

Opleidingen van de toekomst

ESF 566 Soft Skills

Dit draaiboek heeft betrekking op volgend leertraject:

Subthema: coachend leiderschap

Titel van het leertraject:

**Leidinggeven met impact:
Ontwikkel leiderschapsvaardigheden voor
de toekomst**

Titel van de opleiding:

**Leiden, managen en coachen van
medewerkers: de juiste balans**



Dit artefact valt onder de European Union Public License (EUPL) en dient gedistribueerd te worden onder de meest recente versie van de EUPL. Meer informatie hierover is beschikbaar op [EUPL | Joinup \(europa.eu\)](https://european-union.europa.eu/public-licenses/en/eu-pl).

Inhoudstafel

1. Situering	3
2. Doel & doelgroep	4
2.1. Algemeen doel	4
2.2. Beschrijving van de doelgroep en nodige voorkennis.....	5
2.3. Concrete leerdoelen	5
3. Pedagogische visie en principes	6
3.1. HILL- model	6
3.2. Business Impact-model.....	8
3.3. Neurowetenschappelijke inzichten	9
4. Voorwaarden trainer	10
4.1. Algemene voorwaarden	10
4.2. Opleidingsspecifieke voorwaarden.....	11
5. Het leertraject in een notendop	11
5.1. Opbouw van het traject	11
5.2. Duur van het traject	12
5.3. Groepsgrootte	12
6. Het leertraject in detail: een handleiding.....	13
6.1. Een overzicht.....	14
6.2. Gedetailleerde fiches	Error! Bookmark not defined.
6.2.1. Fiche leeractiviteit 1	Error! Bookmark not defined.
6.2.2. Fiche leeractiviteit 2	Error! Bookmark not defined.
6.2.3. Fiche leeractiviteit 3	Error! Bookmark not defined.
6.2.4. Fiche leeractiviteit	Error! Bookmark not defined.
7. Kwaliteitsopvolging & -borging.....	18
7.1. Effectmeting voor lerenden.....	19
7.2. Effectmeting voor de trainer.....	20
8. Bijlages	21
8.1. Effectmeting	21
8.1.1. Effectmeting in te vullen door de lerenden (full)	21
8.1.2. Effectmeting in te vullen door de lerenden (light).....	25
8.1.3. Effectmeting in te vullen door de trainer	28
8.2. Lexicon.....	32
8.3. Bronnenlijst	33
8.4. Inspiratiebronnen en andere nuttige informatie	Error! Bookmark not defined.

1. Situering

Onze wereld verandert razendsnel. Digitalisering, nieuwe technologieën en innovaties, circulaire economie, enz. hebben een enorme impact op onze arbeidsmarkt. De jobs van de toekomst zullen er anders uitzien dan die van vandaag. De veranderende arbeidsmarkt vraagt onder andere om **wendbare werknemers met een sterke(re) set aan 'soft skills'**.

Om de "soft skills" van Vlaamse werknemers te versterken zodat ze zich vlot(ter) kunnen bewegen in onze huidige en toekomstige arbeidsmarkt sloegen **12 organisaties de handen in elkaar**. Met steun van [Europa WSE](#) co-creëerde en ontwikkelde dit partnerschap **11 opleidingen van de toekomst**.

De focus van de opleidingen werd bepaald op basis van een scan van de arbeidsmarkt en de resultaten uit de SCOPE [competentieprognoses](#). Concreet legde het partnerschap zich toe op de ontwikkeling van 11 opleidingen binnen 4 subthema's van "soft skills". De arbeidsmarkt van de toekomst vraagt om **intensievere interdisciplinaire samenwerkingen (1)**, een andere stijl van **leidinggeven (2)**, een constructieve omgang met de groeiende **diversiteit** op de werkvloer **(3)** en een grotere wendbaarheid en **adaptief vermogen** van werknemers **(4)**:

- **Interdisciplinair samenwerken** (1 opleiding);
- **Coachend leidinggeven** (4 opleidingen);
- **Omgaan met diversiteit** (5 opleidingen);
- **Adaptief vermogen** (1 opleiding).

Om de impact en het vernieuwend karakter van deze 11 opleidingen te verzekeren werden deze opleidingen ontwikkeld volgens de principes van **High Impact Learning that Lasts**¹. Na ontwikkeling werden de opleidingen uitvoerig getest en geoptimaliseerd.

Dit draaiboek bundelt een beschrijving van het leertraject, de nodige materialen en documentatie van het leertraject '**Leidinggeven met impact**' onder het subthema '**Coachend leiderschap**' en staat vrij ter beschikking. Dit leertraject bestaat uit vier opleidingen:

- **Coachen en aansturen van medewerkers**
Leiden, managen en coachen van medewerkers: de juiste balans
- **Gedeeld leiderschap**
Maak je team wendbaar door het delen van leiderschap
- **Kennisdeling**
Strategieën voor effectieve kennisdeling
- **Verandermanagement**
Draagvlak als motor voor verandering

Het leertraject kwam tot stand door een complementair partnerschap tussen Tabor vzw en Vlerick Business School. Het ontwikkelteam bestond uit volgende experts: Hannelore Volckaert, Tom Demeulenaere, Julia Sophie Braem en Jana Machtelinckx. Met (didactische)

¹ Dochy, F., Segers, M., & Dochy, W. (2020). *Bouwstenen voor High Impact Learning: Van model naar praktische tips en succescriteria*. Boom.

ondersteuning van De Opleidingscoach (Soraya Vreya) en VIVO (Luc Van Waes). De opleiding 'leiden, managen en coachen van medewerkers: de juiste balans' werd ontwikkeld door Vlerick Business School.

Dit draaiboek omvat een verdere verdieping van de opleiding **'leiden, managen en coachen van medewerkers: de juiste balans'**

2. Doel & doelgroep

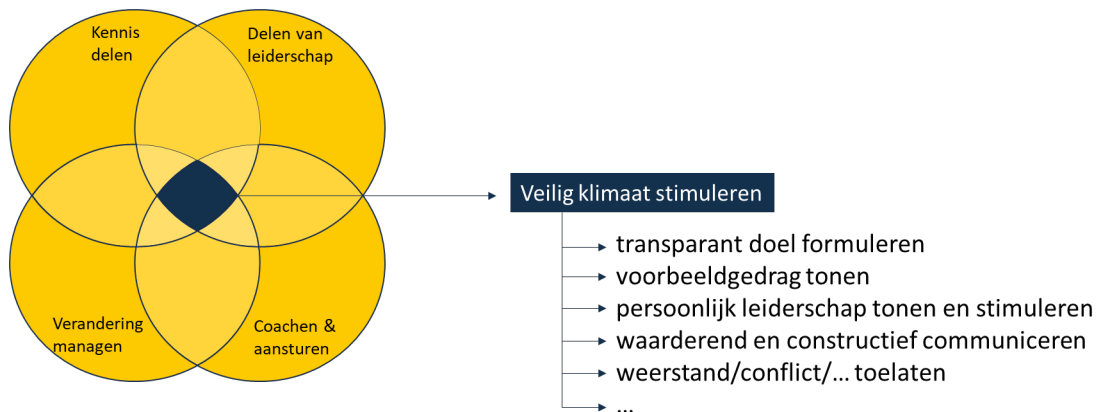
2.1. Algemeen doel

Met dit leertraject ambiëren we leiderschapscompetenties van de toekomst te versterken waardoor leidinggevende hun impact op de werkvloer kunnen vergroten.

De algemene doelen van ons leertraject zijn:

1. De lerende modelleert het gewenste gedrag om een positief voorbeeld te geven aan medewerkers en hen aan te moedigen dit voorbeeld te volgen (practice what you preach).
2. De lerende neemt verantwoordelijkheid op om zo ook medewerkers aan te moedigen verantwoordelijk te zijn.
3. De lerende reflecteert op zijn eigen gedrag en staat open voor feedback om professionele en persoonlijke groei te bevorderen.
4. De lerende beschikt over elementaire gespreksvaardigheden zoals reflecteren, actief luisteren, empathie tonen, enz. om effectieve communicatie en positieve relaties met anderen op te bouwen.
5. De lerende installeert een cultuur van psychologische veiligheid zodat medewerkers zich op hun gemak voelen om zich uit te drukken en fouten durven te maken.

Overkoepelend over de vier opleidingen gaan we uit van een gedeeld leer- en groeiklimaat van psychologische veiligheid. De vier opleidingen worden gezien als vier invalswegen om als leidinggevende een veilig leer- en groeiklimaat te realiseren.



2.2. Beschrijving van de doelgroep en nodige voorkennis

De doelgroep van de opleiding omvat personen met een leidinggevende verantwoordelijkheid in de organisatie.

2.3. Concrete leerdoelen

Leerdoel 1. De lerende heeft inzicht in de drie rollen van leider, manager en coach en herkent bij zichzelf talenten en groeipunten om deze rollen uit te dragen.

Leerdoel 2. De lerende kan effectief communiceren over strategie, visie en genomen beslissingen aan werknemers.

Leerdoel 3. De lerende kan de rol aanpassen aan de veranderende werkplek en de behoeften van de werknemers.

Leerdoel 4. De lerende kan strategieën toepassen die bijdragen aan een psychologisch veilige omgeving.

Leerdoel 5. De lerende kan bemiddelen bij conflicten om medewerkers in staat te stellen de communicatie en het begrip tussen conflicterende partijen te vergemakkelijken.

Leerdoel 6. De lerende kan talenten herkennen, benoemen en zet in op de talenten van de medewerkers om hun potentieel op het werk te bereiken.

Leerdoel 7. De lerende kan constructieve feedback geven over het gedrag en de resultaten van werknemers om gebieden voor verbetering te identificeren en nieuwe vaardigheden te ontwikkelen.

Leerdoel 8. De lerende kan moeilijke situatie met de medewerker bespreekbaar maken.

2.4. Omschrijving van de opleiding

Volgende omschrijving van de opleiding kan meegegeven worden aan de deelnemers.

Binnen de opleiding: 'leiden, managen en coachen van medewerkers: de juiste balans'. Deze opleiding belicht de veelzijdige rol van een leidinggevende vanuit drie essentiële perspectieven: als een inspirerende leider, een effectieve manager en een empathische coach. In deze opleiding richten we ons op de onmisbare soft skills die cruciaal zijn voor succesvol leiderschap. Tijdens deze opleiding verwerf je strategisch denkvermogen om doelen effectief te bereiken, verfijn je communicatievaardigheden voor een heldere overdracht van strategie en missie, en ontwikkel je een flexibel aanpassingsvermogen. Daarnaast behandelen we essentiële aspecten zoals psychologische veiligheid en conflictbemiddeling, waardoor je een positieve werkomgeving kunt creëren waar medewerkers zich gehoord en gesteund voelen. Ontdek hoe je talenten kunt herkennen en benutten om het beste uit je team te halen, en verfijn je gespreksvaardigheden en feedbackmechanismen om constructieve en inspirerende interacties te bevorderen.

3. Pedagogische visie en principes

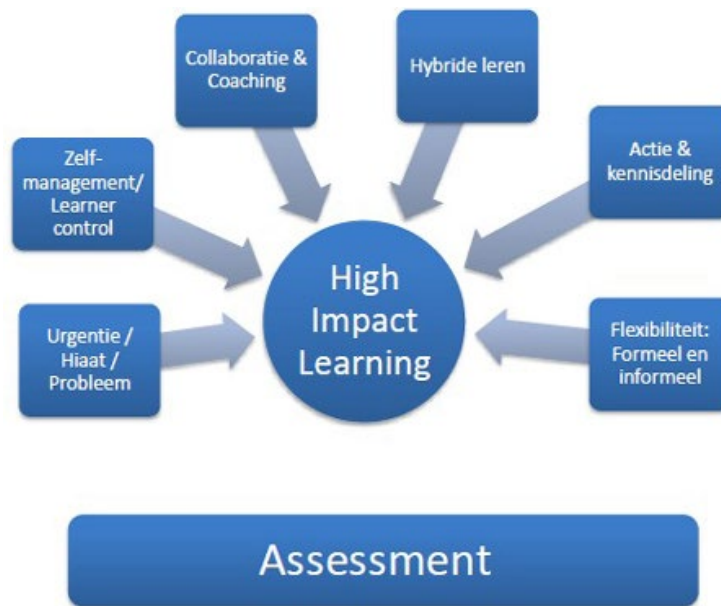
Deze opleiding werd ontwikkeld vanuit een brede visie op leren gebaseerd op wetenschappelijke inzichten uit de psychologie en pedagogie.

3.1. HILL- model

De opleiding werd ontworpen volgens de principes van *High Impact Learning that Lasts* (HILL). HILL, een model ontwikkeld door Dochy, Segers en Dochy (2020)², bestaat uit zeven bouwstenen die samen zorgen voor opleidingen met meer impact. Met andere woorden: inzetten op deze bouwstenen zorgt voor leertrajecten met een hoger leerrendement en meer transfer. Er bestaat geen strikte hiërarchie tussen deze bouwstenen en het is geen alles-of-niets verhaal: zodra je inzet op één of een combinatie van deze bouwstenen creëer je een leertraject met meer impact.

De zeven bouwstenen worden samengevat in het HILL-model (zie afbeelding hieronder). Het model is het resultaat van uitgebreid onderzoek en meta-analyses over leren, opleiden en ontwikkelen.

² Dochy, F., Segers, M., & Dochy, W. (2020). *Bouwstenen voor High Impact Learning: Van model naar praktische tips en succescriteria*. Boom.



Wat de HILL-principes betekenen en hoe ze werden toegepast tijdens de ontwikkeling van deze opleiding lees je hieronder.

Learner Agency	
Omschrijving	De lerende neemt verantwoordelijkheid op voor het eigen leerproces.
Toepassing	De lerende formuleert eigen leerdoelen en verwachtingen bij aanvang van de opleiding.
Urgency	
Omschrijving	De lerende ervaart urgentie om extra kennis en vaardigheden te ontwikkelen.
Toepassing	De lerende wordt gevraagd eigen urgenties/leerbehoeftes te benoemen. De trainer zet in op praktijkgerichte casussen die de nieuwsgierigheid van de lerende prikkelen.
Collaboration & Coaching	
Omschrijving	Leren vindt plaats in een netwerk van sociale interacties.
Toepassing	Coaching, intervisie, samenwerking en feedbackdialogen nemen een belangrijke rol in tijdens de opleiding.
Hybrid Learning	
Omschrijving	Het leertraject bestaat uit een doordachte combinatie van online en offline leermomenten en leervormen. De gebruikte werk- en leervormen zijn een middel en geen doel op zich.
Toepassing	Tijdens de ontwikkeling van deze opleiding werd, aan de hand van het Business Impact-model (ontwikkeld door De Opleidingscoach ³), een doordachte keuze gemaakt voor online/offline-synchroon/asynchrone werkvormen en leeractiviteiten. Er wordt ingezet op een weloverwogen variatie.
Flexibility	

³Minner, E. (z.d.). *De Opleidingscoach*. Geraadpleegd op 14 juni 2023, <https://www.opleidingscoach.be/>

Omschrijving	Variatie en inspraak in de opleiding zorgt ervoor dat iedereen tot leren komt.
Toepassing	Er wordt ruimte voorzien om in te spelen op de urgenties van lerenden. De trainer is in staat in te gaan op deze urgenties en houdt niet star aan de eigen planning vast.
Action & Knowledge sharing	
Omschrijving	Leren impliceert actieve kennisopbouw en kennisdeling.
Toepassing	De opleiding zet in op actieve werkvormen. De lerenden krijgen veelvuldig de kans om samen te werken en om van elkaars inzichten en ervaringen te leren.
Assessment as learning	
Omschrijving	Richt tijdens de opleiding evaluaties in als leermomenten. Test niet aan het einde van een leertraject.
Toepassing	Via directe feedback/intervisie, wordt er ingezet op assessment as learning. Er wordt gebruik gemaakt van verschillende methoden om zowel de lerenden als de trainer inzicht te geven in ieders leerproces: zelfreflectie, peerfeedback en coaching.

3.2. Business Impact-model

Het HILL-model vraagt om hybride leertrajecten.

Hybride leertrajecten bestaan uit een **doordachte** mix van online/offline en synchrone/asynchrone leermomenten. Om een hybride leertraject te ontwikkelen lieten we ons inspireren door het Business Impact-model (BI-model). Het BI-model werd ontwikkeld door De Opleidingscoach⁴ en biedt praktische richtlijnen voor de ontwikkeling van hybride leeracties in 4 stappen:

1. Omschrijf het algemeen doel
Wat is het doel? Waarom wordt deze opleiding ontwikkeld?
2. Omschrijf de gewenste gedragingen
Wat doen lerenden wanneer dit doel bereikt is? Welk gedrag stellen lerenden?
3. Schat de complexiteit en criticiteit van elk gedrag in
Hoe complex is het stellen van het beoogde gedrag? Hoe kritisch is het stellen van het beoogde gedrag?
4. Kies voor geschikte online/offline en synchrone/asynchrone leervorm
Maak op basis van de complexiteit en criticiteit van de gedragingen een keuze voor een online/offline of synchrone/asynchrone leervorm.

⁴Minner, E. (z.d.). *De Opleidingscoach*. Geraadpleegd op 14 juni 2023, <https://www.opleidingscoach.be/>



3.3. Neurowetenschappelijke inzichten

Naast het HILL- en BI-model werd het leertraject ontwikkeld rekening houdend met enkele neurowetenschappelijke inzichten⁵⁻⁶ met betrekking tot leren.

Enkele principes aangaande breinvriendelijk leren:

- **Emoties: we geven lerenden de kans hun eventuele negatieve emoties te ontladen vooraleer ze aan het leerproces starten.**
Onze emoties spelen een belangrijke rol bij het leerproces. Positieve emoties stimuleren ons om informatie op te nemen, terwijl negatieve emoties een negatief effect kunnen hebben. De amygdala, ook wel bekend als het angstcentrum, en de hippocampus, betrokken bij het geheugen, zijn sterk met elkaar verbonden. Een actief vurende amygdala kan de werking van de hippocampus belemmeren en de aandacht afleiden, waardoor het moeilijker wordt om nieuwe informatie op te slaan en te onthouden.
- **Waardering: we zetten in op veelvuldige waardering, door middel van bijvoorbeeld feedbackdialogen en coaching.**
Oprechte waardering die gericht is op inspanning heeft aanzienlijke positieve effecten op onze hersenwerking. Het activeert ons beloningssysteem, draagt bij aan emotieregulatie en versterkt ons zelfbeeld/zelfvertrouwen. Deze processen hebben een positieve invloed op motivatie en leergoesting en verhogen dus ook het leerrendement.
- **Actie: we stimuleren lerenden om te bewegen.**
Fysieke activiteit stimuleert de hersenactiviteit. Neuronen die beweging aansturen zijn actief tijdens het oplossen van cognitieve taken. Deze nauwe verbinding tussen lichaamsbeweging en cognitieve functies draagt bij aan een beter leerproces.

⁵Collins, S. (2019). Neuroscience for learning and development: How to apply neuroscience and psychology for improved learning and training. Kogan Page Publishers.

⁶ Kagan, S. (2017). *Breinvriendelijk onderwijs*. Bazalt.

- **Actieve herhaling: we zetten in op actieve herhaling/toepassing van het geleerde.**
Als we leren vormen we neuronale netwerken in ons brein. Hoe meer we iets herhalen en oefenen, hoe groter, sterker en talrijker de betrokken knooppunten van die netwerken worden.
- **Variatie: we zetten in op een variatie aan leervormen.**
Bij multimodaal leren maakt de lerende gebruik van meerdere zintuigen en modaliteiten, zoals zien, horen, aanraken, doen en ervaren. Dit stimuleert een diepere verwerking van informatie, verbetert de opslag en codering, en bevordert het begrip. Door verschillende modaliteiten te combineren, wordt het leerproces verrijkt en versterkt.
- **Pauze: we lassen voldoende pauzemomenten in en geven lerenden inspraak in wanneer er gepauzeerd wordt.**
Pauzes bieden de hersenen de mogelijkheid om te rusten, te herstellen en nieuwe informatie te consolideren. Tijdens pauzes bereiden neurale netwerken die betrokken zijn bij het leren zich voor om zich te versterken. Hierdoor kan het opgeslagen materiaal beter worden geïntegreerd en opgehaald. Over het algemeen is het beter om vaak korte pauzes te houden (vb. 10 minuten) dan één langere.

De combinatie van de inzet op het HILL-model, het BI-model en de principes van breinvriendelijk leren garandeert bewuste keuzes voor werkvormen en de ontwikkeling van leertrajecten mét impact.

4. Voorwaarden trainer

Een succesvolle uitrol van deze opleiding hangt in grote mate af van de competenties en talenten van de trainer. De opleiding werd ontwikkeld vanuit een sterke visie op leren en een grote nadruk op transfer. Hoe de opleiding door de trainer in realiteit wordt gebracht heeft een groot effect op de uiteindelijke waarde ervan. Daarom formuleren we hieronder enkele algemene en opleidingsspecifieke voorwaarden tegenover de trainer van deze opleiding.

4.1. Algemene voorwaarden

- De trainer schaaft zich achter de pedagogische visie en principes, beschreven onder punt 3. Die kan zich vinden in de geformuleerde visie en draagt deze visie als trainer uit.

- De trainer is vertrouwd met het HILL-model. Wanneer de trainer het HILL-model niet kent raden we het boek *"Bouwstenen voor high impact learning: van model naar praktische tips en succescriteria"*⁷ aan. Ook zijn er diverse filmpjes te vinden op het internet.
- De trainer heeft inzicht in hoe de keuze voor bepaalde leer- en werkvormen tot stand is gekomen. Achtergrondinformatie bij het BI-model: e-book van De Opleidingscoach: "In 4 stappen naar effectieve leertrajecten".
- De trainer is zich bewust van de principes van breinvriendelijk leren en houdt hiermee rekening bij de uitrol van de opleiding.

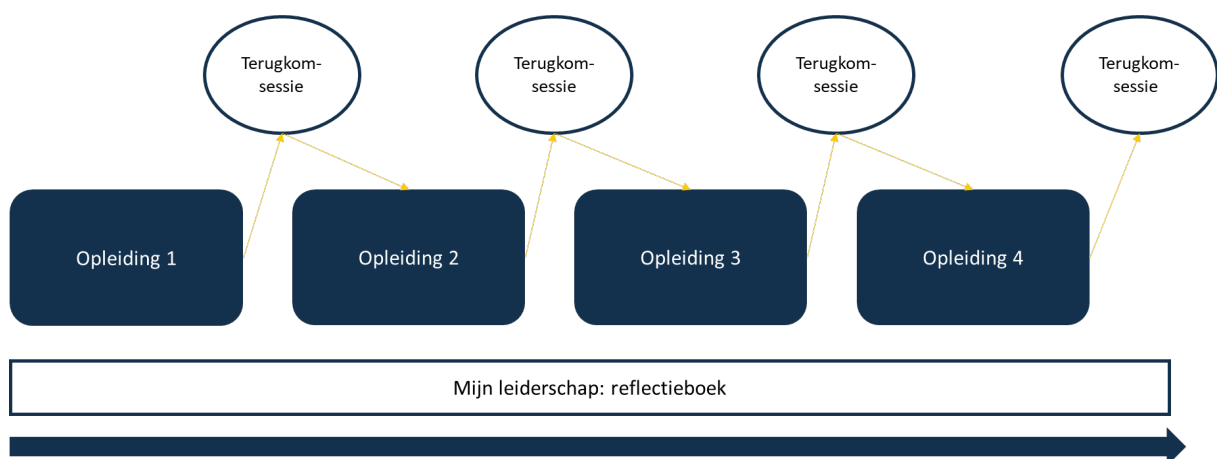
4.2. Opleidings specifieke voorwaarden

Gezien de complexiteit van het thema 'Leidinggeven met impact' stellen wij twee voorwaarden voor de trainer:

1. De trainer beschikt over de nodige expertise en achtergrond in het thema.
2. De trainer heeft voldoende ervaring om de training te geven, de groepsbijeenkomsten te faciliteren en te antwoorden op vragen van de deelnemers.

5. Het leertraject in een notendop

5.1. Opbouw van het traject



⁷ Dochy, F., Segers, M., & Dochy, W. (2020). *Bouwstenen voor High Impact Learning: Van model naar praktische tips en succescriteria*. Boom.

Het **leertraject** bestaat uit vier **live opleidingen**. We raden aan om 2 opleidingsdagen te voorzien voor elke opleiding (en dus 8 opleidingsdagen voor het hele leertraject). De opleidingsaanbieder heeft de keuze om ofwel het hele traject aan te bieden, ofwel een of meerdere van de opleidingen. We raden aan om een groep deelnemers hetzelfde traject te laten volgen, of dit nu bestaat uit één of meerdere opleidingen. Op die manier gaan ze als groep door hetzelfde leerproces wat het leren van elkaar bevordert.

Wanneer het hele traject wordt gegeven, stellen we voor de opleidingen in deze **volgorde** te geven, van meer generiek naar meer verdiepend:

1. Coachen en aansturen van medewerkers: deze opleiding omvat de verschillende rollen van een leidinggevende.
2. Gedeeld leiderschap: die rollen van een leidinggevende kan je ook toepassen op teams. Naarmate een team groeit komen elk van die drie rollen meer en meer bij het team te liggen.
3. Kennisdeling: dit is een van de topics van gedeeld leiderschap.
4. Verandermanagement: in deze opleiding worden vaardigheden uit de drie andere opleidingen toegepast.

Elke opleiding wordt gevolgd door één of meerdere **terugkomsessies**, die zowel live als online kunnen doorgaan. We raden aan om terugkomsessies chronologisch te laten volgen op fysieke opleidingsdagen, dit om verwarring te voorkomen. Je rondt met andere woorden eerst een opleiding volledig af (opleidingsdagen én terugkomsessies) vooraleer je naar de volgende opleiding gaat. In de planning moet voldoende tijd voorzien worden tussen de opleiding en de terugkomsessie, om de transfer naar de praktijk te kunnen maken. Tijdens de terugkomsessie is er ruimte om ervaringen te bespreken, te leren van elkaar en eventueel in te gaan op vragen die deelnemers hebben. Tijdens de terugkomsessie kan ook tijd gemaakt worden om te reflecteren op eventuele vorige opleidingen. Naar de deelnemers toe hoeft dit niet benoemd te worden als een 'terugkomsessie', maar als deel van de opleiding.

Onderliggend aan de vier opleidingen is er een **werkboek** 'Mijn leiderschap: reflectieboek'. Het doel van dit werkboek is om deelnemers aan te zetten te reflecteren op de thema's buiten de opleidingsdagen.

5.2. Duur van het traject

De duurtijd van het traject is afhankelijk van de keuzes die gemaakt worden door de opleidingsaanbieder.

5.3. Groepsgrootte

Gelieve bij de uitrol van deze opleiding rekening te houden met de ideale groepsgrootte.

Onderzoek toont aan dat een ideale groepsgrootte tussen de 6-12 personen ligt⁸. Bij het inoefenen van vaardigheden tijdens de opleiding wordt idealiter ingezet op een kleinere oefengroep van 4 tot 6 personen.

De ideale groepsgrootte voor deze opleiding ligt tussen de 8 en 12 deelnemers. Aangezien er doorheen de opleiding regelmatig wordt ingegaan op persoonlijke ervaringen en een veilige leeromgeving dus belangrijk is, raden we aan om het aantal deelnemers te beperken tot maximaal 12 personen. Om leren van elkaar te stimuleren, adviseren we om met minimaal 8 deelnemers te werken.

De opleiding kan enkel fysiek gegeven worden.

6. Het leertraject in detail: een handleiding

6.1. Omschrijving van de opleiding

Volgende omschrijving kan meegegeven worden aan toekomstige deelnemers aan de opleiding:

6.2. Handleiding bij de slides

Bij de slides worden nota's voorzien met instructies voor de trainer en een script van wat er moet gezegd worden bij de slide. Onderaan wordt telkens de bron vermeld.

De volgende notatie wordt gehanteerd in de nota's:

Vet	Script voor de trainer.
<i>Cursief</i>	Instructies voor de trainer.
<i>Bron(nen)</i>	Hieronder staan de gebruikte bronnen.

Extra uitleg bij de instructies:

<i>"Geef de deelnemers voldoende tijd"</i>	Omdat iedereen een ander tempo heeft, wordt er geen tijdsduur meegegeven. Houd met andere woorden in de gaten wanneer iedereen de oefening heeft kunnen doen. Je dit tijdens de opleiding ook bevragen: "heeft iedereen voldoende tijd gehad om de oefening te maken?".
<i>"Maak achteraf ruimte voor een nabespreking"</i>	De oefeningen worden telkens gevolgd door een nabespreking. Je kan dit plenair in groep doen, maar je kan er ook voor

⁸ U Antwerpen. (2018, januari). *Onderwijstips: Hoe studenten indelen bij groepswork?*. Expertisecentrum Hoger Onderwijs. Geraadpleegd op 14 juni 2023, van <https://www.uantwerpen.be/nl/centra/expertisecentrum-hoger-onderwijs/didactische-info/onderwijstips-chronologisch/archief/indelen-groepswork/>

	<p>kiezen om de deelnemers te laten nabespreken in kleine groep of met de buur. In de slides wordt aangegeven wanneer de nabespreking in groep of met de buur kan.</p> <p>Tijdens de nabespreking kan je volgende vragen stellen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hoe ging deze oefening? • Is dit herkenbaar? • Wat heb je geleerd uit de oefening? • Wil iemand iets delen? • ...
<i>"Beluister de input van de deelnemers"</i>	<p>Er staan een aantal vragen in om te stellen aan de groep. Laat steeds voldoende tijd voor stilte zodat deelnemers de kans krijgen om bij de vraag na te denken en te kunnen antwoorden. Wanneer er geen antwoord uit de groep komt, kan je iemand willekeurig aanduiden met de vraag of ze hun antwoord op de vraag willen delen. Niemand is echter verplicht om te antwoorden!</p>

6.3. Een overzicht

Hieronder vind je een overzicht van allé leeractiviteiten waaruit de opleiding bestaat. Per leeractiviteit vind je:

- een korte omschrijving;
- het/de betrokken leerdoel(en);
- de startopstelling;
- het materiaal;
- en de duurtijd.

De leeractiviteiten	
Leeractiviteit 1: Leer- en groeiklimaat	
Korte omschrijving	Binnen de opleiding en over het leertraject loopt een centraal thema, namelijk het inrichten en bevorderen van een veilig leer- en groeiklimaat binnen het team.
Startopstelling	Verschillende opstellingen zijn mogelijk: cirkel, U-vorm, ...
Materiaal	<ul style="list-style-type: none"> • Post-its • Flipchart • Stylo's • Werkboek
Duurtijd	10 - 20 minuten

Leeractiviteit 2: Verwachtingen	
Korte omschrijving	De verwachtingen bevragen van de deelnemers.
Startopstelling	Verschillende opstellingen zijn mogelijk: cirkel, U-vorm, ...
Materiaal	<ul style="list-style-type: none"> • Post-its • Flipchart • Stylo's • Werkboek
Duurtijd	10 - 20 minuten
Leeractiviteit 3: Eigenschappen van de drie rollen	
Korte omschrijving	Identificeren van de eigenschappen van de drie rollen.
Leerdoel(en)	De lerende als leider heeft inzicht in de drie rollen van leider, manager en coach en herkent bij zichzelf talenten en groeipunten om deze rollen uit te dragen.
Startopstelling	Eilandjes
Materiaal	<ul style="list-style-type: none"> • Post-its • Flipchart • Stylo's • Werkboek
Duurtijd	30 - 45 minuten
Leeractiviteit 4: Scenario - eigenschappen van de drie rollen	
Korte omschrijving	Identificeren van de drie rollen binnen het scenario.
Leerdoel(en)	De lerende als leider heeft inzicht in de drie rollen van leider, manager en coach en herkent bij zichzelf talenten en groeipunten om deze rollen uit te dragen.
Startopstelling	Eilandjes
Materiaal	<ul style="list-style-type: none"> • Post-its • Flipchart • Stylo's • Werkboek
Duurtijd	30 - 45 minuten
Leeractiviteit 5: Strategisch denken	
Korte omschrijving	Een strategisch plan uitwerken.
Leerdoel(en)	De lerende als leider communiceert effectief over strategie, visie en genomen beslissingen (waarom) aan werknemers, om medewerkers te helpen de richting van de organisatie en de grondgedachte achter de genomen beslissingen te begrijpen.
Startopstelling	Eilandjes
Materiaal	<ul style="list-style-type: none"> • Post-its • Flipchart • Stylo's • Werkboek
Duurtijd	Ongeveer 60 minuten
Leeractiviteit 6: Communicatievaardigheden zelftest	
Korte omschrijving	Inzichten krijgen in eigen communicatievaardigheden.
Leerdoel(en)	De lerende als leider communiceert effectief over strategie, visie en genomen beslissingen (waarom) aan werknemers, om medewerkers te helpen de richting van de organisatie en de grondgedachte achter de genomen beslissingen te begrijpen.

Startopstelling	Eilandjes
Materiaal	<ul style="list-style-type: none"> • Post-its • Flipchart • Stylo's • Werkboek
Duurtijd	15 - 30 minuten
Leeractiviteit 7: Elevator pitch	
Korte omschrijving	Communiceren van het strategisch plan.
Leerdoel(en)	De lerende als leider communiceert effectief over strategie, visie en genomen beslissingen (waarom) aan werknemers, om medewerkers te helpen de richting van de organisatie en de grondgedachte achter de genomen beslissingen te begrijpen.
Startopstelling	Eilandjes
Materiaal	<ul style="list-style-type: none"> • Post-its • Flipchart • Stylo's • Werkboek
Duurtijd	30 - 45 minuten
Leeractiviteit 8: Aanpassingsvermogen	
Korte omschrijving	Inzichten krijgen in eigen aanpassingsvermogen.
Leerdoel(en)	De lerende als leider past de rol aan de veranderende werkplek en de behoeften van de werknemers aan (coaching versus leidinggeven) om hen in staat te stellen hun teamleden effectief te ondersteunen en te ontwikkelen in overeenstemming met hun individuele behoeften en de eisen van de omgeving.
Startopstelling	Eilandjes
Materiaal	<ul style="list-style-type: none"> • Post-its • Flipchart • Stylo's • Werkboek
Duurtijd	30 - 45 minuten
Leeractiviteit 9: Hoe zit het met de psychologische veiligheid van jouw werkomgeving?	
Korte omschrijving	Inzichten krijgen in de psychologische veiligheid van eigen werkomgeving.
Leerdoel(en)	De lerende past als manager strategieën toe die bijdragen aan een psychologisch veilige omgeving, om medewerkers in staat te stellen hun gedachten en ideeën op hun gemak te uiten.
Startopstelling	Eilandjes
Materiaal	<ul style="list-style-type: none"> • Post-its • Flipchart • Stylo's • Werkboek
Duurtijd	15 - 30 minuten
Leeractiviteit 10: Het Thomas-Kilmann conflict model	
Korte omschrijving	Inzichten krijgen in conflictreacties.

Leerdoel(en)	De lerende bemiddelt als manager bij conflicten om medewerkers in staat te stellen de communicatie en het begrip tussen conflicterende partijen te vergemakkelijken.
Startopstelling	Eilandjes
Materiaal	<ul style="list-style-type: none"> • Post-its • Flipchart • Stylo's • Werkboek
Duurtijd	15 - 30 minuten
Leeractiviteit 11: Talentencoach	
Korte omschrijving	Inzichten krijgen in eigen talenten en groeipunten. Inzichten krijgen in de talenten en groeipunten van het team.
Leerdoel(en)	De lerende als coach herkent, benoemt en zet in op de talenten van de medewerkers om hun potentieel op het werk te bereiken.
Startopstelling	Eilandjes
Materiaal	<ul style="list-style-type: none"> • Post-its • Flipchart • Stylo's • Werkboek
Duurtijd	30 - 45 minuten
Leeractiviteit 12: Rollenspel	
Korte omschrijving	Oefenen in het bespreekbaar maken van moeilijke situaties en het geven van constructieve feedback.
Leerdoel(en)	<p>De lerende als coach geeft constructieve feedback over het gedrag en de resultaten van werknemers om gebieden voor verbetering te identificeren en nieuwe vaardigheden te ontwikkelen.</p> <p>De lerende bespreekt als coach de moeilijker situaties met de medewerker (bijvoorbeeld: een werknemer die het moeilijk heeft, een werknemer die altijd te laat komt, ...) om zo betere relaties, meer vertrouwen en betere prestaties te ontwikkelen.</p>
Startopstelling	Eilandjes
Materiaal	<ul style="list-style-type: none"> • Post-its • Flipchart • Stylo's • Werkboek
Duurtijd	45 - 60 minuten
Leeractiviteit 13: Plan van aanpak	
Korte omschrijving	Reflecteren op wat de deelnemers willen blijven doen, wat ze meer zouden willen doen, wat willen ze stoppen met te doen en wat willen ze beginnen met te doen.
Startopstelling	Verschillende opstellingen zijn mogelijk: cirkel, U-vorm, ...
Materiaal	<ul style="list-style-type: none"> • Post-its • Flipchart • Stylo's • Werkboek
Duurtijd	Ongeveer 30 minuten

Leeractiviteit 14: Evaluatie van de opleiding	
Korte omschrijving	Het opleidingsmateriaal evalueren.
Startopstelling	Verschillende opstellingen zijn mogelijk: cirkel, U-vorm, ...
Materiaal	<ul style="list-style-type: none"> • Post-its • Flipchart • Stylo's • Werkboek
Duurtijd	Ongeveer 30 minuten

7. Kwaliteitsopvolging & -borging

De voortgang van lerenden wordt tijdens de opleiding voortdurend opgevolgd door *assessment as learning* toe te passen, één van de 7 bouwstenen van het HILL-model. Aan de hand van praktijkopdrachten, reflectieoefeningen, feedbackdialogen enz. creëren we inzicht in het leerproces en dus de voortgang van de lerenden.

Om de kwaliteit van de gehele opleiding op te volgen en de trainer in staat te stellen om gericht te optimaliseren werden er effectmetingen ontwikkeld (zie bijlage 8.1).

Concreet voorzien we 2 metingen:

- Voor de lerenden (van deze meting bestaan er 2 versies, een *full* en een *light versie*)
- Voor de trainer

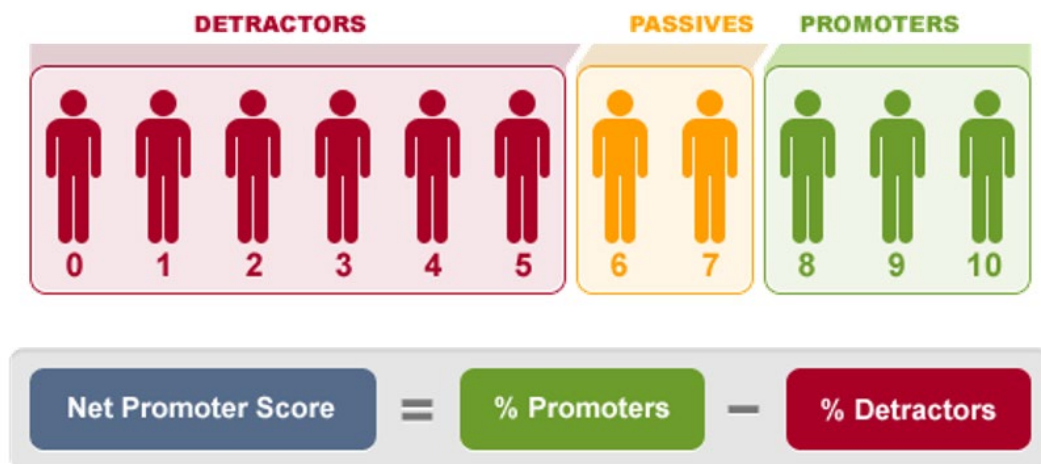
De effectmetingen werden ontwikkeld rekening houdend met het HILL-model, het BI-model en inzichten uit de neurowetenschappen (zie punt 3. Pedagogische visie en principes). Beide effectmetingen bevatten de volgende categorieën:

1	Beginsituatie en doelen
2	Leervormen en leermaterialen
3	Samenwerking en activering
4	Feedback, reflectie en groei
5	Transfer naar de praktijk
6	Leeromgeving en trainer

7.1. Effectmeting voor lerenden

Neem onderstaande aandachtspunten mee:

- **Kondig** het afnemen van de bevraging **aan** bij de start van de opleiding.
- **Voorzie** voldoende **tijd** aan het einde van de opleiding om de bevraging af te nemen (minstens 15 min.). Geef lerenden de tijd **tijdens** de opleiding, zo kun je lerenden stimuleren de bevraging in te vullen.
- **Stimuleer lerenden om** de scores die ze geven **te verantwoorden** via het voorziene opmerkingenveld per categorie. Op deze manier verzamel je niet enkel kwantitatieve, maar ook kwalitatieve feedback.
- **De laatste vraag**, nl. "Op een schaal van 0 tot 10, hoe waarschijnlijk is het dat je deze opleiding zou aanbevelen aan een collega of vriend?" verwijst naar de Net Promotor Score. Een van de meest gebruikte KPI's voor het meten van klanttevredenheid. Om de Net Promotor Score te berekenen trek je het percentage criticasters (mensen die een score tussen 0 en 5 gaven) af van het percentage van promotors (mensen die een 8, 9 of een 10 gaven). De antwoorden kun je als volgt interpreteren:



- Heb je grote wijzigingen aangebracht aan de opleiding en ben je benieuwd naar het effect? Zet dan de **full versie** van de effectmeting in. Voor het afnemen van deze vragenlijst zul je meer tijd moeten voorzien, minstens 30 min. Indien mogelijk/nodig kun je deze *full* versie nog aanvullen met een gesprek met enkele lerenden - al dan niet in de vorm van een focusgroep - om ook kwalitatieve feedback te verzamelen en dieper in te gaan op hun feedback.

7.2. Effectmeting voor de trainer

De bevraging voor de trainer kan op verschillende momenten worden ingezet:

- **Preventief:** gebruik de vragenlijst als checklist om je voor te bereiden op het geven van de opleiding. Weeg de vragenlijst af tegenover je plan van aanpak en schaf bij waar nodig.
- **Evaluatief:** vul de vragenlijst (zo snel als mogelijk) na de opleiding in en weeg jouw antwoorden per categorie af t.o.v. de antwoorden van de lerenden. Zijn er meerdere trainers, vul dan onafhankelijk van elkaar de effectmeting in en vergelijk jullie antwoorden en ervaringen.

Een algemeen aandachtspunt: **sta, na het afnemen van de effectmetingen, stil bij mogelijke optimalisaties.** Evalueren om te evalueren heeft geen zin. Voorzie tijd om in te gaan op de resultaten en voer optimalisaties door.

8. Bijlages

8.1. Effectmeting

8.1.1. Effectmeting in te vullen door de lerenden (full)

Dankjewel voor je deelname aan deze opleiding. We vinden het belangrijk om onze opleiding voortdurend te optimaliseren, daarom zijn we zeer benieuwd naar jouw feedback!

De bevraging bestaat uit twee delen:

1. Enkele stellingen opgedeeld in 6 categorieën:

1	Mijn beginsituatie en doelen
2	Leervormen en leermaterialen
3	Samenwerking en activering
4	Feedback, reflectie en groei
5	Transfer naar de praktijk
6	Leeromgeving en trainer

Gelieve elke stelling een score tussen 1 en 4 te geven

1	Helemaal niet akkoord (dit gebeurde niet)
2	Niet akkoord (ik zie meer verbeterpunten dan positieve punten)
3	Akkoord (het is goed, maar ik zie nog enkele verbeterpunten)
4	Helemaal akkoord (perfect, ik weet zelf niet onmiddellijk hoe dit nog beter kan)

2. Reflectie op wat je geleerd hebt

Met het woord "opleiding" wordt het gehele leertraject bedoeld, inclusief de tussentijdse (online) leermomenten.

DEEL 1: Stellingen

Mijn beginsituatie en doelen

Het was me van bij de start duidelijk wat ik in de opleiding wilde leren.	1-2-3-4
De trainer heeft aan het begin van de opleiding naar mijn verwachtingen gevraagd.	1-2-3-4
Ik had inspraak in wat er in de opleiding aan bod kwam.	1-2-3-4
Toevoegingen/Opmerkingen:	

.....	
.....	
.....	
Leervormen en leermaterialen	
Ik heb tijdens de opleiding op verschillende manieren geleerd (kijken, luisteren, samenwerken, tekenen, opdrachten, schrijven, enz.).	1-2-3-4
De opleiding bestaat uit een combinatie van online en offline leeractiviteiten.	1-2-3-4
Ik kreeg niet te veel informatie op een korte tijdspanne te verwerken. De trainer/opleiding had een aangenaam tempo.	1-2-3-4
De gebruikte leermaterialen (PPT, werkdocumenten, etc.) hebben me geholpen tijdens de opleiding.	1-2-3-4
Toevoegingen/Opmerkingen:	
Samenwerking en activering	
We kregen gedurende de opleiding de kans om samen te werken en van elkaars inzichten en ervaringen te leren.	1-2-3-4
De trainer heeft me tijdens de opleiding gestimuleerd om actief/in beweging te zijn.	1-2-3-4
Ik kon steeds met mijn vragen bij de trainer terecht.	1-2-3-4
Ik heb andere/meer dingen geleerd dan ik verwacht had.	1-2-3-4
Toevoegingen/Opmerkingen:	
Feedback, reflectie en groei	
Ik heb nuttige persoonlijke feedback gekregen.	1-2-3-4
Ik kreeg feedback van zowel andere lerenden als de trainer.	1-2-3-4
Ik kon met de trainer in gesprek gaan over de feedback die ik kreeg.	1-2-3-4
Ik kon op elk mogelijk moment naar feedback vragen.	1-2-3-4
Ik werd tijdens de opleiding geregeld gevraagd om te reflecteren op mijn leerproces ("Hoe ver sta ik?", "Wat lukt al goed?", "Wat kan beter?").	1-2-3-4
Ik kan zelfstandig hulpbronnen (internet, collega's, enz.) inschakelen wanneer ik iets niet begrijp of iets me niet lukt.	1-2-3-4

Toevoegingen/Opmmerkingen:	
Transfer naar de praktijk	
In de opleiding heb ik geleerd aan de hand van eigen of realistische casussen/uitdagingen/problemen.	1-2-3-4
Ik kreeg voldoende de kans om actief aan de slag te gaan met het geleerde en te experimenteren met het geleerde.	1-2-3-4
Wat ik leerde tijdens de opleiding heeft een hoge praktijkwaarde, m.a.w. ik kan het geleerde direct gebruiken.	1-2-3-4
Ik ben als persoon/professional gegroeid tijdens de opleiding.	1-2-3-4
Toevoegingen/Opmmerkingen:	
Leeromgeving en trainer	
Ik voelde me voldoende op m'n gemak tijdens de opleiding om alles te zeggen/vragen wat ik wou.	1-2-3-4
Ik had inspraak in het plannen van pauzemomenten.	1-2-3-4
De trainer beschikt over de nodige inhoudelijke expertise.	1-2-3-4
De trainer straalt enthousiasme en passie uit.	1-2-3-4
De trainer reageerde flexibel op vragen/gebeurtenissen/....	1-2-3-4
De ruimte en de algemene accommodatie voldeden aan de basisvereisten om te kunnen leren (licht, frisse lucht, rust, beeld en geluid,...).	1-2-3-4
Toevoegingen/Opmmerkingen:	
Op een schaal van 0 tot 10, hoe waarschijnlijk is het dat je deze opleiding zou aanbevelen aan een collega of vriend?	
1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10	

DEEL 2: Reflectie op wat je geleerd hebt

1. Wat kan/ken je na het volgen van deze opleiding?

Ik kan ...	Ik ken ...

2. Hieronder vind je de initiële doelen van de opleiding. Vond je deze doelen terug in de opleiding?

Doel	Vond je dit doel terug in de opleiding?
Doel 1. De lerende heeft inzicht in de drie rollen van leider, manager en coach en herkent bij zichzelf talenten en groeipunten om deze rollen uit te dragen.	Ja - Neen
Doel 2. De lerende kan effectief communiceren over strategie, visie en genomen beslissingen aan werknemers.	Ja - Neen
Doel 3. De lerende kan de rol aanpassen aan de veranderende werkplek en de behoeften van de werknemers.	Ja - Neen
Doel 4. De lerende kan strategieën toepassen die bijdragen aan een psychologisch veilige omgeving.	Ja - Neen
Doel 5. De lerende kan bemiddelen bij conflicten om medewerkers in staat te stellen de communicatie en het begrip tussen conflicterende partijen te vergemakkelijken.	Ja - Neen
Doel 6. De lerende kan talenten herkennen, benoemen en zet in op de talenten van de medewerkers om hun potentieel op het werk te bereiken.	Ja - Neen
Doel 7. De lerende kan constructieve feedback geven over het gedrag en de resultaten van werknemers om gebieden voor verbetering te identificeren en nieuwe vaardigheden te ontwikkelen.	Ja - Neen
Doel 8. De lerende kan moeilijke situatie met de medewerker bespreekbaar maken.	Ja - Neen

8.1.2. Effectmeting in te vullen door de lerenden (light)

Dankjewel voor je deelname aan deze opleiding. We vinden het belangrijk om onze opleiding voortdurend te optimaliseren, daarom zijn we zeer benieuwd naar jouw feedback!

- De bevraging is opgedeeld in 6 categorieën:

1	Mijn beginsituatie en doelen
2	Leervormen en leermaterialen
3	Samenwerking en activering
4	Feedback, reflectie en groei
5	Transfer naar de praktijk
6	Leeromgeving en trainer

Per categorie werden enkele stellingen geformuleerd. Gelieve elke stelling een score tussen 1 en 4 te geven

1	Helemaal niet akkoord (dit gebeurde niet)
2	Niet akkoord (ik zie meer verbeterpunten dan positieve punten)
3	Akkoord (het is goed, maar ik zie nog enkele verbeterpunten)
4	Helemaal akkoord (perfect, ik weet zelf niet onmiddellijk hoe dit nog beter kan)

- Met het woord "opleiding" wordt het gehele leertraject bedoeld, inclusief de tussentijdse (online) leermomenten.

Mijn beginsituatie en doelen

Het was me van bij de start duidelijk wat ik in de opleiding wilde leren.	1-2-3-4
---	---------

De trainer heeft aan het begin van de opleiding naar mijn verwachtingen gevraagd.	1-2-3-4
---	---------

Ik had inspraak in wat er in de opleiding aan bod kwam.	1-2-3-4
---	---------

Toevoegingen/Opmerkingen:

.....

Leervormen en leermaterialen

Ik heb tijdens de opleiding op verschillende manieren geleerd (kijken, luisteren, samenwerken, tekenen, opdrachten, schrijven, etc.).	1-2-3-4
---	---------

De opleiding bestaat uit een combinatie van online en offline leeractiviteiten.	1-2-3-4
---	---------

Ik kreeg niet te veel informatie op een korte tijdspanne te verwerken. De trainer/opleiding had een aangenaam tempo.	1-2-3-4
De gebruikte leermaterialen (PPT, werkdocumenten, etc.) hebben me geholpen tijdens de opleiding.	1-2-3-4
Toevoegingen/Opmerkingen:	
Samenwerking en activering	
We kregen gedurende de opleiding de kans om samen te werken en van elkaars inzichten en ervaringen te leren.	1-2-3-4
De trainer heeft me tijdens de opleiding gestimuleerd om actief/in beweging te zijn.	1-2-3-4
Ik kon steeds met mijn vragen bij de trainer terecht.	1-2-3-4
Ik heb andere/meer dingen geleerd dan ik verwacht had.	1-2-3-4
Toevoegingen/Opmerkingen:	
Feedback, reflectie en groei	
Ik heb nuttige persoonlijke feedback gekregen.	1-2-3-4
Ik kreeg feedback van zowel andere lerenden als de trainer.	1-2-3-4
Ik kon met de trainer in gesprek gaan over de feedback die ik kreeg.	1-2-3-4
Ik kon op elk mogelijk moment naar feedback vragen.	1-2-3-4
Ik werd tijdens de opleiding geregeld gevraagd om te reflecteren op mijn leerproces ("Hoe ver sta ik?", "Wat lukt al goed?", "Wat kan beter?").	1-2-3-4
Ik kan zelfstandig hulpbronnen (internet, collega's, etc.) inschakelen wanneer ik iets niet begrijp of iets me niet lukt.	1-2-3-4
Toevoegingen/Opmerkingen:	
Transfer naar de praktijk	
In de opleiding heb ik geleerd aan de hand van eigen of realistische casussen/uitdagingen/problemen.	1-2-3-4

Ik kreeg voldoende de kans om actief aan de slag te gaan met het geleerde en te experimenteren met het geleerde.	1-2-3-4
Wat ik leerde tijdens de opleiding heeft een hoge praktijkwaarde, m.a.w. ik kan het geleerde direct gebruiken.	1-2-3-4
Ik ben als persoon/professional gegroeid tijdens de opleiding.	1-2-3-4
Toevoegingen/Opmmerkingen:	
Leeromgeving en trainer	
Ik voelde me voldoende op m'n gemak tijdens de opleiding om alles te zeggen/vragen wat ik wou.	1-2-3-4
Ik had inspraak in het plannen van pauzemomenten.	1-2-3-4
De trainer beschikt over de nodige inhoudelijke expertise.	1-2-3-4
De trainer straalt enthousiasme en passie uit.	1-2-3-4
De trainer reageerde flexibel op vragen/gebeurtenissen/....	1-2-3-4
De ruimte en de algemene accommodatie voldeden aan de basisvereisten om te kunnen leren (licht, frisse lucht, rust, beeld en geluid,...).	1-2-3-4
Toevoegingen/Opmmerkingen:	
Op een schaal van 0 tot 10, hoe waarschijnlijk is het dat je deze opleiding zou aanbevelen aan een collega of vriend?	
1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10	

8.1.3. Effectmeting in te vullen door de trainer

De bevraging bestaat uit **twee delen**:

1. Enkele stellingen opgedeeld in 6 categorieën:

1	Mijn beginsituatie en doelen
2	Leervormen en leermaterialen
3	Samenwerking en activering
4	Feedback, reflectie en groei
5	Transfer naar de praktijk
6	Leeromgeving en trainer

Geef elke stelling een score tussen 1 en 4:

1	Helemaal niet akkoord (dit gebeurde niet)
2	Niet akkoord (ik zie meer verbeterpunten dan positieve punten)
3	Akkoord (het is goed, maar ik zie nog enkele verbeterpunten)
4	Helemaal akkoord (perfect, ik weet zelf niet onmiddellijk hoe dit nog beter kan)

2. Reflectie op optimalisaties

DEEL 1: Stellingen

Beginsituatie en doelen van lerenden

Ik heb bij de start van de opleiding de leerdoelen/verwachtingen van de lerenden bevestigd.	1-2-3-4
---	---------

Ik heb de opleiding afgestemd op de leerdoelen van de lerenden (op basis van de leerdoelen keuzes gemaakt, accenten gelegd, enz.)	1-2-3-4
---	---------

Toevoegingen/Opmmerkingen:

.....

.....

.....

Leervormen en leermaterialen

Ik heb leeractiviteiten/werkvormen gekozen die bijdroegen tot het effectief behalen van de leerdoelen.	1-2-3-4
--	---------

Ik heb de informatie in kleine hoeveelheden aangebracht (geen info-overload).	1-2-3-4
---	---------

Ik heb leermaterialen ingezet die het leerproces ondersteunden.	1-2-3-4
---	---------

Toevoegingen/Opmmerkingen:

.....	
.....	
.....	
Samenwerking en activering	
Ik heb actieve groepsoefeningen/-discussies gefaciliteerd.	1-2-3-4
Ik heb de lerenden gestimuleerd om van elkaar te leren.	1-2-3-4
Ik heb de lerenden gestimuleerd om actief/in beweging te zijn (lerenden werden niet enkel verwacht om te zitten/kijken/luisteren).	1-2-3-4
Ik heb, naast kijken en luisteren, ingezet op andere vaardigheden/zintuigen (samenwerken, tekenen, schrijven, opdrachten uitvoeren, voelen, ruiken, ervaren,...).	1-2-3-4
Ik heb als trainer nieuwe dingen geleerd.	1-2-3-4
Toevoegingen/Opmmerkingen:	
Feedback, reflectie en groei	
Ik heb persoonlijke feedback gegeven aan elke lerende.	1-2-3-4
Ik heb de lerenden gemotiveerd om aan elkaar feedback te geven.	1-2-3-4
Ik heb de lerenden gevraagd om te reageren op de gekregen feedback (om erover met mij in gesprek te gaan).	1-2-3-4
Ik heb de lerenden uitgedaagd om geregeld te reflecteren op hun eigen leerdoelen ("Hoe ver sta ik?", "Wat lukt al goed?", "Wat kan beter?").	1-2-3-4
Ik heb de lerenden aan het einde van de opleiding gevraagd om hun verdere persoonlijke groei-/leerpunten te benoemen.	1-2-3-4
Toevoegingen/Opmmerkingen:	
Transfer naar de praktijk	
Ik ben in de opleiding aan de slag gegaan met authentieke casussen/uitdagingen van de lerenden.	1-2-3-4
Ik heb persoonlijke relevante ervaringen binnengebracht.	1-2-3-4
Ik heb ervoor gezorgd dat lerenden actief konden experimenteren/oefenen met het geleerde.	1-2-3-4

Ik heb in de opleiding gefocust op leerinhouden met een hoge praktijkwaarde.		1-2-3-4
Toevoegingen/Opmerkingen:		
Leeromgeving en trainer		
Ik ken de lerenden bij naam.		1-2-3-4
Ik heb ingezet op een veilige leeromgeving door te benoemen dat fouten maken mag (psychologische veiligheid en vertrouwen).		1-2-3-4
Ik heb de lerenden inspraak gegeven in het plannen van pauzemomenten.		1-2-3-4
Ik ben expert in het topic om deze opleiding te geven.		1-2-3-4
Ik heb deze opleiding met gedrevenheid gegeven.		1-2-3-4
Ik heb de nodige flexibiliteit aan de dag gelegd (bijv. ik vertrek vanuit vragen/casussen van de lerenden ook al liggen deze wat buiten de scope van mijn planning).		1-2-3-4
De ruimte en de algemene accommodatie voldeden aan de basisvereisten om te kunnen leren (licht, frisse lucht, rust, beeld en geluid,...).		1-2-3-4
Toevoegingen/Opmerkingen:		
DEEL 2: OPTIMALISATIES		
1. Bereken de Net Promotor Score. Wat leer je hieruit?		
.....		
.....		
2. Weeg de scores die je zelf gaf op elke categorie af tegenover de scores die je kreeg van de lerenden. Welke optimalisaties dringen er zich op?		
1	Mijn beginsituatie en doelen	
2	Leervormen en leermaterialen	
3	Samenwerking en activering	
4	Feedback, reflectie en groei	
5	Transfer naar de praktijk	
6	Leeromgeving en trainer	

3. Reflecteer op elk leerdoel. Welke aanpassingen/optimalisaties wil je, met oog op een volgende editie van deze opleiding, doorvoeren?

Doel	Optimalisaties t.o.v. gebruikte werkvormen/leermaterialen
Doel 1: ...	
Doel 2: ...	
Doel 3: ...	
...	

8.2. Lexicon

Gebruiken jullie bepaalde terminologie die misschien niet voor iedereen bekend is? Hieronder heb je de nodige ruimte om bepaalde termen te verduidelijken.

Term	Toelichting

8.3. Bronnenlijst

Gebruikte bronnen

- Kirkpatrick J. & Kirkpatrick W. *An Introduction to The New World Kirkpatrick Model*. Kirkpatrick Partners. <https://www.kirkpatrickpartners.com/wp-content/uploads/2021/11/Introduction-to-the-Kirkpatrick-New-World-Model.pdf>
- Kagan, S. (2017). *Breinvriendelijk onderwijs*. Bazalt.
- Collins, S. (2019). *Neuroscience for learning and development: How to apply neuroscience and psychology for improved learning and training*. Kogan Page Publishers.
- Dochy, F., Segers, M., & Dochy, W. (2020). *Bouwstenen voor high impact learning: van model naar praktische tips en succescriteria*. Boom.
- Dochy, F. & Segers, M. (2022). *Feedback met impact is dialoog. Kern van VIP-Coaching en Assessment as Learning*. Boom.
- Minner, E. (z.d.). *De Opleidingscoach*. Geraadpleegd op 14 juni 2023, <https://www.opleidingscoach.be/>
- Kagan, S., & Kagan, M. (2013). *Coöperatieve leerstrategieën*. Vlissingen: Bazalt.
- Kirkpatrick, D. & Kirkpatrick, J. (2006). *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. United States: Berrett-Koehler Publishers.
- U Antwerpen. (2018, januari). *Onderwijstips: Hoe studenten indelen bij groepswork?*. Expertisecentrum Hoger Onderwijs. Geraadpleegd op 14 juni 2023, van <https://www.uantwerpen.be/nl/centra/expertisecentrum-hoger-onderwijs/didactische-info/onderwijstips-chronologisch/archief/indelen-groepswork/>