

# Projectonderwijs bij ICA

---

Bij ICA werken we al vele jaren met projecten in het onderwijs. Dit doen wij, omdat we vinden dat projectonderwijs goed aansluit bij (hoger) beroepsonderwijs en omdat projectonderwijs goed aansluit op de beroepspraktijk, waar ICT'ers en CMD'ers zich doorlopend nieuwe kennis, werkwijzen en technieken eigen maken, vaak op projectbasis. ICT'ers en CMD'ers moeten dus in staat zijn om projectmatig te werken, initiatief te tonen en zichzelf te sturen. Ook moeten zij beschikken over vaardigheden om problemen op te lossen, samen te werken en helder en duidelijk te communiceren.

En dus bestaat een groot deel van het onderwijs bij ICA uit projecten. In de propedeuse wordt één blok (negen weken) volledig besteed aan een project. Verder omvat elk semester in de hoofdfase een project dat in het tweede blok van dat semester wordt uitgevoerd.<sup>1</sup>

Dit document biedt je algemene uitleg over (1) projectonderwijs en projectmatig werken bij ICA, (2) projectgroepen en projectrollen, (3) begeleiding, (4) individuele projectvaardigheden, en (5) algemene regels en beoordeling projectbijdrage.

Deze algemene projecthandleiding doet gedurende je hele opleiding dienst. Daarnaast krijg je per project een specifieke studiehandleiding met relevante aanvullingen voor het project, zodat het aansluit bij de betreffende beroepstaak.

Auteurs:

Onderwijscurriculumgroep (OCG) ICA,

Arnhem, april 2013

Versie 2.2

---

<sup>1</sup> Afhankelijk van de beroepstaak kan de projectorganisatie eerder gestart worden.

# 1. Projectonderwijs en projectmatig werken bij ICA

Bij projectonderwijs werk je samen met anderen aan een grote, complexe, beroepstaak. Hoewel wij duidelijke eisen en voorwaarden stellen aan de opdracht, eventuele deelopdrachten en aan het eindproduct, is er ruimte voor eigen invulling in de uitvoering. De weg naar het eindproduct toe kan daarmee voor iedere projectgroep en voor elke beroepstaak verschillend zijn, zolang het eindproduct maar voldoet aan de vooraf besproken eisen of criteria.

Er zijn een aantal basisvoorwaarden te noemen om een project te kunnen laten slagen. Zo is het raadzaam dat je:

- je goed oriënteert op de opdracht;
- een probleemsituatie kunt analyseren;
- leert plannen om het eindproduct voor de deadline op te leveren;
- keuzes leert maken uit diverse oplossingen;
- hierbij diverse, van toepassing zijnde theorieën gebruikt en tegen elkaar afweegt;
- binnen het projectteam ieders deskundigheid leert benutten;
- het ontworpen product leert testen;
- je resultaten leert verantwoorden;
- product voldoet aan de eisen van de opdrachtgever.

Bij een succesvol project blijkt dat het geheel meer is dan de som der delen. Om dat te realiseren is het de kunst om je een aantal vaardigheden eigen te maken die een project vleugels kunnen geven. Die vaardigheden zijn: communiceren, planmatig werken, samenwerken en zelfsturing.

Deze vaardigheden vormen de kern van het projectmatig werken: wij noemen ze ook wel *professional skills*. In ieder project komen zij aan de orde.<sup>2</sup> Als je deze vaardigheden systematisch leert toepassen, kun je later iedere werksituatie aan waarbij projectmatig wordt gewerkt.

## **Projectmethoden**

In de propedeuse en de semesters maak je kennis met diverse projectmethoden: van 'waterval' methoden tot iteratieve methoden. De gekozen methodiek is afgestemd op de beroepstaak: bij complexe beroepstaken wordt vaak gekozen voor een flexibele, iteratieve, methodiek.

## **Plan van aanpak**

Het plan van aanpak is altijd jullie 'contract' met de opdrachtgever, waarin je zo precies mogelijk vastlegt wat jullie willen bereiken, hoe jullie dat gaan doen (projectmethodiek) en wanneer jullie dat gaan doen (planning). Het maken van een plan van aanpak is een absolute noodzaak. Opdrachtgevers vragen er altijd om. Een plan van aanpak kun je zien als een mijlpaalproduct, dat hoort bij de eerste fase van het project. Het plan van aanpak bevat onder andere een eigen vertaling van datgene wat de opdrachtgever van de projectgroep verwacht. Vraag daarom altijd feedback van de opdrachtgever of iemand die de opdrachtgever vertegenwoordigt. Het plan van aanpak bevat ook de fasering van de activiteiten die nodig zijn om de projectdoelen te bereiken en het geeft aan welke beheersfactoren (tijd, geld, kwaliteit, informatie, organisatie) een rol spelen.

PS: een plan van aanpak verschilt van een *individuele* planning: het plan van aanpak is een groepsproduct en een individuele planning is persoonsgebonden. De laatste geeft inzicht in je persoonlijke planning van de uitvoering van taken binnen een project. Om zicht te krijgen op planning en uitvoering is het bijhouden van een logboek (of urenregistratie) noodzakelijk.

---

<sup>2</sup> Zelfsturing doe je zelf gedurende de hele opleiding: toetsing vindt plaats in het propedeuseproject en aan het einde van je stage resp. afstudeeropdracht

## 2. Rollen in een projectgroep

De voortgang van het project bespreken jullie in wekelijkse projectvergaderingen. Deze vergaderingen verlopen formeel. Zij vinden plaats aan de hand van een agenda en er wordt genotuleerd. Door wekelijks terug te koppelen naar het plan van aanpak, krijg je steeds meer zicht op het maken van een goede planning, blijven jullie op de hoogte van elkaars werkzaamheden, en komen jullie aan het einde minder snel voor verrassingen te staan.

### **Samenstelling**

Een projectgroep bestaat meestal uit vier tot zes (maar soms ook uit zestien!) studenten. Jullie wijzen een projectleider aan.

#### *Projectleider*

De projectleider neemt de verantwoording voor het reilen en zeilen van de projectgroep en de externe contacten op zich. Hij kan taken verdelen en op elkaar afstemmen, de voortgang controleren en, indien nodig, de planning bijstellen. Hij is als eerste verantwoordelijk voor het bewaren van het overzicht. Bij grote projecten kan ervoor worden gekozen om een assistent projectleider aan te wijzen om de werkdruk voor de projectleider wat te verlichten.

Een veel voorkomende misvatting is dat de projectleider de *concept owner* moet zijn, of iemand die juist de competentie samenwerken of planmatig werken heeft gekozen. Dat kan een beweegreden zijn om tot een projectleider te komen, maar nog veel belangrijker is of de student zelf de rol als projectleider op zich wil nemen. Alleen dan kom je tot de juiste projectleider voor het project

### **Vergaderrollen**

Iedere vergadering heeft een voorzitter (dit hoeft niet per se de projectleider te zijn) en een notulist.

#### *Voorzitter*

De voorzitter heeft de volgende taken: het openen van de vergadering, de agenda toelichten en het voorstellen van een tijdschema voor de vergadering. Verder is hij vooral gespreksleider. Hij zorgt dat iedereen aan bod komt, dat de sfeer open blijft en dat er conclusies worden getrokken. De voorzitter vat veelvuldig samen. Hij is alert op mensen die steeds op hun eigen stokpaardjes terugkomen, maar ook op groepsleden die zich afzijdig houden. Indien er van de hoofdlijnen wordt afgedwaald, zal hij dit signaleren.

#### *Notulist*

De notulist zorgt dat de agenda en de vergaderstukken (bijv. het verslag van de vorige keer, voortgangsrapportage, knelpuntnotitie) minstens een dag voor aanvang van de vergadering in ieders bezit zijn.

Tijdens de vergadering noteert de notulist voor alle punten op de agenda de belangrijkste opmerkingen en besluiten. Aan het einde van de vergadering wordt meestal een actielijstje gemaakt: wie doet wat en wanneer moet het klaar zijn.

De notulist werkt zijn aantekeningen uit en maakt een verslag. Boven het verslag komt altijd te staan: datum en tijdstip van de vergadering, locatie, aanwezigen en afwezigen. De notulen worden zo snel mogelijk gemaakt, liefst binnen 24 uur na afloop van de vergadering.

Vervolgens worden de notulen toegezonden aan alle projectleden en betrokkenen. Ook worden de notulen gearchiveerd. Het is belangrijk dat iedereen de taak van notulist een keer op zich neemt tijdens het project.

### 3. Begeleiding

Een projectgroep is bij de uitvoering van het project niet helemaal op zichzelf aangewezen. Jullie krijgen altijd te maken met een opdrachtgever, en verschillende soorten begeleiders.

#### **Opdrachtgever**

Elk project heeft een opdrachtgever. De opdrachtgever kan van buiten komen maar het kan ook een docent zijn die zich in de rol van opdrachtgever verplaatst. De opdrachtgever is soms heel duidelijk in wat hij wil van een projectgroep, maar het kan ook zijn dat jullie zelf duidelijk moeten zien te krijgen wat hij nu precies de bedoeling is. Het kan bijvoorbeeld zijn dat een opdrachtgever inhoudsdeskundig is, maar het kan ook zijn dat de opdrachtgever juist geen domeinkennis heeft en jullie dat dus zelf moeten aanvullen.

#### **Productbegeleider of expert**

Bij elk project moeten een aantal zaken geregeld zijn rondom de begeleiding. Je kunt hierbij denken aan het proces en aan de inhoud. Bij de inhoud gaat het om de op te leveren producten. Voor deze inhoudelijke begeleiding kun je terecht bij een productbegeleider of expert. Dat is een docent die je vaak al kent uit de coursefase. Je krijgt van hem hulp, advies, feedback en ondersteuning op de producten die je oplevert. Ook kan het zijn dat je op zoek moet naar nieuwe kennis en vaardigheden.

#### **Procesbegeleider**

Het proces gaat over jullie manier van samenwerken, plannen en communiceren: kortom, de *professional skills*. Bij jullie werkoverleg zit altijd een docent die waakt over het proces, en feedback geeft op jullie aanpak, de agenda, de notulen, gemaakte afspraken, etc.

#### **Vaardighedendocent**

Daarnaast zijn bij projecten altijd vaardighedendocenten betrokken. Deze docent ondersteunt je in het ontwikkelen van de *professional skills*. Dit kan zijn door het geven van feedback op je vaardighedenproducten, individuele gesprekken of anderszins. Verder krijg je feedback op jouw competentieontwikkeling.

#### **Feedbackmomenten**

Tijdens het project kunnen reviewbijeenkomsten worden georganiseerd waarin de voortgang wordt besproken. Dit kan zijn in de vorm van functioneringsgesprekken, maar het kan ook betekenen dat jullie worden gevraagd de voortgang te presenteren. Gesprekken over jullie onderlinge samenwerking vinden plaats aan de hand van IPV-enquêtes. Hierover meer in het volgende hoofdstuk.

## 4. Individuele projectvaardigheden

Werken in een project is *teamwork*. Samen neem je beslissingen, spreek je af wie wat doet en brainstorm je over ideeën voor een oplossing. Groepen die taken goed verdelen en plannen, maar ook zeer geregeld met elkaar afstemmen, blijken de beste resultaten te bereiken.

### **De IPV-enquête**

Feedback geven aan elkaar gaat niet altijd vanzelf. De vaardigheden waarop je elkaar feedback geeft zijn daarom ondergebracht in de speciaal hiervoor ontwikkelde digitale *enquête* Individuele Project Vaardigheden (IPV). De IPV-enquête, te vinden op I-SAS, is bedoeld om jullie te helpen bij het geven van feedback aan elkaar. In deze enquête zijn onderdelen (items) van de *professional skills* opgenomen (samenwerken, planmatig werken, communiceren), waarop je iedere groepsgenoot een score geeft.

### **Scores toekennen**

Je geeft een groepsgenoot een '0' als hij op dit item 'gewoon' gemiddeld meedraait, net zoals de meeste anderen. Je kunt een plus geven op een item als hij goed (+) of buitengewoon goed (++) functioneert. Een min (of beter: tip) geef je als je denkt dat er nog wel iets valt te verbeteren.

*Je licht de tip altijd toe in de ruimte Opmerkingen! Alleen dan kan je groepsgenoot zich hierop verder ontwikkelen!*

De scores op de items zijn bedoeld om je een spiegel voor te houden over je ontwikkeling op de genoemde vaardigheden, zoals je groepsgenoten die waarnemen. Dat lukt alleen wanneer je je beoordeling voorziet van concrete voorbeelden van effectief of ineffectief gedrag in de projectpraktijk.

### **IPV-besprekingen**

Het is de bedoeling dat de IPV-enquête minimaal twee keer per project wordt ingevuld. De feedback wordt vervolgens besproken tijdens een IPV-bespreking, onder begeleiding van de procesbegeleider.

## 5. Algemene regels en beoordeling projectbijdrage

In het projectonderwijs gelden een aantal algemene regels en procedure die we hier puntsgewijs willen noemen.

- Aan- en afwezigheid: je bent aanwezig bij geplande en afgesproken bijeenkomsten en activiteiten. Kun je wegens ziekte of andere geldige redenen niet aanwezig zijn, dan geef je dit door aan je projectleider. Indien je afwezig bent in verband met bijzondere omstandigheden dan overleg je dat met je procesbegeleider en je projectgroep.
- Werkruimte: Als projectgroep word je meerdere keren per week een dagdeel ingeroosterd. Op die momenten zijn docenten beschikbaar om vragen aan te stellen, je advies te geven of je te ondersteunen.

### ***De PB-enquête***

In eerste instantie is het de taak van de groepsleden om zelf hun problemen op te lossen. Tijdens het werkoverleg dienen deze zaken besproken te worden met de procesbegeleider. Vaak lukt het de projectgroep om samen met de procesbegeleider de problemen bespreekbaar te maken en op te lossen. De digitale enquête Projectbijdrage (PB), ook te vinden op I-SAS, is bedoeld om te helpen dit proces op gang te brengen, en indien nodig, tot maatregelen over te gaan.

### ***Beoordelingen toekennen en procedure***

Het is de bedoeling dat de PB-enquête minimaal drie keer per project wordt ingevuld. Met de PB-enquête stellen we vast of jij en je groepsleden voldoende bijdragen aan het project. De items die zijn opgenomen in de enquête moeten allemaal gemiddeld minstens neutraal (=0) zijn.

Heb je een min gescoord op een van de items, dan worden tijdens de daaropvolgende projectvergadering met jou afspraken gemaakt over verbeterpunten waar je aan gaat werken en hoe je dit gaat doen. Dit wordt genotuleerd. (Ook taakverdeling en actielijsten in de notulen van voorgaande vergaderingen zijn van belang.) Dit moet er toe leiden dat je bij de volgende ronde wel een voldoende bijdrage levert. Blijft een score onder de norm, dan grijpt de Achterwacht in.

### ***De Achterwacht***

De Achterwacht bestaat uit twee, door ICA aangewezen, docenten die niet zijn betrokken bij het betreffende project en daarom met een zekere afstand naar de ontstane situatie kunnen kijken. Een van de Achterwachten gaat het gesprek aan met de groep om na te gaan wat al gedaan is en wat het beste is om te doen. Net als hierboven is beschreven, geldt ook hier dat de groep wordt uitgedaagd om zelf oplossingen aan te dragen en uit te voeren. Het zelfstandig oplossen van samenwerkingsproblemen in de projectgroep hoort namelijk bij het leren functioneren in een projectgroep. Het is in ieder geval niet de bedoeling dat een student 'zomaar' uit de projectgroep wordt verwijderd.