

Leiderschapsontwikkeling: een geïntegreerd verhaal



Alex Fransen
Lieven Vanlangenaeker
Anja Depoortere



3e GoLeWe-projectconferentie
Hasselt, 9 december 2010

Inleiding

1. **Welkomstwoord en situering**
2. **Visie van de BaNaBa zorgmanagement**
3. **Programmahervorming**
 - Opleidingsprofiel: rollen en competenties
 - Inventariseren kennis, vaardigheden en attitudes
 - Curriculumconstructie
 - Vormgeving van het programma
 - Gehanteerde werkvormen
 - Beoordeling
4. **Inbedding van het werkveld in de opleiding**
5. **Conclusies**

1. Situering

➤ Knelpunten:

- Kwalitatieve en kwantitatieve schaarste van VPK op de werkvloer
- Kwalitatieve en kwantitatieve schaarste aan leidinggevenden in de zorg (hoofdvpk)
- Toegenomen complexiteit in de zorg
- Opleidingsprofiel en beroepsprofiel: grote kloof
- Impact hoofdverpleegkundige is zeer groot

1. Aanleiding tot de hervorming

- Feedback van het werkveld via resonantievergaderingen
- Feedback van oud-cursisten via alumni-enquête
- Bevestigingen cursisten
- Vaststellingen lectorenkorps
- Neuzenindezelfderichting dag

1.1 Feedback van het werkveld via resonantievergaderingen

- Onvoldoende doorstroom van alumni naar de functie van hoofdverpleegkundige
- Te weinig 'slaagratio' bij selectieproeven voor leidinggevenden (selectie op basis van gedragscompetenties)
- Werkgever moet nog teveel zelf investeren in "bijkomende scholing", alvorens uitoefening functie leidinggevende

1.2 Feedback van de (oud)cursisten via alumni-enquête

- **De opleiding is:**
 - Te weinig praktijkgericht
 - Te schoolse opleiding
- **De OLODs sluiten te weinig op elkaar aan of overlappen soms**
- **Bepaalde inhouden lijken minder relevant, andere inhouden moeten meer aan bod komen (voor de huidige functie van leidinggevende)**

1.3 Vaststellingen lectorenkorps

- **Beperkte overlappingsen bij het overdragen van kennis en vaardigheden.**
- **Enkel 'gefractioneerd' en geen geïntegreerd beeld van de cursist.**
- **Vergelijking van de curricula van de instellingen, die de banaba in het zorgmanagement/Kaderopleiding nursing aanbieden leert ons om meer competenties na te streven.**

Conclusie

De opleiding sluit te weinig aan bij de reële context van de hedendaagse functie van leidinggevende in de gezondheidszorg.

2. Visie

Reële context van de leidinggevende in de gezondheidszorg zoveel mogelijk integreren in de opleiding door:

- **Tri-alooog**
- **Competentiegerichte aanpak**
- **Reële context zoveel mogelijk benaderen**
- **Evenwicht tussen kennis, vaardigheden en integratie**
- **Banaba als ondersteunend en geïntegreerd deel van de horizontale integratie van HRM binnen de doorverwijzende instellingen**
- **Evidence- en value based werken**

2.1 Tri-alooog

- **De banaba in het zorgmanagement moet een geïntegreerd verhaal worden tussen drie partners: de cursist, de werkgever en de PHL:**
 - screening
 - selectie
 - tussentijdse evaluaties
 - adviezen tot het afstuderen
 - werkplekleren
 - ...
- **Een 'samen-inzetten' voor de groei en ontwikkeling van de cursist**

2.1 Tri-aloog (2)

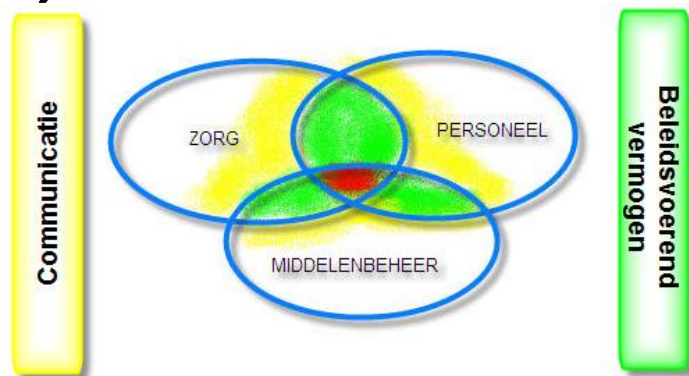
- **De opleiding brengt:**
 - Innovatieve concepten aan werkveld
vb. 360° feedback
- **De opleiding mag:**
 - Oefenen in het werkveld
vb. integratie-opdrachten, afstudeerprojecten

2.2 Competentiegerichte aanpak

- **Competenties** (aanwezige versus vereiste competenties uit het competentieprofiel) en de ontwikkeling ervan staan centraal in de opleiding.
- **De persoonlijke ontwikkeling van de cursist vormt een rode draad doorheen de opleiding:**
 - persoonlijk ontwikkelingsplan (POP)
 - gedurende twee academiejaren werken aan competenties: “Waar sta ik nu, waar moet ik geraken en hoe?”
- **Personal coaching bij POP**
- **Competentiegericht toetsen**
- **Ervaringsgerichte onderdompelweekends**

Competentiegerichtte aanpak

- **Wetgeving i.v.m. profiel hoofdverpleegkundige (KB 13/07/2006)**
- **Verkenning literatuur, bestaande profielen, overleg sector, andere opleidingen**
- **Leidinggevende in de zorg vertaald in 4 rollen en 3 dimensies (figuur)**



2.3 Reële context zoveel mogelijk benaderen

➤ Evenwichtige samenstelling van het lectorenkorps

- Coördinator uit het onderwijs
- Blokcoördinatoren vanuit het werkveld
 - *Functie als leidinggevende*
 - *en vanuit de verschillende sectoren*
Ziekenhuissector, ouderenzorg, geestelijke gezondheidszorg, thuiszorg
- Lectoren uit de praktijk – vanuit diverse sectoren

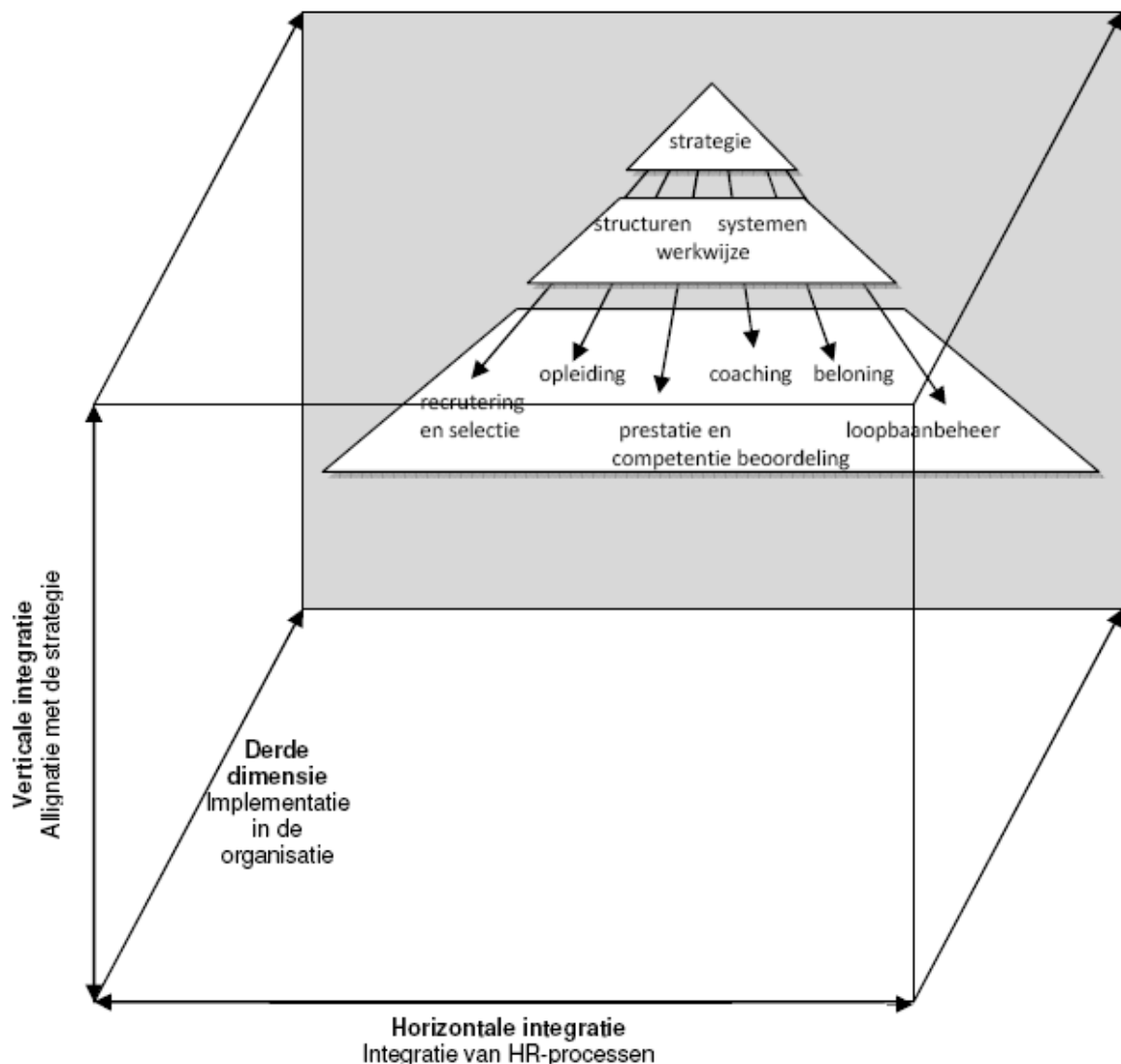
2.4 Evenwicht tussen kennis, vaardigheden en integratie

- Kennis is belangrijk, maar kennis omzetten in vaardigheden is nog meer fundamenteel
- Integratie van kennis en vaardigheden in praktijk- en/of reële context is de sequentiële opbouw van de opleiding
- 35 % kennis, 65 % vaardigheden en integratie

2.5 BaNaBa als ondersteunend en geïntegreerd deel van de horizontale integratie van HRM binnen de doorverwijzende instellingen

Opleiding als deel van de horizontale integratie

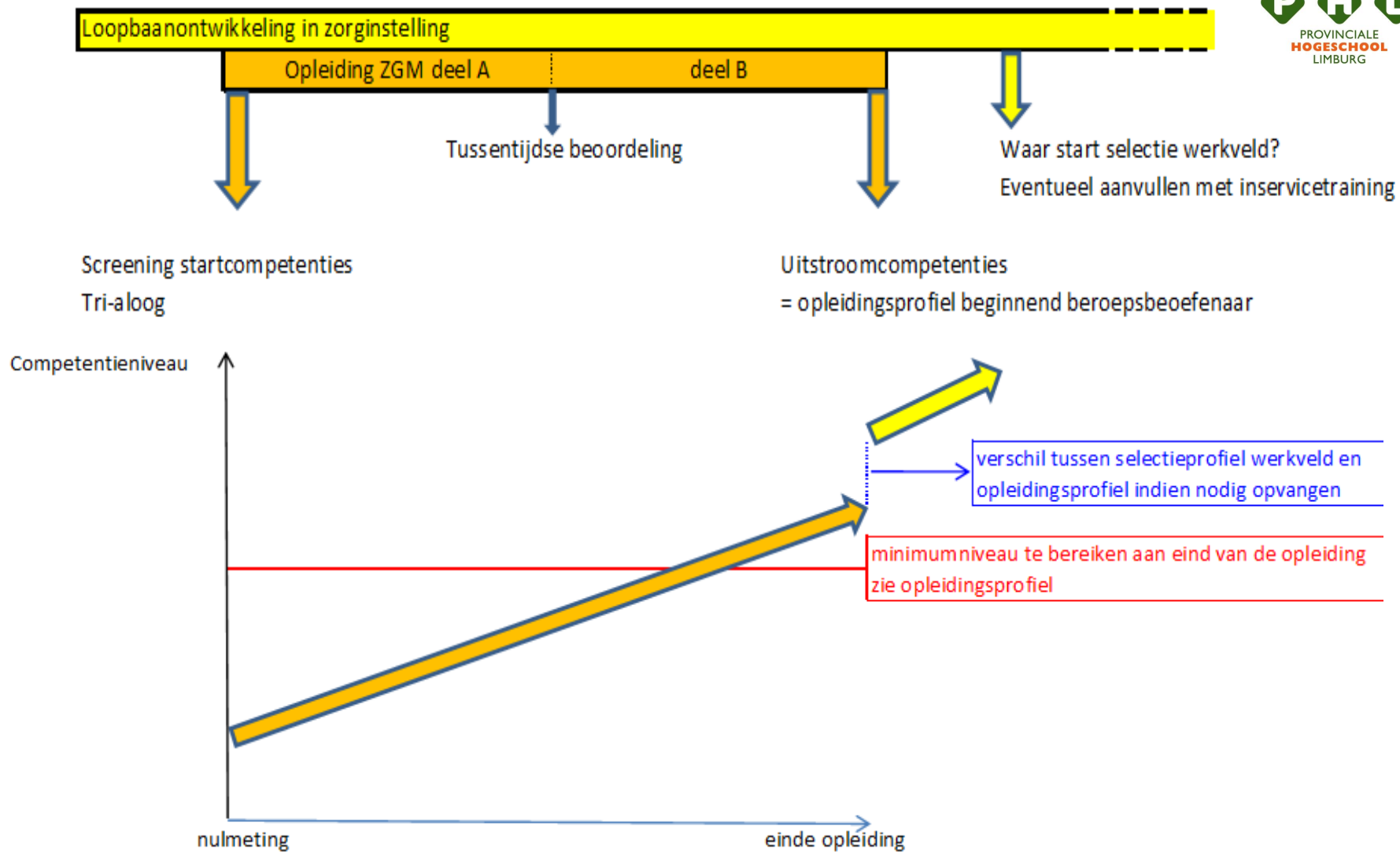
- Situering in competentie management
 - 3 dimensies: horizontaal, verticaal en implementatie in de praktijk (zie fig. 1)
- ➔ afstemming van de verschillende HR activiteiten op elkaar



Figuur 1: de drie dimensies van geïntegreerd competentie management (Van Beirendonck, 2009, p.55)

Opleiding als deel van de horizontale integratie

- **Wie heeft potentieel in een organisatie en kan gericht worden doorverwezen**
- **Goed ingrijpen in loopbaanontwikkeling**
- **Dialogo om afstemming ifv groei en ontwikkeling van de cursist te bereiken**
- **Model (zie fig.2)**



Figuur 2: Bachelor in het zorgmanagement gesitueerd in de loopbaan binnen zorginstellingen

2.6 Evidence- en value based

- **Aandacht voor wetenschappelijke literatuur**
 - Gebruik van wetenschappelijk onderbouwde modellen en kaders
 - Gebruik van vak- en wetenschappelijke literatuur
 - *Databanken*
 - *Zoekstrategiën*
- **Aandacht voor waardengestuurd leiderschap (ethiek) in alle opleidingsonderdelen**

3. Van visie naar actie...

**Werkgroep, samengesteld uit verschillende ‘echelons’
werkveld en PHL:**

- directieleden;
- stafmedewerkers nursing;
- hoofdverpleegkundigen;
- (ex-) cursisten;
- lectoren en departementshoofd PHL.

‘A blanc’ begonnen met de vraag:

**“Hoe kan de opleiding de cursisten opleiden tot
competente leidinggevenden met een directe
inzetbaarheid in de praktijk.”**

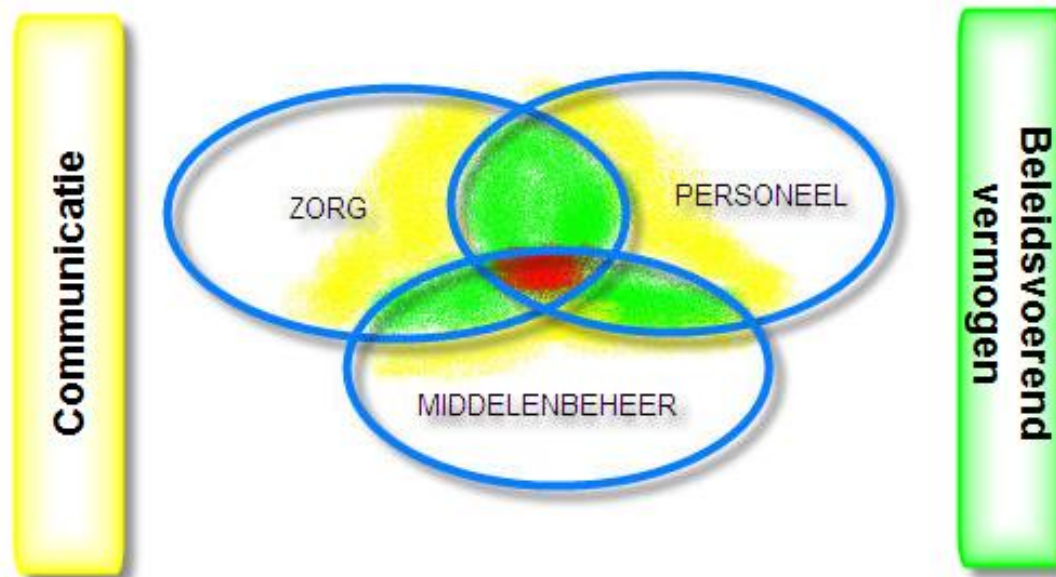
3. Programmahervorming

STAP 1: FORMULEREN VAN OPLEIDINGSPROFIEL

Opleidingsprofiel = geheel van rollen en competenties die de opleiding nastreeft

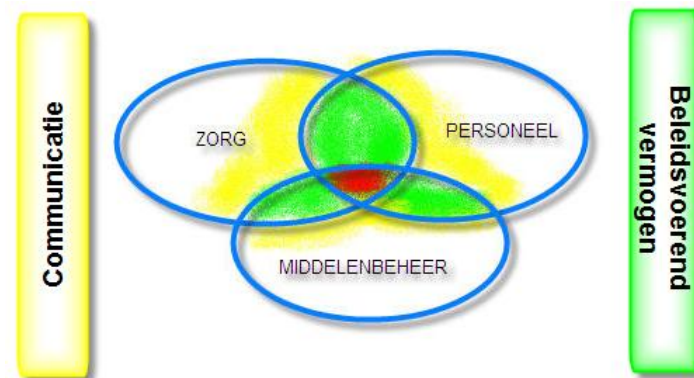
Uitgangspunt

Vertrokken vanuit: KB van 13 juli 2006 (Belgisch staatsblad, 2006)



3. Programmahervorming

- Rollen komen overeen met de indeling van het KB.
- *Beleidsvoerend vermogen* en *communicatie* geen afzonderlijke rol.
- Profiel afgetoetst aan functieprofielen van diverse ziekenhuizen en andere opleidingen



3. Programmahervorming

STAP 2: INVENTARISEREN VAN KENNIS, VAARDIGHEDEN EN ATTITUDES (KVA)

Uitgangsvraag

- **Welke KVA zijn er nodig om de vooropgestelde competenties te bereiken bij de cursisten?**
- **Denkoefening zonder te vertrekken vanuit het bestaande curriculum.**

Resultaat

- **Per competentie een opsomming van de KVA's.**
- **Vormt de basis voor stap 3.**

3. Programmahervorming

STAP 3: CURRICULUMCONSTRUCTIE

= geïnventariseerde KVA's uit stap 2 clusteren tot OOD

= bepalen van het aantal studiepunten per OOD

= praktische organisatie van het curriculum

Afgetoetst aan?

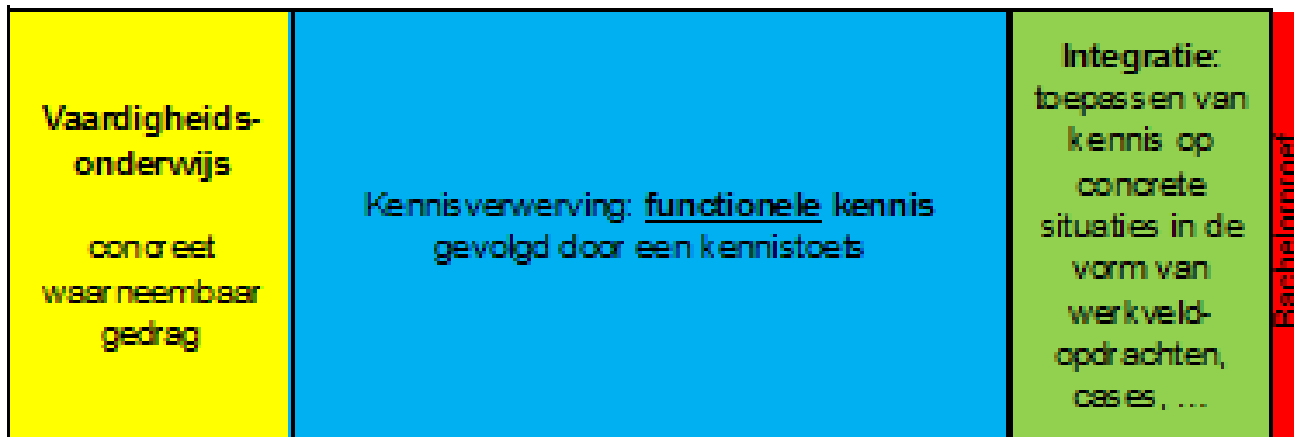
Opleidingsprofiel en bijhorende KVA's moeten volledig aan bod komen in het programma.

3. Programmahervorming

STAP 3: CURRICULUMCONSTRUCTIE

Uitgangspunt

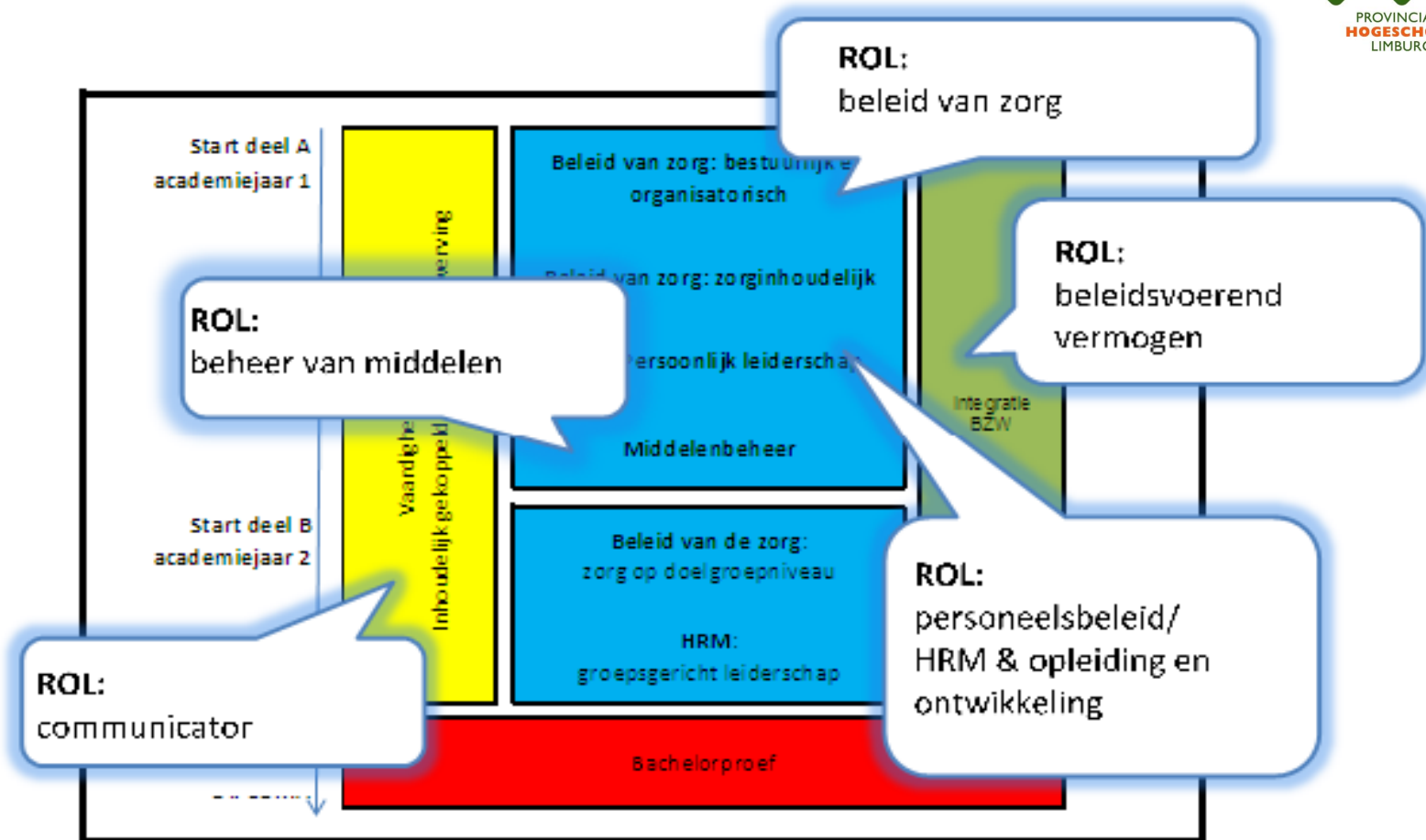
- Competentiegericht curriculum: cursisten moeten kennis kunnen toepassen in reële beroepscontext.
- Aandacht voor ontwikkelen van vaardigheden en opvolgen van evolutie, die cursisten doormaken.
- Aandacht voor integratie van de verschillende domeinen: zorg, personeel en middelenbeheer.



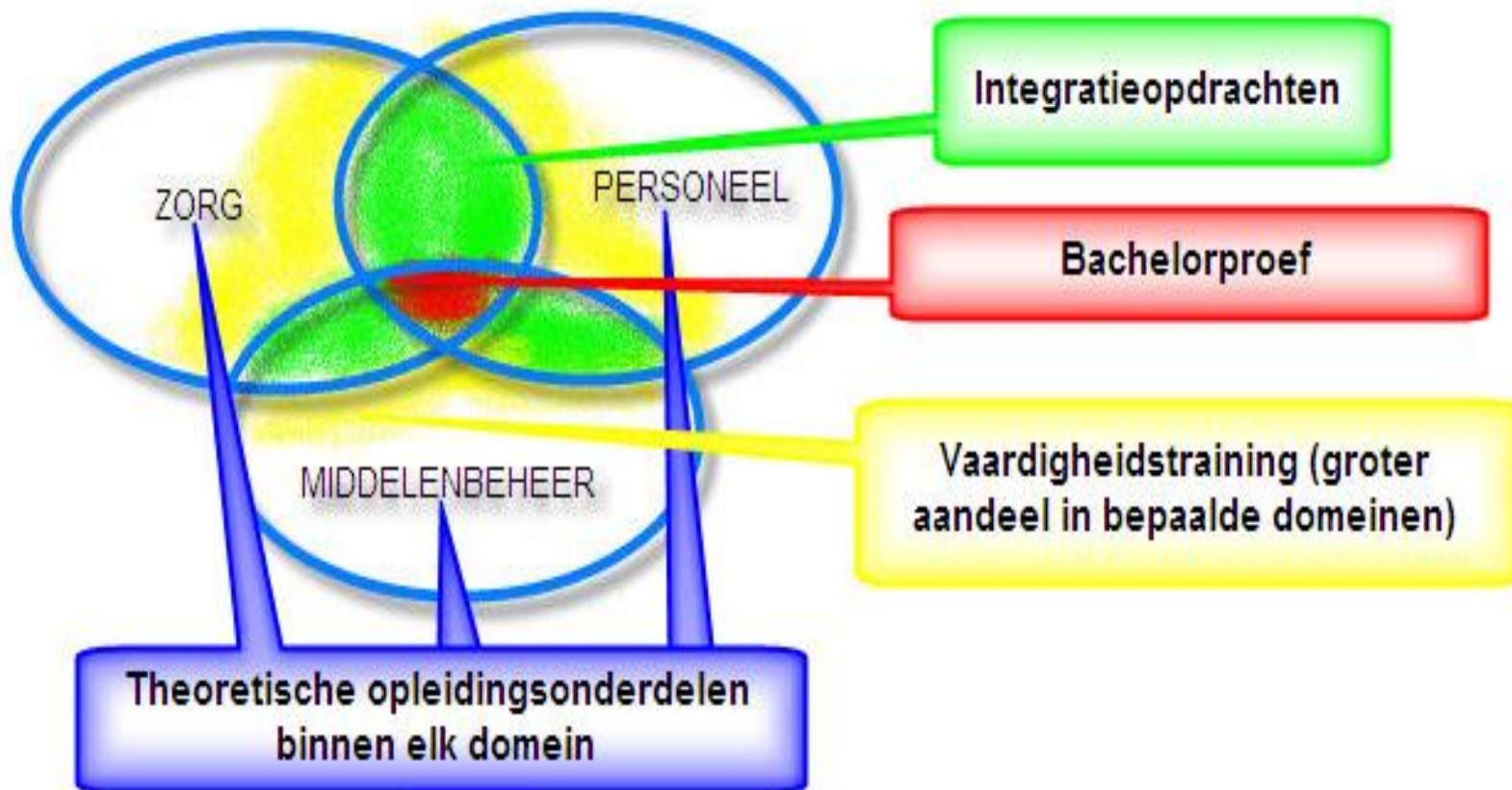
Van profiel naar programma



Van profiel naar programma



Van programma naar onderwijsvorm



Van programma naar onderwijsvormen

Opleidingsprogramma deel A 2010-2011 en deel B 2011-2012	Hoorcollege	Practicum	Vaardigheidstraining	Ondedompelweekends	Begeleid zelfstandig werk	Projectwerk individueel of in groep
21ZGM1210 HRM: Persoonsgericht leiderschap	X	X				
21ZGM1220 Beleid van zorg: Bestuurlijk en organisatorisch	X	X				
21ZGM1230 HRM: Organisatiegericht leiderschap	X	X				
21ZGM1240 Middelenbeheer	X	X				
21ZGM1250 Vaardigheidstraining deel A			X	X	X	
21ZGM1260 Integratie deel A					X	X
21ZGMXXX HRM: Groepsgericht leiderschap	X	X				
21ZGMXXX Beleid van zorg: Zorg op doelgroepniveau	X	X				
21ZGMXXX Vaardigheidstraining deel B			X	X	X	
21ZGMXXX Integratie deel B					X	X
21ZGMXXX Bachelorproef	X					X

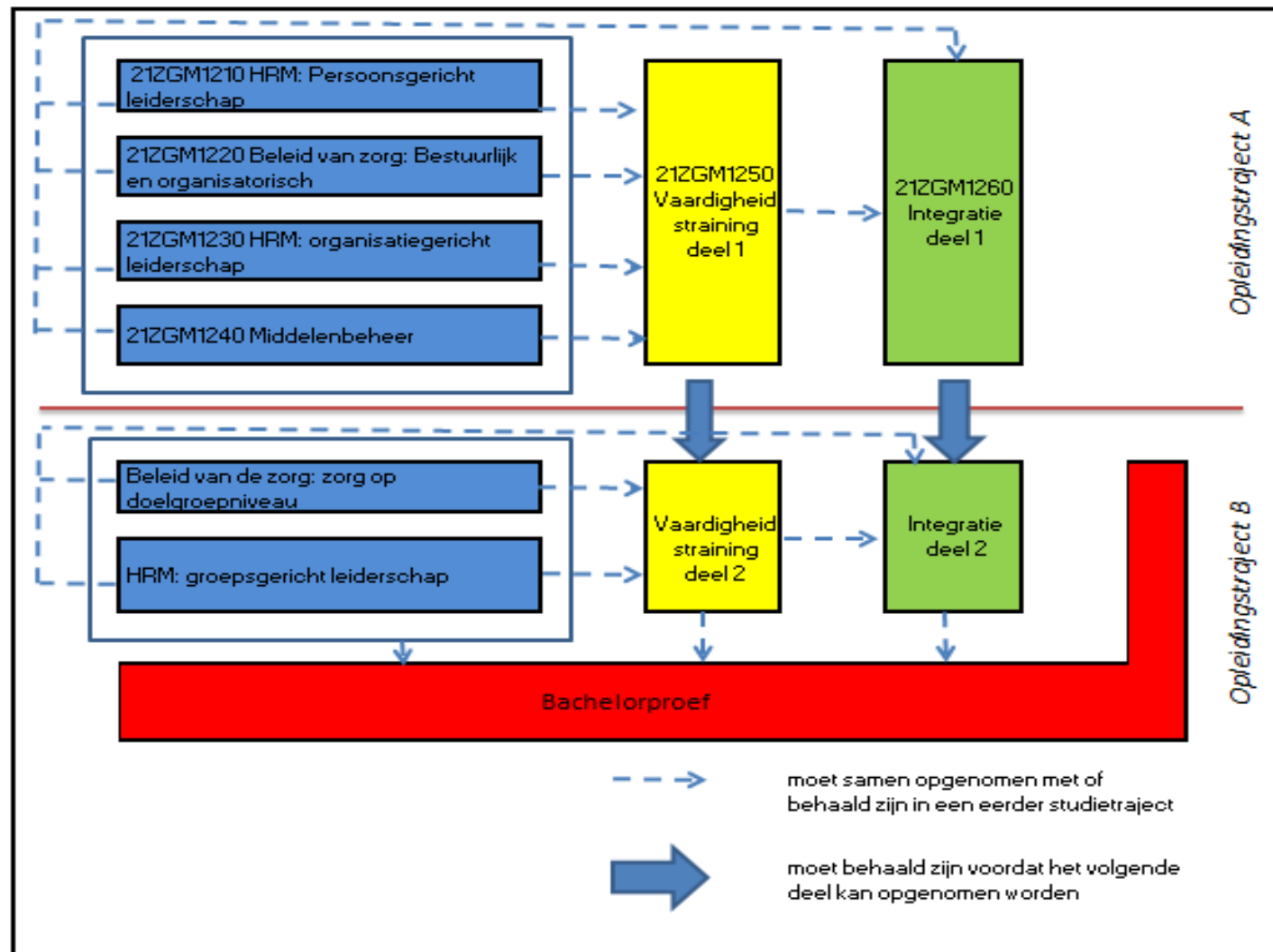
... en naar beoordeling



Opleidingsprogramma deel A 2010-2011 en deel B 2011-2012	Schriftelijk gesloten boek	Schriftelijk open boek examens	Individuele opdracht	Groepswerk	Vaardigheidstoets opdracht	Permanente evaluatie	POP
21ZGM1210 HRM: Persoonsgericht leiderschap	X		X*				
21ZGM1220 Beleid van zorg: Bestuurlijk en organisatorisch		X					
21ZGM1230 HRM: Organisatiegericht leiderschap	X			X*			
21ZGM1240 Middelenbeheer	X						
21ZGM1250 Vaardigheidstraining deel A					X	X*	X*
21ZGM1260 Integratie deel A			X**	X**		X**	X**
21ZGMXXX HRM: Groepsgericht leiderschap	X		X	X			
21ZGMXXX Beleid van zorg: Zorg op doelgroepniveau		X					
21ZGMXXX Vaardigheidstraining deel B					X	X*	X*
21ZGMXXX Integratie deel B			X**	X**		X**	X**
21ZGMXXX Bachelorproef				X	X	X*	

* behaalde cijfer uit eerste zitting wordt overgenomen in tweede zitting.
 ** geen 2^{de} zitting mogelijk

Volgtijdselijkheid in de opleiding



Structurele inbedding van het werkveld in de opleiding

- **betrokkenheid bij de hervormingen van de opleiding**
 - afvaardiging van medewerkers om mee te werken in de vormgeving van de opleiding
 - resonantievergaderingen
- **betrokkenheid bij de selectieproeven**
 - aanbevelingsbrief aan kandidaat cursisten van leidinggevende
 - afvaardiging van directie- of stafmedewerkers voor het screenen van kandidaat-cursisten
- **het aanleveren van opdrachten (integratie en bachelorproef)**
 - aanleveren/bespreken van opdrachten i.f.v. werkplekieren
 - begeleiden bij de realisatie van opdrachten/bachelorproef
- **betrokkenheid bij de opvolging en evaluatie van cursisten**
 - afvaardiging van medewerkers om cursisten te beoordelen, feedback te geven, jury, ...
 - betrokkenheid van de leidinggevende van de cursist

5. Conclusies

Concept van de opleiding veronderstelt een gedeelde verantwoordelijkheid tussen werkveld en opleiding.



Voordelen voor het werkveld:

- Gedeelde verantwoordelijkheid instroom screening.
- Opdrachten cursisten rechtstreeks bruikbaar voor werkveld, bijvoorbeeld bachelorproef.
- Selectieprocedure is gedeeltelijk al gebeurd.

Voordelen voor PHL:

- Gebruik maken van aanwezige expertise uit werkveld.
- Gebruik maken van authentiek leermateriaal.
- Gedeelde verantwoordelijkheid uitstroom (vb. jury bachelorproef)

Voordelen voor cursist:

- Opleiding afgestemd op – mogelijk - toekomstige functie.

Contact



- **Depoortere Anja**
Anja.depoortere@phl.be
- **Fransen Alex**
Afransen@mail.phl.be
- **Vanlangenaeker Lieven**
Ivanlangenaeker@mail.phl.be

Bijkomende informatie

Bijkomende informatie m.b.t. het curriculum van de hernieuwde opleiding Bachelor in het zorgmanagement is terug te vinden via de website www.phl.be/vervolgopleidingen.

Literatuur

- Belgisch Staatsblad (2006). *KB van 13 juli 2006 tot wijziging van het KB van 23 oktober 1964 tot bepaling van de normen die door de ziekenhuizen en hun diensten moeten worden nageleefd* (BS 28 augustus 2006).
- Belgisch Staatsblad (2007). *KB van 26 april 2007. Koninklijk besluit tot wijziging van de bijlage bij het koninklijk besluit van 23 oktober 1964 tot bepaling van de normen die door de ziekenhuizen en hun diensten moeten worden nageleefd.*
- Claes, J., Fransen, A., Clijsters, H., Pairoux, M., Eersels, A., Colla, J. P. et al. (2004). *Management in een gekantelde organisatie* Genk: Ziekenhuis Oost-Limburg.
- Depoortere, A., Fransen, A., & Janssen, V. (2010). Leiderschapsontwikkeling, een geïntegreerd verhaal. *Praktijkboek kwaliteitszorg in welzijnsvoorzieningen*, 20, 1134-1146.
- Nationale Raad voor Ziekenhuisvoorzieningen (2009). *Advies m.b.t. de problematiek van verpleegkundigen in zorginstellingen* Brussel: FOD Volksgezondheid.
- Onkelinx, L. (2008). Meerjarenplan voor de versterking van de aantrekkelijkheid van het verpleegkundig beroep. In *Algemene beleidsnota van de Vice-eersteminister en Minister van Sociale zaken en Volksgezondheid, Deel Volksgezondheid* (pp. 36-38). Brussel.
- Sermeus, W., Schoukens, P., Holtzer, L., Moons, P., Peeters, G., Van den Heede, K. et al. (2009). *Naar een nieuwe blauwdruk voor verpleegkunde: verslag van de vorming te Gent op 6 en 7 maart 2009* Leuven: CZV KULeuven.
- Vlaamse Verpleegunie (2009). *Functiedifferentiatie in de verpleegkunde.*
- Zorgnet Vlaanderen (2009). *Zorg voor de zorgende: 10-puntenplan voor een toekomstig manpowerbeleid in de zorg.*

Vragen?

Bedankt voor uw aandacht!



Europese Unie
Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling



