

# Coaching regioleren

---

*Producten om coaches in lerende netwerken te ondersteunen*

Auteurs:

Jos Geerligs

Eva Lotze

AOC Terra Meppel

30/10/2012

## Inleiding

---

### Het onderwijs moet anders!

Dit is het algemene geluid afkomstig uit verschillende sectoren waaronder het onderwijs zelf.

We moeten toe naar een onderwijssysteem dat;

- een ondernemende houding stimuleert,
- aansluit bij de arbeidsmarkt om een tekort op langer termijn te voorkomen
- macrodoelmatig georganiseerd is
- aantrekkelijk is voor jongeren
- én een leven lang leren stimuleert

Lerende netwerken lijken uitkomst te bieden voor aantrekkelijk onderwijs dat vormgegeven word in hechte samenwerking met de sector waardoor leven lang leren van ondernemers, werknemers, leerlingen en docenten wordt bereikt. Op het AOC Terra in Meppel zijn lerende netwerken georganiseerd in de vorm van regioleren middels studentstichtingen. De ervaring leert, ook in Meppel, dat coaching cruciaal is om netwerken daadwerkelijk lerend te laten functioneren. Maar hoe doe je dat?

Dit document bevat een visie op coaching van lerende netwerken. Een visie die gebaseerd is op jarenlang onderzoek in competentiegericht onderwijs in het Mbo. Voor de overdracht van deze visie zijn producten ontwikkeld en opgenomen in dit document. Tot slot biedt dit document bouwstenen om een toekomstige training voor coaches in lerende netwerken op te zetten en uit te voeren.

Wij hopen dat dit document zal helpen bij de doorontwikkeling van leven lang leren.

Meppel, 30 oktober 2012

Jos Geerligts

Eva Lotze

## Inhoudsopgave

---

Samenvatting .....	4
Ontwerp inpassing reguleren in CGO .....	6
Jaarplanning coaching.....	12
Tijdsplanning implementatie coachplan .....	15
Programma coachbijeenkomst 30/10/2012.....	18
Observatieopdracht bij video .....	19
Programma oriënterende bijeenkomsten .....	21
Uitkomsten bijeenkomst Meppel .....	22
Dankwoord .....	28

## Samenvatting

---

Bij reguleren is er sprake van drie leerprocessen:

- 1) verwerven van theorie
- 2) verwerven van praktijk
- 3) verbinden van theorie en praktijk

Deze drie leerprocessen zijn verschillend en dienen ook verschillend begeleid te worden. Dit is essentieel in de begeleiding.

Het leerproces 1) is gangbaar onderwijs en krijgt in de training tot coachexpert geen verdere aandacht.

De begeleiding van de leerprocessen 2 en 3 zal centraal staan tijdens de training tot coachexpert. Om leerproces 2 en 3 goed te kunnen coachen is oefening nodig. Hier zal mee gestart worden voor de zomervakantie in twee dagdelen. Daarna zal er in het eerste semester van 2012 nog tweemaal een dagdeel gepland worden.

### **Leerproces 2: Leren in de praktijk**

Het uitgangspunt is dat de praktijk onvoorspelbaar is en dat het leren pas kan beginnen na het werken omdat de leerling leert van de ervaringen die in de praktijk zijn opgedaan.

Stap 2.a)

Doorvragen totdat coach en leerling een helder beeld hebben van wat er gebeurd is.

Stap 2.b)

De kern in een zin wordt samengevat.

Stap 2.c)

De samenvatting wordt geproblematiseerd. Bijvoorbeeld; "Moet het zo?" "Hoe wel?" Hieruit wordt een leervraag geformuleerd.

Stap 2.d)

De leervraag wordt aanbesteed.

### **Leerproces 3: verbindingen tussen praktijk en theorie**

Als er met behulp van theorie een analyse van een praktische situatie gemaakt wordt dan is er sprake van het verbinden van de ervaringen die in de praktijk zijn opgedaan met de theorie die geleerd is. Een ander voorbeeld van een verbinding tussen praktijk en theorie is als een praktische situatie betekenis geeft aan het kennen van theoretische achtergronden.

Het is van belang dat leervragen:

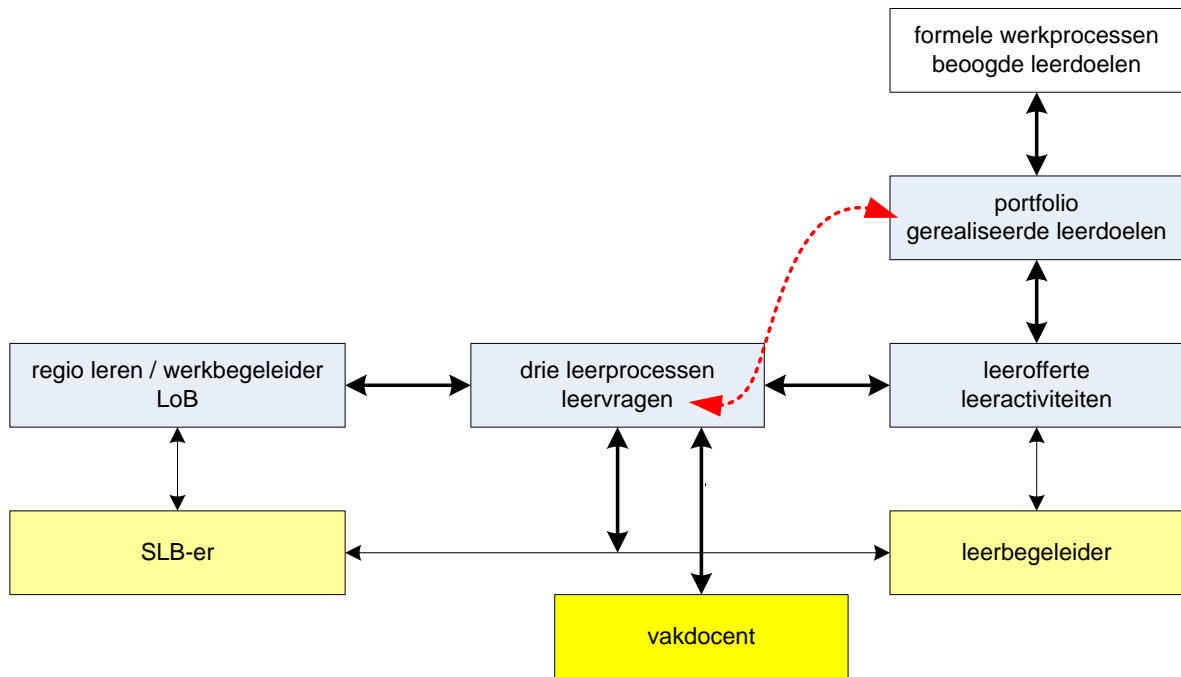
3.a) Zorgen voor verbindingen tussen praktijk en theorie en

3.b) van niveau zijn en

3.c) een integrale leerlijn weergeven.

Omdat de leervragen naast het beroep ook betrekking kunnen hebben op bestaansvragen, schoolkeuze vragen en sociaal/psychologische vragen, zijn de leerprocessen 2) en 3) ook van belang voor begeleiding bij vroegtijdig school verlaten, leren loopbaan burgerschap etc.

Door leervragen in een portfolio centraal te stellen kunnen zij de kwaliteitsbewaking van het leren in de regio borgen.



Competentiegericht doorvragen kan de 'interface' – de verbindende schakel – zijn tussen regioleren en cgo. De opgeschreven leervragen kunnen onderwijskundig worden benut voor het afstemmen van de drie leerprocessen bij cgo en administratief voor het organiseren van de kwaliteitsborging.

## Ontwerp inpassing regioleren in cgo

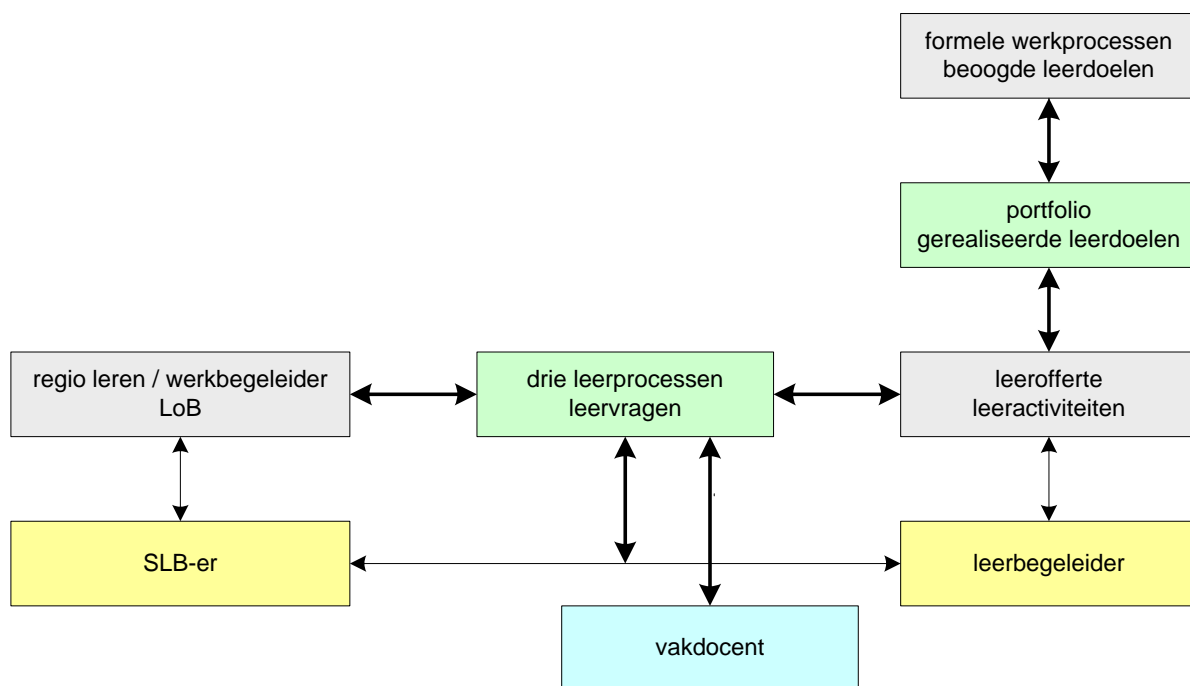
### 2012jul verbinden-regioleren-en-cgo.doc

Deze tekst beschrijft de inpassing van *Regioleren in cgo* als een concrete situatie van de rol van de **expert coach in lerende netwerken**. Bij deze tekst horen een *tijdsplanning* voor (het oefenen van) coachen en een *diagnostisch model* voor het identificeren van aspecten van handelen in praktische situaties. In deze tekst komen het doel, de structuur, de aanpak en de scholing aan de orde van het handelen van de expert coach. De scholing heeft de vorm van *leren van de aanpak*. In de aanpak worden als case voorbeelden uit Regioleren genoemd.

#### Het doel – benutten van belevenissen

Het is de bedoeling dat de **expert coach** meer gaat doen met de belevenissen van studenten. Als case het benutten van de belevenissen in Regioleren, maar ook die in de studie- en loopbaan en vorming van burgerschap.

Omdat de ervaringen niet op bestelling komen maar benut moeten worden als het ijzer heet is, is het **doen benutten** van ervaringen in één hand gelegd door de rol van leerbegeleider, LoB-er en SBL-er te combineren in de persoon van de expert coach. Dit is in geel samengevat in de figuur 1.



Figuur 1: Benutten van ervaringen en de plaats van leerdoelen en leervragen.

De kern van de zaak is dat de expert coach, met het oog op het onderwijsprogramma, doelgericht doorvraagt over belevenissen van de student. Belevissen die hij niet kent! De expert coach kan met (competentie)gericht doorvragen de interface – de verbindende schakel – zijn tussen regioleren en cgo als geheel. Doorvragen dient te leiden tot leervragen. De leervragen die na doorvragen zijn opgeschreven kunnen onderwijskundig worden benut voor het afstemmen van de **drie leerprocessen bij cgo** en administratief voor het organiseren van de kwaliteitsborging.

In dit project gaat het vooralsnog alleen om de kunst van de expert coach om met studenten authentieke leervragen te genereren. Hieronder wordt van het bovenstaande een structuur en een aanpak beschreven.

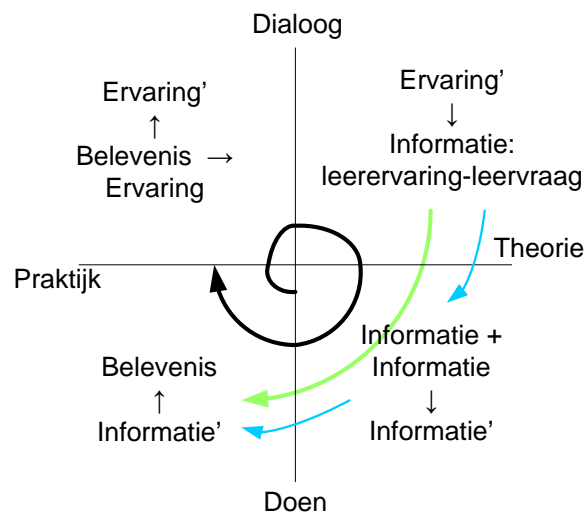
### De structuur – drie leerprocessen

Het probleem dat we willen aanpakken is het zetten van stappen in de leerprocessen nadat de student bijvoorbeeld in een regioproject het een en ander heeft meegemaakt. Strikt genomen heeft de student nog geen verwerkte ervaringen, maar wel een hoop *belevissen*. Door erover te praten kunnen die belevissen *belevingen* worden en de belevingen *ervaringen*. Die ervaringen kunnen met eerdere ervaringen worden verbonden. Dit is stap 1:  $E + E \rightarrow E'$  (zie linksboven in figuur 2).

De volgende stap is dat de ervaring expliciet gemaakt wordt. Zij moet feitelijk worden opgeschreven. Kijken naar geschreven woorden werkt verdiepend en kan aanleiding zijn de formulering te herzien. Dit is stap 2:  $E' \rightarrow I$ . De ervaring wordt omgezet in informatie.

De informatie kan gaan over twee soorten opbrengsten. Op de eerste plaats een routine, aanpak of inzicht dat niet vergeten mag worden en dat verder geoefend moet worden (op de werkplek of in school). Met de informatie wordt direct ervaring opgedaan, dit is stap 4.a:  $I \rightarrow E$ . Het is ten tweede ook mogelijk dat we op gebrek aan bijvoorbeeld expertise stuiten. In dat geval gaat de student op zoek naar de nodige informatie of hij krijgt die aangeboden om zich eigen te maken. Dit is stap 3:  $I + I \rightarrow I'$ . De student voegt de informatie toe aan zijn repertoire. Hij kan die nieuwe combinatie van informatie in de praktijk toepassen, dat is stap 4.b:  $I' \rightarrow E$ .

Als de student allerhande belevissen met het gebruik van I of I' achter de rug heeft, wordt het weer tijd om met de belevissen wat te gaan doen. We krijgen dan weer stap 1:  $E + E \rightarrow E'$ . Er komt dan een volgende *cyclus van kennisproductie*. Voor praktijkleren worden een hele serie cycli doorlopen, misschien wel meerdere per werkproces. Dat kost veel tijd. Daarom is het verstandig om sommige dingen alleen maar theoretisch te leren – om er iets van af te weten.



Figuur 2: De kennisproductie bij cgo

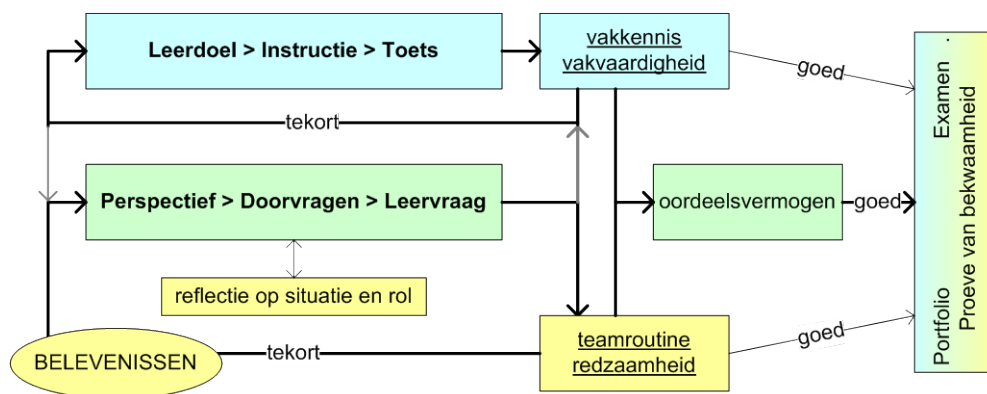
De structuur van praktijkleren is in figuur 2 samengevat. Het schema speelt in het dagelijks leven een ook een rol al zou je dat op het eerste gezicht niet denken. Het gepraat bij een vergadering, vooral bij nieuwe onderwerpen, is vaak stap 1 van een kennisproductieproces.  $E + E \rightarrow E'$ . De deelnemers zeggen: "Ik heb nu meer zicht op de situatie! Hoe kunnen we daar wat mee doen?" De ervaring heeft geleerd dat het schrijven van notulen heel belangrijk is: ook voor het leerproces, jawel!  $E \rightarrow I$ . Na een paar vergaderingen kan iemand zeggen: "Kunnen we geen plan maken? Als de notulen bij elkaar gelegd worden en je zoekt er nog wat ontbrekende informatie bij, moet dat lukken!"  $I + I \rightarrow I'$ . Daarna wordt het plan uitgevoerd.

$I' \rightarrow E$ . Iedereen maakt bij de uitvoering wat anders mee. Dat is reden om er weer over te spreken.  $E+E \rightarrow E'$ .

Iedereen weet ook dat het bij vergaderen bij elke stap van kenniscreatie afgelopen kan zijn. Het punt verdwijnt dan van de agenda. Bij cgo is het eigenlijk nog dramatischer, omdat er vaak weinig met belevingen van studenten gedaan wordt. Het is vooral  $I+I \rightarrow I'$  (theorie) en  $I' \rightarrow E$  (praktijk); de stappen  $E+E \rightarrow E'$  en  $E \rightarrow I$  worden niet gestructureerd gemaakt.

Dat komt omdat het overleg focust op de voortgang van het werkproces: krijgt de klant zijn product? Om die vraag te beantwoorden zijn de belevissen van de student niet echt nodig. Met als gevolg dat de vier stappen van het leerproces onder de kar van het werkproces komen.

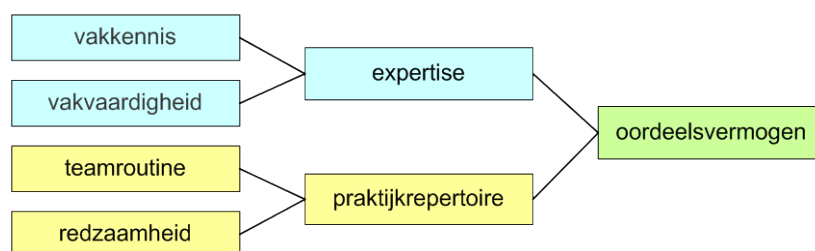
We gaan nog even verder met het structureren van praktijkleren en leren op school, voordat we van het bovenstaande de aanpak beschrijven voor de expert coach. We tillen de kenniscreatiecyclus naar het niveau van de schoolorganisatie.



Figuur 3: Leervragen verbinden twee cycli van leren

Linksboven in figuur 3, het blauw, staat de leercyclus van theoretisch leren ( $I+I \rightarrow I'$ ). Linksonder, het geel, de leercyclus van praktijkleren ( $E+E \rightarrow E'$ ). Ervaring en leervragen uit het praktijkleren kunnen in beide leercycli worden aanbesteed. Voor het begeleiden en toetsen van aspecten van competentie bestaat toegespitste didactiek en toetstechniek. Dat toetsen staat rechts in figuur 3.

Vakkennis en vakvaardigheid worden op de werkplek en op school verworven, maar het zwaartepunt ligt op school. De basis voor teamroutine en redzaamheid moet op de werkplek gelegd worden door het werk in teams, bijvoorbeeld door reguleren. Realiteitszin, betrokkenheid en identificatie kunnen alleen in de werkelijkheid van het beroep worden beleefd. In figuur 3 is bij de leercycli aangegeven hoe de leerprocessen verlopen.



Figuur 4: onderwijskundige aspecten van competentie



De verbinding van de aspecten links in figuur 4 tot expertise en praktijkrepertoire in het midden van de figuur vraagt specifiek de aandacht. Het zijn vormen van transfer die niet vanzelf tot stand komen. Iemand kan bijvoorbeeld goed oordelen als hij zijn beslissingen kan onderbouwen. Niet zomaar onderbouwen, maar hij kan bijvoorbeeld de argumentaties die er toe doen onderscheiden (expertise) en het realisme van belangen die spelen inschatten (praktijkrepertoire).

We spreken van oordeelsvermogen als iemand vervolgens de valide argumentaties kan afwegen tegen de realistische belangen. De werkprocessen die hij bij zijn oordeelsvermogen kan betrekken worden op het NLQF niveau 2, 3 of 4 steeds groter. Dit is meteen ook een van mogelijkheden om het verwerven van oordeelsvermogen stap voor stap op te bouwen. Het eerder genoemde diagnostisch model geeft ook een set van mogelijkheden voor het begeleiden van een stapsgewijze ontwikkeling.

### **De aanpak en casuïstiek**

De expert coach pakt alles aan dat niet in het werkproces van reguleren aan de orde komt of in het theoretisch leren op school:  $E+E \rightarrow E'$  en  $E \rightarrow I$ . Dat is heel wat en dat heeft niet in een keer allemaal.

#### A. Begeleiden van het doorlopen van de cyclus van kennisproductie.

##### a. stap 1: $E + E \rightarrow E'$

het gaat om doorvragen: "Hoe ging het?"

"Wat nam je waar? Wat bedacht je? Wat besloot je? Wat voerde je uit?"

Dit doorvragen kan op 5 aspecten van de activiteit, 5 aspecten van prestatie en 5 aspecten van vermogen. Bij de aspecten van prestatie en vermogen kunnen 5 ontwikkelstappen worden onderscheiden.

Het doorvragen kan bij elk werkproces en bij elke praktische situatie anders uitpakken. Het diagnostisch model DELTA is een hulpmiddel om op alle aspecten diep door te kunnen vragen. Het is afhankelijk van de situatie, de student en het programma of, en wanneer dat wordt gedaan.

De expert coach leert de studenten dit proces door supervisie totdat leerlingen intervisie aankunnen en elkaar door intervisie peer feedback kunnen geven.

*Hans en Isabel hebben bij Reguleren<sup>1</sup> gekozen voor het project Bodem in Balans<sup>2</sup>. Zij gaan de boer op, letterlijk want twee boeren hebben aangegeven dat ze graag de hulp willen van de school bij de realisatie van Bodem in Balans. Bij terugkomst spreekt de expert coach eerst met Hans.*

*"Hans, hoe ging het?" "Ik was bij meneer Mertens en hij kon mij heel veel over Bodem in Balans vertellen." "Oké, dat was dus heel interessant?" "Ja, maar vraag me nu niet om dat allemaal na te vertellen, want ik heb het de details niet precies kunnen volgen." "Weet je ook wat hij van je wil?" "Ja, hij zei dat hij erg druk was en hij vroeg mij presentaties over Bodem in Balans te geven in de provincie om meer van deze projecten te kunnen starten. Dat lijkt me harstikke leuk." =Oh jee, denkt de expert coach, dat kan hij inhoudelijk niet en het is een competentie die op hbo-niveau relevant is! = "Ken je de kern van het project Bodem in Balans?" "Eh nee" erkent Hans. Het slot van het gesprek is dat Hans de volgende leervraag opschrijft: "Ik wil weten wat volgens de heer Mertens de kern is van Bodem in Balans." Om zich in te werken zal hij over kennisuitwisseling en Bodem in Balans informatie zoeken.*

*"Isabel, hoe ging het?" De heer Huisjes liet haar de machines zien en op een trekker reden ze langs de gewassen. "Wat dacht je?" "Nou ja niet zoveel eigenlijk, ik was nogal onder de indruk. Wat een activiteiten op zo'n bedrijf!" "Weet je ook wat hij van je wil?" "Ja, hij zei dat hij erg druk was en hij vroeg mij om die gewassen de precieze hoeveelheid kunstmest te*

<sup>1</sup> De lerende regio. Kennisarrangementen voor vitale regio's (2010). Ede: GKC-Programma Regionale transitie.

<sup>2</sup> Bijvoorbeeld: <http://www.kenniswerkplaats.eu/westerkwartier/projecten-in-uitvoering-westerkwartier/583-bodem-in-balans>

geven.” “Weet hij die precieze hoeveelheid dan niet?” Nou, hij had het er meer over dat de verdeling over het land heel precies moest!”=Oh jee, denkt de expert coach, dat draait uit op het leveren van goedkope arbeid als we niet oppassen!:= “Zou jij weten wat de precieze hoeveelheid is?” “Nee, maar ik wil er wel iets over weten ook al zei Huisjes dat hij het zou voordoen!” Het slot van het gesprek is dat Isabel de volgende leervraag opschrijft: “Ik wil weten wat volgens de heer Huisjes de basis is voor de precieze hoeveelheid bemesting” Om haar vragen goed te kunnen stellen, stelt de expert coach voor dat Isabel op school bij een vakdocent navraagt hoe het zit met bemestingsbehoefte van gewassen en bemestingsvoorraden in de grond en zo.

b. stap 2: E' → I

Diep doorvragen is de basis om in fase A.b een informatieve / rijke leerervaring of leervraag op te kunnen schrijven. Voor dit proces is expert feedback nodig. Dit kunnen studenten niet zelf omdat het expertise vergt. Om expert feedback te kunnen geven moet de expert coach aanwezig zijn bij fase A.a

c. stap 4a: I → E

stap 3: I + I → I' en stap 4.b: I' → E

De expert coach plant met de student het vervolg. Dit verlangt kennis van het leerplan en van de planning van het leerplan. En er moeten afspraken zijn in de school over de manier waarop de vakdocenten omgaan met stap 3: I + I → I' (dit is blauw in figuur 1, 2 en 3 – let wel, dit gaat om 50- 80% van de leertijd). Vakdocenten kunnen bijvoorbeeld elke eerste lesdag van de maand vragen aan studenten of er leervragen voor hun vakgebied zijn en aangeven hoe en wanneer daarop zal worden ingegaan: een case, zelfstudie, in het lesschema, als voorbeeld, etc.

*Hans en Isabel zijn met hun eerste leervragen bij de twee boeren geweest. Ze hebben over hun belevenissen weer een gesprek met de expert coach.*

*“Hans hoe ging het?” “Ik heb de heer Mertens geholpen met allerlei werkzaamheden om het praktisch werk te oefenen en om het bedrijf te leren kennen. We hebben het ook gehad over de kern van Bodem in Balans.” “Zo ... was dat verrassend?” “Ja eigenlijk wel, want hij zei dat het streven is een balans van nutriënten in de bodem te krijgen die uiteindelijk leidt naar een gewas dat toleranter is voor ziekten en plagen. Dat zou dan moeten volgens de methode Albrecht<sup>3</sup>, waarbij geleerd wordt dat steeds beter te doen.” “Dat vond je verrassend?” “Nee, dit niet, want dat had ik al gelezen. Het verassende was dat hij zei het eigenlijk aankomt op een mineralenbalans.” “Wist je wat dat was?” “Nou Mertens zei dat het eigenlijk niet meer is dan een al tientallen jaren bekende administratie van inkomende en uitgaande ionen – dat heeft hij mij een beetje uitgelegd”. “En ... ??” “Hij zei dat ik voor zijn bedrijf maar eens een mineralenbalans zou moeten uitrekenen?”=Kijk, kijk, ... denkt de expert coach, we komen bij de kern van de zaak!:= “Had hij er dan geen?” “Geen tijd voor zei hij!” Hans schrijft als leervraag op: “Ik wil een mineralen balans kunnen berekenen.” Het gevolg is dat Hans na wat zoekwerk links en rechts voor een handige methode te rade gaat bij een vakdocent.*

*“Isabel hoe ging het?” “Ik heb kunstmest gestrooid in de aardappelen. De heer Huisjes heeft dat voorgedaan met zijn kunstmeststrooier. Hij heeft de juiste hoeveelheid afgesteld en me erop gewezen hoe ik alle hoekjes goed kan bereiken en niets dubbel doe. Want dat is niet zo goed!” “Leuk om te doen?” “Ik zit prima op die ronkende trekker midden in een groot veld aardappelen.” “Verder niets?” “Ja, toch wel. Ik vroeg Huisjes hoe hij precies de juiste hoeveelheid wist. Hij zei dat hij elk jaar met die afstelling werkte. Als het gewas erg licht van*

<sup>3</sup> De arts Albrecht is voor sommige Amerikanen wat voor sommige Europeanen Justus von Liebig is.

*kleur was iets meer – en dat is het!” “En, ... ?” “Nou hij werd een beetje boos, toen ik zei dat het toch afhing van het verschil tussen de voorraad in de bodem en de behoefte in het gewas – had ik gelezen.” “En toen ... ?” “Toen kwam mevrouw Huisjes erbij en die zei dat ik wel gelijk had ... eigenlijk!” Dan haalt Isabel een dikke stapel bemestingsadviezen uit haar tas; de meeste nog in de enveloppe. Isabel en de expert coach zetten de volgende leervraag op papier: “Ik wil weten hoe ik met de heer Huisjes het best een afspraak kan maken over het bijhouden van de mineralenbalans op zijn bedrijf.”*

#### B. Begeleiden van de verbindende processen.

De expert coach (en hij kan anderen die leerprocessen begeleiden daartoe aanmoedigen) vraagt aan de student

- om met vakkennis de eisen aan zijn vakvaardigheid te onderbouwen, of
- met vakvaardigheid aan te wijzen welke vakkennis voor hem van belang is, of
- aan de hand van teamroutine de grenzen aan redzaamheid aan te geven (bijvoorbeeld binnen de grenzen van loyaliteit aan het team), of
- om aan de hand van redzaamheid de sterkte en zwakte van een teamroutine te duiden, of
- met expertise en praktijkrepertoire zijn beslissingen onderbouwen over het doel en de zin van activiteiten.

*Het lijkt nu alsof ‘toevallig’ allerlei gebeurtenissen bij elkaar aansluiten. Hans en Isabel leren van het doorvragen van de expert coach. Ze komen daardoor in een inhoudelijk gesprek met elkaar en ontdekken dat ze met ‘hetzelfde’ bezig zijn. Zij krijgen het ook over het verschil tussen de twee boeren en hun motieven, interesse en zorgvuldigheid. Zij ontdekken dat hun eigen berekeningen sterk verschillen en denken dat het een fout is. Huisjes lijkt veel te weinig te bemesten. Zij gaan nu doorvragen bij de boeren. Dan blijkt dat Huisjes goedkoop aan drijfmest kan komen, en van de 20 ton die hij per hectare bemest niets heeft gezegd. Er is op sommige percelen in plaats van een tekort een flink fosfaatoverschot. “Precies verdelen” heeft in een keer veel betekenissen. In een gesprek met de vakdocent blijkt dat ze bij de berekeningen niet de goede tabellen gebruikten bij de grondsoorten. Met een hbo-er bereiden ze een presentatie voor van hun ervaringen met Bodem in Balans “De praktijk van Bodem in Balans”. Mertens gebruikt die nu om meer boeren te interesseren voor Bodem in Balans – alle boeren hebben te druk lijkt wel om bij bemesting op de kleintjes te passen. De expertcoach is na de individuele supervisie overgegaan op begeleiding van intervisie in een groep studenten. Hij blijft assisteren bij het formuleren van de leervragen, want dat blijft heel moeilijk. De studenten hebben ontdekt dat je sneller over iets kunt lezen dan dat je het kunt meemaken. En ook dat de werkelijkheid altijd weer anders is. Je moet goed kunnen kijken om te weten wat er aan de hand is.*

#### **Scholing – leren van eigen ervaringen**

De docententraining spitst toe op A.a; verdieping vindt plaats op basis van vragen hierover.

## Jaarplanning coaching

---

### Opnemen in jaarrooster:

- 5 bijeenkomsten met coaches en Jos Geerligs (oefen en studiebijeenkomsten)
- 1 bijeenkomst met coaches van Stoas hogeschool (evaluatie)
- 1 bijeenkomst met coaches, Stoas hogeschool en opdrachtgevers (tussentijdse presentatie)
- 3 bijeenkomsten met alle coaches

### Duocoaches vormen:

duo's maken van SLB/BPV/proces/productcoaches

### Coaches kunnen 4 verschillende petten opzetten:

- Expert
- Proces
- Loopbaanleren
- Succes/ feest

Bijeenkomst coaches over coachplan

**Start stichtingjaar**

Samen ontwikkelen van portfolio  
Tool: Leeg portfolio met tabbladen

Coaching op leerofferte  
Tool: Leerofferte

Coaching op portfolio opbouw, aanpak en  
bewijsvorming  
Tool: ?

Individuele coachgesprekken met 3<sup>e</sup>jaars  
Leervraag 1: functie in de stichting

Coaching op voeren functioneringsgesprekken  
Tool: gespreksformulieren, format verslag en 360  
graden feedback

Coaches analyseren leervragen op leerlijnen

Coaches evalueren coachplan, tools en  
coachgesprekken

Coachplan aanpassen en doorontwikkelen  
voor volgend schooljaar



Individueel coachgesprek  
Leervraag 1 leidt tot aannemen van een functie

**Start stichtingjaar**

Samen ontwikkelen van portfolio  
Tool: Leeg portfolio met tabbladen

Aannemen opdracht

Maken van leerofferte

Individueel coachgesprek  
Leervraag 2

Individueel coachgesprek  
Leervraag 3

Functioneringsgesprekken P&O

**Tussenfeest:**  
(Concept) presentatie aan opdr.gevers en coach  
Procesevaluatie/ monitoring  
Overdracht stichting naar 3<sup>e</sup>jaars

Individueel coachgesprek  
Leervraag 4 a.d.h.v. feedback

**Finish:**  
Eindgesprek in duo's  
Leervraag 5: leervraag voor de toekomst

**In the pocket:**  
- "Inspectieproof" portfolio  
- Leervraag voor de toekomst

Bijeenkomst coaches over coachplan  
Studiebijeenkomst met Jos G. (30/10)

**Start stichtingjaar**

Oefenbijeenkomst met Jos G.  
Jos voert individueel coachgesprek met leerling

Oefenronde 1  
Coaches voeren gesprekken met leerlingen over  
leervraag 2

Studiebijeenkomst met Jos G.  
Evalueren oefenronde 1  
Analyseren leervragen

Oefenronde 2  
Coaches voeren gesprekken met leerlingen over  
leervraag 3

Studiebijeenkomst met Jos G.  
Peerfeedback

Oefenronde 3:  
4ejaars leerlingen over leervraag 4  
3ejaars over leervraag 1 (functie in de stichting)

Studiebijeenkomst met Jos G.  
Leervragen analyseren op leerlijnen

Uitwisseling:  
coaches intern  
coaches extern  
programma LLL



Individueel coachgesprek  
Leervraag 1 leidt tot aannemen van een functie

**Start stichtingjaar**

Samen ontwikkelen van portfolio  
Tool: Leeg portfolio met tabbladen

Aannemen opdracht

Maken van leerofferte

Individueel coachgesprek  
Leervraag 2

Individueel coachgesprek  
Leervraag 3

Functioneringsgesprekken P&O

**Tussenfeest:**  
(Concept) presentatie aan opdr.gevers en coach  
Procesevaluatie/ monitoring  
Overdracht stichting naar 3<sup>e</sup>jaars

Individueel coachgesprek  
Leervraag 4 a.d.h.v. feedback

**Finish:**  
Eindgesprek in duo's  
Leervraag 5: leervraag voor de toekomst

**In the pocket:**  
- "Inspectieproof" portfolio  
- Leervraag voor de toekomst

## Tijdsplanning implementatie coachplan

---

### Doel

Het is de bedoeling dat de combicoaches reguleren in het 1e semester 2012-2013 het volgende realiseren:

#### 1. Omgaan met leerproces 2:

Doorvragen om te reconstrueren, concretiseren tot de kern en formuleren van een leervraag. Het stellen van werkvragen om tot leervragen te komen vraagt *samenwerken aan instrumentarium en training voor competentiegericht doorvragen bij leerverrassingen, passend binnen het coachplan.*

#### 2. Leervragen aanbesteden en afhandelen:

Combicoaches formuleren met elke leerling **drie** leervragen en handelen deze af. Het realiseren van kwaliteitszorg op het niveau van de leerling met behulp van leervragen vraagt zicht op het niveau en de aard van leerlijnen en *samenwerken aan instrumentarium en training voor coaching op leervragen, passend binnen het coachplan.*

#### 3. Omgaan met leerproces 3:

Combicoaches leggen verbindingen met de praktijk en de theorie op een aantal verschillende manieren. Het ondersteunen van leerlingen bij het bij opschrijven van leervragen, de leervragen in een leerproces brengen en daarmee in het portfolio leerlijnen opbouwen. Hiertoe *samenwerken aan instrumentarium en training voor kwalitatieve coaching en portfolio opbouw.*

### Werkwijze

De basis van leerproces 2 is het reconstrueren van (spannende) belevenissen. Een docent leert een leerling reconstrueren door *doorvragen, feedback geven, coachen en formuleren van een werkvraag(supervisie).*

*Gesprekken duren 20 minuten.* Het eerste gesprek zal waarschijnlijk niet tot een leervraag leiden. Als een leerling begrijpt waar het om gaat, kan hij de eerste stappen van reconstructie in een intervisie realiseren (2e semester van 2012-2013).

De combicoaches houden de gesprekken in **wisselende duo's** (totdat alle betrokkenen weten dat ze met de aanpak tot vergelijkbare resultaten komen - het duo reflecteert, geeft elkaar feedback, controleert, etc.).

## Planning

In het 1e semester formuleren de 50 leerlingen drie leervragen en werken die (voor zover mogelijk) af. Soms zijn er twee gesprekken nodig voor het formuleren van één leervraag.

	II	IV	totaal	
Totaal aantal leervragen	50	3	150	
Aantal gesprekken			200	
totale tijdsbesteding van duo's (uren)			133	uur/ coach
bij 5 combicoaches			27	uur/p
Oefen- en studiebijeenkomsten		4		
duur		3 uur		12 uur

voor de zomervakantie:

1e leerproces 2

2e leervragen en leerproces 3

in 1e semester 2012-2013:

3e na 1e ronde: herhaling/verdieping van 1e en 2e oefen- en studiebijeenkomst

4e intervisie (peer feedback) met aanvullende expert feedback.

De vier oefen- en studiebijeenkomsten met de combicoaches van AOC Terra worden uitgevoerd door Jan Hoed, Eva Lotze en Henriëlle van den Dragt. De voorbereidingen worden getroffen door Jos Geerligs en Eva Lotze. Eva geeft uit de voorbereiding taken op waar tijdens de oefen- en studiemiddagen mee aan de slag gegaan wordt.

### Oefening voor leerproces 2

- Voer een oefengesprek met drie rollen: supervisor, supervisant en observator.
- Neem een werkelijke (grens)ervaring.
- Doorloop de stappen doorvragen, concretiseren, problematiseren en leervraag formuleren.

Nabespreking:

De supervisor en supervisant bespreken welke aspecten uit het rijtje van 15 aspecten bij deze activiteit besproken zijn. Loop de observaties na van alle drie de rollen. Vraagpunten worden plenair besproken. Vervolgens wordt er een tweede ronde oefengesprekken ingezet.

Hulpmiddelen:

- A5je van Jos Geerligs
- Achtergrond boekje: *Hoezo competentie?, 400 Werkvragen & Verwerven van competentie*

Extra uurtje na afloop: nabespreking met Jos Geerligs



## Programma: training tot coachexpert

<b>Start opleiding tot coachexpert (1 juni) :</b> Studiebijeenkomst met uitleg van Jos over leerproces 2
<b>Oefenbijeenkomst (22 juni):</b> met Jos over leervragen en leerproces 3
<b>Zomervakantie (14 juli tot 2 sept)</b>
<b>Oefenronde 1 (17 sept – 1 okt):</b> Duocoaches voeren gesprekken met alle leerlingen
<b>Studiebijeenkomst met Jos (5 okt):</b> *Duocoaches leveren van alle leerlingen 1 leervraag op uit de gesprekken die gevoerd zijn in de oefenronde  - Delen van ervaringen - Herhaling en verdieping
<b>Oefenronde 2 (8 okt – 1 nov):</b> Duocoaches voeren gesprekken met alle leerlingen
<b>Intervisiebijeenkomst met Jos (2 nov):</b> * Duocoaches leveren van alle leerlingen een tweede leervraag op uit de gesprekken die gevoerd zijn in de oefenronde  - Peerfeedback
<b>Oefenronde 3 (5 nov – 22-12):</b> Duocoaches voeren gesprekken met alle leerlingen
<b>Voor de kerstvakantie:</b> * Duocoaches leveren van alle leerlingen een derde leervraag op uit de gesprekken die gevoerd zijn in de oefenronde  Laatste bijeenkomst met Jos waarin de leervragen die geformuleerd zijn in de 3 oefenrondes geanalyseerd worden op leerlijnen zodat deze gekoppeld kunnen worden aan het portfolio van de leerlingen.
<b>Kerstvakantie 22-12 tot 6 jan</b>
<b>Uitwisseling met andere coaches intern (1 feb)</b>
<b>Uitwisseling extern (bijv. programma leven lang leren)</b>

## Programma coachbijeenkomst regioleren

---

**Plaats:** AOC Terra Meppel  
**Datum:** dinsdag 30 oktober  
**Tijd:** 10.00 tot 12.30 uur

### **Doelstellingen:**

- Uitwisselen ervaring coaches regioleren
- Hoe gaan we verder?

### **Programma:**

<b>10.00 uur – 10.15 uur</b>	<b>Inloop</b>
<b>10.15 uur – 10.30 uur</b>	<b>Inleiding: doelen en programma</b>
<b>10.30 uur – 11.00 uur</b>	<b>Observeren van video-opname coachmoment in subgroepen</b>
<b>11.00 uur – 11.15 uur</b>	<b>Uitwisselen van observatie (discussie)</b>
<b>11.15 uur – 11.45 uur</b>	<b>Plenair: verzamelen observaties</b>
<b>11.45 uur – 12.15 uur</b>	<b>Presentatie Jos Geerligts over situatiebewustzijn en coaching van ervaringsleren</b>
<b>12.15 uur – 12.30 uur</b>	<b>Terugkoppeling: antwoord geven op de vraag: Hoe gaan we verder? Afronding</b>

## Observatieopdrachten bij video

---

### **Observatieopdracht Groep 1**

#### **Observeren van de coach (Bert)**

Deze opdracht draait om het observeren van gedrag. Observeren betekent; kijken naar een situatie zonder te interpreteren of een waarde toekennen aan dat wat je ziet. Interpreteren van deze situatie komt in een later stadium tijdens de discussie aan de orde.

#### **Observatievragen:**

1. Wat valt je op aan de non verbale houding van Bert?

2. Op welke momenten laat Bert het initiatief bij de leerlingen?

3. Op welke momenten stuurt Bert het proces bij?

4. Hoe houdt Bert grip op het proces?

5. Op welke wijze reageren de leerlingen op het gedrag van Bert?

**Observatieopdracht Groep 2**  
**Observeren van leerling (Jasper)**

Deze opdracht draait om het observeren van gedrag. Observeren betekent; kijken naar een situatie zonder te interpreteren of een waarde toekennen aan dat wat je ziet. Interpreteren van deze situatie komt in een later stadium tijdens de discussie aan de orde.

**Observatievragen:**

1. Wat valt je op aan de non- verbale houding van Jasper?

2. Op welke wijze neemt Jasper deel aan het gesprek?

3. Welke invloed heeft het gedrag van Jasper op de andere leerlingen?

4. Welke invloed hebben andere leerlingen op het gedrag van Jasper?

5. Waar heeft Jasper behoefte aan met het oog op coaching?

## Programma oriënterende bijeenkomsten

---

**Datum: 8/10 en 12/10 2012**

**Doel: Afstemming van coaching regioleren in schooljaar 2012-2013**

**Genodigden: Alle regiolerencoaches van maandag én vrijdaggroep**

### **Inleiding:**

Om te komen tot coaching van regioleren is het van belang om twee wegen parallel aan elkaar te bewandelen:

1. Overall coachplan met tools om **alle** coaches te ondersteunen (coaching van het groepsproces)
2. Verbeteren coachvaardigheden van een **aantal** coaches (coaching van individueel leren)

### **Weg 1**

Presentatie coachplan, delen eerste ervaringen.

Resultaat: Alle coaches kunnen het coachplan gebruiken voor de coaching van het groepsproces binnen regioleren, de samenwerking in de driehoek enz.

### **Weg 2:**

Introductie over coachingsvaardigheden die van belang zijn om individueel leren van de leerling binnen regioleren te borgen.

- Uitleg training tot coachexpert met bijzondere coachvaardigheden
- Brainstorm inpassing rol coachexpert binnen het team en het coachplan

Resultaat: De vraag wordt neergelegd bij alle coaches wie de training tot coachexpert wil volgen in schooljaar 2012-2013. (aankomen bijv. binnen een week)

## Uitkomsten bijeenkomst Meppel

---

Uitwerking coachbijeenkomst reguleren  
30 oktober 2012  
AOC Terra Meppel

Meppel heeft drie vragen geformuleerd:

1. Hoe gaan we om met de **leerofferte**? (De koppeling van werkprocessen en PVB's)
2. Hoe organiseren we de **communicatie** tussen de verschillende coaches?
3. Waar leggen we de **focus**?
  - Inhoud
  - Functies
  - Betrokkenheid

In de bijeenkomst is op deze drie vragen als antwoord gevonden: **leervraag**

### Ervaringsleren kent vier niveaus:

- |                                  |                                                                            |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| 1. Praktische situatie           | Geschikt/ ongeschikt om in te leren                                        |
| 2. Dynamiek                      | Groepsdynamiek/ individuele dynamiek                                       |
| 3. Organisatie van werkprocessen | Intern en extern organiseren dat regiovraag leidend is voor het leerproces |
| 4. Organisatie van leerprocessen | Formuleren <b>leervraag</b> en aanbesteding hiervan                        |

Voor het vierde niveau van ervaringsleren: Organisatie van het leerproces, is het van belang dat een leerling **situatiebewust** is.

**Reconstructie** van een **beleving**, leidt tot een **ervaring** en reflectie op ervaring kan leiden tot een **belevenis**. Het formuleren en aanbesteden van een leervraag is een resultaat uit het proces van beleving- ervaring- belevenis.

Om een leerling te leren **situatiebewust** te worden kan de coach vragen stellen om de situatie te **reconstrueren**. Dit zijn vragen zonder bijvoeglijk naamwoorden die gaan over de beleving van de leerling zoals;

Wat heb je gedaan?

Hoe heb je dat gedaan?

Met als doel dat een leerling chronologisch over zijn belevenis kan vertellen, bijv. "En toen ... en toen ... etc."

**Reconstructie** van een beleving kan ook plaats vinden door middel van **peerfeedback** met leerlingen onder elkaar. Als leerlingen door een aantal supervisie-oefeningen geleerd hebben om elkaar te bevragen en daarbij oordeel uit te stellen, kunnen zij ook door peerfeedback hun situatiebewustzijn vergroten bijvoorbeeld in afdelingen binnen de **studentstichting**.

Om de stap te maken van **reconstrueren** naar **reflecteren** is het van belang dat het gevoel meegenomen wordt. De coach stelt vragen als:

Wat zag je?  
Wat dacht je?  
Wat koos je?  
Wat deed je?"

Totdat de expert coach precies weet wat de leerling waarnam, overdacht, wilde en realiseerde, met als doel het omzetten van een **ervaring** in een **belevenis**.

Op een **belevenis** kan een **leervraag** geformuleerd worden doordat de leerling aangeeft of de belevenis wel of niet de gewenste situatie is.

Deze leervraag kan van verschillende niveaus zijn zoals;

1. **Constaterende leervraag:**

Deze situatie heb ik in de vingers, wat ik nu geleerd heb wil ik behouden.

2. **Transfer**

Wat ik nu geleerd heb wil ik in andere situaties ook kunnen toepassen.

3. **Ontwikkende leervraag**

Dit kan ik nog niet en wil ik leren.

De leervraag wordt aanbesteed rekening houdend met de **vier niveaus van ervaringsleren:**

- |                           |                                                               |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------|
| 1. Praktische situatie    | Welke situatie is geschikt om de leervraag te oefenen?        |
| 2. Dynamiek               | Welke dynamiek is geschikt om deze leervraag te oefenen?      |
| 3. Organisatie werkproces | Op welk moment vindt dit werkproces plaats in het curriculum? |
| 4. Organisatie leerproces | Past deze leervraag binnen de kaders van de opleiding?        |

Voor het proces van **reflectie** op leervragen en het aanbesteden hiervan is een **professional** op het gebied van coaching nodig. De stap van werkprocesbewust naar leerprocesbewust wordt hier gemaakt. Leerprocesbewustzijn vraagt om inzicht in opleidingseisen en didactiek en kan dus niet middels **peerfeedback** plaats vinden.

Terugkomend op de drie geformuleerde vragen uit Meppel:

1. Hoe gaan we op met de **leerofferte?** (De koppeling van werkprocessen en PVB's)

*De vraag op maat van de leerling is het uiteindelijke doel van reguleren. Leervragen die geformuleerd zijn vanuit reconstructie van een beleving en reflectie op de belevenis vormen het startpunt van de leerofferte. De vier niveaus van ervaringsleren vormen de werkwijze die ondertekent word door opdrachtgever, leerling en coach.*

2. Hoe organiseren we de **communicatie** tussen de verschillende coaches?

*De leervraag bevat een situatie, een prestatie, en/of vermogen, waaruit een ontwikkelstap naar een bepaald niveau blijkt. De leervraag uit de leerofferte vormt het startpunt van bijsturing op groepsprocessen en individuele bijsturing. Door het communiceren van leervragen kan één lijn gevonden worden in coaching van de leerling. De leervraag bevat een situatie, een prestatie, en/of vermogen, waaruit een ontwikkelstap naar een bepaald niveau blijkt.*

**Leervragen** vastleggen:

1. Eerst opschrijven
2. Eventueel herformuleren
3. Vastleggen in portfolio: kort en bondig

### 3. Waar leggen we de **focus**?

- Inhoud
- Functies
- Betrokkenheid

De focus kan gelegd worden op alle drie de thema's. Dit is afhankelijk van twee factoren:

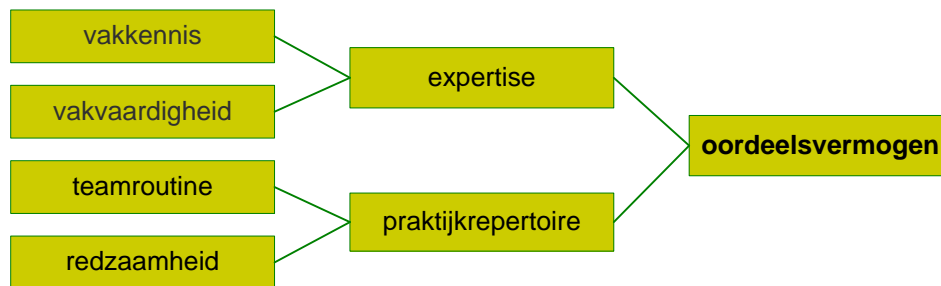
- de focus die gevraagd wordt door de **regiovraag** waar de leerling aan werkt.
- de persoonlijke **leervraag** van de leerling.

Deze twee factoren zijn middels de **leerofferte** gekoppeld en een passende **werkwijze** (aanbesteding van de leervraag) is hierin beschreven.

Situaties die tijdens het proces ontstaan doordat de **regiovraag** leidend is voor het leerproces en dus vooraf niet vastgelegd zijn in de **leerofferte** (leerverrassingen) bieden input voor nieuwe **peerfeedbacksessies** en daaropvolgend het formuleren en aanbesteden van een nieuwe persoonlijke **leervraag**.

Onderstaande figuur is leidend geweest in de bijeenkomst in Meppel en gaat over de kunst om te beslissen;

Een leerling gokt als hij zijn denken en zijn gevoel uitschakelt en een dobbelsteen opwerpt. Als hij concludeert, dan gebruikt hij zijn verstand, dat is linksboven in het schema hieronder. Als hij op ervaring en gevoel afgaat, dan zit hij linksonder in het schema. Als hij verstand en gevoel combineert, komt hij tot oordelen (rechts).



*Figuur 1: Zeven onderwijskundige aspecten van competentie*

Van alle situaties die een leerling meemaakt is het lastig om theorie en praktijk te verbinden. Verbinden lukt als hij geldige argumentaties herkent en relevante belangen aanvoelt, want daarmee kan hij in een situatie een afgewogen oordeel vormen.

In onderwijsjargon is de relatie tussen praktijk en theorie voorgesteld in het schema.

In het beroepsonderwijs wordt vaak maar één soort reflectieve vraag gesteld:

“Begrijp je ....?”

Dat is reflectie op vakkennis. Daarmee kun je de relatie tussen theorie en praktijk niet leggen.

De bedoeling van reguleren om het leren van belevenissen intensiever en effectiever te maken. Dat begint altijd met reflectie. De reflectie leidt tot een leervraag. Die leervraag kan uitnodigen tot oefenen, tot theoretisch leren, tot werken in de praktijk, tot verder reflecteren, etc. etc. Dat kan de expertcoach van tevoren niet weten. Door leervragen als resultaat van reflectie te stellen kan het leerrendement van reguleren intensiever en effectiever verlopen. Daarnaast kunnen leervragen ook dienen als meter voor de kwaliteitsbewaking in de school. Uit een reeks leervragen blijkt of de leerling in de juiste niveaugroep zit en de gewenste progressie maakt.



**Voorbeeldtekst van een leervraag**

(abc en xyz invullen en van de onderstreepte tekst wegstrepen wat niet van toepassing is).

Ik (de leerling):

wil

vakkennis/ vakvaardigheid/ expertise/ teamroutine/ redzaamheid/ praktijkrepertoire/ oordeelsvermogen om in de situatie abc met fysieke-/ mentale werkdruk/ rol/ complexiteit/ dynamiek om te gaan.

Om de prestatie xyz te realiseren/ bij te sturen/ organiseren/ communiceren/ verantwoorden en om regels (theorie)/ eigen leren/ bronnen/ verbindingen/ eigen perspectief te ontwikkelen.

Tijdens de discussie is de stap gemaakt van observeren van gedrag naar interpretatie van gedrag.

**Observatievragen:**1. Wat valt je op aan de non verbale houding van Bert?

Bert is in zijn houding aanwezig. Hij had er voor kunnen kiezen om een meer afwachtende houding aan te nemen.

2. Op welke momenten laat Bert het initiatief bij de leerlingen?3. Op welke momenten stuurt Bert het proces bij?

De groep is hier verdeeld over. Enerzijds klinkt het geluid van de meerderheid dat Bert sturend optreedt. Bert stelt vragen over samenwerken (overhoren volgens JG) terwijl de groep dat al doet. Hij is op dat moment bezig met zijn eigen (leraren)agenda en niet situatiebewust in het coachen van de leerlingen. .

Anderzijds klinkt het geluid dat Bert meer had kunnen bijsturen om het gesprek effectiever te laten verlopen en het geroezemoes te beperken.

De compilatie van filmmateriaal vertekend ook het beeld op de verhouding tussen sturing en bijsturing door Bert in de video.

4. Hoe houdt Bert grip op het proces?

Hierin is het begrip bijsturen heel wezenlijk. Het is van belang om te onderkennen dat er een verschil is tussen sturen en bijsturen.

Persoonlijke voorkeuren worden besproken:

Siebrin geeft aan bij een vergadering achterin het lokaal plaats te nemen en letterlijk alleen aanwezig te zijn. Siebrin grijpt alleen in op het moment dat het proces uit de hand dreigt te gaan lopen; bijv. bij ruzie binnen de groep.

Andere coaches geven aan in de vergadering vooral bij te sturen. Dus een opmerking maken om een andere kant van de zaak te belichten en dan weer terugtrekken.

Weer andere coaches geven aan zich te kunnen vinden in de wijze waarop Bert het proces begeleid.

Door de coaches wordt ook benoemd dat de wijze waarop gecoacht wordt sterk afhankelijk is van de groep leerlingen.

5. Op welke wijze reageren de leerlingen op het gedrag van Bert?

De leerlingen gaan in een meer afwachtende houding doordat Bert prominent ruimte als coach inneemt.

**Observatievragen:**

1. Wat valt je op aan de non- verbale houding van Jasper?

Zwaarmoedig  
Ongemakkelijk

2. Op welke wijze neemt Jasper deel aan het gesprek?

Stemgebruik lijkt twijfelend en onzeker

Eerste deel overheersend: later lijkt Jasper zich meer terug te trekken van het gesprek. Het terugtrekken van Jasper lijkt een resultaat te zijn van de rechtstreekse benadering van Bert: "We hebben met de directie gesproken omdat zij er natuurlijk een potje van maken" De groep is verdeeld over deze rechtstreekse benadering. Enerzijds lokt Bert hiermee reacties uit die, onder tafel, spelen en is het goed dat deze reacties boven tafel komen. Anderzijds breng je de voorzitters in verlegenheid; zij doen ten slotte hun best. Deze rechtstreekse benadering wordt niet goed of fout bevonden maar illustreert het verschil in persoonlijke voorkeur. De coaches zijn het er wel over eens dat deze benadering heeft geresulteerd in een gedragsverandering. De directeuren hebben de opvolgende week wél hun verantwoordelijkheid genomen in de voorbeeldfunctie (het opzetten van een agenda, het leiden van de vergadering, op tijd komen enz.)

3. Welke invloed heeft het gedrag van Jasper op de andere leerlingen?

Jasper is niet overtuigend als voorzitter. Josien neemt bijvoorbeeld op sommige momenten de leiding bij Jasper uit handen.

4. Welke invloed hebben andere leerlingen op het gedrag van Jasper?

Jasper lijkt zich niet gesteund te voelen in zijn rol als directeur:

- Gespreksofstelling kan hieraan bijdragen; zet de twee directeuren naast elkaar zodat zij steun hebben aan elkaar.
- De gevoelsmatige plek van Jasper in de groep is een punt. Hij wil zijn plek niet opgeven in de groep en wordt hierdoor belemmerd om een voorbeeldfunctie in te nemen.

Het idee wordt geopperd om Josien en Jasper in een peerfeedbacksessie te koppelen om van elkaars leiderschapskwaliteiten te leren.

5. Waar heeft Jasper behoefte aan met het oog op coaching?

Sturing en structuur: alle leerlingen hebben er behoefte aan dat de lijnen worden uitgezet:

- Waar zijn zij aan toe?
- Welke verantwoordelijkheden hebben zij?
- Welke keuzes mogen zij maken?

Wim concludeert dat er te weinig inhoud in de vergadering wordt besproken, dit is een belangrijk punt.

Jos G. concludeert dat er een verschil is tussen sturing in werkprocessen en sturing in leerprocessen.

## Dankwoord

---

Dit document en bijbehorende producten zijn tot stand gekomen middels een hechte samenwerking tussen verschillende mensen die allen op eigen wijze betrokken zijn bij de doorontwikkeling van regioleren.

Middels deze weg danken wij graag:

Alle coaches van AOC Terra Meppel met in het bijzonder:  
Alfred van de Akker en Bert Rietman voor het optreden in de film  
Jos Paulssen voor de ondersteuning en “verMeppeling” van producten.

Wilbert Waggelink, Marike Tijhaar, Jan Hoed en Henriëlle van den Dragt voor de ondersteuning vanuit Stoas Hogeschool Wageningen.

Meindert-Jan Oostland en Wim van der Zwan voor het meedenken op strategisch niveau.