van kennis en vaardigheden in je vak en de ontwikkeling van een *professionele identiteit*. Professionele identiteit ontstaat in de wisselwerking tussen het individu, het vak en de context. Het ontwikkelen van een professionele identiteit vraagt om andersoortige leerinterventies dan professionaliseren. Om recht te doen aan de context gebruiken we tot slot ook ideeën rondom teamleren en de school als professionele leergemeenschap zoals deze o.a. zijn beschreven door Marco Snoek en Jurrien Dengerink⁶.

In paragraaf 3 “Organisatie van leren en ontwikkelen” gaan we, vanuit bovenstaand gedachtengoed, verder in op de verschillende vormen van leren en ontwikkelen die ingezet worden.

2. Uitgangspunten visie op het leren en ontwikkelen van medewerkers

1. Medewerker in regie

We stimuleren onze medewerkers om te ontdekken wat hun ambities en talenten zijn. We vinden het belangrijk dat de medewerker zelf regie neemt over eigen leerproces en loopbaan. Daarvoor bieden we een breed palet van ontwikkelmogelijkheden en ruimte voor maatwerk aan. We ondersteunen de medewerkers door te faciliteren, adviseren en te coachen.

2. Positief en gericht op ontwikkeling

We stimuleren mensen om hun talenten te ontwikkelen. We creëren een positief leerklimaat: wat gaat goed en wat heb je in jouw situatie nodig om nog verder te komen? We zijn nieuwsgierig naar onze medewerkers, hebben oog voor het individu en begeleiden hen bij hun persoonlijke en professionele ontwikkeling.

3. Leren daagt je uit

Wij geloven in het vermogen van onze medewerkers en stimuleren hen hun kennis toe te passen in onze organisatie. Leren motiveert en daagt je uit. Dat vraagt om een nieuwsgierige houding: een belangrijke aanjager voor ontwikkeling en groei. Het is onze ambitie mensen daarbij te begeleiden. Want leren is uitdagend en nodig om een leven lang te blijven ontwikkelen.

4. Leren in de praktijk

We gaan voor het meest optimale leerrendement. Leren en werken gaan vanuit dat perspectief samen op. Daarom koppelen we leren en ontwikkelen zoveel mogelijk aan de praktijk van het werk en bevorderen we leervormen die dit leren ondersteunen. Daar waar het leren apart van de

⁶ Snoek, De Wit & Dengerink, 2020

werkomgeving georganiseerd wordt, zorgen we er zoveel mogelijk voor dat de koppeling met het werk gelegd kan worden.

3. Organisatie van leren en ontwikkelen

Iedere medewerker maakt afspraken over professionalisering met de manager. Dit gesprek is onderdeel van onze performance cyclus en vormt de basis voor het vormgeven van leren en ontwikkelen van iedere medewerker in relatie tot de ontwikkelingen binnen onderwijs, team en organisatie. Hoe organiseren we vervolgens dat de leervragen op al die verschillende niveaus ook goed invulling krijgen?

Ieder college en dienst beschikt over een eigen budget (1% van de loonsom) voor professionalisering om afspraken over gewenste ontwikkeling te kunnen realiseren. Via dit budget worden veelal individuele leervragen opgepakt, maar ook leervragen die specifiek binnen een team spelen. Iedere afdeling maakt hiertoe jaarlijks een professionaliseringsplan dat verbinding legt tussen het afdelingsplan en de leervragen van medewerkers.

Daarnaast hebben we onze corporate ROC Academie. De Academie en haar activiteiten worden gefinancierd via eveneens een bijdrage ter hoogte van 1% van de loonsom. Als ROC MN besteden we daarmee in totaal 2% van de loonsom aan het leren en ontwikkelen van medewerkers. Daarnaast maken we gebruik van tijdelijke middelen als de Lerarenbeurs en (een deel van) de kwaliteitsmiddelen en innovatiegelden om ontwikkeling op specifiek geoormerkte thema's meer inhoud, tijd en aandacht te kunnen geven.

Naast 1800 medewerkers begeleiden we als opleidingsschool jaarlijks ook zo'n 180 docenten in opleiding. Vanuit de opleidingsschool zorgen we ook voor doorlopende leerlijnen met de lerarenopleiding (Startbaan) en een goede begeleiding van zij-instromers. Dit gebeurt in nauwe afstemming met de ROC Academie.

De rol van de ROC Academie

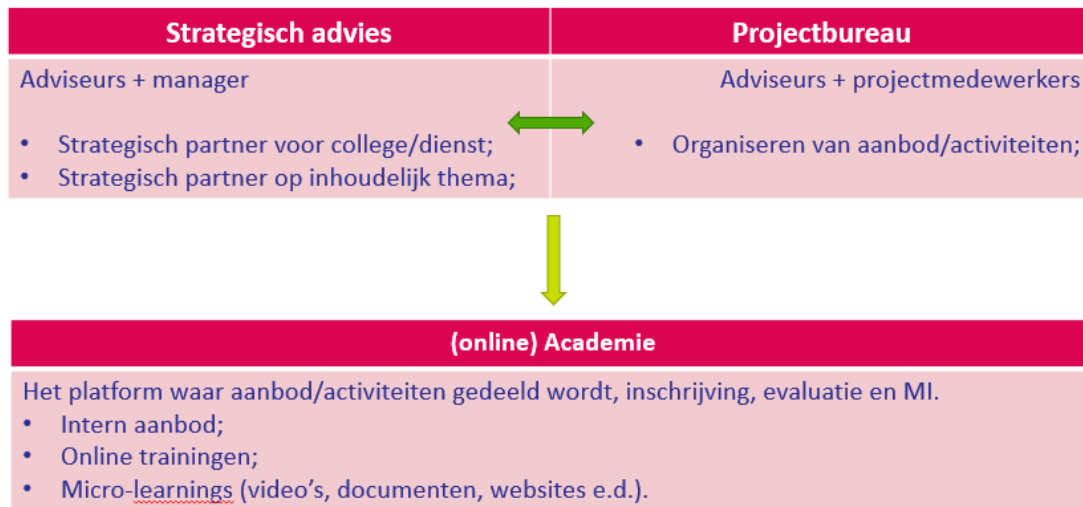
De ROC Academie pakt leervragen op die:

- de strategie en koers van ROCMN ondersteunen. Zo zal voor 2021-2022 de focus vooral liggen op thema's verbonden met studentsucces, leiderschapsontwikkeling en duurzame ontwikkeling (Sterk in je werk);
- het beroepsbeeld van de docent ondersteunen en waarop een organisatiebrede behoefte bestaat: denk aan thema's als examinering en instroombeleid.

Doordat de budgetten verdeeld zijn over de colleges enerzijds en de ROC Academie anderzijds is er een risico dat er vooral rondom de strategische thema's leervragen dubbel opgepakt worden of onvoldoende in samenhang worden opgepakt. De komende jaren besteden we meer aandacht aan het leggen van verbinding zodat er meer samenhang en synergie ontstaat.

Komende twee jaar willen we rondom de strategische (studentsucces)thema's speciale aandacht geven aan een goede wisselwerking tussen het aanbod vanuit de Academie en maatwerk voor teams.

Onderstaand plaatje geeft schematisch weer welke rollen daarbij vanuit de Academie ingezet worden:



Adviseurs zijn op twee manieren benaderbaar, afhankelijk van de soort vraag:

- Vanuit college: collegegebonden adviseur benaderen (zie verdeling op Intranet)
- Vanuit kernteam, dienst: adviseur op inhoudelijk thema (zie verdeling op Intranet)

Weet je het niet: stuur je vraag aan roc-academie@rocmn.nl

4. Vormen van leren

Leren en ontwikkelen kan vele gedaantes aannemen. In deze paragraaf gaan we in op een aantal vormen die onze bijzondere aandacht in de advisering en vormgeving van het aanbod krijgen.

Van professionaliseren tot ontwikkeling van de professionele identiteit



Binnen ROC MN werken we met eigenaarschap laag in de organisatie, aan professionals die verantwoordelijkheid krijgen en nemen en aan teams als centrale eenheid daarin. Dit vraagt om ontwikkeling van de professional zelf. We willen medewerkers stimuleren om samen verantwoordelijkheid te nemen voor de best mogelijke invulling van hun vak in de organisatie.

Professionele identiteit gaat niet over puur vakinhoud of puur persoonlijke ontwikkeling, maar over de verhouding van jezelf tot vakgenoten en de omgeving waarin je werkt. Het verbindt deze drie: persoon, professie en organisatie. Professionele identiteit is datgene wat een bepaalde professional eigen kleur geeft. Het gevolg van een sterke professionele identiteit is dat je weet waar je voor staat,

wat voor jou belangrijk is, en hoe je wilt en kunt bijdragen aan de organisatie. Een stevige professionele identiteit zorgt er voor dat je kunt omgaan met veranderingen en ontwikkelingen.

Het eigenaarschap rondom ontwikkeling van de professionele identiteit ligt bij de professional. Dit wil niet zeggen dat professionaliseren niet nodig is. Professionaliseren zien we als de activiteiten (workshops, training, lezen van boek of artikel, etc.) die ingezet worden om kennis en vaardigheden te vergroten. Gerichte aandacht hiervoor is ook van belang. Professionele identiteit laat zich niet zomaar herkennen of benoemen, zeker niet door de eigenaar zelf. Daarom is het belangrijk dat we in professionaliseringsactiviteiten de (denk)kaders, theorieën en vaardigheden meegeven die van belang zijn in de organisatiecontext waarbinnen onze medewerkers werken.

Vanuit de Academie willen we ons in werkvormen richten op het brede spectrum van professionaliseren tot professionele identiteitsontwikkeling.

Grondtonen van het leren

We maken in onze advisering en aanbod vanuit de ROC Academie daarom actief de verbinding met het vraagstuk in de organisatie en de ontwikkelstrategie die daarbij past. Wat is de passende leervorm bij het vraagstuk?

We gaan daarbij uit van de Zeven Grondtonen van het leren van Manon Ruijters⁷:

Praktijkvraag	Leervorm	Kenmerken
Vraag naar kennis, vaardigheden, inzichten	Informatief leren	• activeren van voorkennis • werken met leerdoelen • gestructureerde, doordachte opbouw en overdracht van kennis
Veranderen van perspectief, anders tegen een situatie of het vak gaan aankijken	Transformatief leren	• ruimte geven aan crises • accepteren van niet weten • onderzoeken van onderliggende opvattingen • uitstellen van informatief leren
Verbeteren van de praktijk, beter worden in je vak of functie	Ervaringsleren	• eerst actie, dan reflectie, dan herontwerp • inzicht opdoen over de wisselwerking van eigen gedrag met de context • wat werkt en wat niet, en waarom is dat zo?
In beweging blijven, overweg kunnen met veranderingen die zich voortdurend aanbieden	Impliciet leren	• meer variatie in het werk • andere inrichting van de ruimte • buiten binnen halen (niet als leren, maar werk)
Samen de praktijk verbeteren (n.a.v. ontwikkelingen in de buitenwereld en in de organisatie)	Collectief leren	• (deels) gemeenschappelijk proces, gemeenschappelijk resultaat • weten hoe je zelf leert, hoe de ander leert en hoe je elkaar kunt aanvullen en versterken • vertraging in primair proces • aandacht voor groepsdynamica
Nieuwe werkwijzen, inzichten of producten tot stand brengen	Generatief leren	• onderzoek van bestaande patronen • resulteert in product • denken in halfproducten • aandacht voor eigenaarschap, inspiratie, creatieve spanning
Vraag naar wat verborgen ligt	Onderzoekend Leren	• werken vanuit nieuwsgierigheid • vragen leren stellen • bewijsmateriaal verzamelen en onderzoeken • betekenis geven aan data • argumenteren

⁷ Ruijters (2016)

De organisatie als professionele leergemeenschap (PLG)

Samen werken we aan een cultuur van professionele samenwerking waarin medewerkers een gedeelde verantwoordelijkheid hebben voor de (onderwijs)kwaliteit. Het draait daarbij niet alleen om het samenwerken, maar ook om het samen leren, door kennis en ervaringen uit te wisselen, bij elkaar in de les (of andere werkpraktijk) te kijken en elkaar feedback te geven.

Een professionele leergemeenschap (PLG) biedt een uitstekende omgeving voor de professionele ontwikkeling van medewerkers en voor een cultuur van samen werken en leren. Een PLG heeft niet alleen positieve effecten op de onderwijskwaliteit van individuele leraren, maar ook op de professionele ontwikkeling en de ontwikkeling van een organisatiecultuur van leren en ontwikkelen waarin alle medewerkers gezamenlijk hun werkpraktijk onderzoeken, nieuwe opvattingen over het werk onderzoeken en elkaar ondersteunen in hun professionele ontwikkeling⁸.

Een kant en klaar model voor een professionele leergemeenschap (PLG) bestaat niet. Belangrijke factoren om een PLG te stimuleren zijn:

- Een visie op ontwikkeling van medewerkers;
- Faciliteiten voor professionalisering;
- Leiderschap dat een nieuwsgierige en lerende houding stimuleert.

Vanuit de ROC Academie dragen we met de eerste twee zaken (middels dit visiestuk en onze faciliteiten) direct bij aan onze hele organisatie als PLG. Door het organiseren van leernetwerken en Leerdagen en het inzetten van interne trainers / coaches zetten we in op ontmoeting, en van en met elkaar leren, in PLG's binnen de organisatie als geheel.

De kracht van het team – teamleren

Het concept teamleren is vrij eenvoudig uit te leggen. Het gaat over het *gezamenlijk* opbouwen van kennis, kunde en inzicht, continue feedback, samen reflecteren en het geleerde ook toepassen. Teamleren kan zowel taakgericht als op het groepsproces gericht zijn. Teamleren vraagt om reflectie- en aanpassingsvermogen.

Daarnaast kunnen mensen in een team meer en sneller leren dan in hun eentje, daarom vormen teams de basis voor een lerende organisatie⁹. Om te ontwikkelen, te vernieuwen en om als team effectief te zijn, is teamleren essentieel¹⁰. Hierbij leren medewerkers van en met elkaar, bijvoorbeeld door kennis en ideeën te delen, elkaar feedback te geven, te komen tot gezamenlijke opvattingen over vraagstukken met bijbehorende mogelijke oplossingen en door inhoudelijke discussies met elkaar aan te gaan waarbij elkaars suggesties afgewogen. Door ontwikkelruimte binnen een team te creëren kunnen ideeën en oplossingen groeien. Deze ontwikkelruimte, de sociale en dynamische ruimte waarin ruimte voor elkaar en elkaars expertise gemaakt wordt, creëren teamleden samen. In een optimale ontwikkelruimte voelen teamleden zich vrij, uitgenodigd en uitgedaagd om hun expertise en kwaliteiten te delen, zodat ze als team alle aanwezige kennis, ervaring en vaardigheden benutten¹¹.

⁸ Admiraal e.a. 2020 p.37-47

⁹ Coenders & Derksen 2020 p. 16-25

¹⁰ Van Woerkom & Croon, 2009

¹¹ Derksen, 2016 in Coenders & Derksen, 2020 p27-32

Factoren die we daarin meenemen, staan weergegeven in Tabel 1. Daar waar *leraar* in deze tabel staat, mag ook *medewerker* gelezen worden.

Tabel 1. Factoren die teamleraren bevorderen, uitgesplitst naar niveau

Teamleren	
Wat vraagt het van leraren ?	• Willen • Durven • Kunnen
Wat is op team -niveau nodig?	• Onderlinge afhankelijkheid • Voldoende diversiteit • Groepsgevoel • Regelmatige en goede team-bijeenkomsten
Welke school -factoren dragen eraan bij?	• Faciliterend & controlerend leiderschap • Teamgericht HRM

5. Bouwen aan een jaarprogramma ROC Academie

Elk jaar bouwen we een nieuw jaarprogramma van het aanbod dat via de Academie kan worden ingezet. Het ontwerpen van een jaarprogramma is een cyclisch proces. We inventariseren, ontwerpen, plannen, voeren uit, evalueren en stellen bij. Onze visie en uitgangspunten zijn hierbij leidend.

Inventariseren:

Jaarlijks inventariseren we op een aantal momenten de (leer)behoeften vanuit de colleges en diensten van ROC Midden Nederland. Uitgangspunt voor de inventarisatie vormen de ambities en strategische thema's van ROC Midden Nederland. Daarnaast kijken we ook naar ontwikkelingen vanuit de wetenschap, politiek en maatschappij.

We sluiten aan bij de sessies met de strategische P&O-partners binnen de colleges en bevragen alle diensten op de uitwerking van hun jaarplannen op professionaliseringsbehoeften. We identificeren hieruit welke rode draden college- en dienstoverstijgend zijn. Ook de innovatieplannen vormen een moment waarop we de rode draden opnieuw ophalen en herijken. Daarnaast bevragen we docenten en ondersteuners die actief bij de Academie zijn betrokken via bijvoorbeeld kernteams, leernetwerken of langer lopende leertrajecten. De inventarisatie heeft als doel om de rode draden eruit te halen, niet om alle individuele wensen in kaart te brengen. Deze laatste hebben, voor zover die niet aansluiten bij een breder thema, een plek in het gesprek tussen medewerker en manager in de performance cyclus.

Ontwerpen en plannen:

Na de inventarisatie en rode-draadanalyse bepalen we welke jaarlijks terugkerende thema's in het aanbod al kunnen worden uitgewerkt door de Academie in samenwerking met inhoudsdeskundigen uit de organisatie. Met name op de strategische thema's werken we het aanbod verder uit, conform bovenstaande aanpak, zodra we bepaald hebben op welke punten een generiek aanbod kan worden gecreëerd. Daar waar het leren meer op de werkvloer vorm moet krijgen, werken we in co-creatie met de betreffende colleges. Dit kan door bijvoorbeeld een ontwerpgroep per college vorm te geven, aansluitend bij de organisatie in het betreffende college. Mogelijke deelnemers daarbij zijn een manager die als portefeuillehouder namens het MT handelt, een docent (met expertise afhankelijk van de uit te werken thema's), de HRD adviseur en de P&O-partner.

De activiteiten die via de ROC Academie worden aangeboden, worden vervolgens ingepland in de jaarkalender. Het (voor circa tachtig procent) vastgestelde jaarprogramma is daarna te vinden in onze online academie. Ons jaarprogramma is dynamisch. Gedurende het schooljaar is het altijd mogelijk om activiteiten toe te voegen of om te vormen.

Uitvoeren: doorlopend

Bij de uitvoering van het jaarprogramma staan de kwaliteit van de activiteiten en de trainers centraal. Er is tijdens de activiteiten aandacht voor de verschillende leervormen en stijlen, theorie, praktische toepasbaarheid en ruimte om kennis en ervaringen te delen. De trainer heeft verbinding met de praktijk en is (indien mogelijk en passend) iemand vanuit onze eigen organisatie. Wanneer blijkt dat de expertise niet in huis is, zoeken we naar een expert buiten de organisatie. We zoeken hierbij naar een goede balans tussen het benutten van talent en kwaliteit in de organisatie en het binnenhalen van expertise en ervaring van buiten. De trainer heeft een relevante opleiding of expertise/praktijkervaring en is in staat om de informatie op een inspirerende wijze over te brengen.

Evalueren en bijstellen: doorlopend

Aan het eind van elke activiteit vindt via een online enquête een evaluatie plaats. De uitkomsten van de enquête worden gedeeld met de trainer. Na drie maanden vindt nog een tweede enquête plaats die zich richt op de transfer vanuit de activiteit naar de dagelijkse praktijk van de deelnemer. We evalueren daarbij op trainingsniveau en op themaniveau (hebben collectieve trainingen op een thema het gewenste effect bereikt). De enquêtes geven mogelijkheden om zowel de individuele activiteit te evalueren en bij te stellen, als ook het jaarprogramma als geheel. De uitkomsten van de evaluaties worden weer gebruikt om het nieuwe jaarprogramma vorm te geven.

6. Literatuurlijst

Admiraal, W., Jong, L. de, Schenke, W. & Sligte, H (2020). De school als professionele leergemeenschap. Leraar een professie met perspectief 3 – een leeromgeving voor leraren (p.37-47)

Coenders, M., & Derksen, K. (2020). Ontwikkelruimte voor teams. In A. Ros, F. Geijssel, J. Dengerink, & d. Wit, B. (Eds.), *Leraar: Een professie met perspectief 3* (p. 16-25)

Dochy, Berghmans, Koenen & Segers, (2015). Bouwstenen voor High Impact Learning. Boom uitgevers Amsterdam

Mooijman, E., Rijken, J. & Van Dam, N. (2018). Handboek Leren & Ontwikkelen in Organisaties. Noordhoff Uitgevers, Groningen/Utrecht

[Onderwijsvisie ROC Midden Nederland, 2019](#)

Ruijters. M. (2016). Het is de toon die de muziek maakt. Tijdschrift voor Management & Organisatie 2016 6

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. The Guilford Press

Snoek, M., De Wit, B., & Dengerink, J. (Reds.) (2020). Leraar: een professie met perspectief (deel 3)

Visser, R.C. & Van der Sluis, L.E.C. (2017). Een ander perspectief op HRD. Develop nr. 1-2007

Van Woerkom M. & Croon M. (2009). The relationships between team learning activities and team performance. Personnel Review. Emerald Press Publishing Limited