

Handleiding Intercollegiale Consultatie (ICC)

Pilot ICC in het Mbo
April 2008

Uitgebreide versie

1. INLEIDING	5
1.1. Voorwoord	5
1.2. De pilot.....	5
1.3. Leeswijzer	6
2. EEN INTRODUCTIE VAN INTERCOLLEGIALE CONSULTATIE	7
2.1. Wat is Intercollegiale Consultatie	7
2.2. Doelstelling van Intercollegiale Consultatie.....	8
2.3. Intercollegiale Consultatie in het Mbo	8
2.4. Het leerproces.....	8
2.5. Ervaringen in de pilot.....	8
3. ORGANISATIE VAN INTERCOLLEGIALE CONSULTATIE	10
3.1. Samenstelling groep	10
3.2. Rolverdeling	10
3.3. Rol van de begeleider	11
3.4. Spelregels van Intercollegiale Consultatie	12
3.5. Borging binnen de onderwijsinstelling	12
3.6. Ervaringen in de pilot.....	13
4. WERKWIJZE VAN INTERCOLLEGIALE CONSULTATIE	16
4.1. Proces van Intercollegiale Consultatie	16
4.2. Ordenen van de verschillende methoden.....	17
4.3. Stellen van vragen	19
4.4. Geven van feedback	20
4.6. Ervaringen in de pilot.....	21
5. METHODEN VAN INTERCOLLEGIALE CONSULTATIE	22
5.1. Beschrijving van methoden	22
5.2. Tienstappen-methode	23
5.3. De incidentmethode.....	25
5.4. De clinicmethode.....	27
5.5. Leren van successen	29
5.6. Invallen.....	31
5.7. Roddelen.....	33
5.8. Ervaringen in de pilot.....	35
6. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	36
6.1. Evaluatie begeleide bijeenkomsten	36
6.2. Evaluatie masterclass	37
6.3. Aanbevelingen.....	38
6.4. Nawoord.....	38
BIJLAGE 1: INSTRUMENTEN	40
Tienstappen-methode	41
Incidentmethode	42
Clinicmethode	43
Leren van successen	44
Invallen.....	45
Roddelmethode.....	46

BIJLAGE 2: LITERATUURLIJST	47
BIJLAGE 3: DEELNEMERS PILOT	48

1. Inleiding

1.1. Voorwoord

De sector Middelbaar Beroepsonderwijs en Volwasseneneducatie (Mbo-sector) staat voor de grote uitdaging om de kwaliteit van onderwijs te verbeteren. Belangrijke ontwikkelingen die de urgentie van deze uitdaging vergroten zijn:

- Onderwijsvernieuwing door onder meer competentiegericht leren
- Toename marktwerking met onder meer concurrentie van bedrijfsopleidingen
- Specifieke demografische kenmerken zoals het grote aantal oudere medewerkers

In deze context is door de stichting Onderwijsarbeidsmarktfonds Mbo een hoofdpuntenprogramma opgesteld dat een bijdrage moet leveren aan deze uitdaging. De grootste uitdaging voor professionals is om naast het *vakmanschap* ook het leerproces van leerlingen te *faciliteren* en hen hierbij te *coachen*. Door middel van verschillende projecten wordt de **professionalisering** en de **employability** van de medewerkers binnen de Mbo-sector bevorderd. Opzetten van **Intercollegiale Consultatie (ICC)** is één van de projecten onder het hoofdthema employability en sluit bovendien aan op de zeven bekwaamheidseisen en heel specifiek op de 7^e bekwaamheidseis: **competent in reflectie en ontwikkeling**.

Stichting Onderwijsarbeidsmarktfonds Mbo

1.2. De pilot

In de periode van juni 2007 tot april 2008 is op verzoek van de Stichting Onderwijsarbeidsmarktfonds Mbo een pilot georganiseerd om de toepassing van Intercollegiale Consultatie te testen.

Belangrijke wensen voor dit project waren:

- Aantonen van het rendement van de pilots en opgedane inzichten verspreiden
- Ontwikkelen van interventies om kennis over ICC over te dragen aan instellingen

Zeven onderwijsinstellingen hebben aan de pilots deelgenomen. Hierbij hebben 13 deelnemers de masterclass gevolgd en 11 teams de begeleide ICC.

De pilot is een boeiende periode geweest waarin zo'n 100 docenten en staffunctionarissen binnen het Mbo de waarde van ICC hebben getoetst. Een algemene conclusie is dat ICC goed aansluit bij de behoefte binnen het Mbo om te kunnen professionaliseren. De toepassing is echter maatwerk waarin we in deze handleiding een overzicht geven van de geleerde lessen en aanbevelingen voor toepassing.

Wij wensen iedereen die deze handleiding gebruikt om ICC op te zetten en te begeleiden veel succes. We hopen dat u net als ons merkt dat ICC een prima methode is om van en met collega's te leren.

André van Boekholt

Klaas Tuitjer

Partners van Het Ontwikkelaarsgilde

1.3. Leeswijzer

Deze handleiding is bedoeld als een praktisch handvat om intercollegiale consultatie toe te passen.

In hoofdstuk 2 lichten we ICC toe. In hoofdstuk 3 beschrijven we de voorwaarden om ICC toe te passen. In hoofdstuk 4 beschrijven we de werkwijze van ICC en hoe je de diverse methoden kunt onderscheiden. In hoofdstuk 5 leggen we zes methoden uit. In hoofdstuk 6 beschrijven we de geleerde lessen in de pilot.

In elk hoofdstuk beschrijven we relevante ervaringen uit de pilot.

Oefening baart kunst. Bij het starten van intercollegiale consultatie is de handleiding een belangrijk hulpmiddel. De ervaring leert dat het in de startfase wenselijk is om ook gebruik te maken ervaren begeleiders.

In de pilot is daarom ook een masterclass georganiseerd om medewerkers van onderwijsinstellingen op te leiden om ICC professioneel te begeleiden en deze methode zorgvuldig in te bedden in het kwaliteitssysteem van onderwijsinstellingen.

Tot slot: Deze handleiding is omwille van de leesbaarheid in de "hij"-vorm geschreven. Daarnaast korten we Intercollegiale Consultatie af als ICC.

2. Een introductie van Intercollegiale Consultatie

2.1. Wat is Intercollegiale Consultatie

Bij ICC geven collega's elkaar op een gestructureerde wijze feedback over vraagstukken die optreden in het werk. ICC richt zich op de verbetering van de kwaliteit van functioneren. Door inzicht te krijgen in de achtergronden van je eigen handelen kun je reflecteren op dit handelen en waar nodig dit aanpassen. Inzicht ontstaat door elkaar vragen te stellen en zo je eigen functioneren nog beter te begrijpen.

Intercollegiale consultatie¹ is een veelgebruikte methode bij 'kennisintensieve dienstverleners' om te professionaliseren. Naast inhoudelijke vakkennis ('wat') is de wijze waarop kennis wordt overgebracht ('hoe') essentieel voor de effectiviteit van dienstverlening. De dienstverlener moet de behoefte van de klant kunnen doorgronden en weten hoe hij het beste bij deze behoefte kan aansluiten.

Door opleiding en ervaring ontwikkelt de dienstverlener een rijk palet aan kennis, vaardigheden en gedrag. Essentieel in dit leerproces is dat de dienstverlener regelmatig reflecteert op zijn eigen handelen en denken. De kans is anders groot dat het eigen repertoire een vaste routine wordt, die op den duur niet meer aansluit bij de behoeften van de klant en daardoor steeds minder effectief wordt.

Referentiekaders

Vanaf de geboorte leren mensen indrukken te interpreteren. Welke betekenis heeft de situatie en op welke wijze kan ik hier het beste op reageren? Door opvoeding, opleiding en (werk)ervaring wordt een persoonlijk referentiekader opgebouwd. Deels wordt het ook bepaald door persoonlijke eigenschappen zoals natuurlijke aanleg en karakter.

Dit referentiekader bepaalt hoe we tegen de wereld aankijken en hoe we hierin handelen. Het zijn ingesleten patronen waar we ons vaak niet bewust van zijn.

Dit referentiekader is heel stabiel maar kan door nieuwe inzichten en ervaringen veranderen. ICC is één van de methoden om je referentiekader te onderzoeken en bij te stellen.

ICC draagt sterk bij aan het reflecteren op het eigen handelen en denken en is een vorm van competentiegericht leren. Door in een veilige omgeving met collega's op een systematische wijze het eigen professionele functioneren te bespreken kun je van en met elkaar leren. Door ervaringen met elkaar te vergelijken kun je onderzoeken waarom je op een bepaalde manier werkt en nieuwe mogelijkheden verkennen. Door elkaar constructief kritisch te bevragen ontstaan nieuwe inzichten en nieuwe werkwijzen.

Wat is ICC niet?

ICC is geen werkoverleg. In werkoverleg ligt de nadruk meer op de inhoud van het werk. ICC is geen therapie. In therapie ligt de nadruk meer op persoonlijke vraagstukken en is de focus breder dan werk alleen. Therapie vraagt een omgeving met een professionele

¹ In plaats van ICC wordt in de praktijk ook vaak de term intervisie gebruikt. Beide termen verwijzen vaak naar dezelfde toepassing. In deze handleiding geven we de voorkeur aan de term 'intercollegiale consultatie' omdat het beter beschrijft wat er gebeurt en omdat de term gehanteerd wordt binnen de professionalisering van veel beroepsgroepen.

psychologische begeleiding en een duidelijke hulpvraag.

ICC is geen supervisie. De verhoudingen binnen ICC zijn collegiaal en er is niemand die alle wijsheid in pacht heeft en de ander leert hoe hij zich kan professionaliseren. ICC is leren van en met collega's.

2.2. Doelstelling van Intercollegiale Consultatie

Doelstellingen voor ICC zijn:

- Inzicht vergroten in je eigen professionele handelen
- Ontwikkelen van een professionele standaard met collega's

2.3. Intercollegiale Consultatie in het Mbo

Ook in het Mbo is de hoofddoelstelling van ICC het bevorderen van de professionalisering. Door ICC onderdeel te maken van de blijvende professionalisering levert het ook een grote bijdrage aan de employability. Voor oudere en ervaren docenten binnen het Mbo is het een methode die recht doet aan de rijke ervaring en tegelijkertijd voorkomt dat routines teveel ingesleten raken.

Professionalisering door ICC binnen de mbo-sector wordt belangrijker door enkele ontwikkelingen:

- In competentiegericht leren is de docent niet alleen meer de vakman die zijn kennis overbrengt. Hij moet ook het leerproces faciliteren en de student in zijn professionalisering coachen. Dit betekent een uitbreiding van rollen.
- Door de snelle ontwikkeling van vakkennis kan de docent niet alleen vertrouwen op zijn eigen kennis en ervaring, maar wordt hij ook uitgenodigd om het eigen repertoire kritisch te blijven toetsen aan collega's. Het belang van samenwerking wordt steeds groter.

ICC is een concrete uitwerking van de 7e bekwaamheidseis: *competent in reflectie en ontwikkeling*. In de omschrijving van deze competentie staat 'de leraar moet zich voortdurend verder ontwikkelen en professionaliseren'. En om aan deze competentie te voldoen maakt hij onder meer gebruik van 'collegiale hulp in de vorm van bijvoorbeeld intervisie en supervisie'. Deze handleiding is een handvat voor deze bekwaamheidseis.

2.4. Het leerproces

ICC is een onderdeel van het leerproces van docenten. Naast (bij)scholing, stages, supervisie, coaching is ICC een methode om je verder te professionaliseren.

ICC onderscheidt zich van sommige vormen van leren doordat het uitdrukkelijk gebruik maakt van persoonlijke ervaringen van docenten. Door een intensieve samenwerking in een ICC-groep kun je leren van en met collega's.

ICC is een goede aanvulling op andere vormen van leren en door regelmatige toepassing in alle fasen van docentschap draagt het bij aan permanente educatie.

2.5. Ervaringen in de pilot

Voor de deelnemende onderwijsinstellingen waren de volgende factoren ook van belang bij hun motivatie om deel te nemen:

- Ervaren belemmeringen van docenten voor de invoering van competentiegericht onderwijs constructief kunnen bespreken.

- Verandering van de eisen en behoeften van leerlingen, waardoor er hogere eisen aan de kwaliteit van het onderwijs worden gesteld.
- Benutten van ICC om de invoering van resultaatverantwoordelijke teams (kernteams) te ondersteunen.
- Door ICC te organiseren voor multidisciplinaire teams, grenzen overschrijden tussen sectoren
- Overbruggen van verschillen in culturen (na een fusie) door ervaringen te delen binnen ICC.

In de voorbespreking van de toegevoegde waarde van ICC met de deelnemende onderwijsinstellingen kwamen enkele constatering naar voren:

- ICC sluit goed aan bij de sector Zorg en Welzijn. Hier is men vaak al bekend en vertrouwd met deze vorm van leren.
- ICC sluit nog niet aan bij de behoefte van de sectoren Techniek en Economie. Door een gebrek aan ervaring lijkt de noodzaak voor invoering hier juist het grootst.
- De invoering van competentiegericht leren en de bekwaamheidseisen worden vaak beleefd als van bovenaf opgelegde veranderingen. ICC kan door de intercollegiale vorm bijdragen aan de veranderbereidheid.
- ICC vergroot de samenwerking binnen het team, doordat men leert kennis en ervaring te delen.
- ICC kan bijdragen aan een herwaardering van de huidige vakbekwaamheden naast de nieuwe bekwaamheden en hiermee de trots op het vak versterken.
- In de onderwijsvernieuwing is veel aandacht geweest voor de strategie en de structuur. ICC legt veel meer nadruk op cultuur en werkwijze en is hierdoor aanvullend.
- ICC biedt naast een invulling van de 7e bekwaamheidseis, ook goed aan bij de 5e en 6e bekwaamheidseis (samenwerken met collega's en omgeving).
- ICC kan helpen in het vergroten van de employability van oudere docenten doordat het een specifieke vorm is van ervaringsleren.

Een algemene conclusie is dat ICC het draagvlak voor en de effectiviteit van de veranderingen binnen het Mbo kan vergroten.

In elk hoofdstuk staan we stil bij de ervaringen van de deelnemers en in hoofdstuk 6 trekken we conclusies over de toegevoegde waarde van ICC in het Mbo.

3. Organisatie van Intercollegiale Consultatie

3.1. Samenstelling groep

ICC is leren in een groep. De samenstelling van de groep is een belangrijke succesfactor. Daarom beschrijven we enkele uitgangspunten voor een juiste samenstelling van een groep.

De grootte van de groep.

Succesvolle groepen variëren tussen de 4 en 8 personen. Een te grote groep beperkt de intensiteit van de interactie tussen de deelnemers en hierdoor is de opbrengst voor iedereen niet even groot. Een te kleine groep is heel kwetsbaar bij uitval en beperkt de feedback doordat er minder verschillende perspectieven zijn op een vraagstuk.

Monodisciplinair of multidisciplinair

Succesvolle groepen kunnen zowel monodisciplinair als multidisciplinair samengesteld zijn. Het voordeel van monodisciplinaire groepen is dat men meer kennis heeft van elkaars professie en dat men eerder samenwerkt aan de ontwikkeling van een professionele standaard. Binnen een onderwijsinstelling heeft het ook het voordeel dat men direct werkt aan verbetering van de samenwerking binnen een bestaand team.

Het voordeel van multidisciplinaire groepen is dat men meer geneigd is om naar de persoonlijke kant van vraagstukken te kijken en dat er meer veiligheid kan zijn om lastige werkproblemen te bespreken. De directe samenwerking is immers niet in het geding.

Gesloten of open groep

Succesvolle groepen zijn in de regel gesloten groepen. Men maakt met elkaar een afspraak voor ICC en men bouwt voor langere tijd (minimaal 1 jaar) ervaring op in de toepassing van ICC. Een regelmatige wisseling van deelnemers verstoort het groepsproces.

3.2. Rolverdeling

Rolverdeling

Binnen ICC kent men verschillende rollen:

- **Probleemeigenaar:** hij brengt een vraagstuk in en door de bespreking krijgt hij handvatten om het eigen functioneren te verbeteren
- **Deelnemers:** zij helpen de probleeminbrenger bij de behandeling van het vraagstuk door het stellen van vragen en door het geven van adviezen. Door de bespreking van het vraagstuk krijgen ze ook zelf inzicht in hun eigen functioneren.
- **Begeleider:** hij begeleidt de bijeenkomst en zorgt dat de gekozen methode goed wordt toegepast en dat er een goed leerklimaat ontstaat.

Binnen iedere bijeenkomst wisselt de rol van probleemeigenaar. Door regelmatig bijeenkomsten te organiseren krijgt iedereen de kans om vraagstukken in te brengen.

Zeker bij de start van ICC is de rol en de ervaring van de begeleider cruciaal. Deze rol wordt in de volgende paragraaf toegelicht.

Bij groepen met veel ervaring met ICC kan worden afgesproken dat de rol van begeleider wisselt. Het voordeel hiervan is dat de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het proces nog meer wordt benadrukt en dat iedereen de kans krijgt om te leren sturing te geven.

3.3. Rol van de begeleider

De begeleider heeft twee taken:

- Organiseren van ICC
- Begeleiden van de bijeenkomst

Bij het organiseren van ICC zorgt de begeleider voor helderheid over:

- *De samenstelling van de groep*: hij zorgt dat helder is wie deelneemt en hij ziet toe op de aanwezigheid.
- *De planning van de bijeenkomsten*: hij zorgt dat frequentie helder is, dat de bijeenkomsten tijdig worden ingepland en dat de locatie bepaald is.
- *De gebruikte methoden*: hij zorgt voor voorlichting over mogelijke methoden en zorgt dat voor iedere bijeenkomst de vereiste voorbereiding bekend is.
- *De voortgang van de bijeenkomsten*: hij zorgt dat gemaakte afspraken bij iedereen bekend zijn en hij zorgt dat de bijeenkomsten goed op elkaar aansluiten. Onderdeel hiervan kan verslaggeving zijn van iedere bijeenkomst.

Bij het begeleiden van ICC zorgt de begeleider voor:

- *Keuze van een vraagstuk*: hij zorgt dat de groep een keuze maakt in de vraagstukken van de deelnemers en de passende methode.
- *Juiste toepassing van de gekozen methode*: hij geeft vooraf instructie over de methode, hij ziet tijdens de bijeenkomst toe op het volgen van de stappen en hij bewaakt de tijd. In deze taak is het belangrijk dat de bijeenkomst voldoende diepgang krijgt.
- *Begeleiding van het groepsproces*: hij bevordert een positief leerklimaat en helpt de groep wanneer de samenwerking niet goed loopt.
- *Evaluatie van de bijeenkomst*: hij zorgt dat de groep op het einde van de bijeenkomst terugkijkt op de kwaliteit van de bijeenkomst en opbrengsten voor alle deelnemers. Hij zorgt dat de geleerde lessen vertaald worden in afspraken voor de volgende keer.

De invulling van de rol van de begeleider hangt sterk samen met de ervaring en de openheid van de groep.

Bij een **startende** groep wordt meer sturing verwacht van de begeleider. Hij zorgt dat de deelnemers vertrouwd raken met ICC en met elkaar. In deze fase is het gebruikelijk dat een collega met veel ervaring met ICC enkele bijeenkomsten begeleidt of dat een extern begeleider wordt ingezet om een eerste start te maken.

Bij een **ervaren** groep ligt de nadruk meer op coaching. De begeleider probeert het vertrouwen te vergroten om de bijeenkomst zelf vorm te geven. Alleen bij problemen geeft hij meer sturing. In deze fase is het gebruikelijk dat de rol van begeleider tussen de deelnemers gaat wisselen. Zo krijgt iedereen de kans om de groep te begeleiden en om zelf actief deel te nemen. Omdat niet iedereen even bekwaam is in de begeleiding van groepen loop je het risico dat het groepsproces stagneert.

3.4. Spelregels van Intercollegiale Consultatie

Voor succesvolle ICC zijn spelregels belangrijk. Vijf factoren (5 V's) geven de spelregels aan:

- **Vrijheid:** De deelnemers bepalen zelf welke vraagstukken worden besproken en wat de diepgang is. De probleemeigenaar beslist zelf wat hij doet met de inzichten en de adviezen.
- **Veiligheid:** ICC kent geen hiërarchie. Iedereen is gelijkwaardig. Bij de bespreking van het vraagstuk ziet iedereen toe op een open vraagstelling en probeert men zich te onthouden van veroordelende opmerkingen.
- **Vertrouwelijkheid:** Wat besproken wordt binnen ICC gaat niet naar buiten. Een positief leerklimaat vraagt om ruimte om met elkaar persoonlijke ervaringen te delen en kwetsbaar te kunnen zijn.
- **Vooraf delen verwachtingen:** Vanaf de start van ICC geven de deelnemers aan wat men verwacht zodat hierover afspraken gemaakt kunnen worden. Door evaluatie van de bijeenkomsten kunnen de verwachtingen worden bijgesteld.
- **Vorbereiding:** ICC vraagt niet alleen om een duidelijke organisatie van de bijeenkomsten maar ook een goede voorbereiding door iedere deelnemer over wat hij wil bespreken en leren. Veel deelnemers werken met persoonlijke logboeken om op ervaringen te kunnen reflecteren en om materiaal te verzamelen voor ICC.

Logboek

In een logboek kun je persoonlijke ervaringen opschrijven. Wat heb je meegemaakt? Wat was zo bijzonder? Wat heb je geleerd? Wat zou je liever anders hebben gedaan?

In een logboek beschrijf je niet alleen de gebeurtenissen, maar kun je ook je persoonlijke gevoelens kwijt. Vanuit je leerdoelen kun je bepalen wat belangrijk is om vast te leggen.

Door regelmatig je logboek door te nemen kun je reflecteren op je handelen. Wat is de rode draad? Wat is er veranderd? Hierdoor wordt je logboek een verhaal over jouw ontwikkeling.

Het samen concretiseren en regelmatig evalueren van deze spelregels is een belangrijke voorwaarde voor het succesvol toepassen van ICC. De begeleider ziet hierop toe.

3.5. Borging binnen de onderwijsinstelling

ICC is een onderdeel van professionalisering van docenten. Wanneer ICC georganiseerd wordt binnen een onderwijsinstelling is het heel belangrijk dat het management de ruimte schept voor dit proces. Dit kan door het beschikbaar stellen van tijd en ruimte. Voor de deelnemers is het belangrijk dat verwachtingen worden uitgesproken en gedeeld. Voor beide groepen geldt dat men zich committeert aan de doelstellingen en werkwijze van ICC.

Binnen andere beroepsgroepen is ICC een onderdeel geworden van een systeem van certificering en accreditatie. Dit is wel een voordeel bij borging maar geen garantie.

Bij uitwerking van de bekwaamheidsdossiers is het een mogelijkheid om ICC hierin te verwerken als 'verplichting' voor professionalisering. Door deelname aan ICC op te nemen in het bekwaamheidsdossier stimuleer je de deelnemers extra.

3.6. Ervaringen in de pilot

De grootte van de groep.

In de pilot waren er duidelijke verschillen in groepsgrootte. Van 4 tot 14 deelnemers. De groep met 14 deelnemers koos voor ICC in het eigen team, maar in de praktijk bleek het lastig om met ICC iedereen goed te betrekken in het proces. De meest positieve ervaringen in de pilots waren groepen tussen 4 en 8 personen.

Monodisciplinair of multidisciplinair

De meeste groepen in de pilot waren docenten uit één team. De ervaringen zijn overwegend positief doordat door ICC ook de samenwerking wordt bevorderd. In twee teams kwamen door ICC onderliggende conflicten binnen het team aan de orde. De deelnemers vonden dit lastig, maar de meeste deelnemers waren tegelijkertijd blij dat een sluimerend conflict nu aandacht kreeg.

Enkele groepen bestonden uit deelnemers uit verschillende teams. De samenhang werd bepaald doordat men dezelfde rol (zoals teamleider of intern begeleider) had. De ervaringen zijn zonder uitzondering positief vooral omdat men de mogelijkheid kreeg om ervaringen te delen en elkaar kon helpen in de toepassing van de rol.

De keuze voor een monodisciplinaire of multidisciplinaire groep lijkt geen effect te hebben op de toegevoegde waarde van ICC. Het belangrijkste criterium is dat er een duidelijke gezamenlijke ontwikkelvraag is.

Gesloten of open groep

In de pilot is alleen gewerkt met gesloten groepen. Wanneer er sprake was van afwezigheid van deelnemers (door bijv. ziekte) werd dat als vervelend ervaren.

In één team is de ICC na driemaal gestopt omdat door een reorganisatie de samenstelling van het team drastisch veranderde. Hierin is wel de intentie uitgesproken om opnieuw te beginnen met het nieuwe team.

Rolverdeling

In alle pilots wisselde de rol van probleemeigenaar per keer. Dit is door iedereen ervaren als een logische keuze. Hierdoor kunnen verschillende vraagstukken aan bod komen. Wanneer een ICC vaker gehouden wordt is het belangrijk om samen afspraken te maken op welke wijze je vragen kunt inbrengen.

Rol van de begeleider

In alle pilots hebben de extern begeleiders de rol van begeleider uitgevoerd. Dit was ook onderdeel van de pilot. Bij enkele groepen werd de rol van begeleider daarna overgenomen door een interne begeleider die deel had genomen aan de masterclass ICC. Sommige groepen zijn zelfstandig verder gegaan.

De meeste groepen hadden beperkt ervaring met ICC. Hierdoor kwam vooral de eerste bijeenkomst een sterke nadruk te liggen op het overdragen van kennis van ICC en stimuleren van een veilige omgeving.

In de masterclass ICC zijn de competenties benoemd waaraan een goede begeleider moet voldoen:

- Sensitiviteit en luisteren om verbale en non-verbale signalen te kunnen ontvangen
- Helikopterview om overzicht te houden over het proces

- Waardevrij analyseren om een onafhankelijke rol te spelen
- Doorvragen en samenvatten om de kern van het vraagstuk te kunnen benoemen
- Humor om de ernst van vraagstukken te kunnen relativiseren.

Dit leidde tot de volgende definitie van een goede begeleider:

'Een deskundig procesbegeleider die veiligheid biedt zodat het leerproces gestimuleerd wordt'.

De ervaring in de pilots is dat je bij de start goed moet kijken naar de ervaring van het deelnemende team. Wanneer er weinig ervaring is lijkt het zeer zinvol om een ervaren begeleider aan te stellen en een deelnemer te trainen/coachen om dit later over te nemen.

Spelregels

In de pilot is het belang van heldere spelregels door de deelnemers aangegeven.

De nadruk lag hierin vooral op vrijheid, veiligheid en vooraf delen verwachtingen.

- *Vrijheid:* Veel deelnemers gaven aan dat de keuze voor deelname aan de pilot door het management of de staf was gemaakt en dus geen vrije keuze. Hier is vaak sprake van een paradox: de behoefte aan ICC is groot, maar tegelijkertijd is de weerstand groot. In de meeste gevallen heeft het bespreken van de keuze om aan ICC deel te nemen en het zelf in kunnen vullen van de inhoud van ICC geleid tot een positieve ervaring. Bij enkele groepen heeft de manager de doelstelling en het belang van ICC toegelicht in de eerste bijeenkomst.
- *Veiligheid:* In bijna alle pilots is het gelukt om persoonlijke ervaringen te delen en om een veilige sfeer te creëren. De veiligheid leidde bij twee teams ook tot het uitspreken van onderlinge conflicten.
- *Vooraf delen verwachtingen:* In alle pilots is in de eerste bijeenkomst besproken wat relevante ontwikkelingen waren binnen de groep en wat de leerdoelen voor ICC waren. In enkele groepen waren het teamdoelen en in andere groepen juist individuele doelen. De keuze hing vaak samen met de samenstelling van de groep (monodisciplinair of multidisciplinair). Door deze leerdoelen te formuleren werd voor de deelnemers ook helder welke werkervaringen ingebracht konden worden.

Een algemene conclusie is dat het heel belangrijk is om goed te starten. In de eerste bijeenkomst moet helderheid zijn over de doelstelling en werkwijze. De deelnemers vullen samen met de begeleider de spelregels in. Hierdoor ontstaat er ook een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de bijeenkomsten.

Borging binnen de onderwijsinstelling

In de evaluatie gaven veel teams aan dat er sprake is van een dilemma. ICC is relevant maar kost tijd. Kiezen voor ICC zorgt dat je op een ander moment je werk moet inhalen. Kiezen voor het werk zorgt dat je te weinig ruimte neemt om te reflecteren op je werk.

Deze ervaring leert ook dat het heel belangrijk is dat ICC als een onderdeel van het werk wordt gezien. Een mogelijkheid om je verder te professionaliseren.

Bij alle groepen was ICC nieuw en was het nog niet opgenomen in een bekwaamheidsdossier. Vanuit de evaluaties wordt aangegeven dat de onderwijsinstelling deelname aan ICC moet faciliteren en dat het heel logisch is dat deelname opgenomen wordt in het bekwaamheidsdossier.

Enkele suggesties voor een goede borging zijn:

- Koppel ICC aan de Persoonlijke Ontwikkeling (POP).
- Maak helder welke doelstelling wordt gerealiseerd met het volgen van ICC.
- Neem ICC als aanbod op in het professionaliseringsprogramma voor docenten. In enkele onderwijsinstellingen is een interne academie ingericht.

De deelnemende onderwijsinstellingen hebben de pilot bewust gekozen om te experimenteren met ICC. De aanname is dat positieve ervaringen een olievlekwerking hebben naar andere teams. Direct na de pilots heeft dit al geleid tot enkele verzoeken tot ICC bij andere teams. In enkele onderwijsinstellingen is bewust gestart met de leiding en met de staf om het goede voorbeeld te geven.

4. Werkwijze van Intercollegiale Consultatie

4.1. Proces van Intercollegiale Consultatie

Iedere bijeenkomst van ICC kent een bepaalde fasering.

1. Kiezen van een vraagstuk
2. Inbrengen van een vraagstuk
3. Analyseren van het vraagstuk
4. Verkenning van oplossingen
5. Evalueren van de bijeenkomst

Kiezen van een vraagstuk

De bijeenkomst start met het delen van mogelijke vraagstukken. Wie wil graag een vraagstuk bespreken en waarom? Bij meerdere vraagstukken moet een keuze worden gemaakt. Bij de keuze is het belangrijk dat:

- De probleemeigenaar helder maakt wat zijn vraag is en waarom hij het in deze bijeenkomst wil bespreken. Een reden kan zijn dat het vraagstuk heel urgent is.
- Het vraagstuk helder is en voortkomt uit een actuele ervaring. Het kan een voordeel zijn dat het vraagstuk herkenbaar is voor alle deelnemers. Bespreking levert dan ook inzicht op bij de andere deelnemers.
- Een passende methode wordt bepaald. Verschillende vraagstukken passen bij verschillende methoden (zie paragraaf 4.2).

Binnen ICC is het belangrijk dat iedereen de kans krijgt om een vraagstuk in te brengen en dat je experimenteert met meerdere methoden. Het is mogelijk dat je in de voorbereiding bepaalt wie probleemeigenaar wordt of welke methode gehanteerd wordt.

Inbrengen van een vraagstuk

De probleeminbrenger licht zijn vraagstuk toe en beschrijft ook kort de context (wat is de achtergrond van het vraagstuk). In deze fase stellen deelnemers vaak informatieve vragen waardoor het vraagstuk helder wordt.

Analyseren van een vraagstuk

Door de gekozen methode analyseert de groep het vraagstuk. In deze fase vindt een verdieping plaats op het vraagstuk door het stellen van vragen. Voorbeelden hiervan zijn:

- Waarom is het vraagstuk een probleem voor de probleemeigenaar? Wat zijn de belangen van de probleemeigenaar?
- Welke persoonlijke overtuigingen spelen een rol in het vraagstuk? Wat is zijn referentiekader? Wat zijn belangrijke waarden die in het vraagstuk in het geding zijn?
- Welke andere ervaringen spelen een rol in dit vraagstuk? Is dit vraagstuk uniek of is het een onderdeel van een patroon?
- Welke belemmeringen spelen in het vinden van een oplossing? Wat houdt de probleemeigenaar tegen in het toepassen van andere oplossingen?

Door deze vragen vindt vaak een herdefiniëring van het vraagstuk plaats. Wat is de werkelijke vraag?

Verkennen van oplossingen

Binnen de gekozen methode vindt vaak een verkenning van mogelijke oplossingen plaats. De deelnemers kunnen hun visie geven op het vraagstuk en de probleemeigenaar adviseren. De probleemeigenaar geeft aan wat de adviezen voor hem betekenen en wat hij van plan is om te doen.

Bij sommige methoden ligt de nadruk op probleemverkenning en is er weinig ruimte voor oplossingen. De probleemeigenaar kan de nieuwe inzichten dan zelf vertalen naar oplossingen.

Evalueren van de bijeenkomst

Op het eind van de bijeenkomst vindt een evaluatie plaats van:

- De bespreking van het vraagstuk: Hoe waardeert men de gekozen methode? Wat is de opbrengst van de bespreking voor de probleemeigenaar en voor de deelnemers?
- Het groepsproces: Hoe waardeert men de samenwerking en het leerklimaat?
- De rol van de begeleider: Hoe waardeert men de sturing door de begeleider?

De evaluatie is een moment waarop verwachtingen met elkaar weer worden gedeeld. Wanneer het nodig is kan dit leiden tot een bijstelling van de werkwijze van ICC en tot concrete afspraken voor de volgende bijeenkomst.

De evaluatie is ook het moment om de bijeenkomst af te ronden. Vooral bij intensieve bijeenkomsten is het belangrijk om tijd te nemen om weer over te gaan naar de dagelijkse gang van zaken.

4.2. Ordenen van de verschillende methoden

In hoofdstuk 5 gaan we in op verschillende methoden voor ICC. Iedere methode kent een eigen doelstelling en werkwijze.

Om de verschillende methoden onderling te kunnen ordenen kun je kijken naar twee dimensies:

1. de aard van het vraagstuk
2. de aard van de opbrengst

De aard van het vraagstuk

Ieder vraagstuk binnen ICC kent een:

- inhoudelijke kant
- persoonlijke kant.

Bij de inhoudelijke kant gaat het vooral over de professie. Vragen over vakkennis en de wijze van toepassing van het vak. Bij de persoonlijke kant gaat het vooral over de probleemeigenaar en wat het vraagstuk voor hem betekent. Vragen gaan meer over persoonlijke ervaringen en overtuigingen.

Binnen ICC komen beide kanten aan bod. Doordat je een professioneel vraagstuk bespreekt dat een probleemeigenaar inbrengt wordt een inhoudelijke en persoonlijke kant zichtbaar. Door de methode kun je kiezen welke kant meer aandacht moet krijgen. Puur inhoudelijke of persoonlijke bespreking vindt niet plaats binnen ICC. Inhoudelijke bespreking vindt vaak plaats in werkoverleg. Persoonlijke bespreking vindt plaats in coaching of therapie.

De aard van de opbrengst

De doelstelling van de bespreking kan zich richten op:

- probleemverkenning,
- verkenning van oplossingen
- oefenen met nieuw gedrag.

Binnen probleemverkenning is de opbrengst vooral inzicht in de oorzaak en achtergrond van het vraagstuk. De probleemeigenaar kan nu zelf bepalen wat dit voor hem betekent.

Binnen het verkennen van oplossingen is de opbrengst vooral het uitbreiden van het professionele handelingsrepertoire. Wat zijn andere mogelijkheden om met dit vraagstuk om te gaan?

Bij het oefenen van nieuw gedrag gaat het vooral om toepassing van nieuwe oplossingen. Binnen de veiligheid van de groep kan de probleemeigenaar oefenen en het effect ervaren voordat hij het in de professionele praktijk toepast.

Schema

In onderstaand schema geven we beide dimensies aan. In de toelichting van iedere methode geven we aan waar het zich vooral op richt. Dit kan helpen bij het bepalen van de passende methode bij het vraagstuk.

		vraag		
		Inhoud	I/P	Persoon
opbrengst	Probleem-verheldering			
	Oplossing			
	Actie/gedrag			

4.3. Stellen van vragen

Bij ICC staat het vragen stellen voorop. Door het stellen van de juiste vragen krijg je meer inzicht in het vraagstuk en help je de probleemeigenaar te reflecteren op zijn vraagstuk.

Vragenstellen is een kunst. Om je te helpen bij het stellen van vragen maken we onderscheid tussen verschillende typen vragen en geven we aan hoe je deze vragen kunt gebruiken binnen ICC.

Gesloten en gerichte vragen

Gesloten vragen zijn vragen waarop je alleen met 'ja' of 'nee' kunt antwoorden.

Voorbeelden:

- Geldt dit vraagstuk ook bij andere leerlingen?
- Heb je deze oplossing vaker geprobeerd?

Gerichte vragen zijn ook gesloten van karakter en leveren één antwoord op.

Voorbeelden:

- Wat is het aantal uitvallers in deze groep tot nu toe?
- Hoe vaak heb je dit al besproken met je manager?

Gesloten en gerichte vragen geven je vaak feitelijke informatie. Deze vragen helpen de vraagsteller om een concreet beeld te vormen van het vraagstuk. Deze vragen kunnen helpen bij de eerste probleemverkenning binnen ICC. Een nadeel is dat deze vragen bij de ander overkomen als een overhoring.

Open vragen

Open vragen bieden de probleemeigenaar de ruimte om zijn verhaal te vertellen.

Voorbeelden:

- Wat zijn volgens jou de belangrijkste oorzaken voor de hoge uitval van leerlingen?
- Hoe ervaar je de gesprekken met je manager?

Open vragen stimuleren de probleemeigenaar om zijn vraagstuk zelf verder te onderzoeken en te reflecteren op zijn handelen. Door het antwoord krijgt de vraagsteller ook een beeld van hoe de probleemeigenaar zijn vraagstuk benadert en wat het met hem doet. Open vragen kunnen leiden tot een verdieping van het vraagstuk en tot probleemverheldering. Een nadeel van deze vragen is dat het de probleemeigenaar veel ruimte biedt voor zijn verhaal en dat hij kan gaan uitweiden zonder nog relevante informatie te geven. Bijsturing door begeleider en vraagsteller is dus essentieel.

Een bijzondere vorm van open vragen zijn de confronterende vragen. De vraagsteller gebruikt een eigen mening om de probleemeigenaar bewust te maken van zijn referentiekader.

Voorbeelden zijn:

- Je vertelt steeds dat deze oplossing niet werkt, maar waarom blijft je dit dan doen?
- Je zegt dat het je niets doet, maar elke keer als je daarover praat kom je heel boos over?
- Je vraagt mij om je te helpen, maar elke oplossing die ik aandraag is niet mogelijk? Wil je wel echt geholpen worden?

Confronterende vragen kunnen leiden tot een verdieping van het vraagstuk en helpen de probleemeigenaar in zijn bewustwording. Een nadeel van deze vragen is dat het gesprek op 'scherp' zet en dat daardoor de veiligheid in het geding komt. Een goede timing van deze vragen is dus essentieel.

Niveau van vragen

Vragen kunnen zich richten op verschillende niveaus:

- De inhoud: Bijv. wat is er precies gebeurd?
- Het procedure: Bijv. wat gebeurde hierna? Wat hadden jullie afgesproken?
- De interactie: Bijv. wie waren er allemaal bij betrokken? Wat was jouw positie?
- Het gevoel: Hoe heb je dit ervaren? Waarom werd je zo boos?

In deze ordening ga je steeds dieper op het vraagstuk in en worden de vragen steeds persoonlijker. Binnen ICC beperk je nooit alleen tot de inhoud en het procedure. Deze niveaus helpen je om de feitelijke situatie in beeld te brengen. Vragen over interactie en gevoel zorgen voor een verdieping van het vraagstuk en brengen persoonlijke overtuigingen in beeld. Binnen ICC gaat het om een juiste balans. Gedurende de bijeenkomst probeer je op alle niveaus vragen te stellen.

4.4. Geven van feedback

Binnen ICC geef je elkaar regelmatig feedback. Je geeft aan welk effect het gedrag van een ander op jou heeft.

Feedback is een essentieel onderdeel van het leerproces. Met feedback kan de probleemeigenaar zijn inzicht vergroten. Door feedback kan de deelnemer zijn mening en ervaring kwijt en wordt hij gestimuleerd om de ander te helpen.

Voor effectieve feedback is het wel belangrijk om de volgende stappen te onderscheiden:

1. Beschrijf welk gedrag je waarneemt. Bijv. 'Ik krijg de indruk dat je slecht luistert naar mijn adviezen. Ik zie dat je me niet aankijkt als ik mijn advies toelicht.'
2. Benoem het gevoel dat dit bij je oproept. Bijv. 'Ik krijg het gevoel dat je mij niet serieus neemt'
3. Geef aan wat het gevolg is. Bijv. 'Hierdoor heb ik niet zo'n zin meer om je te helpen'
4. Geef aan wat je graag wil dat verandert. Bijv. 'Om je te kunnen helpen, zou ik het prettig vinden als je beter luistert en aangeeft wat je van de adviezen vindt'

Bij feedback gaat het dus om de reeks: Gedrag, Gevoel, Gevolg en Gevraagd. Vier G's als ezelsbruggetje.

Feedback kan kritisch zijn (zoals in het voorbeeld) maar ook ondersteunend. De laatste stap is dan vaak niet meer nodig. Een voorbeeld:

- 'Ik zie dat dit vraagstuk je heel veel doet.'
- 'Ik krijg het gevoel dat je er veel last van hebt en dat je echt wilt weten hoe je dit kunt veranderen.'
- 'Ik merk dat ik hierdoor steeds enthousiaster wordt om je te helpen.'

4.6. Ervaringen in de pilot

Proces van ICC

In de pilot is in iedere bijeenkomst de genoemde fasering gebruikt. Bij minder ervaren groepen is de neiging om te snel door de fasering heen te willen en fases over te slaan.

Voorbeelden hiervan waren:

- Bij het delen van vraagstukken ontstaat de neiging om vanuit herkenning meteen te reageren.
- Bij het inbrengen van een vraagstuk is men geneigd om vragen te stellen voordat de probleemeigenaar de context kan beschrijven. Vooral wanneer de vraag en de context herkenbaar is vergeet men te luisteren.
- Bij het analyseren van vraagstukken is men geneigd vanuit een eigen analyse al oplossingen aan te bieden. Hierdoor is de analyse beperkt.

Daarom moet de begeleider zorgen dat iedereen de kans krijgt om een vraagstuk in te brengen en dan pas te kiezen. Daarna zorgt de begeleider voor een zorgvuldige hantering van de gekozen methodiek waarbij iedereen zich verantwoordelijk voelt voor de kwaliteit van het proces.

Ordenen van verschillende methoden

De meerwaarde van het model wordt in de pilot vaak vergeten. De probleemeigenaar deelt wel het vraagstuk maar vergeet om te vertellen wat de doelstelling is.

Een bekende valkuil was dat vraagstukken waarin de probleemeigenaar meer kennis wilde over de achtergrond van het vraagstuk door de deelnemers werden benut om eigen oplossingen aan te bieden.

Stellen van vragen

In de pilot is heel vaak ervaren dat vragen stellen een kunst is. Met name het variëren van open en gesloten vragen en vragen stellen op diepere niveaus is lastig.

Hierin ligt ook de toegevoegde waarde van de begeleider die de deelnemers wijst op deze beperkingen en af en toe helpt om vragen te variëren. In de pilots zijn ook oefeningen aangeboden om vragen stellen te verbeteren.

Bekende valkuilen waren:

- Vanuit je eigen analyse van het vraagstuk alleen gesloten vragen stellen.
- Vooral inhoudelijke vragen stellen om de feitelijke situatie in beeld te brengen en minder stil staan bij de betekenis voor de probleemeigenaar.

Geven van feedback

In de pilot is de toegevoegde waarde van het geven van feedback ervaren. Door het uitspreken van welk effect de probleemeigenaar heeft op de deelnemer kun je hem helpen om zijn inzicht te vergroten.

In de pilot is de methode roddelen (zie 5.7) vaak gebruikt om feedback te geven aan de probleemeigenaar.

5. Methoden van Intercollegiale Consultatie

5.1. Beschrijving van methoden

ICC kan op veel manieren. In de literatuur staan verschillende methoden beschreven. In de praktijk worden er nog meer varianten toegepast.

In deze handleiding beperken we ons tot enkele methoden die eenvoudig zijn toe te passen en die hun waarde hebben bewezen in de praktijk.

Wanneer een ICC-groep verder gevorderd is kun je variëren op bestaande methoden of nieuwe methoden verkennen.

Bij elke methode hanteren beschrijven we de volgende kenmerken:

1. **Inhoud:** korte beschrijving van de methode
2. **Doel:** resultaat van de methode
3. **Indicatie:** advies over de toepassing
4. **Tijdsduur:** inschatting van de benodigde tijd (in minuten)
5. **Bijzonderheden:** zoals benodigd materiaal, voorbereiding
6. **Procedure:** beschrijving van werkwijze in heldere stappen
7. **Variaties:** mogelijke aanvullingen op de methode
8. **Bron:** verwijzing naar auteur of literatuur voor meer informatie

In de bijlage is voor iedere methode een instructiekaart toegevoegd als hulpmiddel bij toepassing.

5.2. Tienstappen-methode

Inhoud

Het analyseren en oplossen van vraagstukken gericht op de inhoud en de persoonlijke verhouding tot het probleem. Kenmerkend voor deze methode is het uitstellen van het oordeel.

	Inhoud	I/P	Persoon
Probleemverkenning			
Oplossing			
Actie/gedrag			

Doel

Vooral gericht op probleemverheldering en inzicht in de relatie tussen de probleemeigenaar en het probleem.

De probleemeigenaar krijgt feedback op de wijze waarop hij het probleem definieert en hij krijgt suggesties over oplossingsrichtingen. Hierdoor wordt de probleemeigenaar gestimuleerd om het probleem op een nieuwe wijze te bekijken en eigen belemmeringen aan te pakken. De deelnemers krijgen inzicht in hun eigen perspectief en ervaren de waarde van andere aanvullende perspectieven.

Indicatie

Vooral geschikt voor beginnende groepen. De duidelijke structuur en de werkwijze stimuleren om een probleem vanuit meerdere perspectieven te bekijken en om oordeelsvorming uit te stellen. Wanneer er meer ervaring is met deze methode kun je de structuur meer loslaten en variëren in de stappen.

Door de waardering van de vragen en probleemdefinities zorg je dat de betekenis van het vraagstuk voor de probleemeigenaar helder wordt. Dit zorgt voor een echte verdieping.

Het vraagstuk moet actueel zijn om de opbrengsten te kunnen benutten. Herkenbare vraagstukken kunnen door alle deelnemers benut worden om voortaan met soortgelijke situaties effectiever om te gaan.

Tijdsduur

Ongeveer 2 uur. Deze methode is heel tijdsintensief waardoor je wel moet zorgen dat er rust en ruimte is om de methode toe te passen.

Bijzonderheden

Materiaal: flip-over, stiften (meerdere kleuren)

Vorbereiding: niet noodzakelijk, in de bijeenkomst kan een geschikt probleem bepaald worden

Procedure

Zoals de naam zegt bestaat de methode uit 10 stappen:

1. Probleem eigenaar schetst kort het vraagstuk en de situatie. Deelnemers stellen korte informatieve vragen om vraagstuk en situatie helder te krijgen.
2. Deelnemers formuleren verdiepende vragen (afhankelijk van grootte groep 1 tot 3 vragen) en schrijven dit op een flip-over
3. Waarderen van de vragen door probleemeigenaar: warm/neutral/koud (in welke mate raakt de vraag de probleemeigenaar of is het voor hem relevant – *opmerking: geen discussie over deze waardering*)
4. Probleemeigenaar beantwoordt vragen.
5. Formuleren en beantwoorden van aanvullende vragen. Deelnemers stellen nog aanvullende verhelderende vragen (*niet schriftelijk*). Probleemeigenaar geeft kort antwoord op iedere vraag.
6. Probleemdefinitie door deelnemers. Iedereen (behalve probleemeigenaar) schrijft zijn visie op het probleem op flip-over. Zin start met ‘Mijn probleem is ...’
7. Waarderen van de probleemdefinities door probleemeigenaar: warm/neutral/koud (in welke mate herkent de probleemeigenaar zich in probleemdefinitie)
8. Probleemeigenaar schrijft eigen probleemdefinitie op (*opmerking: deze is vaak anders dan het geformuleerde probleem in stap 1*)
9. Probleemeigenaar reflecteert op de probleemdefinitie en onderzoekt wat hem belemmert bij het aanpakken van het probleem. Deelnemers helpen door stellen van vragen en geven van adviezen
10. Probleemeigenaar geeft aan wat hij van plan is om te gaan doen. Deelnemers helpen bij het concretiseren van de intenties zonder de verantwoordelijkheid over te nemen.

Variaties

Mogelijke variaties zijn:

- Roddelen(zie paragraaf 5.7.):
 - Na stap 5 zodat deelnemers de ruimte krijgen om feedback te geven en zo de analyse te verdiepen.
 - Na stap 9 zodat deelnemers actief worden om mogelijke belemmeringen te bespreken.
- Clinic: in stap 10 toevoegen zodat nieuwe oplossing geoefend kan worden (zie paragraaf 5.5.)

Bron

Auteur: P.J. Starreveld

Literatuur: De Haan

5.3. De incidentmethode

Inhoud

Het analyseren van een specifieke situatie in de beroepspraktijk. De situatie is betekenisvol doordat de probleemeigenaar twijfelt over hoe hij het beste kon handelen en deze situatie nader wil onderzoeken om alternatieve handelwijzen te ontdekken.

	Inhoud	I/P	Persoon
Probleemverkenning			
Oplossing			
Actie/gedrag			

Doel

Vooraf probleemverheldering en inzicht in het handelen en de opvattingen van de probleemeigenaar.

De deelnemers onderzoeken de situatie en presenteren hun mogelijke benadering van dit vraagstuk. De probleemeigenaar informeert de deelnemers en luistert aandachtig naar de andere zienswijzen. Hierdoor wordt de probleemeigenaar gestimuleerd om het probleem op een nieuwe wijze te bekijken en eigen belemmeringen aan te pakken.

De deelnemers krijgen inzicht in hun eigen perspectief en ervaren de waarde van andere aanvullende perspectieven.

Indicatie

Vooraf geschikt voor beginnende groepen. De duidelijke structuur en de werkwijze stimuleren om een probleem vanuit meerdere perspectieven te bekijken en zo alternatieve handelwijzen met elkaar te delen.

De methode nodigt uit om heel actief mee te denken. Zowel in de analyse als in de probleemverkenning. Dit leidt vaak tot levendige bijeenkomsten. Een risico is wel dat men elkaar erg beïnvloed. De begeleider moet zorgen dat iedereen aan het woord komt en dat ook alternatieve perspectieven worden onderzocht.

Het vraagstuk moet actueel zijn en de probleemeigenaar heeft er nog last van. Herkenbare vraagstukken kunnen door alle deelnemers benut worden om voortaan met soortgelijke situaties effectiever om te gaan.

Tijdsduur

Ongeveer 1 uur

Bijzonderheden

Materiaal: flip-over en stiften voor aantekeningen

Voorbereiding: niet noodzakelijk, in de bijeenkomst kan een geschikt probleem bepaald worden

Procedure

De incidentmethode bestaat uit 6 stappen:

1. Inbreng van het incident. De probleemeigenaar beschrijft de situatie in tegenwoordige tijd zo feitelijk mogelijk zodat de deelnemers een goed beeld kunnen vormen. De probleemeigenaar beschrijft niet wat er na het incident gebeurde.
2. De deelnemers kunnen om de beurt een vraag stellen. Ze vragen alleen naar feiten en niet wat er na het incident gebeurde. De probleemeigenaar geeft korte antwoorden.
3. De deelnemers analyseren samen de situatie. Ze verplaatsen zich in de situatie en geven hun eigen interpretatie van de achtergrond van de situatie en van de opvattingen van de probleemeigenaar. De probleemeigenaar luistert aandachtig.
4. De deelnemers geven om de beurt aan wat zij in deze situatie gedaan zouden hebben. De probleemeigenaar luistert aandachtig.
5. De deelnemers en probleemeigenaar bespreken met elkaar de mogelijke oplossingen en opvattingen en zoeken naar overeenkomsten en verschillen.
6. De probleemeigenaar geeft aan welke oplossingen mogelijk waren in de specifieke situatie. Hij vertelt over wat hij gedaan heeft en wat hij in een soortgelijke situatie zich voorneemt om te gaan doen.

Variaties

Mogelijke variaties zijn:

- In stap 1 beschrijft de probleemeigenaar wel de oplossing, maar nodigt hij de deelnemers uit om vooral met eigen analyses en oplossingen te komen. Deze variatie is soms nodig omdat de oplossing niet goed los gemaakt kan worden van het incident.
- In stap 2 en 4 waardeert de probleemeigenaar de vragen en oplossingen (warm, neutraal, koud – zie tienstappen-methode – 5.2).
- Na stap 3 roddelen (5.7) om tot een verdieping te komen over de persoonlijke relatie met het vraagstuk.
- In stap 5 blijft de probleemeigenaar luisteren.

Bron

Auteur: niet bekend

5.4. De clinicmethode

Inhoud

Methode om met nieuwe oplossingen te experimenteren in een lastige situatie.

	Inhoud	I/P	Persoon
Probleemverkenning			
Oplossing			
Actie/gedrag			

Doel

Vooral het verkennen van alternatieve oplossingen en het oefenen van het gedrag. De probleemeigenaar kan zijn handelingsrepertoire uitbreiden. De deelnemers krijgen bij herkenbare situaties inzicht in alternatieve handelingswijzen.

Indicatie

Niet geschikt voor beginnende groepen. Het experimenteren met nieuw gedrag vraagt om een veilige omgeving.

De methode biedt meer inzicht in hoe de omgeving het gedrag beïnvloedt (en andersom). Hierdoor ontstaan er nieuwe inzichten en kun je direct experimenteren met deze interactie. Een nadeel is dat de nagespeelde situatie niet de realiteit is.

Tijdsduur

Ongeveer 1 uur

Bijzonderheden

Materiaal: ruimte om de situatie na te spelen. Meestal zijn enkele stoelen voldoende. Voorbereiding: niet noodzakelijk, in de bijeenkomst kan een geschikt probleem bepaald worden

Procedure

De clinicmethode bestaat uit 6 stappen:

1. Introductie van de situatie. De probleemeigenaar beschrijft de situatie en geeft aan wat hij wil oefenen en waar voor hem de knelpunten zitten.
2. De situatie naspelen. De probleemeigenaar maakt een opstelling van de situatie (bijvoorbeeld 2 stoelen) en speelt zichzelf in de situatie en de reacties van de tegenspelers. De probleemeigenaar wisselt dus van rol om de deelnemers een goed beeld te geven van de situatie.
3. Alternatieven proberen. De probleemeigenaar neemt de positie in van de tegenspeler in de situatie en vraagt de deelnemers om de beurt alternatieve handelingswijzen te spelen.
4. Waardering van de alternatieven. De probleemeigenaar spreekt de waardering uit voor de verschillende alternatieven en licht dit toe.
5. Uitproberen gekozen alternatief. De probleemeigenaar oefent het meest aansprekende alternatief en laat één van de deelnemers de tegenrol spelen.
6. De probleemeigenaar evalueert de oefening en geeft aan wat hij geleerd heeft en wat hij hiermee gaat doen. De deelnemers geven nog feedback op de situatie.

Variaties

Mogelijke variaties zijn:

- In stap 5 het tegenspel variëren of versterken zodat de probleemeigenaar het alternatief goed kan testen.
- In stap 6 delen de deelnemers hun ervaringen met soortgelijke situaties en onderzoeken samen welke belemmeringen en alternatieven er zijn.
- Na stap 5 de roddelmethode (5.7) toepassen.

Bron

Auteur: Cadwell

5.5. Leren van successen

Inhoud

Methode om positieve ervaringen te waarderen en te vertalen naar nieuwe vraagstukken.

	Inhoud	I/P	Persoon
Probleemverkenning			
Oplossing			
Actie/gedrag			

Doel

Vooraf het benutten van oplossingen voor nieuwe vraagstukken. Door het benutten van positieve ervaringen wordt de motivatie en energie vergroot om nieuwe vraagstukken op te lossen.

De probleemeigenaar wordt zich beter bewust van de kracht van zijn handelingsmogelijkheden. De deelnemers leren van deze ervaringen.

Indicatie

Geschikt voor alle groepen. Kan ingezet worden als ICC erg leidt tot 'problematiseren' en het zelfvertrouwen van de deelnemers lager wordt.

Tijdsduur

Ongeveer 1 uur

Bijzonderheden

Materiaal: flip-over, stiften

Vorbereiding: niet noodzakelijk, in de bijeenkomst kan een geschikt probleem bepaald worden

Procedure

Leren van successen bestaat uit 4 stappen:

1. Introductie succeservaringen. De probleemeigenaar vertelt uitgebreid over deze positieve ervaringen en over de achtergrond van de situatie. De deelnemers luisteren en stellen informatieve vragen. Daarna schrijven ze mogelijke succesfactoren op.
2. Inventarisatie succesfactoren. Deelnemers delen met elkaar welke eigenschappen van de probleemeigenaar en van de situatie bijdragen aan het succes. De inventarisatie wordt op een flap genoteerd. De probleemeigenaar kan zelf deelnemen.
3. Verdieping van de inventarisatie. Deelnemers proberen met elkaar te achterhalen wat de werkelijke succesfactoren zijn. Aanvullend kunnen vragen gesteld worden aan de probleemeigenaar om tot een verdieping te komen. Nieuwe succesfactoren worden genoteerd op een flap.
4. Evaluatie. Deelnemers en probleemeigenaar delen met elkaar wat ze hier persoonlijk van hebben geleerd en wat ze hiermee willen doen.

Variaties

Mogelijke variaties zijn:

- In stap 1 deelnemers vragen laten stellen om meer informatie te krijgen.
- In stap 3 toevoegen positief roddelen.

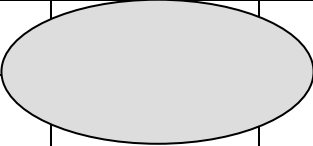
Bron

Auteur: Cooperrider e.a. (Appreciative Inquiry)

5.6. Invallen

Inhoud

Vanuit meerdere perspectieven benaderen van een vraagstuk, waardoor het inzicht wordt vergroot.

	Inhoud	I/P	Persoon
Probleemverkenning			
Oplossing			
Actie/gedrag			

Doel

Vooraf gericht op probleemverheldering en uitbreiding van mogelijke oplossingen. De probleemeigenaar wordt zich bewust van eigen referentiekader en kan dit door deze methode uitbreiden. De deelnemers leren om vraagstukken systematisch vanuit verschillende perspectieven te benaderen en breiden hiermee ook hun eigen referentiekader uit.

Indicatie

Geschikt voor alle groepen. Kan ingezet worden om de kunst van het vragenstellen te verbeteren (variëren op verschillende niveaus). Begeleider ziet toe op dat deelnemers zich houden aan het gekozen perspectief.

De methode zorgt voor een duidelijke structuur, die wel kan overkomen als een te strak kader omdat vragen vanuit de verschillende perspectieven elkaar overlappen en omdat deelnemers ook buiten het perspectief willen vragen.

Tijdsduur

Ongeveer 1,5 uur

Bijzonderheden

Materiaal: flip-over, stiften

Vorbereiding: niet noodzakelijk, in de bijeenkomst kan een geschikt probleem bepaald worden

Procedure

Invallen bestaat uit 4 stappen:

1. Beschrijving vraagstuk. De probleemeigenaar vertelt uitgebreid over zijn vraagstuk en welke oplossingen hij heeft toegepast. De deelnemers stellen informatieve vragen om meer inzicht te krijgen in de situatie.
2. Verdieping analyse. Om de beurt stellen deelnemers vragen vanuit een bepaald perspectief. De probleemeigenaar geeft antwoord en de andere deelnemers maken aantekeningen over wat hen opvalt. Mogelijke perspectieven en voorbeeldvragen zijn:
 - a. Tijd (verleden – heden – toekomst). Wat is er eerder gebeurd? Welke oplossingen werden toen gehanteerd? Hoe gaat men nu met het vraagstuk om? Wat zou je willen bereiken in de toekomst?
 - b. Positie en belangen. Wie zijn er allemaal betrokken bij dit vraagstuk? Welke belangen en opvattingen hebben zij? Hoe zou het zijn om een andere positie in te nemen?
 - c. Overtuigingen. Welke opvattingen en overtuigingen spelen een rol in dit vraagstuk? Wat zijn de aannames die de probleemeigenaar hanteert? Op welke ervaringen zijn deze aannames gebaseerd?
 - d. Leren van successen. Wat gaat er goed in dit vraagstuk? Waar is de probleemeigenaar trots op? Hoe kan hij dit benutten in dit vraagstuk?
3. Waardering door de probleemeigenaar. Hij geeft aan wat de nieuwe perspectieven hem aan extra informatie hebben opgeleverd en wat hij daarmee wil gaan doen.
4. Evaluatie. Probleemeigenaar waardeert de methode. Deelnemers vertellen wat zij hebben geleerd en wat zij hiermee kunnen doen in vergelijkbare situaties.

Variaties

Mogelijke variaties zijn:

- In stap 2 kun je experimenteren met meerdere perspectieven. Een alternatief is dat je een rolmodel gebruikt om je te laten inspireren in de vraagstelling (wat zou jouw leermeester vragen).
- Stap 2 kun je in subgroepen (duo's) voorbereiden. Bij elk perspectief worden passende vragen bedacht.
- Na stap 3 toevoegen van roddelen (5.7) om probleemeigenaar nog meer bewust te maken van eigen referentiekader.
- Na stap 4 toevoegen van clinic (5.4) om de meest gewaardeerde oplossing te oefenen.
- Na stap 3 toevoegen van stap 9 uit de 10-stappenmethode (5.2) om verder te onderzoeken welke belemmeringen het probleem in stand kunnen houden.
- Na stap 2 toevoegen van stap 4 uit de incidentmethode (5.3) om deelnemers actief mee te laten denken over mogelijke oplossingen.

Bron

Auteur: niet bekend

5.7. Roddelen

Inhoud

Methode om de probleemeigenaar bewust te maken van referentiekader en zijn eigen bijdrage aan het vraagstuk. Door feedback wordt ook de ‘blinde vlek’ zichtbaar gemaakt.

	Inhoud	I/P	Persoon
Probleemverkenning			
Oplossing			
Actie/gedrag			

Doel

Vooral het vergroten van het inzicht in het eigen referentiekader. Bewustwording van persoonlijke opvattingen en overtuigingen die leiden tot een bepaalde benadering van het vraagstuk.

De probleemeigenaar kan hierdoor zijn referentiekader verruimen en zijn handelingsrepertoire uitbreiden. De deelnemers leren eigen opvattingen uit te spreken en om te zetten naar constructieve feedback.

Indicatie

Toepasbaar in elke groep behalve wanneer de onveiligheid te groot is door onderlinge conflicten.

De probleemeigenaar houdt de regie door zelf aan te geven wanneer hij voldoende feedback heeft gekregen of wanneer het te spannend wordt. De begeleider zorgt dat het leerklimaat voldoende veilig is en evalueert hoe de probleemeigenaar deze methode ervaren heeft.

Tijdsduur

Ongeveer 1 uur

Bijzonderheden

Materiaal: ruimte waarin de probleemeigenaar buiten de groep kan zitten en toch alles kan zien en horen.

Voorbereiding: niet noodzakelijk, in de bijeenkomst kan een geschikt probleem bepaald worden.

Procedure

De roddelmethode bestaat uit 5 stappen:

1. Introductie vraagstuk. De probleemeigenaar beschrijft een vraagstuk.
2. Verdieping vraagstuk. De deelnemers verkennen de vraag door het stellen van (zoveel mogelijk open) vragen. Hierin proberen ze een diepere analyse te maken van het vraagstuk. De probleemeigenaar geeft kort antwoord.
3. Roddelen. De probleemeigenaar gaat buiten de groep zitten zodat hij wel het gesprek goed kan volgen en aantekeningen kan maken. De deelnemers roddelen met elkaar vrijuit over het vraagstuk en welke opvattingen en overtuigingen een rol spelen bij de probleemeigenaar. Uiteindelijk geven ze ook welke mogelijkheden er zouden zijn als de probleemeigenaar andere opvattingen en overtuigingen zou hanteren.
4. Waardering van de feedback. De probleemeigenaar vertelt wat de feedback hem doet. Wat heeft hem geraakt? Wat is hem opgevallen? Welke mogelijkheden spreken hem het meeste aan?
5. Evaluatie. De probleemeigenaar evalueert het rendement. De deelnemers evalueren hun bijdrage.

Variaties

Mogelijke variaties zijn:

- Wanneer er geen concreet vraagstuk is kan ook een actuele ervaring worden besproken.
- Beperken tot positief roddelen. Vooral wanneer de probleemeigenaar alleen nog de negatieve kanten ziet en het zelfvertrouwen heel gering is.
- Combineren met tienstappen-methode (zie 5.2).

Bron

Auteur: Mertens, van 't Hek

5.8. Ervaringen in de pilot

In de pilot zijn alle methoden gebruikt met uitzondering van de clinic-methode.

De meest gebruikte methoden in de pilot zijn:

- De 10-stappenmethode
- De incidentmethode
- Roddelen

Dit is logisch omdat het methoden zijn die heel geschikt zijn voor beginnende groepen. De duidelijke structuur zorgde voor een positieve kennismaking met ICC.

Roddelen is alleen gebruikt als extra stap in beide methoden. Deze methode wordt door iedereen als positief ervaren omdat het leidt tot een verdieping.

Methoden die minder gebruikt zijn:

- Invallen
- Leren van successen

Invallen is vooral gebruikt om de kunst van het vragenstellen te oefenen. Het kader van alleen vragen stellen vanuit één perspectief werd vaak als te strak en gekunsteld ervaren.

Tegelijkertijd was er het besef dat dit ook komt doordat men nog onvoldoende doorvraagt binnen een perspectief.

De methode leren van successen is enkele keren gebruikt om met name de negatieve sfeer door de werkomstandigheden te doorbreken. De methode is dan positief gewaardeerd.

Enkele groepen zijn gestart met het eerst gezamenlijk delen van verwachtingen en met het uitwerken van doelen voor ICC.

6. Conclusies en aanbevelingen

6.1. Evaluatie begeleide bijeenkomsten

De begeleide sessies in de pilot zijn samen met de deelnemers geëvalueerd. Hiervoor zijn evaluatieformulieren gebruikt en de ervaringen in de bijeenkomsten.

In de evaluatie kijken we naar:

- Het effect op onderwijsvernieuwing – de toepassing van ICC is een belangrijke voorwaarde om onderwijsvernieuwingen goed in te voeren en leidt tot een verbetering van de kwaliteit van het onderwijs.
- Het effect op samenwerking – de toepassing van ICC leidt tot een toename van het delen van ervaringen en het beter benutten van kwaliteiten van teamleden.
- De toegevoegde waarde van ICC op reflectievermogen en het werken aan eigen leerdoelen.
- Het effect van ICC op de motivatie om de bekwaamheid te vergroten.
- De beoordeling van de handleiding ICC, de toegepaste methoden en de begeleiding.
- Verbetersuggesties – de voorwaarden waaraan moet worden voldaan, de suggesties voor verbetering ICC

In bijlage 5 worden de resultaten van de effectevaluatie van 9 teams getoond. Van 1 team was de respons op de vragenlijst te beperkt om een betrouwbaar beeld te kunnen krijgen. Van 1 team is de laatste bijeenkomst uitgesteld tot juni door ziekte. Hierdoor kan de evaluatie niet meer worden meegenomen in deze rapportage. De ervaringen tijdens de pilots zijn van alle teams benut.

Toelichting evaluatieformulieren

In de evaluatieformulieren worden voor het **effect** stellingen gebruikt waarop de deelnemer moet aangeven of men zich hierin herkent. De antwoordmogelijkheden met tussen haakjes de waarde zijn: helemaal mee eens (5), mee eens (4), neutraal (3), mee oneens (2) en helemaal mee oneens(1). Hoe hoger het cijfer hoe meer men de stelling onderschrijft.

Daarnaast wordt in de evaluatieformulieren gevraagd naar een **beoordeling** van de pilots, waarbij de keuze gemaakt kan worden voor een cijfer van 10 tot 1, waarbij 10 de hoogste waardering is.

De gemiddelde score is het gemiddelde van de teamscores. Ieder team is dus gelijk gewogen.

Effect op de organisatie

Onderwerp	Gemiddelde score
Onderwijsvernieuwing en verbetering kwaliteit onderwijs	3,8
Verbetering samenwerking	4,1
Toelichting: Het effect op onderwijsvernieuwing en verbetering samenwerking wordt breed gedeeld door de deelnemers. Uit de evaluaties blijkt dat ICC een positieve invloed heeft op samenwerking. Door het kunnen bespreken van professionele en persoonlijke vraagstukken leert men elkaar beter kennen en benutten. Het effect op onderwijsvernieuwing is nog beperkter. Hier wordt vaak aangegeven dat de 3 bijeenkomsten pas een start zijn.	

Effect op uw professionalisering

Onderwerp	Gemiddelde score
Verbetering reflectievermogen en werken aan eigen leerdoelen	4,0
Effect van ICC om bekwaamheid te vergroten	3,2
Toelichting: Het belangrijkste effect van ICC is het verbeteren van het reflectievermogen. Hiermee sluit het heel goed aan op de 7 ^e bekwaamheidseis. Het effect op verbetering vakbekwaamheid komt nog minder tot uitdrukking. In de evaluaties wordt vaak aangegeven dat nieuwe inzichten niet direct leiden tot nieuwe vaardigheden. In de bespreking van vraagstukken komen vaak factoren in de omgeving naar voren die de professionalisering belemmeren. Hier lijkt te gelden dat er meer bijeenkomsten nodig zijn voor een groter effect.	

Beoordeling pilot ICC

Onderwerp	Gemiddelde score
Handleiding ICC	7,0
Toegepaste methoden	6,7
Begeleiding ICC	7,3
Toelichting: In alle bijeenkomsten heeft de externe procesbegeleider de handleiding toegelicht en de keuze van een passende methode bepaald. In de evaluaties blijkt dat lang niet iedereen de handleiding heeft gelezen. Wanneer men zelf de ICC gaat leiden moet hier meer een beroep op worden gedaan. De gehanteerde methoden worden verschillend beoordeeld. Veel deelnemers zijn de voordelen van een gestructureerde aanpak van een vraagstuk. Tegelijkertijd wordt aangegeven dat deze structuur soms belemmerend werkt. De begeleiding is over het algemeen heel goed beoordeeld. Bij enkele teams is de beoordeling lager. Met name doordat de verwachtingen vooraf niet goed waren gedeeld.	

Verbetersuggesties

Voorwaarden om het rendement van ICC binnen de onderwijsinstelling te vergroten
De belangrijkste verbetersuggesties: <ul style="list-style-type: none">• Verwachtingen vooraf goed delen zodat doelstelling helder is.• Helder maken dat ICC bijdraagt aan een goede invoering van competentiegericht onderwijs.• Draagvlak vanuit het management waarbij ICC goed gefaciliteerd wordt.• Regelmatige planning van bijeenkomsten.• Gesloten groepen waardoor je vraagstukken intensief en vertrouwelijk kunt behandelen.• Externe begeleiding voor professionele en onafhankelijke begeleiding.• Uitkomsten van ICC op laten nemen in persoonlijke of teamactieplannen.

6.2. Evaluatie masterclass

Tijdens de pilot is er een masterclass ICC gehouden voor 13 deelnemers van de deelnemende onderwijsinstellingen. In vier bijeenkomsten zijn een mix van docenten, teamleiders, managers en stafmedewerkers opgeleid om ICC te begeleiden. Deze deelnemers kunnen ICC begeleiden binnen hun eigen onderwijsinstelling. De evaluatie van deze masterclass is te vinden in bijlage 4.

De masterclass is positief beoordeeld. De belangrijkste lessen zijn:

- Deelname aan een masterclass is een voorwaarde om ICC professioneel te kunnen begeleiden.
- Tijdens de masterclass kun je kennis over ICC overdragen, maar is het vooral belangrijk om de rol van begeleider te kunnen oefenen
- Voor deelname aan een masterclass is het belangrijk dat er een intake plaatsvindt om te grote verschillen in deskundigheid te voorkomen.
- Voor borging van de bekwaamheid als begeleider is het belangrijk dat begeleiders zich verder kunnen verdiepen en ervaringen met andere begeleiders kunnen delen.

6.3. Aanbevelingen

Samen met de contactpersonen van de deelnemende onderwijsinstellingen zijn de volgende aanbevelingen geformuleerd.

Opzetten van ICC binnen onderwijsinstellingen

- Bespreek vooraf goed de doelstelling en werkwijze van ICC binnen de onderwijsinstelling en zorg dat het ingebed is binnen het professionaliseringsaanbod van docenten. Het is één van meerdere methoden om de kwaliteit van onderwijs te verbeteren. En het is belangrijk dat het opgenomen wordt in het bekwaamheidsdossier en het Persoonlijk Ontwikkelings Plan (POP).
- Start met een beperkt aantal teams en zorg dat je effecten evalueert en communiceert. Positieve ervaringen kunnen leiden tot uitbreiding van het werken met ICC. Door te starten met leiding en staf geef je het goede voorbeeld aan docenten.
- Zorg dat je bij de start van een team verwachtingen goed deelt en laat het team samen de spelregels invullen. Dit geldt zeker voor teams die weinig ervaring hebben met ICC of teams waar er veel behoefte is aan verbetering van de samenwerking.
- Zorg voor een professionele begeleiding bij de start. Zelfs voor de teams met meer ervaring met ICC levert begeleiding meer rendement op.

Masterclass ICC

- Organiseer op landelijk niveau een masterclass ICC om begeleiders op te leiden.
- Onderdeel van de masterclass vormt een intake om te grote verschillen in deskundigheid te voorkomen.
- Organiseer op landelijk niveau terugkomdagen om ICC te verdiepen (nieuwe methoden en verdere professionalisering begeleiding).
- Faciliteer bijeenkomsten waarin begeleiders van kleinere onderwijsinstellingen kennis en ervaringen kunnen delen over begeleiding van ICC.

Kennis delen over ICC tussen onderwijsinstellingen

- Stel de handleiding ICC en de ervaringen van de pilots beschikbaar op een internettoepassing.
- Publiceer over de pilot ICC in het Mbo zodat kennis toegankelijk wordt gemaakt.
- Evalueer na 1 jaar of de toepassing van ICC is toegenomen en evalueer het effect.

6.4. Nawoord

Deze pilot om het effect van ICC in het Mbo te toetsen is een prachtige kans geweest om een bijdrage te leveren aan het verhogen van de kwaliteit van het onderwijs.

De deelnemende groepen hebben het experiment aangepakt om de professionalisering te

bevorderen. Voor deelnemers met weinig ervaring met ICC is het vaak een echte ontdekking gebleken. De mogelijkheid om in een vertrouwelijke omgeving kennis en ervaringen te delen met collega's.

Dit delen van ervaringen was soms confronterend maar vooral leerzaam. We willen iedereen daarom uitnodigen om binnen jouw onderwijsinstelling of jouw team ICC te benutten om met en van collega's te leren.

Mei 2008

André van Boekholt

Klaas Tuitjer

Bijlage 1: Instructiekaarten

In de bijlage worden de procedures van de methoden kort beschreven. Bij beginnende groepen is het handig om aan de hand van deze instructiekaarten de methode toe te lichten en om deze tijdens de bijeenkomst te gebruiken.

De begeleider van de bijeenkomst moet wel kennis hebben van de achtergrond van de methode en van mogelijke variaties.

Tienstappen-methode

Stap	Omschrijving	Tijd
1	Probleemeigenaar schetst kort het vraagstuk en de situatie. Deelnemers stellen informatieve vragen.	10
2	Deelnemers formuleren verdiepende vragen (afhankelijk van grootte groep 1 tot 3 vragen) en schrijven dit op een flip-over.	10
3	Waarderen van de vragen door probleemeigenaar: warm/neutraal/koud (in welke mate raakt de vraag de probleemeigenaar of is het voor hem relevant). <i>Opmerking: geen discussie over deze waardering</i>	5
4	Probleemeigenaar beantwoordt vragen.	10
5	Formuleren en beantwoorden van aanvullende vragen. Deelnemers stellen nog aanvullende verhelderende vragen (<i>niet schriftelijk</i>). Probleemeigenaar geeft kort antwoord op iedere vraag.	20
6	Probleemdefinitie door deelnemers. Iedereen (behalve probleemeigenaar) schrijft zijn visie op het probleem op flip-over. Zin start met 'Mijn probleem is ...'	10
7	Waarderen van de probleemdefinities door probleemeigenaar: warm/neutraal/koud (in welke mate herkent de probleemeigenaar zich in probleemdefinitie).	5
8	Probleemeigenaar schrijft eigen probleemdefinitie op.	10
9	Probleemeigenaar reflecteert op de probleemdefinitie en onderzoekt wat hem belemmert bij het aanpakken van het probleem. Deelnemers helpen door stellen van vragen en geven van adviezen	20
10	Probleemeigenaar geeft aan wat hij van plan is om te gaan doen. Deelnemers helpen bij het concretiseren van de intenties zonder de verantwoordelijkheid over te nemen.	10
	Benodigde tijd (indicatie)	110

Incidentmethode

Stap	Omschrijving	Tijd
1	Inbreng van het incident. De probleemeigenaar beschrijft de situatie in tegenwoordige tijd zo feitelijk mogelijk zodat de deelnemers een goed beeld kunnen vormen. De probleemeigenaar beschrijft niet wat er na het incident gebeurde.	10
2	De deelnemers kunnen om de beurt een vraag stellen. Ze vragen alleen naar feiten en niet wat er na het incident gebeurde. De probleemeigenaar geeft korte antwoorden.	10
3	De deelnemers analyseren samen de situatie. Ze verplaatsen zich in de situatie en geven hun eigen interpretatie van de achtergrond van de situatie en van de opvattingen van de probleemeigenaar. De probleemeigenaar luistert aandachtig.	10
4	De deelnemers geven om de beurt aan wat zij in deze situatie gedaan zouden hebben. De probleemeigenaar luistert aandachtig.	10
5	De deelnemers en probleemeigenaar bespreken met elkaar de mogelijke oplossingen en opvattingen en zoeken naar overeenkomsten en verschillen.	10
6	De probleemeigenaar geeft aan welke oplossingen mogelijk waren in de specifieke situatie. Hij vertelt over wat hij gedaan heeft en wat hij in een soortgelijke situatie zich voorneemt om te gaan doen.	10
	Benodigde tijd (indicatie)	60

Clinicmethode

Stap	Omschrijving	Tijd
1	Introductie van de situatie. De probleemeigenaar beschrijft de situatie en geeft aan wat hij wil oefenen en waar voor hem de knelpunten zitten.	5
2	De situatie naspelen. De probleemeigenaar maakt een opstelling van de situatie (bijvoorbeeld 2 stoelen) en speelt zichzelf in de situatie en de reacties van de tegenspelers. De probleemeigenaar wisselt dus van rol om de deelnemers een goed beeld te geven van de situatie.	10
3	Alternatieven proberen. De probleemeigenaar neemt de positie in van de tegenspeler in de situatie en vraagt de deelnemers om de beurt alternatieve handelingswijzen te spelen.	20
4	Waardering van de alternatieven. De probleemeigenaar spreekt de waardering uit voor de verschillende alternatieven en licht dit toe.	5
5	Uitproberen gekozen alternatief. De probleemeigenaar oefent het meest aansprekende alternatief en laat één van de deelnemers de tegenrol spelen.	10
6	De probleemeigenaar evalueert de oefening en geeft aan wat hij geleerd heeft en wat hij hiermee gaat doen. De deelnemers geven nog feedback op de situatie.	10
	Benodigde tijd (indicatie)	60

Leren van successen

Stap	Omschrijving	Tijd
1	Introductie succeservaringen. De probleemeigenaar vertelt uitgebreid over deze positieve ervaringen en over de achtergrond van de situatie. De deelnemers luisteren en stellen informatieve vragen. Daarna schrijven ze mogelijke succesfactoren op.	15
2	Inventarisatie succesfactoren. Deelnemers delen met elkaar welke eigenschappen van de probleemeigenaar en van de situatie bijdragen aan het succes. De inventarisatie wordt op een flap genoteerd. De probleemeigenaar kan zelf deelnemen.	20
3	Verdieping van de inventarisatie. Deelnemers proberen met elkaar te achterhalen wat de werkelijke succesfactoren zijn. Aanvullend kunnen vragen gesteld worden aan de probleemeigenaar om tot een verdieping te komen. Nieuwe succesfactoren worden genoteerd op een flap.	15
4	Evaluatie. Deelnemers en probleemeigenaar delen met elkaar wat ze hier persoonlijk van hebben geleerd en wat ze hiermee willen doen.	10
	Benodigde tijd (indicatie)	60

Invalen

Stap	Omschrijving	Tijd
1	Beschrijving vraagstuk. De probleemeigenaar vertelt uitgebreid over zijn vraagstuk en welke oplossingen hij heeft toegepast. De deelnemers stellen informatieve vragen om meer inzicht te krijgen in de situatie.	15
2	Verdieping analyse. Om de beurt stellen deelnemers vragen vanuit een bepaald perspectief. De probleemeigenaar geeft antwoord en de andere deelnemers maken aantekeningen over wat hen opvalt. Mogelijke perspectieven en voorbeeldvragen zijn: <ul style="list-style-type: none"> • Tijd (verleden – heden – toekomst). Wat is er eerder gebeurd? Welke oplossingen werden toen gehanteerd? Hoe gaat men nu met het vraagstuk om? Wat zou je willen bereiken in de toekomst? • Positie en belangen. Wie zijn er allemaal betrokken bij dit vraagstuk? Welke belangen en opvattingen hebben zij? Hoe zou het zijn om een andere positie in te nemen? • Overtuigingen. Welke opvattingen en overtuigingen spelen een rol in dit vraagstuk? Wat zijn de aannames die de probleemeigenaar hanteert? Op welke ervaringen zijn deze aannames gebaseerd? • Leren van successen. Wat gaat er goed in dit vraagstuk? Waar is de probleemeigenaar trots op? Hoe kan hij dit benutten in dit vraagstuk? 	40
3	Waardering door de probleemeigenaar. Hij geeft aan wat de nieuwe perspectieven hem aan extra informatie hebben opgeleverd en wat hij daarmee wil gaan doen.	15
4	Evaluatie. Probleemeigenaar waardeert de methode. Deelnemers vertellen wat zij hebben geleerd en wat zij hiermee kunnen doen in vergelijkbare situaties.	15
	Benodigde tijd (indicatie)	85

Roddelmethode

Stap	Omschrijving	Tijd
1	Introductie vraagstuk. De probleemeigenaar beschrijft een vraagstuk.	5
2	Verdieping vraagstuk. De deelnemers verkennen de vraag door het stellen van (zoveel mogelijk open) vragen. Hierin proberen ze een diepere analyse te maken van het vraagstuk. De probleemeigenaar geeft kort antwoord.	15
3	Roddelen. De probleemeigenaar gaat buiten de groep zitten zodat hij wel het gesprek goed kan volgen en aantekeningen kan maken. De deelnemers roddelen met elkaar vrijuit over het vraagstuk en welke opvattingen en overtuigingen een rol spelen bij de probleemeigenaar. Uiteindelijk geven ze ook aan welke mogelijkheden er zouden zijn als de probleemeigenaar andere opvattingen en overtuigingen zou hanteren.	15
4	Waardering van de feedback. De probleemeigenaar vertelt wat de feedback hem doet. Wat heeft hem geraakt? Wat is hem opgevallen? Welke mogelijkheden spreken hem het meeste aan?	15
5	Evaluatie. De probleemeigenaar evalueert het rendement. De deelnemers evalueren hun bijdrage.	10
	Benodigde tijd (indicatie)	60

Bijlage 2: Literatuurlijst

Boeken:

- Erik de Haan – Leren met collega's - ISBN 9023237102
- Chris Argyris – Leren in en door organisaties - ISBN 9055940089
- OOA – Handleiding intercollegiaal consult voor organisatiekundigen en - adviseurs
- SIOO - Consultatiemethoden

Artikelen:

- Klaas Tuitjer – Intercollegiaal consult – Reflecteren met en leren van collega's
- Jolinda van Hoogdalem – Intervisie volgens de Socratische methode

Bijlage 3: Deelnemers pilot

- De Eindhovense School
- ROC Flevoland
- ROC van Twente
- Drenthecollege
- ROC Nova College Haarlem
- ROC Leiden
- Noorderpoortcollege

Het Ontwikkelaarsgilde is een organisatie- en managementadviesbureau. Het team bestaat uit 18 enthousiaste en gedreven mensen die graag een bijdrage willen leveren aan een duurzame ontwikkeling van mensen, teams en organisaties.

Ons motto is: **Uw ontwikkeling, onze passie**

André van Boekholt en Klaas Tuitjer

T: 033 451 92 48
E: AndrevanBoekholt@HetOntwikkelaarsgilde.nl
E: KlaasTuitjer@HetOntwikkelaarsgilde.nl
W: www.HetOntwikkelaarsgilde.nl