

**Coaching binnen de projecten:**

**Samen Leren Ondernemen &**

**Creatief Ketengericht Ondernemerschap**



## **Inhoudsopgave.**

### **Aanleiding**

#### **Hst. 1 Inleiding**

#### **Hst. 2. Het project in vogelvlucht 2011-2012.**

#### **Hst. 3 Doelgroepbeschrijving**

#### **Hst. 4 Succesfactoren en tips voor teamleiders**

#### **Hst. 5 Succesfactoren en tips voor docenten**

#### **Hst. 6 Algemene ondersteuning bij coachen**

#### **Bijlage: 1. Feed back geven**

#### **Bijlage 2. Reflectie volgens Korthagen**

#### **Bijlage 3. Loopbaanleren.**

## **Hoofdstuk 1. Inleiding.**

De aanname bij de start van het project SLO/CKO & CKO (september 2010) was dat één van de uitdagingen zou zijn om een goede coaching op deze groepen studenten te zetten zodat niet alleen de werkprocessen zouden worden uitgevoerd maar dat er ook persoonlijk geleerd zou worden.

Er zijn drie coaches aangesteld, Jan Hoed en Michel Grobbe van de Stoas Hogeschool en Bert Rietman van facet-o BV. Deze drie personen zijn verantwoordelijk voor deze rapportage. Jan Hoed heeft zich bezig gehouden met het cluster Groene Welle, de uitvoering SLO/CKO is Roelofs Loonwerk in Lemelerveld, Bert Rietman heeft vanaf januari een docente begeleidt in Emmeloord en heeft samen met Michel Grobbe ook de docenten begeleid in cluster AOC Oost, de uitvoering SLO/CKO is Praktijkboerderij Aver Heino in Heino.

Tijdens onze werkzaamheden kwamen we het volgende fenomeen tegen: de docenten zijn in eerste instantie in het geheel niet aan het coachen omdat er eerst op organisatorische en didactische niveau van alles moest gebeuren. Vanuit de gedachte “wat vooraan ligt, moet eerst” hebben wij hier op geanticipeerd.

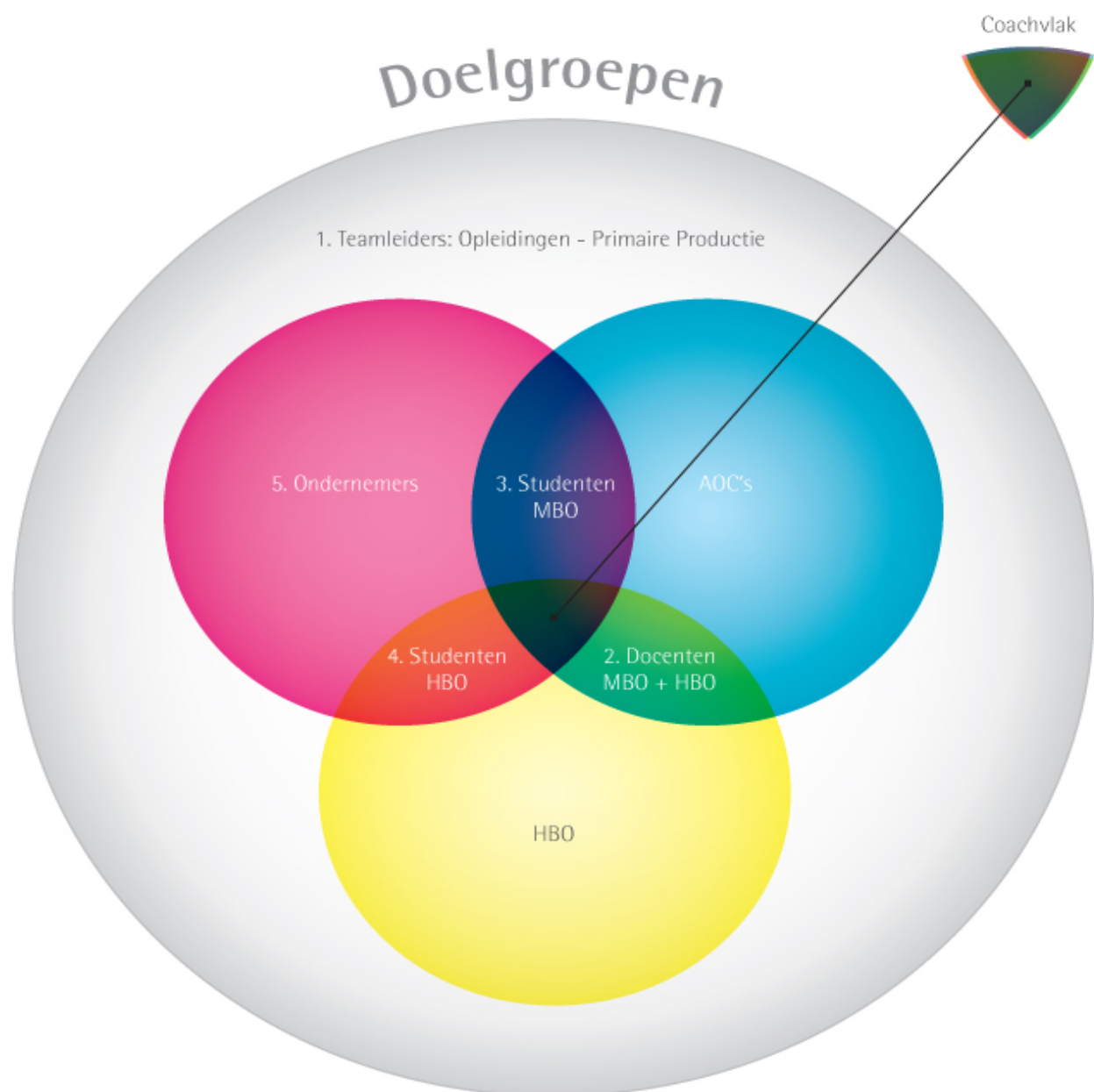
Samen leren ondernemen is een bijzonder complex project, al is het alleen maar omdat er tal van partijen en doelgroepen in meedoen. Vandaar dat wij de behoefte voelden om alle partijen in kaart te brengen. (zie figuur 1, blz 5).

De tekst is zo kort mogelijk gehouden, zodat deze rapportage gebruikt kan worden als hulpmiddel voor het 2<sup>e</sup> jaar. Om een gezamenlijk startpunt voor de coaches te hebben zijn er drie bijlagen toegevoegd die verschillende aspecten van coachen behandelen.

## **Hoofdstuk 2. Schema Doelgroepen**

# Project: Samen leren ondernemen

---



### **Hoofdstuk 3. Het project CKO & SLO/CKO in vogelvlucht 2011-2012.**

Het uitgangspunt voor dit project is dat studenten (MBO/HBO) gezamenlijk werken met authentieke ondernemersvragen. Dit is ook daadwerkelijk gerealiseerd. Er zijn 3 clusters gevormd, elk cluster heeft een avond georganiseerd met ondernemers. Op deze avonden zijn de ondernemers geïnformeerd over het project en hebben hun eigen toekomstgerichte vragen/dilemma's geformuleerd.

Tijdens de opstart hebben studenten zich ingeschreven op ondernemersvragen en zijn er groepen van MBO en HBO studenten gevormd. Tijdens de rest van het project hebben deze groepen de ondernemersvragen uitgewerkt en hun bevindingen gepresenteerd.

Hieronder staat een schematisch overzicht van deelnemers en activiteiten.

#### **Deelnemers aan het project:**

##### **AOC Oost**

- Teamleiders:
  - o Jos Damhuis (Almelo)
  - o Gerben Kleine Haar (Doetinchem)
  - o Marcel Roelofs (Twello)
- Docenten:
  - o Jan Henk Pasman
  - o Han Langelier
  - o Gijsbert Heemink
- Studenten:
  - o Almelo 28
  - o Doetinchem 37
  - o Twello 6

##### **AOC De Groene Welle**

- Teamleiders:
  - o Jurriën van't Oever (Zwolle)
  - o Jan Steen (Hardenberg)
- Docenten:
  - o Marco den Ouden
  - o Ellis Immink-Aardema
  - o Willy Westenank
  - o Henrike Banink
  - o Kees Nobel (Melkveeacademie)
  - o Marjan van der Giezen (Melkveeacademie)
- Studenten:
  - o 38

##### **Groenhorst College**

- Teamleiders:
  - o Peter Veenhuizen (Emmeloord)

- Docenten:
  - o Gerdien Heere
- Studenten:
  - o 16

#### **CAH**

- Teamleiders:
  - o Martin Duijkers (CAH)
- Docenten:
  - o Gert Dood
  - o Jan Pesman
  - o Hanneke Hansma
  - o Erik Hassink
- Studenten:
  - o 62 (2 groepen van 30 studenten halverwege gewisseld)

#### **STOAS**

- coördinator:
  - o Wilbert Waggelink (Wageningen)
- Coaches (voor docenten):
  - o Jan Hoed
  - o Michel Grobben
- Studenten:
  - o 2

#### **Facet-O BV**

- Coach (voor docenten):
  - o Bert Rietman

#### **Activiteiten:**

##### **Augustus/september 2011**

- Contacten en brieven naar ondernemers die geschikt geacht worden om aan dit project mee te doen.
- Op alle 3 MBO instituten zijn ondernemersavonden georganiseerd. Op deze avonden kregen ondernemers informatie over het project. Tijdens de avond zijn de toekomstgerichte ondernemersvragen door de ondernemers geformuleerd. Ook de CAH heeft ondernemers uitgenodigd voor deze avonden. Docenten maakten kennis met ondernemers.
- Voorbereiding opstart dag van 3 november. Draaiboek maken, locatie plannen, sprekers uitnodigen en bijpraten etc. etc.
- Regelen werklocaties voor studenten.
- Afstemmingen in roosters en tussen scholen.

##### **Oktober 2011**

- Uitwerken ondernemersvragen, op platen dat studenten ze kunnen kiezen.
- Voorbereiding studenten op project.
- Afstemmen zaken opstart dag en project.

- Definitief programma maken opstart dag, uitnodigen ondernemers + studenten etc.

### **November 2011**

- Opstart dag op 3 november, leiding door teamleider
  - o Externe sprekers
  - o Studenten hebben ingeschreven op ondernemersvragen.
  - o Groepsvorming studenten (HBO en MBO en ondernemers)

### **December 2011/maart 2012**

- Vanaf 3 november hebben studenten 20 donderdagen gewerkt aan project. Soms op locatie, soms bij ondernemers thuis. Begeleiding door docenten.
- Uitvoering door studenten/ondernemers/docenten
- Docenten worden gecoacht, door externe coaches
- Per cluster eigen accenten
- In januari gezamenlijke themadag
- Presentaties door groepen per cluster

### **April 2012**

- Afsluitende evaluatiedag op Aver Heino
  - o Presentaties van aantal studenten + ondernemer
  - o Presentatie monitoring CKO/STOAS
  - o Toelichting coaches
  - o workshops



## Organisatiesuccesfactoren bij CKO/SLO/CKO:

- 1) Een hele duidelijke start dag met aansprekende sprekers. Duidelijk werd de relevantie aangegeven van het project.
- 2) Het ophangen van de ondernemersvragen in de lokalen waarbij gedoseerd leerlingen binnenkomen en kiezen. Docenten hebben de regie.
- 3) Het feit dat de meeste ondernemersvragen goed geformuleerd waren en aanSLO/CKOten bij het onderwijsprogramma.
- 4) De combinatie van MBO en HBO studenten in een groep rond een leervraag.
- 5) De aanwezigheid van ondernemer bij kennismaken en tussentijds overleg.
- 6) De inbreng van de melkveeacademie is erg positief. Ook het organiseren van de expertdag droeg bij tot het vormen van een lerend netwerk.
- 7) Docenten zijn over het algemeen zeer gedreven en werken met veel inzet, met ondersteuning van teamleiders, verantwoordelijk voor het project.

Tip 0. Omschrijf en bespreek heel duidelijk de rol, taken en verantwoordelijkheden van de projectleider

Tip 1. Maak van te voren duidelijk welke verantwoordelijkheden bij de docent en welke bij de teamleider liggen.

Tip 2: De docent kan helpen bij het op juiste wijze formuleren van de ondernemersvragen.

Tip 3: De ondernemer en de docent moeten elkaar ontmoet hebben voor de startdag.

Tip 4: Als leerlingen in hun groepje aan de gang gaan, is een rustige omgeving wenselijk.

Tip 5: Docenten moeten tijd en ruimte krijgen om ondernemers op te zoeken.

Tip 6: Halverwege het traject presenteren de studenten een tussenbalans aan elkaar.

Tip 7. Laat CAH student meer samenwerken met de melkveeacademie en geef ze een rol in organiseren expertisedag.

Tip 8. Het potje voor declareren onkostenvergoedingen gastdocenten moet makkelijk toegankelijk zijn.

Tip 9. Probeer opnieuw met coaches te werken op de werkvloer



## **Hoofdstuk 4. Succesfactoren en aanbevelingen voor teamleiders**

### **Succesfactoren:**

1. Een stevig netwerk tussen 11 teamleiders van 6 instituten
2. Grote bereidheid om van collega-teamleiders te leren
3. Grote bereidheid om met collega-teamleiders samen te werken
4. Inspanning om ondanks drukke werkzaamheden tijd vrij te maken voor dit netwerk van teamleiders
5. Gedeelde passie voor het project SLO/CKO

In feite zijn de teamleiders de opdrachtgevers die het gehele proces faciliteren. Vanuit de gesprekken met docenten en onze eigen waarnemingen volgen hieronder onze

### **Aanbevelingen:**

1. Bij zo'n complex project is een projectleider het komende jaar nog onontbeerlijk
2. Een draaiboek vooraf aan het schooljaar 2012-2013 is een must
3. Indien er weer wordt gewerkt met clusters (dit jaar Emmeloord, Groene Welle en AOC Oost) dan dient er per cluster een teamleider te zijn die aanspreekbaar is voor de dagelijkse gang van zaken, deze drie clusterhoofden zouden samen de teamleiders moeten vertegenwoordigen
4. Een goed en snel werkend internet is een belangrijke voorwaarde op de locaties waar wordt gewerkt door de studenten
5. In een vroeg stadium dienen de begeleidende docenten bekend te zijn
6. Docenten dienen voldoende gefaciliteerd te worden om de taken uit te voeren
7. De teamleiders organiseren dat de begeleidende docenten voor de start van het traject een aantal malen bij elkaar komen met de volgende agenda:
  - Didactiek bij een grote groep studenten
  - Wie van de docenten heeft de dagleiding
  - Organisatorische zaken
  - Visie op leren in "echte" situaties
  - Hoe gaan we coachen
  - Afstemming werkzaamheden MBO docenten en HBO docenten

- Hoe wordt het contact met de ondernemers georganiseerd
8. Iedere teamleider is verantwoordelijk voor de communicatie met de CvB's en Directies van hun instelling om draagvlak te creëren

## **Hoofdstuk 5. Succesfactoren en tips voor docenten**

Iedereen is het erover eens dat studenten erbij gebaat zijn zelfstandig te worden. Meer zelfverantwoordelijk laten leren. Studenten mogen bij SLO/CKO zelf hun ondernemersvraag uitzoeken waar ze mee aan de slag gaan. De groepjes ontstaan rond de vraag. Het oplossen van de vraag biedt kansen tot leren te komen.

Bij de start van het project zagen wij dat veel energie van docenten in het organiseren ging zitten, weliswaar per cluster verschillend. Ook zagen wij dat docenten in een andere context (buiten de school, met veel meer studenten dan ze gewend zijn cluster Oost zo'n 70 studenten op één locatie en cluster Groene Welle zo'n 40 studenten) het lastig vinden om de regulier didactische vaardigheden op een ander wijze in te zetten.

Grofweg zijn twee dingen te onderscheiden.

1. Het organiseren van de setting, de leeromgeving
2. Het begeleiden van de werkprocessen en het coachen van het leerproces

### **1. Het organiseren van de setting, de leeromgeving**

Als we beginnen bij de organisatie van het leren in praktijksituaties als SLO/CKO moeten we vaststellen dat structuur, duidelijkheid en (het afwezig zijn van) vrijblijvendheid erg belangrijk is. Studenten en docenten ervaren een project als plezierig als van te voren, in grote lijnen duidelijk is, wat wanneer ongeveer af moet zijn. Dat er afspraken gemaakt worden over aanwezigheid en kwaliteitseisen van het product helder zijn. Een ander punt is het scheppen van de juiste randvoorwaarden zodat je als je ergens bij elkaar komt, echt aan de slag kan. Een aantal van de tips gaat hierover.

### **2. Het begeleiden van de werkprocessen en het coachen van het leerproces**

Het schema (werkprocessen ---- reflectie-----leerproces) uit het boekje "leren in de praktijk, veel te beleven maar nog veel te leren", een uitgave van de GKC 2009 is hier ook nog steeds van toepassing. Er ging zoveel energie van docenten zitten in het organiseren van de setting en het begeleiden van de werkprocessen dat het coachen van het leerproces te weinig aandacht kreeg. Toen er in de laatste fase van het project door ons hierop gecoacht

werd, stond het overgrote deel van de docenten hier zeer open tegenover en bleken zeer leergierig te zijn.

### **Succesfactoren bij docenten**

1. Grote inzet en leergierigheid
2. Er is veel geleerd door de docenten op het terrein van anders organiseren en op het terrein van coachen
3. Docenten zijn in aanraking gekomen met ondernemers
4. Docenten hebben als collega's veel moeten samenwerken in een andere setting dan ze gewend zijn
5. Docenten hebben hun netwerk uitgebreid, met ondernemers, collega's van andere instituten, coaches en experts

### **Aanbevelingen**

1. Docenten moeten een grotere verantwoordelijkheid ontwikkelen ten aanzien van de organisatie van de leeromgeving
2. Docenten moeten flexibeler worden in het inzetten van didactische vaardigheden in andere settings dan ze gewend zijn
3. Docenten moeten lef tonen om als collega's elkaar aan te spreken
4. Docenten moeten het coachen op persoonlijk leren veel beter onder de knie krijgen

## **Hoofdstuk 6. Algemene ondersteuning bij coachen.**

### **Coaching is tijdelijke hulp bij zelfsturing.**

10 basisprincipes...

Principe 1: Coaching is gebaseerd op zelfsturing

Principe 2: Coaching is resultaatgericht

Principe 3: Coaching gaat uit van de gecoachte

Principe 4: Coaching vraagt evenwaardigheid

Principe 5: Vertrouwen in potenties van mensen

Principe 6: Coaching is ook streng

Principe 7: Coaching appelleert aan eigen verantwoordelijkheid

Principe 8: Bewustzijn is de basis van zelfsturing

Principe 9: Coachen doe je altijd en overal

Principe 10: Een coach is authentiek

Uit: De docent als coach

Uit de brochure van de beleidsgroep Onderwijsvernieuwing van de Groene Kennis Coöperatie blijkt dat het leren in praktijksituaties beter kan. Er staan 5 zwakke schakels in (p6). De actieve begeleiding van het leren blijft onderbelicht, de ontwikkeling van redzaamheid en teamroutines blijft onvoldoende in beeld, er is weinig, op leren gerichte reflectie en de leervragen die ontstaan, krijgen geen gevolg in het onderwijsproces. Deze zaken gelden ook allemaal in het SLO/CKO project

Wat wordt er geleerd in het SLO/CKO-project? Die vraag is moeilijk te beantwoorden omdat er geen objectieve meetcriteria worden gehanteerd. Een CAH student die ik ernaar vroeg antwoordde "ik leer een ondernemer te adviseren, de kwaliteit van mijn leren zit in de kwaliteit van dat advies".

De vraag is ook wat willen we bereiken? Behalve de inhoudelijk-technische kant van vakkennis ( die evident belangrijk is) willen we een student laten leren leren. Zodat hij zelfverantwoordelijker wordt voor het leren en bewust blijft leren, ook als hij de school heeft verlaten. Een student die zich een (goede) vraag kan stellen...

Daarbij past een vorm van begeleiden die de student een spiegel voorhoudt en hem confronteert met vragen die leiden tot reflectie. Doel: bewustwording en het laten ontwikkelen van zelfsturing. Een definitie van coaching is tijdelijke hulp bij zelfsturing en deze kunnen we hanteren in het SLO/CKO/CKO-project.

Omdat we, als docenten, willen stimuleren dat studenten vragen stellen en dus feedback oproepen, moeten we zelf een goed voorbeeld zijn. Wij moeten dus zelf ook vragen stellen, en ons laten begeleiden door de studenten. Zo ontstaat een groep mensen die zich tijdens het opdoen van ervaringen elkaar feedback geven. Zie bijlage 1. Ook moet er tijd worden vrijgemaakt om terug te kijken op de ervaring zodat geanalyseerd kan worden wat er allemaal goed ging en straks beter zou kunnen.

### Competenties

Coachen op competenties. De docent en de student zijn er bij gebaat helder voor ogen te hebben welke (generieke) competenties centraal staan. De competenties dienen in PVB's (MBO) en in het Competentie Management Dossier (CAH) bewezen te worden.

In het MBO de 25 SHL competenties, op de CAH de 10 competenties die in het digitale portfolio staan.

Het verdient aanbeveling bij aanvang van het project dat zowel docent en student een verbinding kunnen maken van de competenties naar de leervragen en het verzamelen van bewijzen zodat aan dossiervorming kan worden gedaan. Zie bijlage 2.

### Loopbaanleren.

SLO/CKO/CKO is een kans om loopbaanleren te stimuleren. Studenten komen in aanraking met ondernemers en de beroepspraktijk. De begeleidend docent is dus in de gelegenheid vragen te stellen die leiden tot kwaliteitenreflectie, motievenreflectie, werkexploratie, loopbaansturing en netwerken. Dit zijn de 5 loopbaancompetenties beschreven door Kuijpers in het boek Breng beweging in je loopbaan. Zie bijlage 3.

### Tips:

1. Spreek van te voren met elkaar af wat iedereen wil leren van het project.
2. Lees en bespreek onder leiding van de coach de Bijlagen 1 t/m 4.

## Bijlage 1.



### FEEDBACK TIPS & TOPS

Bronnenboek Coachen Stoas Hogeschool, 'sHertogenbosch

### FEEDBACK GEVEN:

Feedback is een boodschap over het gedrag of de prestaties van een ander.

Feedback is onmisbaar als je met anderen samenwerkt. Je moet zo nu en dan kunnen zeggen dat het werk van de ander niet in orde is, of juist heel erg goed is. Je stuurt elkaar bij door commentaar te geven. Wie feedback

geeft, kan ook feedback terug verwachten. Dat is soms onprettig, maar je leert ermee leven, als iedereen zich aan de regels houdt.

Feedback kan positief en negatief zijn

Je denkt bij feedback meteen dat het om iets vervelends gaat, maar feedback geven is ook welgemeende en gerichte complimenten uitdelen. Mensen leren vaak veel meer van duidelijk commentaar op werk dat ze goed hebben gedaan, dan van kritiek op fouten. Positieve feedback is heel motiverend. Je kunt de ander vragen of je “in de toekomst nog meer van hetzelfde gedrag mag zien”. Daarmee is feedback geven een goede techniek om anderen te beïnvloeden.

Negatieve feedback geven is moeilijk

Vaak loop je je weken te ergeren aan het gedrag van je collega, terwijl hij zich van geen kwaad bewust is. Hij wil best proberen op te houden met fluiten of zingen en hij wil best een keer koffie voor je halen, als hij maar weet dat je dat wil! Met goed geplaatste feedback op het goede moment ruim je veel misverstanden uit de weg. Waarom is het zo moeilijk om soepel om te gaan met feedback geven?

Wie feedback moet geven is vaak onzeker. Je vraagt je af:

Heb ik het wel goed gezien?

Mág ik hier wel iets van zeggen?

Waarom wil ik er iets van zeggen?

Wat wil ik daarmee bereiken?

Kunnen we na het gesprek nog wel verder samen?

Dit zijn allemaal vragen die jezelf inderdaad moet stellen voordat je feedback gaat geven. Goede feedback vereist even tijd om na te denken.

Als je het antwoord scherp hebt, probeer je de kritiek zó te brengen dat je gesprekspartner hem begrijpt. Helder geformuleerd en neutraal, zonder beschuldigingen.

Er is een formule voor die je daarbij helpt. Hij bestaat uit maar liefst zeven stappen. Als je deze volgt is het voor de ander makkelijker om rustig jouw feedback te ontvangen.

Formule voor het geven van feedback

1. Beschrijf veranderbaar gedrag
2. Beschrijf concreet en specifiek gedrag dat je zelf hebt gezien of gehoord
3. Gebruik een ik-boodschap
4. Geef aan welk effect dat gedrag op je heeft
5. Laat je gesprekspartner reageren
6. Vraag om het gewenste gedrag
7. Verken samen oplossingen of achtergronden

Bronnenboek Coachen Stoas Hogeschool, 'sHertogenbosch



## FEEDBACK ONTVANGEN:

Feedback kun je zien als een cadeau. Je kunt het aannemen, uitpakken en er je voordeel mee doen. Of je neemt het cadeau aan, bedankt de gever en legt het vervolgens in een kast om er nooit meer naar om te kijken.

Je kunt feedback beter zien als een kans om iets te leren. Hoe? Door goed te luisteren, toelichting te vragen en vervolgens te bedenken wat je ermee gaat doen.

Feedback ontvangen is moeilijk

Waarom is feedback lastig? Niet zelden word je boos of emotioneel als je wordt aangesproken op je gedrag. Je ontkent bij hoog en laag of schiet in de verdediging. Het is minstens net zo vervelend als feedback geven.

Wie zich niet oefent in het geven en ontvangen van feedback loopt risico's.

Denk bijvoorbeeld aan: minder plezier in het werk, ontwijkinggedrag, oppotten van frustraties en -in het ergste geval - een ziekmakende werksfeer die uitmondt in overspannenheid en verzuim.

Hoe gaan we om met feedback?

In het omgaan met feedback speelt onzekerheid vaak een rol. We interpreteren kritische kanttekeningen als een aanval op onze persoon en voelen ons afgewezen. Is de feedback ook nog eens afkomstig van een leidinggevende,

dan voelt dat extra onveilig, omdat we de consequenties niet altijd kunnen overzien. Zijn we zélf degene die feedback uiten, dan voelen we ons minstens zo onzeker. Ons streven naar harmonie gaat boven alles, van jongs af aan hebben we geleerd anderen niet te kwetsen. Lastig dus om gevoelige onderwerpen aan te snijden.

Wie feedback krijgt, heeft de neiging in de verdediging te gaan. Dat is zinloos.

Je hoeft je niet te verdedigen want als de ander op een goede manier feedback geeft, uit hij zijn gevoel met een ik-boodschap. Daar kun je niet over discussiëren, want jij kunt niet beïnvloeden hoe degene die jou feedback geeft zich door jouw gedrag moet voelen. Je kunt wél overwegen je gedrag te veranderen zodat jouw gedrag geen negatieve emoties oproept.

Maar, je mag altijd de ruimte vragen om weinig met de feedback te doen.

Regels voor het ontvangen van feedback

Gelukkig is er een recept voor het ontvangen van feedback. Daar heb je steun aan als iemand tegen je zegt: “Ik wil graag even je aandacht voor ....”

De belangrijkste voorwaarde is dat je je open stelt voor feedback. Dat doe je door:

Actief te luisteren

Om toelichting te vragen

Waardering te tonen

Na te denken over de feedback

Iets te doen!

De kunst van het vragen stellen...

## LSD-FORMULE:

De kunst van vragen stellen ligt beSLO/CKOten in de LSD-formule:

Luisteren, Samenvatten en Doorvragen.

Luisteren

De kunst van het vragen stellen, begint met luisteren. Luisteren doe je niet alleen met je oren, maar met je hele lichaam. Door je lichaamshouding laat je de ander zien dat je geïnteresseerd bent in wat hij te zeggen heeft.

Aandachtspunten:

- open houding
- oogcontact
- knikken en 'hummen'
- aantekeningen maken
- non-verbaal 'meeveren' (afstand verkleinen, afstand nemen, gebaren spiegelen).

Een goede luisteraar let aandachtig op wat de ander te zeggen heeft.

Aandachtspunten zijn:

- de woorden (wat zegt iemand letterlijk?)
- de manier waarop de ander de woorden uitspreekt (toon, volume, kracht)
- de lichaamstaal (houding, gebarentaal, gezichtsexpressie)
- Samenvatten

Heeft de ander zijn betoog afgerond, dan vat je het samen in je eigen woorden.

Door samen te vatten, check je of je de boodschap goed hebt begrepen.

Is dat niet het geval, dan geef je de ander de gelegenheid aan te vullen

of te corrigeren. Samenvattingen geven een gesprek structuur.

Voorbeeld samenvatting:

- "Als ik je goed heb begrepen, vind jij dat ..."
- "Je zegt dus dat ..."

Doorvragen

Speur naar aanknopingspunten om door te vragen. Wees alert op vaagheden, subjectieve uitlatingen, aannames, algemene waarheden en formuleringen met 'moeten' of 'kunnen'. Deze taalpatronen verhullen vaak waardevolle informatie. Let op wat de ander zegt en op wat hij níet zegt. Zo krijg je meer informatie los. Voorbeelden:

- "Mijn leerlingen zijn blij." "De directie is tevreden."
- Doorvragen: Hoe weet je dat?
- "Ik moet doorzetten. Ik moet sterk zijn. Ik moet dit op tijd afhebben."
- Doorvragen: Wat gebeurt er als je dat niet doet?
- "Ik kan dit niet." Ik kan mijn collega hier niet mee opzadelen"
- Doorvragen: Wat weerhoudt je?

### **Voorbeeld Leidraad reflectiegesprek voor de docent/begeleider**

Nu het voeren van een reflectiegesprek waarin een student samen met jou reflecteert op zijn proces tijdens zijn/haar competentieontwikkeling, is een vak apart. Het staat of valt met het stellen van de juiste vragen. Als je een goede vraag stelt, wil dat echter niet per definitie zeggen dat die vraag ook het beoogde effect heeft. Het is cruciaal om een goede vraag op het goede moment te stellen. En de student te laten nadenken, vertellen...

Zorg voor een duidelijke en veilige start

Een goede voorbereiding is het halve werk. Het is dan ook erg belangrijk om het door de leerling ingeleverde zelfevaluatieformulier, eventueel de beoordeling van de betrokken docent(en) en de door de student gemaakte agenda voor het gesprek van te voren goed door te nemen. Je kunt dan alvast enkele vragen voorbereiden.

Bij het voeren van een goed gesprek is het voor alle partijen belangrijk dat er een ontspannen sfeer is. Een goed gesprek begint dan ook liefst met iets dat niet erg relevant lijkt. De student staat voorop en niet de eventuele problematiek.

Een volgende stap in het gesprek is het formuleren van het doel van het gesprek. Wat komen we hier nu eigenlijk doen? Weet de student wat methodische reflectie is (START, Korthagen)? Wat is het doel van dit gesprek, denk je? Waarover gaan we het nu precies hebben? Bespreek in deze fase de agenda die de student heeft gemaakt. Vul deze eventueel samen aan.

Het is erg belangrijk om een duidelijke gespreksstructuur aan te geven (een kop en een staart). Een goed voorbeeld is 'de chronologie van de tijd'. Laten we dit gesprek beginnen bij het begin van deze stageperiode, SLO/CKO-advies enz: Waar ben je aan het begin van deze opdracht/het thema mee begonnen?

Stel open vragen

Zorg dat je openingsvragen een open karakter hebben. Een student kan met deze vragen alle kanten op. En dat is ook precies de bedoeling. Bij een geSLO/CKOten vraag kun je hooguit iets als ja/nee of leuk/niet leuk als antwoord verwachten. Sommige studenten zijn van nature niet erg spraakzaam.

Enkele voorbeelden van geSLO/CKOten vragen, die ondanks de goede bedoelingen toch vaak een negatief of een sociaal wenselijk effect hebben:

- ☐ Vond je deze opdracht/het thema leuk?
- ☐ Ben je zenuwachtig?
- ☐ Ging het goed?
- ☐ Vind je dat je aan alle eisen (van deze opdracht/het thema) hebt voldaan?
- ☐ Vind je dat je deze opdracht/het thema goed hebt uitgevoerd?
- ☐ Heb je een idee waarom dat (de uitgevoerde handeling) niet lukte?

Stel dus open vragen. Voorbeelden zijn:

- ☐ Hoe ging het? Hoe heb je het aangepakt? Wat deed je eerst?
- ☐ Wat heb je geleerd tijdens deze opdracht/het thema?
- ☐ Hoe heeft dit project je geholpen bij wat je de volgende keer gaat doen?

In de leidraad bij dit document vind je voorbeelden van open vragen die je kunt stellen tijdens het voeren van een reflectiegesprek. Zie gespreksformulier.

Vermijd valkuilen en remmende oordelen tijdens het voeren van het gesprek

Een goede voorbereiding is het halve werk. Het succes van een reflectiegesprek vaak te danken aan een goede voorbereiding. Het is cruciaal dat je weet wat je aan de student gaat vragen. Bij een

onvoldoende voorbereiding is de docent vooral druk bezig met bladeren en wordt er maar met een 'half oor' geluisterd. Door een onvoldoende voorbereiding van de docent kan een student onzeker worden. Wanneer je goed bent voorbereid, is het eenvoudiger om goed te luisteren. Pas dan ook effectief LSD toe. Hierdoor haal je veel meer informatie (reflectie) uit het gesprek. Daarnaast is het gesprek zelf minder vermoeiend en ten SLO/CKOtte zijn de studenten meer tevreden over het verloop van het gesprek en kunnen ze bewuster aan de slag met de ontwikkeling van hun 10 competenties.

Te lange inleiding. Soms heb je een inleiding nodig voordat je een vraag stelt. Houd deze inleiding kort. Stel daarna de vraag. Een te lange inleiding zorgt ervoor dat de samenhang tussen inleiding en vraag verdwijnt. Het resultaat kan dan zijn dat de student de gestelde vraag niet relevant vindt.

De draad kwijt. Tijdens het gesprek kan het zomaar voorkomen dat je als docent de draad kwijtraakt. Er valt een stilte en je bent even de weg van het gesprek kwijt. Daarom kan het handig zijn om samen met een collega het gesprek te voeren. Je kunt elkaar dan tijdens het gesprek aanvullen. Zorg er ook voor dat je altijd deze leidraad erbij hebt, zodat je met een nieuwe vraag de draad weer kunt oppakken. Maar even vragen "waar waren we ook alweer" kan ook.

Tegenvraag van de kritische student. Studenten stellen tegenvragen, zoals 'Wat bedoel je precies?' of 'Bedoel je A of B?'. Deze tegenvragen zijn op zich heel goed (betrokkenheid), maar worden door sommige studenten wellicht ook toegepast om op een handige manier het antwoord op de door jou gestelde vraag te ontwijken. Natuurlijk ben je best in staat de tegenvraag beantwoorden, maar als alternatief kun je ook de student uitdagen om zelf een interpretatie te geven van de gestelde vraag.

Terugvallen in een oud patroon. Het is goed voor te stellen dat de gesprekstechnieken die je al lang toepast, soms in de weg zitten. Bij het voeren van een reflectiegesprek is het erg belangrijk dat je in staat bent (en bereid bent) je in te leven in de context van deze opdracht/ thema/stage en in de gedachtegang van de student. Hierbij is het belangrijk dat je open staat voor het verhaal van de student. Helpt met zoeken naar mogelijkheden zijn competenties te laten ontwikkelen en bewijzen.

Op zoek naar het 'goede' antwoord'. Je hebt de neiging om op zoek te gaan naar het 'goede' antwoord bij de student. Dat is het antwoord dat je (als docent) zelf in je hoofd hebt. Tijdens een reflectiegesprek gaat het er niet zozeer om wat het 'goede' antwoord is, maar hoe de student zijn antwoord kan motiveren en onderbouwen. Volg de student en niet de film die zich afspeelt in je eigen hoofd.

Je bent als docent teveel aan het woord. Het is bij het reflectiegesprek de bedoeling dat de student praat en niet de docent. Houd die verhouding goed in de gaten. De belangrijkste taken van de docent zijn: goed luisteren, de juiste vragen stellen en delen van het gesprek steeds kort samenvatten. LSD.

Het is niet erg als je na het stellen van een vraag even zwijgt. Deze stilte geeft de leerling de gelegenheid om de vraag te verwerken en na te denken over het antwoord. Vaak wordt er na het stellen van een vraag al weer direct een vervolgvraag gesteld die de eerste vraag moet verduidelijken of aanscherpen. Zo'n vervolgvraag werkt bij de leerling meestal averechts.

### **Voorbeeldvragen voor het reflectiegesprek...**

#### Opening

- ☐ Hoe vond je deze opdracht/het thema/stage gaan?
- ☐ Hoe ging het? Welke competenties wil je ter sprake brengen?
- ☐ Wat vond je leerzaam aan dit thema?
- ☐ Wat heb je allemaal gedaan tijdens deze opdracht/het thema?
- ☐ Wat is volgens jou de bedoeling van dit gesprek?

#### Procesvragen (zie ook CAH-formulier)

- ☐ Hoe ben je met deze opdracht/het thema begonnen? Gaf je meteen leiding?
- ☐ Wat versta jij onder 'samenwerken'? Hoe heb je samengewerkt? Bewijs?
- ☐ Wat hebben jullie toen gedaan? Waarom zo? Hoe kwam het besluit tot stand?
- ☐ Hoe ging de samenwerking binnen jullie groepje? Hoe reageerden de AOC leerlingen?
- ☐ Als je het ergens niet mee eens was, hoe vertelde je dat dan aan de anderen in je groepje? En hoe reageerden zij daarop? Wat vind je van die manier?
- ☐ Hoe ga je met meningsverschillen om?
- ☐ Hoe zou je het de volgende keer anders willen doen?
- ☐ Wat zou je anders willen doen?

- ☐ Wat heb je geleerd tijdens deze opdracht/het thema?
- ☐ Hoe kwam je erachter dat deze context wel/niet zo geslaagd was?
- ☐ Wat vond je tijdens deze opdracht/het thema heel goed gaan? Waar kwam dat door, denk je? Wat deed jij toen. Zet dat eens op een rijtje. Wat valt je dan op?
- ☐ Wat vond je tijdens deze opdracht/het thema niet goed gaan? Waar kwam dat door, denk je?
- ☐ Waar wil je nog meer over leren in week 7? Hoe werk je aan je bewijsvoering?
- ☐ Waar wil je aan werken tijdens de volgende stage? Welke context zoek je?
- ☐ Wat moeten wij (de organisatie) bij het volgende thema anders doen?
- ☐ Hoe wil je begeleid worden?



## **Bijlage 2**

Mogelijke bewijzen die uit SLO/CKO-project ingezet kunnen worden om aan te kunnen tonen dat student gegroeid is tegen de achtergrond van de competenties.

Zelfbeoordeling en reflectie.

Bij een zelfbeoordeling ga je kritisch kijken naar je eigen functioneren. Door het werken met een zelfbeoordelinginstrument ontdek je wat je geleerd hebt en wat je nog moet leren. Het biedt je de gelegenheid om tot een goed oordeel te komen over de kwaliteit van je eigen handelen.

Het instrument daagt je uit op zoek te gaan naar je sterke en zwakke punten en maakt je bewust van je eigen leerproces. Kunnen reflecteren en feedback vragen zijn belangrijke voorwaarden voor een zelfbeoordeling.

Bewijs 1 = een goed ingevuld reflectieverslag op 1 a 1,5 A-4.

Reflectie volgens Korthagen



De Reflectiecyclus van Korthagen is een hulpmiddel of een te doorlopen strategie voor zowel lesgevers als leerlingen om zicht te krijgen op hun onderwijskundig functioneren en dit (zelfstandig) bij te sturen. Door deze cyclus stapsgewijs toe te passen leert men systematisch reflecteren daar reflecteren een aan te leren vaardigheid is. Onder reflectie verstaat men het menselijk vermogen om gestructureerd terug te kijken op en na te denken over het eigen handelen als leraar.

De Nederlandse onderwijskundige Prof. Dr. F. Korthagen ontwikkelde in 1993 een ideaaltypisch model bevattende vijf fasen om het reflecteren te structureren naar analogie van leercyclus van David Kolb.

### **Schema Korthagen**

Fase 1: handelen (=fase 5 vorige cyclus)

- Wat wilde ik bereiken?
- Waar wilde ik op letten?
- Wat wilde ik uitproberen?

Fase 2: Terugblikken op het handelen

- Wat gebeurde er concreet?
- Wat wilde ik?

- Wat deed ik?
- Wat dacht ik?
- Wat voelde ik?

#### Fase 3: Bewust worden van essentiële aspecten

- Hoe hangen de antwoorden op de vorige vragen met elkaar samen?
- Wat is daarbij de invloed van de context/de school als geheel?
- Wat betekent dit nu voor mij?
- Wat is dus het probleem (of de positieve ontdekking)?

#### Fase 4: Formuleren van handelingsalternatieven

- Welke alternatieven zie ik?
- Welke voor- en nadelen hebben die?
- Wat neem ik mij nu voor de volgende keer?

Voor elk van de reflectiefasen zijn naast de vermelde vragen specifieke begeleidingsvaardigheden aangewezen waarbij fouten moeten vermeden worden.

Valkuilen i.v.m. de vorm van reflectie bij het doorlopen van de cyclus

Bij het doorlopen van de cyclus kan de docent de fout maken om bepaalde fasen te minimaliseren of gewoon helemaal overslaan.

## **Een andere reflectiemethode is de STARRT methode.:**

### Situatie

- Beschrijf de situatie eens?
- Wie waren de betrokkenen?
- Waar speelde het zich af ?
- etc

### Taak

- Wat was je taak in de situatie?
- Wat was je doel?
- Wat was je voornemen?
- Wat werd er van je verwacht? Wat moest je doen?
- etc

### Actie

- Wat heb je daadwerkelijk gedaan?
- Hoe heb je dat aangepakt?
- Wat dacht je, wat zei je, wat zag je voor je?
- Wat was precies jouw aandeel of inbreng?
- etc

### Resultaat

- Wat was het gevolg van je actie?
- Wat was het resultaat in die situatie?
- etc

## Reflectie

- Hoe kijk je erop terug?
- Welke conclusies trek je hieruit?
- Wat heb je ervan geleerd?
- Wat ga je ermee doen?
- Wat zegt dit over jouw competentie in deze situatie?
- etc

## Transfer

- Wat ga je gebruiken van wat je geleerd hebt in een andere situatie?
- Hoe ga je dat dan aanpakken?
- etc

## **Een ander bewijs is de 360gr feedback. Eerst 4 voordelen.**

Je kunt op gestructureerde wijze vorm geven aan je persoonlijke ontwikkeling

Je kunt je competentiemodel op objectieve wijze meten.

Je leert jezelf een tool in handen te geven om jezelf te ontwikkelen op gedrag.

Door goede vragen te stellen die in verband staan met de competenties, dwing je gerichte feedback te verzamelen.

Kies mensen uit je groepje en leg vragen voor. Vraag de ondernemer en je begeleidend docent.

Maak de vragen per respondent



### **Bijlage 3**

Loopbaanleren.

Spreek met elkaar door hoe het loopbaanleren een plek krijgt binnen SLO/CKO.

Bespreek of en hoe er tijd vrijgemaakt kan worden loopbaanleervragen te stellen.

Verdiep je in loopbaanleervragen.

Uit de literatuur blijkt dat een effectief begeleidingsgesprek 5 componenten bevat ( Keuzes in ontwikkeling, Stichting Platform VMBO)

- 1 Een affectieve component (het opbouwen van een goede relatie, wederzijds vertrouwen)
- 2 Een informatieve component ( het aanbieden van juiste en relevante informatie waarin verschillende mogelijkheden worden uitgereikt)
- 3 Een reflectieve component (betekenis geven aan ervaringen)
- 4 Een actief-makende component ( stappen zetten op basis van reflectie)
- 5 Een netwerk component ( onderhandelen, netwerkontwikkeling)

M.Kuijpers beschrijft in haar boek Breng beweging in je loopbaan deze 5 loopbaancompetenties:

- 1 capaciteitenreflectie/kwaliteitenreflectie (de beschouwing van capaciteiten die van belang zijn voor de loopbaan);
- 2 motievenreflectie (de beschouwing van de wensen en waarden die van belang zijn voor de eigen loopbaan);
- 3 werkexploratie (het onderzoeken van werkmogelijkheden);
- 4 loopbaansturing (het maken van weloverwogen keuzes en het ondernemen van acties om werk en leren aan te laten sluiten bij eigen kwaliteiten en motieven en uitdagingen in werk); en ten SLO/CKOtte
- 5 netwerken (het opbouwen en onderhouden van contacten gericht op loopbaanontwikkeling)

Dit geeft ons aanleiding een vragen repertoire te ontwikkelen die we kunnen inzetten tijdens loopbaanleergesprekken.

Per categorie 3 vragen als voorbeeld.

#### 1. Inleidende vragen. Ervaring in kaart brengen.

- Wat heb je afgelopen week meegemaakt?
- Wat vond je daarvan?
- Waar wil je het over hebben?

#### 2. Kwaliteitenreflectie

- Wat kun je goed volgens je groepsgenoten?
- Noem eens een voorval van de afgelopen periode wat geweldig goed ging.
- Waar was je nou goed in volgens de ondernemer?

- 

### 3. Motievenreflectie

- Welk moment merk je aan als “nu vergeet ik de tijd, zo wil ik blijven werken”.
- Wat maakte je relatief trots?
- Op welk terrein zou je een adviesbureau willen starten? Zo specifiek mogelijk.

### 3. Werkexploratie

- Hoe zou je kunnen uitzoeken of er ook werk in is?
- Ken je voorbeelden waarbij soortgelijke werkzaamheden worden gedaan?
- Ken je functies waarbij je veronderstelt je kwaliteiten in te kunnen zetten?

### 4. Loopbaansturing

- Wat denk je nodig te hebben dit vak uit te voeren?
- Hoe ga je dat aanpakken, wat wordt de 1<sup>e</sup> stap?
- Wat wil je over een jaar bereikt hebben?

### 5. Netwerken

- Aan wie zou je dat het beste kunnen vragen?
- Ken je mensen op dat bedrijf?
- Wat kun jij voor het netwerkcontact betekenen?

Coachen op competenties.

CAH heeft een gespreksformulier bewustwording competentieontwikkeling (ook geschikt voor MBO?) Dat formulier wordt 1x per jaar door de mentor (in de rol van coach) ingevuld.

De docent MBO bereidt de student op de PVB's voor. Welke competenties staan centraal bij Samen Leren Ondernemen?