



Leerlijnen Ontwikkelen

Hoe creëer je de best
passende leerlijn voor je
medewerkers?



Inhoud

In dit e-book word je stapsgewijs meegenomen in het proces van het ontwikkelen van leerlijnen. Allereerst wordt het belang van een leerlijn behandeld. Vervolgens wordt het stappenplan gepresenteerd waarmee je zelfstandig leerlijnen kan ontwikkelen.

Het stappenplan voor het opstellen van een leerlijn wordt vervolgens geïllustreerd met een praktisch voorbeeld. In dit voorbeeld wordt een fictieve casus gehanteerd en staat de functie van secretaresses centraal.

In dit e-book leer je:

- Waarom leerlijnen?
- Het stappenplan
 - Stap 1: Niveau
 - Stap 2: Doelgroep
 - Stap 3: Doel
 - Stap 4: Randvoorwaarden
 - Stap 5: Samenstellen
- Casus leerlijn
- De final check





Waarom leerlijnen?

Een leerlijn is een cluster van leerinterventies die bijdraagt aan de realisatie van een concrete leervraag.

Doel

Met een leerlijn geef je richting aan het leertraject van één of meerdere medewerker(s). Het toewijzen van een leerlijn kan daarnaast een goede manier zijn om medewerkers ondersteuning te bieden bij het kiezen van leerinterventies. De vele keuzemogelijkheden kunnen er namelijk voor zorgen dat medewerkers niet weten waar ze moeten beginnen.

Een leerlijn kan ontwikkeld worden op verschillende niveaus en vanuit verschillende leervragen.

Casus: Leerlijn voor de secretaresse

Functie: Secretaresse

Omschrijving: De functie van secretaresse levert secretariële, administratieve en organisatorische ondersteuning. De secretaresse is verantwoordelijk voor het verzorgen van uiteenlopende werkzaamheden zoals het verrichten van administratieve handelingen; het opstellen en verwerken van correspondentie/stukken en het verstrekken van informatie. Verder is de secretaresse belast met het beheren van de agenda, communicatie, het voorbereiden van vergaderingen en bijeenkomsten en het ontvangen van bezoekers. De secretaresse ontvangt hiërarchisch leiding.

Vraag: De organisatie wil voor de secretaresse een leerlijn ontwikkelen. Bovenstaande content uit het functieprofiel wordt gebruikt als leidraad.

In dit e-book worden de stappen doorlopen om te komen tot een leerlijn die aansluit op het functieprofiel.

Het stappenplan

Om een leerlijn te maken die is afgestemd op de specifieke leerbehoeften van één of meerdere medewerkers, is een zorgvuldige aanpak vereist. In dit e-book word je meegenomen in de 5 stappen die gezet moeten worden om tot de best passende leerlijn te komen.



1

Niveau
Waar



2

Doelgroep
Wie



3

Leerdoel
Waarom



4

Randvoorwaarden
Hoe



5

Samenstellen
Wat



Casus: **Leerlijn voor de secretaresse**

De wens vanuit de organisatie is dat de secretaresse een leerlijn krijgt op afdelingsniveau, functieniveau en individueel niveau. Elke secretaresse krijgt dus een persoonlijke leerlijn, plus een leerlijn die voor alle secretaresses geldt, plus een leerlijn die voor de hele afdeling geldt. Deze drie leerlijnen moeten uniek zijn, anders bestaat de kans dat een secretaresse een leerinterventie dubbel krijgt toegewezen.

1 Niveau

Allereerst is het van belang te bepalen op welk niveau binnen de organisatie je de leerlijn(en) gaat ontwikkelen. Ga je een leerlijn maken voor elke individuele medewerker afzonderlijk of ga je groepen medewerkers dezelfde leerlijn toewijzen. Grofweg zijn er 4 verschillende niveaus te onderscheiden waarop je een leerlijn kan ontwikkelen:

- Organisatie
- Functie
- Afdelings-/team
- Persoonlijk

Wanneer welk niveau?

Organisatie

- Wanneer binnen een organisatie voor alle medewerkers bepaalde ontwikkelpunten zijn of wanneer een organisatie een strategie of cultuur wil overdragen.

NB: Dit niveau is het meest algemeen. Er is geen aandacht voor de verschillen op individueel/functie/afdelingsniveau.

Functie

- Wanneer alle medewerkers in een bepaalde functie/rol dezelfde leervraag hebben.
- Minder tijdsintensief dan leerlijn op individueel niveau.

NB: Minder de mogelijkheid om rekening te houden met individuele verschillen, generalisatie van ontwikkelpunten.

Afdeling / team

- Wanneer een team/afdeling met verschillende functies toch overkoepelende ontwikkelpunten heeft. Oftewel; wanneer ontwikkelpunten de functies overstijgen.

NB: Generieke leerlijnen, minder aandacht voor individuele/functie verschillen.

NB: Hoe groter de verschillen binnen een afdeling/team zijn, hoe lastiger het is een goede leerlijn op dit niveau te maken.

Individueel

- Wanneer je wilt dat een specifieke medewerker zich op bepaalde competentie ontwikkelt.
- Koppelen aan functioneringsgesprek: welke ontwikkelmogelijkheden kwamen naar voren bij een medewerker?
- Input manager van belang.

NB: Heel tijdsintensief.



2 Doelgroep

Nu je weet op welk(e) niveau(s) je een leerlijn gaat maken, is het van belang duidelijk te krijgen voor wie je deze leerlijn(en) ontwikkelt. Oftewel, wie zitten er op een bepaalde functie, afdeling, etc. Je gaat hiervoor een **doelgroepanalyse** maken. Je gaat de relevante gegevens verzamelen van de medewerkers die een leerlijn krijgen. Denk daarbij aan het verzamelen van de volgende gegevens:

- Aantal medewerkers
- Leeftijd
- Jaren werkervaring
- Opleidingsniveau

Casus: **de secretaresse**

Voor zowel het individuele-, het functie- en het afdelingsniveau is een doelgroepanalyse gemaakt.

Doelgroepanalyse

Individueel niveau

Leeftijd:	54
Jaren ervaring:	30 jaar
Opleidingsniveau:	mbo + bijscholingscursussen

Functieniveau

Aantal medewerkers:	3
Leeftijd:	40-55 jaar
Jaren ervaring:	> 5 jaar
Opleidingsniveau:	mbo

Afdelingsniveau

Aantal medewerkers:	15
Leeftijd:	20-55 jaar
Jaren ervaring:	0-30 jaar
Opleidingsniveau:	mbo + hbo

NB: Als je op meerdere niveaus leerlijnen gaat ontwikkelen, maak dan een doelgroepanalyse van elk niveau.

3 Leerdoel

Vervolgens bepaal je het leerdoel dat centraal staat. Hieronder lees je verschillende voorbeelden van onderwerpen voor leerdoelen:

- **Competenties:** (Een groep) medewerkers moeten bepaalde competenties (verder) ontwikkelen.
- **Functiekenmerken:** Voor een bepaalde functie is het belangrijk dat medewerkers bepaalde kennis, vaardigheden of attitudes hebben.
- **Interesse:** (Een groep) medewerkers hoeft geen specifieke competenties of functiekenmerken te ontwikkelen, maar je wilt deze (groep) medewerkers inspireren of motiveren door ze een leerlijn met trainingen toe te wijzen.

Casus: de secretaresse

De organisatie geeft aan dat ze de focus willen leggen op het ontwikkelen van competenties. Het is daarom van belang te bepalen welke competenties moeten worden ontwikkeld. Aangezien er leerlijnen komen op individueel, functie en afdelingsniveau moeten voor deze drie niveaus afzonderlijk de kerncompetenties worden bepaald.

Ondanks de verschillende uitingen van de functie moeten de secretaresses zich op overkoepelende thema's ontwikkelen. Deze ontwikkelpunten vormen de input voor de **leerlijn op afdelingsniveau**.

Ontwikkelpunten:

- Klantvriendelijkheid
- Zakelijk e-mails schrijven

De competenties die de secretaresses moeten bezitten staan in het functieprofiel van de secretaresse onder

kerncompetenties. De competenties vormen de input voor de **leerlijn op functieniveau**.

Kerncompetenties:

- Informatie verwerken
- Directie ondersteunen
- Overlegvormen organiseren en voorbereiden

De competenties die een individuele secretaresse moet ontwikkelen worden bepaald naar aanleiding van het functioneringsgesprek in samenspraak met de manager. De ontwikkelpunten die hier naar voren komen worden gebruikt als input voor de **leerlijn op individueel niveau**.

Competenties:

- Feedback geven en ontvangen
- Presentatievaardigheden
- Schrijven van zakelijke e-mails

4 Randvoorwaarden

Nu je bepaald hebt wie je een leerlijn gaat toewijzen en waarop je deze leerlijn gaat focussen, is het van belang te kijken welke eisen je nog meer stelt aan je leerlijnen.

Voorbeelden

- Maximaal aantal trainingen
- Duur
- Aantal leerlijnen
- Deadline
- Voorkeur type leerinterventie

Casus: de secretaresse

De volgende randvoorwaarden zijn gesteld:

- Maximum van 4 leerinterventies per leerlijn.
- De leerlijn mag in totaal niet meer dan 5 uur aan content bevatten.
- De leerlijn moet binnen een half jaar worden afgerond.
- Bestaat enkel uit online trainingen.



Overzicht

Je bent nu aangekomen bij het daadwerkelijk samenstellen van je leerlijn(en). Maak een duidelijk overzicht voor jezelf met de verzamelde gegevens.

Casus: de secretaresse

Functie:

Secretaresse

Omschrijving:

De functie van secretaresse levert secretariële, administratieve en organisatorische ondersteuning binnen de organisatie. De secretaresse is verantwoordelijk voor het verzorgen van uiteenlopende werkzaamheden zoals het verrichten van administratieve handelingen; het opstellen en verwerken van correspondentie/stukken en het verstrekken van informatie. Verder heeft de secretaresse verantwoordelijkheid voor de agenda, communicatie, het voorbereiden van vergaderingen en bijeenkomsten en ontvangen van bezoekers. De secretaresse ontvangt hiërarchisch leiding.

Doelgroepanalyse

Persoonlijk:

Leeftijd: 54 jaar, Ervaring: 30 jaar, Opleidingsniveau: mbo + meerder bijscholingscursussen

Functioniveau:

Aantal medewerkers: 40-55 jaar, Jaren ervaring: > 5 jaar, Opleidingsniveau: mbo niveau

Afdelingsniveau:

Aantal medewerkers: 15, Leeftijd: 20-55, Jaren ervaring: 0-30 jaar, Opleidingsniveau: mbo/hbo niveau

Niveaus leerlijnen:

3 leerlijnen op afdelingsniveau, functioniveau en op individueel niveau.

Kerncompetenties leerlijn HR afdeling:

1. Klantvriendelijkheid
2. Zakelijke e-mails schrijven

Kerncompetenties leerlijn secretaresses:

1. Informatie verwerken
2. Directie ondersteunen
3. Overlegvormen organiseren en voorbereiden

Competenties leerlijn secretaresse 'X':

1. Feedback krijgen en ontvangen
2. Presentatievaardigheden
3. Zakelijke e-mails schrijven

Randvoorwaarden:

Maximum van 4 interventies per leerlijn, maximaal 5 uur content, half jaar, enkel online trainingen

5 Samenstellen

- Begin met de in stap 3 bepaalde competenties, functiekenmerken en/of interesses. Zet deze onder elkaar.
- Zoek hierbij passende trainingen.
 - Gebruik hiervoor het door Studytube aangeleverde trainingsoverzicht. Je kunt de trainingen op categorie ordenen, wat helpt bij het koppelen van de training aan competenties, functiekenmerken en/of interesses.
 - Als je op basis van de gegevens uit het trainingsoverzicht een geschikte training gevonden denkt te hebben, zoek deze training dan op in de Academy. Bekijk de introductievideo, lees de beschrijving en de inhoudsopgave van de training en beoordeel of dit een geschikte training is.
- Bekijk hierna welk van de geschikte trainingen het best aansluiten bij de doelgroep (tabel 2). In het trainingsoverzicht staat het niveau van de training (mbo/hbo) en beginner/ gevorderd aangegeven. Vergelijk deze training specificaties met je doelgroep en kies op basis hiervan de best passende training.

- Creëer hierna de leerlijn door rekening te houden met de randvoorwaarden (bv. het aantal trainingen, welke leervorm (online, klassikaal, microlearning)).

NB: Let op dat leerlijnen op verschillende niveaus niet mogen overlappen.



Leerlijnen secretaresses (functieniveau)

In de onderstaande tabel wordt voor de leerlijn secretaresses de competenties (kolom A) gekoppeld aan bijpassende trainingen (kolom B).

Competentie	Passende trainingen
1. Informatie verwerken	Creative thinking (hbo) Prioriteiten stellen (mbo)
2. Directie ondersteunen	Klantcontact inbound (hbo) Klantvriendelijkheid (mbo)
3. Overlegvormen organiseren en voorbereiden	Het nieuwe vergaderen (hbo) 12 werkvormen voor vergaderingen (mbo) Vergadering notuleren (mbo)

Je ziet in tabel 1 dat op basis van de competenties meerdere trainingen bij de competenties passen. Om te bepalen welke training je kiest kijk je naar de doelgroep.

Op basis het opleidingsniveau worden de volgende trainingen geselecteerd:

Competentie	Geschikte trainingen voor doelgroep
1. Informatie verwerken	Prioriteiten stellen
2. Directie ondersteunen	Klantvriendelijkheid
3. Overlegvormen organiseren en voorbereiden	12 werkvormen voor vergaderingen Vergadering notuleren

Als laatste stap check je de randvoorwaarden:

- ✓ Maximum van 4 interventies per leerlijn
- ✓ Halfjaar
- ✓ Maximaal 5 uur
- ✓ Online trainingen

Controle

Je leerlijn is compleet! Na het creëren van je leerlijn is het nuttig om deze nogmaals door te nemen en te kijken of de trainingen een geheel vormen. De combinatie van trainingen moet aansluiten bij het leerdoel dat centraal staat.

Je kunt de leerlijnen nu voor feedback doorsturen aan je persoonlijke contactpersoon bij Studytube. Zij zal het concept van feedback voorzien, waarna jij de leerlijn definitief maakt.

In de online training **Functionaliteiten in het LMS** en specifiek in de video: **Leerlijnen maken** wordt uitgelegd hoe je een leerlijn op de Academy zet.

