

## **HANDLEIDING UPGRADE NOVO-CERTIFICAAT NAAR POST HBO-DIPLOMA NOVO- PROCESBEGELEIDER**

### **Inleiding**

Sinds september 2013 is de NOVO-opleiding tot procesbegeleider een Registeropleiding<sup>1</sup>. Dat betekent dat een deelnemer mits hij of zij het examen met goed gevolg aflegt het post HBO-diploma NOVO-procesbegeleider krijgt. In het verleden hebben velen de NOVO-opleiding gevolgd en daarbij na een eindgesprek een NOVO-certificaat ontvangen. Per januari 2015 is het mogelijk om het NOVO-certificaat te upgraden naar het post HBO-diploma NOVO-procesbegeleider.

In dit document wordt de procedure beschreven waarin dit mogelijk is. Deze procedure lijkt op die van de reguliere opleiding. Een deelnemer aan de post HBO-opleiding tot NOVO-procesbegeleider sluit zijn/haar opleiding af met een examen. Een deelnemer maakt een portfolio aan de hand van de NOVO-competenties. Het portfolio wordt besproken in een criteriumgericht interview met een gecommiteerde en een opleider. Indien het portfolio en het gesprek beide met een voldoende worden beoordeeld, wordt het diploma toegekend.

### **Voorwaarden voor deelname**

U kunt aan het upgrade-traject deelnemen als u aan de volgende voorwaarden voldoet:

- U bent in het bezit van een NOVO-certificaat;
- U heeft in het verleden minstens een HBO- of WO-opleiding gevolgd;
- 1-10 • U bent betrokken, nu of in het recente verleden, bij veranderingsprocessen in een (onderwijs)organisatie als procesbegeleider. Dat kan zijn vanuit een interne of een externe positie. U heeft daarbij de verantwoordelijkheid voor het trekken, vormgeven en/of ondersteunen van een verandering binnen een (onderwijs)organisatie. In deze verandering draagt u bij aan het bevorderen van de lerende organisatie.  
De genoemde verandering kent een zekere mate van complexiteit<sup>2</sup>. Denk hierbij aan: werken aan een vraagstuk waarbij niet direct een oplossing voorhanden is en/of dat inhoudelijk ingewikkeld is, waarbij meerdere partijen betrokken zijn en/of bestaande denkbeelden niet toereikend zijn voor de oplossing.

---

<sup>1</sup> <http://www.c pion.nl/Opleidingen.aspx>

<sup>2</sup> Zie Vermaak, H. (2009). Plezier beleven met taai vraagstukken. Werkingsmechanismen van vernieuwing en weerbaarheid. Kluwer, Deventer.

## De procedure

Hieronder worden de stappen van de verzilveringsprocedure beschreven.

1. Aanmelding  
U meldt zich aan voor de procedure bij het secretariaat van de Stichting NOVO via [info@novo-procesbegeleider-phbo.nl](mailto:info@novo-procesbegeleider-phbo.nl). Dit kan alleen als u voldoet aan de voorwaarden voor deelname zoals vermeld op pagina 1.
2. Informatieverstrekking  
U heeft of telefonisch contact of wordt uitgenodigd voor een informatiebijeenkomst samen met andere kandidaten. Beide zijn gericht op afstemming over de invulling en de planning van de procedure.
3. Portfolio samenstellen  
U gaat aan de slag met het portfolio. U kunt, indien nodig, via de mail ondersteuning krijgen bij het samenstellen van het portfolio.
4. Inleveren portfolio  
U levert uw portfolio in bij het secretariaat van de Stichting NOVO; [info@novo-procesbegeleider-phbo.nl](mailto:info@novo-procesbegeleider-phbo.nl)
5. Uitnodiging voor het examen  
Uw portfolio wordt gescand op de vereiste onderdelen. Indien uw portfolio bestaat uit de vereiste onderdelen, krijgt u een uitnodiging voor het eindgesprek met vermelding van tijd en plaats en namen van de beoordelaars.
6. Examen/eindgesprek  
Voorafgaand aan het eindgesprek wordt het portfolio door uw beoordelaars gelezen. U voert een eindgesprek in de vorm van een criteriumgericht interview over uw portfolio met uw beoordelaar. Dit gesprek duurt maximaal 45 minuten.  
  
Na het eindgesprek trekken de beoordelaars zich 15 minuten terug om zich te bezinnen op de beoordeling. Meteen daarna hoort u de beoordeling.
7. Aanvraag diploma  
Indien de beoordeling voor het examen minimaal voldoende is, wordt na het eindgesprek het diploma aangevraagd.
8. Overhandiging diploma  
Binnen enkele weken ontvangt u het beoordelingsformulier en het diploma.

2-10

## De beoordeling

De uitkomst van het examen binnen de verzilveringsprocedure kan zijn:

- Goed: twee van de drie praktijkbewijzen zijn met een goed beoordeeld en vijf van de 7 competenties worden met een goed beoordeeld (andere onderdelen minimaal een voldoende).
- Voldoende: alle onderdelen zijn met minimaal een voldoende beoordeeld.
- Voorlopig onvoldoende: niet alle onderdelen zijn met minimaal een voldoende afgesloten.

Indien u als beoordeling 'voorlopig onvoldoende' krijgt wordt met u in samenspraak met de beoordelaars of en hoe u aanvullende bewijslast moet aanleveren om voor een tweede beoordeling in aanmerking te komen.

## Het portfolio

In uw portfolio toont u aan bekwaam te zijn voor de NOVO-competenties zoals beschreven in de bijlage. Dit doet u door het beschrijven van uw praktijkervaringen aan de hand waarvan u met bijbehorende bewijzen illustreert dat u beschikt over de NOVO-competenties.

U maakt een verhalende beschrijving van minimaal 1 praktijkcasus waarbij u betrokken bent (geweest) bij een verandering in een (onderwijs)organisatie als procesbegeleider. Dat kan zijn vanuit een interne of een externe positie; als adviseur, projectleider of procesbegeleider. U heeft de verantwoordelijkheid voor het trekken, vormgeven en/of ondersteunen van een verandering binnen een (onderwijs)organisatie. In deze verandering draagt u bij aan het bevorderen van de lerende organisatie.

De genoemde verandering kent een zekere mate van complexiteit. Denk hierbij aan: werken aan een vraagstuk waarbij niet direct een oplossing voorhanden is en/of dat inhoudelijk ingewikkeld is, waarbij meerdere partijen betrokken zijn en/of bestaande denkbeelden niet toereikend zijn voor de oplossing.

3-10

Uit de beschrijving wordt duidelijk waar de praktijkcasus heeft plaatsgevonden, wat de aanleiding was voor de verandering, in welke context de verandering plaatsvond, hoe het proces zich heeft voltrokken en hoe u als procesbegeleider sturend dan wel ondersteunend bent geweest voor de ontwikkeling van een afdeling, team of organisatie.

Daarna geeft u per competentie aan hoe u deze beheerst. Hierbij beschrijft u uw handelen en uw denken (twijfels, besluitvorming) in kenmerkende situaties in de casus. In de bijlage vindt u de omschrijving van de competenties van de NOVO-opleiding. Nb. u maakt een beschrijving per competentie, daarbij is het niet nodig aan iedere indicator te refereren. Per competentie verzamelt u een aantal bewijzen die uw deskundigheid illustreren.

### *Opbouw van het portfolio*

Het portfolio:

- kent een standaardopbouw. Volgens deze opbouw bent u verplicht uw portfolio samen te stellen (zie onderstaande tabel);
- is digitaal;
- omvat één document.

U verzamelt bewijslast bij iedere competentie. Tijdens het eindgesprek krijgen de beoordelaars inzage in de bewijslast. Daarvoor is het aan te raden een toegankelijke en overzichtelijke manier te bedenken; denk aan een map met bewijslast of een toegankelijke dropbox.

| <b>Onderdeel</b>                         | <b>Inhoud</b>   | <b>Omvang in aantal pagina's</b> |
|--|---|----------------------------------|
| <b>Voorblad</b>                          | Hierop staan in ieder geval vermeld:<br>uw naam<br>de naam van uw beoordelaar<br>datum en jaartal   | 1                                |
| <b>Voorwaarde voor aanmelding</b>        | Aanmeldingsformulier  | 1                                |
| <b>Curriculum Vitae</b>                  |   | 1-2                              |
| <b>Verhalende beschrijving van casus</b> | Schets van aanleiding voor verandering en beschrijving van context bij aanvang van de verandering. Beschrijving van processtappen en cruciale momenten in het proces. Explicitering van rol als procesbegeleider. Evaluatie van proces en resultaat.  | 4                                |
| <b>Reflectie per competentie</b>         | Reflectieve toelichting ten aanzien van iedere competentie aan de hand van eigen handelen. Hierbij heeft de deelnemer oog voor het eigen handelen en de onderliggende argumentatie. Deelnemer illustreert eigen handelen en denkwijze aan de hand van sprekende bewijzen.<br><br>Per competentie noemt de deelnemers de bewijzen die van toepassing zijn. | 1 pagina per competentie         |
| <b>Bewijslast lijst</b>                  | Overzicht van bewijslast waaronder in ieder geval het NOVO-certificaat en het HBO-/WO-diploma. Bewijzen genummerd. NB. de bewijslast neemt de deelnemer mee naar het eindgesprek.   |                                  |

4-10

#### *Voorbeelden bewijslast*

Hieronder vindt u een overzicht met voorbeelden van mogelijke bewijzen per competentie. Let wel: zoek bij iedere competentie bewijsmateriaal en leg ook nadrukkelijk de relatie tussen de competentie en het bewijsmateriaal. U bent vrij om deze voorbeeldbewijzen te gebruiken, als ook in het aandragen van eigen bewijsmateriaal.

| <b>Competentie</b>                   | <b>Voorbeeld bewijsstuk</b>                               |
|--------------------------------------|---|
| 1. Klant - en vraaggerichtheid       | Feedback van klant tijdens of achteraf                    |
| 2. Organisationsensitiviteit         | Koerswijziging na raadplegen doelgroep                    |
| 3. Procesgericht denken en werken    | Benoemt doelen van activiteit: procesdoelen en resultaten |
| 4. Onderzoeken, hoge orde denken     | Contextanalyse, krachtveldanalyse                         |
| 5. Opbrengstgericht denken en werken | Projectplan<br>Plan van aanpak                            |
| 6. Innovatief leiderschap            | Veranderstrategie afhankelijk van problematiek            |
| 7. Reflecteren                       | Feedback van samenwerkingspartner                         |

## Het eindgesprek (CGI)

Het eindgesprek wordt gehouden in de vorm van een Criterium Gericht Interview (CGI). Het CGI duurt ongeveer 45 minuten. Bij het CGI zijn u en twee beoordelaars aanwezig. Een CGI heeft als primaire doel u uit te nodigen tot reflectie op uw grondhouding procesbegeleider.

Aan het begin van het CGI krijgt u de mogelijkheid om een korte presentatie (10 minuten) te geven waarin u uw casus toelicht en specifiek aandacht besteedt aan uw rol hierbij. In uw presentatie verwerkt u de bewijzen die ter inzage heeft meegenomen.

In het CGI werkt de beoordelaar volgens het STARRT-principe.

STARRT staat voor:

- Situatie - beschrijf een concrete situatie;
- Taak - welke taak had u;
- Activiteit – wat deed u;
- Resultaat - wat was het resultaat;
- Reflectie - verklaar dit;
- Transfer - hoe komt deze competentie terug in uw functioneren als procesbegeleider?

Na afloop krijgt u de beoordeling van de beoordelaars mondeling te horen. Indien u een voldoende tot goede beoordeling krijgt, wordt na het gesprek uw diploma aangevraagd en ontvangt u deze binnen enkele weken.

Indien de beoordeling voorlopig onvoldoende is, worden met u afspraken gemaakt of en hoe u voor een tweede beoordeling in aanmerking kunt komen aansluitend op het eindgesprek.

5-10

## Procedure stoppen

Er kan zich een situatie voordoen waarin de beoordelaar met u besluit de procedure te stoppen. Hij geeft hiervan een duidelijke reden aan en overlegt dit met u. Op het beoordelingsformulier wordt aangegeven wat er is besloten.

## Herkansing

Indien de beoordeling voorlopig onvoldoende is, is er recht op één herkansing. Hier zijn geen extra kosten aan verbonden.

## Klachtenprocedure

Een klacht kan alleen betrekking hebben op de toepassing van de procedure. Indien de klacht wordt gehonoreerd, wordt de volledige procedure opnieuw doorlopen. In dat geval worden nieuwe beoordelaars ingeschakeld.



### Tijdsinvestering

Per kandidaat kan de tijdsinvestering verschillen. Uit ervaring is echter gebleken dat 10 uur de gemiddelde tijdsinvestering is bij het uitvoeren van alle activiteiten (reistijd niet meegerekend). Per activiteit gaat het bij benadering om:

- informatiebijeenkomst/telefonisch contact: 1 uur;
- portfolio samenstellen: 7 uur;
- voorbereiden en voeren van het criteriumgericht interview: 2 uur.

### Kosten

€ 660,- excl. BTW

### Meer informatie

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met:

Erica ter Wee [ericaterwee@linqueconsult.nl](mailto:ericaterwee@linqueconsult.nl)

Ans Wijnen [a.wijnen@kpz.nl](mailto:a.wijnen@kpz.nl)

Linda van Rooijen [lindavanrooijen@linqueconsult.nl](mailto:lindavanrooijen@linqueconsult.nl) (secretariaat)

Roos Hagdorn [rooshagdorn@linqueconsult.nl](mailto:rooshagdorn@linqueconsult.nl) (secretariaat)

**Stichting NOVO**

**Postbus 493**

6-10 **3990 GG Houten**



|  |  |   |   |   |
|--|--|---|---|---|
|  | en/of resultaten.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>c. Bewaart het overzicht en kiest op basis daarvan steeds de meest geschikte positie.</li> <li>d. Ziet en creëert samenhang in activiteiten en zorgt voor de verbinding tussen en binnen de lagen van een organisatie.</li> <li>e. Houdt zich bezig met het vermogen van de organisatie om de eigen hulpbronnen te benutten en te ontwikkelen.</li> <li>f. Is in staat om keuzes te maken binnen een complexe organisatie.</li> <li>g. Verbindt in denken en doen de visie, de missie en de strategie met elkaar.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>j. Kent spelregels en speelruimte van posities in een organisatie.</li> </ul>  |   |
| <p>3. Procesgericht denken en werken</p> <p>8-10</p> | De procesbegeleider heeft inzicht in en invloed op processen die nodig zijn om de gewenste situatie te bereiken. | <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Stimuleert het eigenaarschap van de verschillende partijen.</li> <li>b. Werkt met oog voor relaties aan de inhoud.</li> <li>c. Signaleert en agendeert tijdig miscommunicatie en ondersteunt verheldering.</li> <li>d. Zorgt voor dialoog tussen de betrokkenen – intern en extern – en tussen lagen in een organisatie.</li> <li>e. Communiqueert regelmatig met alle betrokkenen, formeel en informeel.</li> <li>f. Bouwt tijdig reflectiemomenten in.</li> <li>g. Weet in teams de kwaliteiten en competenties van individuen te benutten.</li> <li>h. Neemt initiatieven om het ‘samenwerkingsplezier’ te genereren.</li> <li>i. Kan relaties aangaan en bevorderen.</li> <li>j. Weet om te gaan met conflicten en</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>k. Onderkent de kwaliteit van de communicatie.</li> <li>l. Onderkent de kwaliteit van de samenwerking binnen een team en weet strategieën om hieraan te werken.</li> <li>m. Kent theorieën ten aanzien van motivatie en eigenaarschap.</li> <li>n. Kent de principes en werkwijzen van het voeren van een debat, dialoog.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>o. Realiseert zich dat er een subjectieve en een objectieve realiteit is.</li> <li>p. Veronderstelt dat ‘gedoe’ bespreekbaar is en conflicten kansen zijn.</li> <li>q. Stelt leren centraal in zijn denken, werken en handelen richting de ander en de organisatie.</li> <li>r. Begeleidt op afstand en in nabijheid.</li> </ul> |



|   |  |   |  |   |
|---|--|---|--|---|
|   |  | conflicterende situaties.   |  |   |
| 4. Onderzoeken<br>Hoge orde<br>denken             | De procesbegeleider analyseert zaken diepgaand en vanuit verschillende perspectieven en brengt die in verband met factoren die spelen in de organisatie. | <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Is de aanjager van zoeken naar kennisbronnen (kenniscreatie).</li> <li>b. Neemt probleemanalyse als uitgangspunt voor begeleiding</li> <li>c. Kan objectiveren, analyseren, diagnosticeren, samenvatten en de juiste vragen stellen.</li> <li>d. Bewaakt de verankering van leerervaringen.</li> <li>e. Kan kennis delen.</li> <li>f. Heeft een goede schriftelijke uitdrukingsvaardigheid.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>g. Heeft kennis van verschillende manieren van praktijkonderzoek.</li> <li>h. Heeft kennis van de fasering van onderzoek en het formuleren van een vraagstelling.</li> </ul>  | i. Onderkent het belang van onderzoekend werken waarbij de validiteit en betrouwbaarheid van bronnen in het oog worden gehouden.  |
| 5. Opbrengst-gericht denken en werken<br><br>9-10 | De procesbegeleider werkt planmatig aan opbrengsten bij teams, en in organisaties in verandering.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kan leidinggeven aan het leren in de organisatie.</li> <li>b. Kan innoveren maar ook regisseren, kan sturen en ondersteunen.</li> <li>c. Bewaakt de voortgang.</li> <li>d. Kan projectmatig werken: initiatief, definitie, ontwerpen, uitvoeren en evalueren.</li> <li>e. Maakt in overleg een actieplan: concrete stappen hoe aan het probleem of de vraag samen gewerkt kan worden.</li> <li>f. Kan verbinding leggen tussen praktisch creativiteit van projectteams en het sturend vermogen van een organisatie.</li> <li>g. Werkt met stuur- of projectgroepen om de ander zelf verantwoordelijk te maken voor het proces en de verandering.</li> <li>h. Ondersteunt de flexibiliteit van het gehele traject: flexibel waar nodig.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Heeft kennis van stijlen van leidinggeven.</li> <li>j. Heeft kennis van verschillende manieren van gefaseerd van projectmatig werken.</li> <li>k. Kent manieren van actionplanning.</li> <li>l. Kent het effect van het werken met een tijdelijke systeem in een permanent systeem.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>m. Is zich bewust van proceswaarden en tastbare doelen.</li> <li>n. Werkt vanuit de gedachte dat de planning en de implementatie samen op gaan in het proces.</li> </ul> |

|                           |   |  |  |  |
|---------------------------|---|--|--|--|
| 6. Innovatief leiderschap | De procesbegeleider is zich bewust van de complexiteit van veranderingsprocessen en geeft hier constructief leiding aan.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Geeft richting in de aansturing van complexe veranderingsprocessen in organisaties en zorgt dat dit realistisch gebeurt.</li> <li>b. Kan functioneren in complexe bestuurlijke en organisatorische omgevingen.</li> <li>c. Kan bedreigingen ombuigen naar kansen.</li> <li>d. Kiest bewust een veranderstrategie<sup>3</sup>.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>e. Heeft kennis van complexe veranderingsprocessen.</li> <li>f. Heeft kennis van de aard van een vraagstuk/probleem en de veranderstrategie.</li> <li>g. Kent de kracht én de risico's van de korte termijn successen.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>h. Vindt werken aan complexe vraagstukken een uitdaging.</li> <li>i. Beschouwt organisaties als 'lerende organisaties'.</li> <li>o. Streeft bewust naar borging van innovaties.</li> <li>p. Ondersteunt een organisatie bij het verdragen van uitblijven van snel succes en bij streven naar duurzame oplossingen.</li> </ul> |
| 7. Reflecteren            | De procesbegeleider is zich bewust dat de eigen kwaliteiten, capaciteiten, ethiek en eventuele belemmeringen van invloed zijn op het werk en is bereid kritisch te reflecteren op zichzelf en op wat nodig is in deze specifieke context. | <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Hanteert een gezonde mix van durven en weten.</li> <li>b. Stelt zich kwetsbaar op, legt zijn onwetendheid bloot ten behoeve van het proces.</li> <li>c. Vertoont doorzettingsvermogen.</li> <li>d. Creëert ruimte voor het eigen handelen; don't limit your space.</li> <li>e. Heeft een realistisch zelfbeeld.</li> </ul>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>f. Heeft kennis van de theorieën rond reflectie</li> <li>g. Heeft kennis van de verschillende reflectieprocessen</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>h. Fungeert als rolmodel, is zelf een visible learner.</li> <li>i. Heeft zichtbaar de motivatie om te werken aan de doelen die de organisatie heeft gesteld.</li> <li>j. Is eerlijk en integer.</li> <li>k. Ziet zichzelf als instrument.</li> </ul>  |

### Verantwoording

Dalin, P. (1989). Organisatieontwikkeling in school en onderwijs. Samson, Alphen aan de Rijn.

MBO-raad(2008). Competenties en dilemma's van een innovatieregisseur; de opdrachtneemersrol bij innovatie. Uitgave MBO-raad, De Bilt.

<http://www.mboraad.nl/?product/47182/Project+Innovatieregisseur+Competenties+en+dilemmas+van+een+innovatieregisseur.aspx>

Boonstra, J. (2000). Lopen over water. Over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren. Inaugerele rede, Universiteit van Amsterdam, <http://www.jaapboonstra.nl/wp-content/uploads/2013/01/Lopen-over-water2.pdf>

<sup>10-19</sup> Graaf, T. de (2012). Wat mogen we van een business coach verwachten? Professional Standards for Business Coaches. Tijdschrift voor coaching: juni nr. 2 2012.

Schein, E. (2005). Procesadvisering. Uitgeverij Nieuwezijds, Amsterdam

<sup>3</sup> Bv. oplossingsgericht of probleemgericht, uniforme doorvoering of gedifferentieerde doorvoering, meer of minder inbreng van personeel, gestuurde of open, projectorganisatie of staande organisatie, focussen versus alle innovaties tegelijkertijd oppakken, perspectief op lange versus korte termijn)