



SAM-schaal

Schaal voor meting van Attitudes en Vaardigheden

Antwerpen, juni 2005

1. Aanleiding en opzet

Naast kennis zijn de afgelopen jaren attitudes en vaardigheden steeds belangrijker geworden, ook in de ondernemingen. Dit blijkt duidelijk bij aanwerving, promotie, het toewijzen van taken, functioneringsgesprekken, competentie management, enz

Met de lancering van de *Schaal voor Attitude Meting*, een kleine 10 jaar geleden, wilde VKW scholen, die steeds meer met deze attitudevorming te maken kregen, een hulpmiddel aanreiken. Daarom werd SAM als een gemeenschappelijk begrippenkader ontwikkeld. Een begrippenkader dat, mutatis mutandis, zowel in het onderwijs als in het bedrijfsleven hanteerbaar was.

Dit instrument helpt de scholen om leerlingen te begeleiden, te stimuleren, te oriënteren en te beoordelen. Het kan een impuls zijn om attitudes te beoordelen in het kader van vakkenoverschrijdend projectwerk, in het kader van Begeleid Zelfstandig Leren, in het kader van werkvormen als mini-onderneming, leerbedrijf, oefenfirma ...

Dit instrument is ook ontworpen als gespreksbasis voor contacten tussen scholen en ondernemingen: bij leerlingenstages, bij de tewerkstelling in het kader van het deeltijds onderwijs ... Zowel ondernemers als leraren kunnen de leerlingen scoren op de schaal en de resultaten vergelijken. Even fundamenteel is dat onderwijs en onderneming zo hun begrippenkader en verwachtingen beter op elkaar afstemmen. Onderwijs en onderneming worden dichterbij elkaar gebracht: door het gebruik van de SAM-schaal gaan onderwijs en bedrijfsleven hun begrippenkader en verwachtingen beter op elkaar afstemmen.

Uiteraard kunnen ook ondernemingen deze schaal gebruiken bij bijvoorbeeld functioneringsgesprekken, loopbaanbegeleiding, bijscholingsprogramma's, enz.

2. Totstandkoming van de SAM-schaal

Een eerste ontwerp van de *Schaal voor Attitude Meting* dateert van 1995. Een begrippenkader en schaal werden toen door de studiedienst van het VKW samen met een aantal personeelschefs uit kleinere en grotere bedrijven, opleiders, onderzoekers, ... opgesteld. De bedoeling was om de voornaamste attitudes te identificeren die in de ondernemingen gehanteerd werden als criterium voor bijvoorbeeld aanwervingen. Verder werd getoetst hoe de bedrijven een bepaalde attitude beoordelen. Al vlug bleek het mogelijk om een algemeen kader op te stellen waarin iedereen zich voldoende herkende. Daarna werd de schaal verder verfijnd na contacten met onderwijs- en bedrijfswereld.

De *Schaal voor Attitude Meting* kende sinds 1995 een aanzienlijk succes. Heel wat bedrijven, organisaties, scholen, onderwijsinstellingen gebruiken de schaal, in min of meer aangepaste vorm, als basis voor de ontwikkeling van eigen schalen of meetinstrumenten.

Na een kleine tien jaar drong zich een actualisatie van de schaal op. Een werkgroep bestaande uit vertegenwoordigers van het onderwijs en ondernemingen bogen zich samen met de initiële ontwerpers over een vernieuwde versie. Bij deze danken we dan ook Gerd Bellemans, Johan Fouquaert, Rik Meeuwissen en Ann Moreels van harte voor hun constructieve bijdrage tot het welslagen van dit project. Net zoals bij de eerste versie werd het nieuwe ontwerp afgetoetst bij de stakeholders en waar nodig verfijnd.

De herwerkte Schaal voor Attitude Meting werd niet aan een wetenschappelijk onderzoek naar betrouwbaarheid of validiteit onderworpen. Primordiaal was: hoe beoordelen mensen uit het onderwijs en de bedrijfswereld deze attitudes in hun dagdagelijkse praktijk? Hun aanvoelen en beoordelen was voor ons de richtlijn.

3. Verschillen tussen de oorspronkelijke en de nieuwe SAM-schaal

De vernieuwde *Schaal voor de meting van Attitudes en Vaardigheden* telt meer attitudes en vaardigheden dan de oorspronkelijke schaal. Het aantal werd van 13 naar 18 uitgebreid. Sommige van de attitudes uit de eerste schaal werden weggelaten (vb. kostenbewustzijn, klantgerichtheid) omdat ze in een schoolomgeving moeilijk te meten vallen. Andere attitudes en vaardigheden die in onze maatschappij en het bedrijfsleven aan belangrijkheid winnen, werden toegevoegd: assertiviteit, communiceren, flexibiliteit, omgaan met stress, ...

We spreken in deze versie ook van attitudes en *vaardigheden*. Stapsgewijs worden leerplannen geschreven binnen het 'competentiegericht leren'. Onder het begrip competentie verstaan we een verzameling van kennis, attitudes en vaardigheden die een persoon inroept om een bepaalde taak

uit te voeren. In de evaluatie van de leerplandoelstellingen zal, naast de evaluatie van kennis, ook de evaluatie van attitudes en vaardigheden een plaats kunnen krijgen. Ook in het kader van vakkenoverschrijdend projectwerk, in het kader van Begeleid Zelfstandig Leren, in het kader van werkvormen als mini-onderneming, leerbedrijf, oefenfirma... kan de SAM-schaal als evaluatie-instrument gebruikt worden om attitudes en vaardigheden te evalueren.

Omwille van het feit dat rond sommige topics gediscussieerd kan worden over het feit of het nu een attitude of een vaardigheid gaat, hebben we gekozen de vernieuwe SAM-schaal niet verder op te delen. Attitudes en vaardigheden worden op hun beurt wel ondergebracht in vier grote clusters: persoonlijke, organisatorische, sociale & cognitieve attitudes en vaardigheden.

Ook de omschrijving van de attitudes en vaardigheden werd aangepast, met meer oog voor gebruik in het onderwijs en beter aansluitend op de dagdagelijkse klasrealiteit. Hierdoor wordt de schaal zowel klassikaal bruikbaar als voor projecten in samenwerking met het bedrijfsleven.

Uiteraard staat het scholen of ondernemingen vrij om een en ander nog verder te specificeren. Zoals verder gesteld wil deze schaal vooral een basis bieden voor verdere discussie en verwerking.

Het toepassingsgebied van de oorspronkelijke SAM-schaal zag VKW vooral in de finaliteitsjaren van het onderwijs: de derde graad BSO en TSO, specialisatiejaren BSO en TSO, bachelor- en masteropleidingen. Nu willen we dit toepassingsgebied uitbreiden naar het volledige secundair onderwijs. Het evaluatie-instrument kan perfect gebruikt worden naast of geïntegreerd in bestaande evaluatiesystemen, die meestal op het meten van kennis gericht zijn.

4. Gebruik van de SAM-schaal

De Schaal voor de meting van Attitudes en Vaardigheden is een echte graadmeter. Welke symptomen, criteria en kritische punten geven aan dat iemand onvoldoende, matig, goed of zeer goed scoort in een bepaalde attitude? Op dergelijke vragen biedt deze schaal een afdoend antwoord.

Het is dus zeker niet de bedoeling dat bij iedere leerling telkens alle attitudes en vaardigheden gemeten, geëvalueerd en opgevolgd worden. Het is aan de evaluator (leraar) om uit te maken welke attitudes op dat gegeven ogenblik van belang zijn. Alles hangt dus af van de context.

Uit de schaal blijkt een duidelijke gradatie. Een en ander moet natuurlijk attitude per attitude bekeken worden; doorgaans echter zal iemand sterker scoren naarmate hij creatiever, zelfstandiger, socialer (gericht op samenwerking met anderen) en productiever is.

- De SAM-schaal is zeker **geen opsomming van eisen waaraan iedereen volledig zou moeten voldoen**. Dit zou een compleet onrealistisch beeld geven. Niemand kan hoog scoren op ALLE attitudes. Meer zelfs: zelfs in één eigenschap kan niemand voortdurend, zonder één moment van zwakte, uitstekend blijven scoren, zo merkte de werkgroep op.
- De SAM-schaal stelt **persoonlijke groei** centraal: de schaal is een instrument om mensen te volgen en te begeleiden in hun groeiproces. Ze is bedoeld om herhaaldelijk afgenomen te worden. Het is niet de bedoeling om 'punten te geven' en er verder niets meer mee te doen. De observator duidt aan of een bepaalde attitude al dan niet in sterke mate aanwezig is. Dit doet hij door concrete voorbeelden van geobserveerd gedrag op het formulier in te vullen. Deze gegevens dienen als materiaal voor toekomstgerichte functioneringsgesprekken met de leerlingen of medewerkers. Het huidige functioneren, maar vooral toekomstige uitdagingen en nieuwe doelgebieden worden dan besproken.
- De SAM-schaal is een **hulpmiddel** om na te gaan welk persoonlijkheidsprofiel iemand heeft. Dit kan men vergelijken met het gewenste attitude- en vaardigheidsprofiel voor een welbepaalde functie in een welbepaalde onderneming, bijvoorbeeld: operator, secretaresse, enz. Er zijn immers verschillen in de verwachtingen naargelang de functie of het beroep, maar ook naargelang de bedrijfscultuur en zelfs naargelang de conjunctuur en tijdgeest, bijvoorbeeld ten gevolge van andere visies op de productie-organisatie. Indien de schaal gebruikt wordt in het kader van contacten tussen onderwijs en bedrijfsleven (bv. stages) is het wenselijk dat de scholen overleg organiseren met de omliggende ondernemingen om relevantieniveaus aan te duiden, om minimumeisen te bespreken, om **de schaal verder te verfijnen**, ...
- De schaal kan en moet dus **aangepast worden aan de gebruikssituatie**: onderwijsniveau, opleidingsvorm, leeftijd, enz. De SAM-schaal dient als vertrekbasis. Een bedrijfsoriënterende werkweek zal attitudeel anders geëvalueerd worden dan een mini-onderneming die loopt van oktober tot mei. In onderling overleg wordt overeengekomen welke attitudes worden geëvalueerd. Het is op zich al positief als het debat over opvoedingsdoelen en leersituaties gestimuleerd wordt door werken aan een schaal die door alle betrokkenen aanvaard wordt.
- De schaal kan binnen **klasverband** ook op verschillende wijzen gebruikt worden. De leerling kan de schaal gebruiken om zichzelf te evalueren. Daarnaast kan ook de leraar de leerling evalueren. Beide evaluaties kunnen samen gelegd worden tijdens een evaluatiegesprek, waarbij er afspraken gemaakt worden voor de toekomst. Deze wijze van evaluatie kan ook gebruikt worden bij de evaluatie van leerlingenstages in het bedrijfsleven. Leerlingen kunnen tenslotte elkaar evalueren (peer-to-peerevaluatie). De evaluaties kunnen meegenomen worden in een portfolio die de leerling zelf aanlegt. Hierdoor kan hij zelf zijn groei in competentie mee volgen/zijn leerproces zelf mee bewaken.

- **Ook de omgeving, de organisatie waarin de geobserveerde functioneert, komt ter sprake.** De beoordeling kan een verkeerde inschatting van de realiteit weergeven. Een persoon maakt bijvoorbeeld een niet-gemotiveerde indruk, terwijl hij zelf omgevingsfactoren aanduidt die hem demotiveren. Gedrag en attitudes worden slechts gegenereerd in interactie tussen mens en omgeving. Dergelijke gesprekken kunnen dus ook tips opleveren voor een betere school, een betere begeleiding, een betere organisatie, een betere onderneming, ...
- **Beoordelaars hebben ongetwijfeld zelf opleiding en begeleiding nodig** in het hanteren van een attitudeschaal. Deze opleiding kan bijvoorbeeld omvatten: explicitering van het begrippenkader, observatievaardigheden, het voeren van functioneringsgesprekken, enz. Rollenspel en audiovisuele ondersteuning zijn zeker denkbaar.

Conclusie:

- *Deze schaal is een referentiekader en moet aangepast worden aan de situatie*
- *SAM stelt persoonlijke groei centraal en is toekomstgericht*
- *SAM wil de dialoog bevorderen binnen een school of binnen een onderneming*
- *SAM wil de dialoog bevorderen tussen school en onderneming*

Reacties op deze schaal zijn altijd welkom: gebruiksmogelijkheden, beperkingen bij de toepassing, aangepaste versies die u ontwikkelde voor specifieke situaties, ... Stuur uw feedback naar:

Serge Huyghe
projectmanager VKW
Sneeuwbeslaan 20
2610 Wilrijk
tel. (03) 829 25 04
fax. (03) 825 09 41
e-mail: serge.huyghe@vkw.be

VOORBEELD INVULFORMULIER SAM

Schaal voor Attitude en vaardigheden Meting

Naam:

Klas/groep/afdeling:

Naam beoordelaar:

Datum: / /

GEOBSERVEERD GEDRAG: symptomen of indicaties voor de sterkte van attitudes
(voorstel van criteria in onderstaande schema's)

	Observatiegegevens	Niveau: onvoldoende, matig, goed of zeer goed
Initiatief		
Inzet en doorzettingsvermogen		

Discipline en stiptheid		
Uiterlijke verzorging		
Omgaan met stress		
Flexibiliteit		
Creativiteit en innoveren		

Zorg voor mens, middelen en milieu		
Persoonlijke planning en werkorganisatie		
Kwaliteitszorg en resultaat- gerichtheid		
Werkmethodiek		
Sociale houding		
Leiderschap		

Overtuigen - Assertiviteit		
Communiceren		
Leergierigheid en interesse		
Analyse		
Synthese		



SCHAAL VOOR METING VAN ATTITUDES EN VAARDIGHEDEN

1. PERSOONLIJKE ATTITUDES EN VAARDIGHEDEN

- 1.1 Initiatief
- 1.2 Inzet en doorzettingsvermogen
- 1.3 Discipline en stiptheid
- 1.4 Uiterlijke verzorging
- 1.5 Omgaan met stress
- 1.6 Flexibiliteit
- 1.7 Creativiteit & innoveren

2. ORGANISATORISCHE ATTITUDES EN VAARDIGHEDEN

- 2.1 Zorg voor mensen, middelen en milieu
- 2.2 Persoonlijke planning en werkorganisatie
- 2.3. Kwaliteitszorg en resultaatgerichtheid
- 2.4. Werkmethodiek

3. SOCIALE ATTITUDES EN VAARDIGHEDEN

- 3.1 Sociale houding
- 3.2 Leiderschap
- 3.3 Overtuigen – assertiviteit
- 3.4 Communiceren

4. COGNITIEVE ATTITUDES EN VAARDIGHEDEN

- 4.1 Leergierigheid en interesse
- 4.2 Analyse
- 4.3. Synthese

1. PERSOONLIJKE ATTITUDES EN VAARDIGHEDEN

1.1. Initiatief

Zelfstandig werken, het zetten van de eerste stap tot of ten behoeve van iets

Onvoldoende	Matig	Goed	Zeer goed
Ziet geen werk en neemt <u>geen initiatief</u> .	Ziet enkel werk als de verantwoordelijke in de buurt is en neemt dan initiatief.	Ziet werk , maar moet aangepord worden om het aan te pakken.	Ziet werk en pakt het spontaan aan.
Is alleen gericht op die zaken, opdrachten die hij/zij graag doet .	Voert <u>soms opdrachten</u> uit die hij/zij niet graag doet.	Voert <u>alle opdrachten</u> op aanwijzing kwaliteitsvol uit, toont meestal inzet.	Voert <u>spontaan</u> kwaliteitsvol opdrachten uit, ook al liggen ze hem niet goed.
Wacht af tot anderen actie ondernemen en doet zelf niets.	Onderneemt enkel actie wanneer er gezegd wordt wat hij/zij moet doen of als de verantwoordelijke in de buurt is.	Onderneemt spontaan actie bij toewijzing van taken die bij het omschreven takenpakket horen.	Onderneemt spontaan actie bij taken, ook al horen ze niet strikt genomen bij het omschreven takenpakket.
Ziet geen problemen , problemen worden bijgevolg niet gemeld.	Constaateert problemen , maar blijft er passief bij.	Ziet problemen en meldt ze.	Ziet problemen en pakt ze spontaan aan indien mogelijk.
Meldt niet wanneer een taak is afgerond.	Meldt zelden wanneer een taak is afgerond.	Meldt spontaan wanneer een taak is afgerond.	Meldt spontaan wanneer een taak is afgerond en vraagt spontaan naar extra taken.

1.2. Inzet en doorzettingsvermogen

Inzet: inspanning, aanwending van beschikbare krachten; doorzetting: volhardendheid, kracht om door te zetten

Onvoldoende	Matig	Goed	Zeer goed
<p>Werkafbakening/taakopvatting is <u>slecht</u>: weigert werk op te nemen. Doet zelf zo weinig mogelijk.</p>	<p>Werkafbakening/taakopvatting is eerder <u>minimaal</u>. Neemt weinig werk op en doet nooit extra werk.</p>	<p>Goede werkafbakening/taakopvatting: doet <u>wat nodig</u> is. Doet extra werk als dat gevraagd wordt.</p>	<p>Uitstekende werkafbakening/taakopvatting. Stelt zich verantwoordelijk op. Doet spontaan <u>meer dan gevraagd</u>.</p>
<p>Uitgesproken <u>traag werkt tempo</u> bij opdrachten, taken of projecten. Verprutst zijn/haar tijd door te dromen, te kletsen, ...</p>	<p>Het werkt tempo is <u>matig</u>. Houdt zich zeer wisselend bezig. Heeft regelmatig aanmoediging nodig om door te zetten.</p>	<p><u>Goed werkt tempo</u>, maakt zinvol gebruik van de normale tijd om een taak af te werken, een opdracht te doen.</p>	<p>Werkt hard. Houdt er een <u>stevig werkt tempo</u> op na.</p>
<p>Werkt alleen door onder dwang. Geeft <u>snel</u> op.</p>	<p>Geeft <u>vrij snel</u> op.</p>	<p>Geeft <u>niet</u> op vooraleer er een bevredigende oplossing is.</p>	<p>Geeft <u>nooit</u> op, bijt zich vast in een probleem.</p>
<p>Is zeer snel <u>afgeleid</u>, is niet alert, zelfs niet bij werk dat niet langdurig is.</p>	<p>Laat zich afleiden, is <u>niet zo alert</u> bij het werk, zeker niet als het een relatief langdurige taak is.</p>	<p>Blijft <u>meestal alert</u>, ook bij relatief langdurige opdrachten, taken of projecten.</p>	<p>Heeft een <u>uitstekende inzet</u> en sturing, ook bij langdurige opdrachten.</p>
<p>Slaagt er <u>niet</u> in routinetaken tot een goed einde te brengen.</p>	<p>De <u>aandacht verslapt</u> snel bij het uitvoeren van routinetaken.</p>	<p>Het uitvoeren van routinetaken verloopt <u>goed</u>.</p>	<p>Routinetaken worden <u>perfect</u> afgewerkt.</p>

<p>Samenwerking is voor hem/haar werk doorschuiven naar medeleerlingen. Kopieert huiswerk. Werkt tegen in de groep.</p>	<p>Van samenwerking is nauwelijks sprake. Is afhankelijk van de groep. Zet zich niet in voor de groep.</p>	<p>Goede samenwerking met anderen. Zet zich niet alleen in voor zijn eigen werk, maar ook voor de groep.</p>	<p>Uitstekende samenwerking. Is stimulerend voor anderen.</p>
--	---	---	--

1.3. Discipline & stiptheid

Discipline: gehoorzaamheid aan voorschriften en bevelen; stiptheid: nauwgezetheid, precisie

Onvoldoende	Matig	Goed	Zeer goed
Is <u>vaak</u> afwezig en verwittigt niet.	Is <u>af en toe</u> afwezig en verwittigt zelden.	Is <u>zelden</u> afwezig en verwittigt meestal.	Verwittigt altijd bij afwezigheid .
Komt <u>nogal eens</u> te laat .	Komt slechts <u>af en toe te</u> laat .	Komt <u>altijd op tijd</u> .	Is uitermate <u>stipt op alle vlakken</u> .
Levert de gevraagde taak, bewijsstukken <u>niet</u> in. <u>Stelt altijd zaken uit</u> .	Heeft altijd <u>extra push nodig</u> om zaken in te leveren. Zonder aanmaning, haalt hij/zij deadline niet.	Levert zaken op tijd in. Taken zijn stipt op tijd klaar.	Levert sommige taken <u>voor de deadline</u> af.
<u>Aanvaardt moeilijk regels</u> en procedures. Werkt ze tegen of voert ze gewoon niet uit. <u>Doet</u> nogal eens <u>waar hij/zij zin in heeft</u> .	<u>Past regels</u> en procedures <u>enkel op aanwijzing toe</u> .	Heeft <u>oor voor regels</u> en procedures.	Kan regels en afspraken <u>correct interpreteren</u> volgens de situatie en past ze spontaan toe.
Doet geen suggesties .	Doet suggesties die het zichzelf makkelijker maken.	Doet suggesties om het werk te verbeteren.	Doet suggesties over werkwijze en samenwerking om het werk te laten renderen.

1.4 Uiterlijke verzorging

Kledij en haartooi, hygiëne, fitte indruk

Onvoldoende	Matig	Goed	Zeer goed
Voorkomen is <u>niet verzorgd</u> .	Is <u>soms</u> eerder onverzorgd .	Besteedt <u>aandacht aan</u> voorkomen en verzorging .	Is <u>steeds</u> verzorgd .
Maakt een <u>alles behalve fitte indruk</u> .	Maakt soms een <u>minder fitte indruk</u> .	Maakt <u>meestal een fitte indruk</u> .	Heeft <u>altijd een fitte indruk</u> . Heeft een <u>dynamische uitstraling</u> .
Kledij en haartooi <u>beantwoorden niet</u> aan de school/bedrijfscultuur.	<u>Voldoet soms</u> aan de norm.	<u>Gepaste en verzorgde kledij</u> .	Weet zich <u>op eigen initiatief</u> gepast te kleden.
Besteedt <u>zelden aandacht aan hygiëne</u> : handen wassen, kleding, andere voorzorgen.	Besteedt <u>soms aandacht aan hygiëne</u> .	Besteedt <u>meestal aandacht aan hygiëne</u> .	Besteedt <u>spontaan de nodige aandacht aan hygiëne</u> .

1.5. Omgaan met stress

psychische spanning, druk

Situaties en indicaties: bij tegenslagen, teleurstellingen, tegenkantingen of als er onvoorziene situaties opduiken; kan niet relativëren; kan geen hoofdzaken van details meer onderscheiden.

Onvoldoende	Matig	Goed	Zeer goed
Geraakt in <u>paniek bij toegenomen tijds-/werkdruk</u> .	Kan een gewone hoeveelheid <u>stress aan</u> (horende bij het dagdagelijkse leven).	Kan een <u>verhoogde druk weerstaan</u> en steekt eventueel een tandje bij.	Steekt <u>spontaan een tandje bij</u> verhoogde druk.
Vertoont <u>psychosomatische klachten</u> in gewone werk- of klassituatie.	Wordt <u>onrustig</u> in stress situaties, doch dit kan sterk wisselen.	Blijft meestal <u>effectief en rustig functioneren</u> onder tijdsdruk (b.v. bij examens, tegen een deadline van een project) of in een onrustige, drukke omgeving.	Blijft <u>efficiënt en vindingrijk, creatief</u> en gemotiveerd werken bij <u>toenemende werkdruk</u> en zelfs in vervelende situaties.
Reageert op communicatief en gedragsmatig vlak <u>prikkelbaar</u> (b.v. woordenwisselingen, conflicten) in geval van stresserende situaties.	<u>Probeert er het beste van te maken</u> naar de prestaties toe.	<u>Blijft aangenaam</u> in stress-situaties.	Kan een trekker, motivator zijn t.a.v. anderen die het door stress niet meer zien zitten. <u>Kalmeert anderen</u> .
<u>Prestaties</u> gaan onder stress zienderogen <u>achteruit</u> .	Kan onder stress <u>relativeren</u> indien derden op hem in kunnen praten.	Kan onder stress <u>zichzelf relativëren</u> en behoudt het verschil tussen hoofd- en bijzaken (b.v. bij complexe taken)	<u>Relativeert hindernissen en kan goed prioriteiten leggen</u> .

1.6. Flexibiliteit

buigzaamheid, vermogen om zich makkelijk aan te passen

Onvoldoende	Matig	Goed	Zeer goed
<u>Weigert</u> het werktempo te verhogen indien de omstandigheden dat vragen.	<u>Verhoogt, na een uitdrukkelijke opmerking,</u> het werktempo indien de omstandigheden dat vragen.	<u>Verhoogt, op aanwijzen,</u> het werktempo indien de omstandigheden dat vragen.	<u>Verhoogt spontaan het werktempo</u> indien de omstandigheden dat vragen.
<u>Weigert</u> op aangeven van de leraar/chef een <u>andere werkaanpak</u> indien de gekozen werkaanpak niet geschikt is.	<u>Kiest, op expliciete vraag voor een andere aangegeven werkaanpak,</u> indien de gekozen werkaanpak niet geschikt is.	<u>Kiest een andere werkaanpak op aangeven,</u> indien de gekozen werkaanpak niet geschikt is.	<u>Zoekt spontaan zelf een andere werkaanpak</u> indien blijkt dat de gekozen werkaanpak niet geschikt is.
<u>Weigert</u> om <u>een taak uit te voeren</u> die normaal niet tot het takenpakket behoort .	<u>Voert, na nadrukkelijk verzoek, een taak uit</u> die normaal niet tot het takenpakket behoort.	<u>Voert op vraag een taak uit</u> die normaal niet tot het takenpakket behoort.	<u>Neemt, na het afwerken van de basistaken, zelf gepast initiatief</u> tot uitvoering van taken die normaal niet tot het takenpakket behoren.
Raakt helemaal <u>overstuur</u> bij wijziging van een <u>opdracht</u> en kan niet meer verder werken.	Neemt de wijziging van een opdracht aan, maar heeft veel <u>sturing</u> nodig om verder te werken.	Neemt de wijziging van een opdracht aan, maar heeft iemand nodig om vragen te kunnen stellen.	Blijft <u>rustig zelfstandig werken</u> bij wijziging van opdracht. Zoekt het zelf uit.

<p><u>Sluit zich</u> helemaal van de anderen en van andermans ideeën af. Houdt koppig aan het eigen idee vast.</p>	<p>Stelt zich open voor anderen, maar heeft <u>wat tijd nodig</u> om andermans ideeën te aanvaarden.</p>	<p><u>Stelt zich open voor anderen</u> en hun ideeën op vraag van de leraar.</p>	<p>Stelt zich <u>spontaan open voor anderen en hun ideeën</u>.</p>
<p><u>Blijft halsstarrig vasthouden aan eigen principes, methodes en werkwijzen</u>. Kan op geen enkele wijze 'in beweging' gebracht worden.</p>	<p><u>Luister naar suggesties voor alternatieve methodes en werkwijzen</u>, <u>maar past ze niet toe</u>.</p>	<p><u>Staat op aanwijzing open voor alternatieve methodes en werkwijzen</u>.</p>	<p><u>Staat open voor alternatieve methodes en werkwijzen</u>.</p>

1.7. Creativiteit & innoveren

Onvoldoende	Matig	Goed	Zeer goed
Nieuwe dingen jagen angst aan. Wil zich <u>niet aanpassen</u> aan nieuwe dingen . Blokkeert bij vage opdrachten.	Nieuwe dingen laten hem <u>eerder onverschillig</u> . Vindt bij opdrachten die afwijken van het modale, enkel oplossingen op aanwijzing.	Geeft <u>veranderingen een kans</u> . Zoekt zelf oplossingen bij opdrachten die afwijken van het modale.	Nieuwigheden zijn voor hem <u>unieke kansen</u> . Hoe vager de opdracht, hoe liever. Denkt graag breed over de oplossing na. Doet liefst opdrachten met niet te veel uitleg, en zonder voorbeeld.
Wil altijd een zeer concreet voorbeeld <u>nabootsen</u> . Voelt zich veilig daarbij.	Bekijkt voorbeeld en <u>maakt een variatie</u> op het voorbeeld.	Probeert te achterhalen wat bedoeling achter voorbeeld is en <u>maakt een alternatief</u> .	<u>Zoekt spontaan</u> een ander voorbeeld met dezelfde functionaliteit. Probeert <u>verschillende variaties</u> uit om uiteindelijk het beste alternatief te kiezen.
Combineert niet : geen ideeën of materialen of werkvormen.	<u>Probeert</u> materialen/ideeën <u>te combineren</u> , als ze goed bij elkaar aansluiten.	<u>Probeert</u> vrij <u>succesvol</u> verschillende materialen/ideeën <u>te combineren</u> .	<u>Nieuwe combinaties</u> laten hem toe <u>volledig nieuwe dingen</u> te doen.
Inspiratie is er niet .	<u>Gaat op zoek naar inspiratie</u> , maar niet te ver (collega's, omgeving)	Probeert over taak te <u>spreken met meerdere mensen/te bekijken uit meerdere invalshoeken</u> .	Zoekt inspiratie voor de taak <u>in een andere context</u> (internet...), hij/zij neemt hiervoor veel tijd.

2. ORGANISATORISCHE ATTITUDES EN VAARDIGHEDEN

2.1 Zorg voor mensen, middelen en milieu

Gaat ook over het vermijden van verspilling en het efficiënt gebruik van materiaal.

Onvoldoende	Matig	Goed	Zeer goed
Brengt <u>zichzelf of anderen in gevaar</u> . Maakt oneigenlijk gebruik van dingen. Vliegt er bij gebruik van vrijetijdsaccomodatatie roekeloos in.	Doet <u>geen roekeloze</u> zaken.	Verwittigt de verantwoorde-lijke indien anderen zich bv. in het spel roekeloos gedragen.	Heeft <u>risicobewustzijn</u> , kan risico's inschatten. Wijst anderen op risicogedrag.
<u>Verspilt of vernielt</u> materiaal, papier, gereedschap, grondstoffen, tijd, energie, ... <u>Gooit afval zomaar weg</u> en sorteert niet.	<u>Deponeert afval</u> in de daartoe bestemde <u>vuilnisbakken</u> .	Heeft <u>oog voor recyclage</u> en sorteert afval.	Doet <u>voorstellen</u> inzake afvalverwijdering en recyclage .
Springt <u>onzorgvuldig</u> en onverantwoord om met het ter beschikking gestelde materiaal .	<u>Springt zorgvuldig om</u> met het materiaal , boeken, papier, schriften, pennen, ...	Doet <u>extra inspanningen</u> om bewust met het gebruik van grondstoffen, materiaal , papier om te springen.	Doet suggesties om nog <u>efficiënter</u> met het ter beschikking gestelde materiaal om te springen. Probeert de gebruikte hoeveelheid van het <u>materiaal te beperken</u> .

<i>Werk- of praktijksituatie:</i>	<i>Werk- of praktijksituatie:</i>	<i>Werk- of praktijksituatie:</i>	<i>Werk- of praktijksituatie:</i>
Draagt <u>geen</u> individuele bescherming . Kleding of haartooi beantwoorden niet aan de veiligheidsvoorschriften.	Draagt of gebruikt <u>op aanwijzing</u> meestal de individuele beschermings middelen.	Draagt of gebruikt <u>meestal</u> de individuele beschermings -middelen; de kleding beantwoordt aan de veiligheidsvoorschriften.	Draagt <u>spontaan</u> de individuele beschermings middelen en heeft oog voor veiligheid.
Heeft <u>geen oor</u> naar de essentiële veiligheidsinstructies .	De veiligheidsinstructies worden op <u>aanwijzing nageleefd</u> zolang dit niet teveel moeite kost. Herkent gevaarlijke situaties maar ondergaat ze soms nog met het idee dat er wel niets zal mislopen.	De veiligheidsinstructies worden <u>nageleefd</u> , veilige werkmethoediek, bij potentieel gevaar wordt het nodige gedaan. Meldt bijna-ongevallen en onveilige situaties aan de verantwoordelijke.	Veiligheidsinstructies worden <u>spontaan</u> nageleefd. Doet suggesties voor veiligheidsprocedures. Is actief gericht op veiligheid.
Ruimt het materiaal in klas/praktijklokaal en in ateliers <u>nooit op</u> .	Houdt het materiaal in klas/praktijklokaal en in ateliers <u>meestal opgeruimd</u> .	Ruimt het materiaal in klas/praktijklokaal en in ateliers <u>goed op</u> .	<u>Stelt afspraken voor</u> om het materiaal in klas/praktijklokaal en in ateliers op te ruimen .

2.2 Persoonlijke planning en werkorganisatie

systematische regeling, organisatie van werkplan, tijdsbeheer en materiële werkorganisatie

Onvoldoende	Matig	Goed	Zeer goed
Heeft <u>zelden</u> agenda, werkschema's of werkplanning bij.	Heeft agenda of werkschema steeds bij, maar <u>gebruikt het niet om te plannen</u> . Maakt al eens gebruik van checklists, to-do-lijstjes...	<u>Gebruikt agenda</u> , planning en werkschema's . Maakt goed gebruik van checklists, to-do-lijstjes... Werkt af en toe een stappenplan uit i.f.v. het behalen van bepaalde resultaten.	Gebruikt spontaan agenda om taken te plannen. <u>Maakt zelf werkschema's</u> en planning op langere termijn.
Heeft totaal <u>geen planning</u> .	Werkt planmatig , maar <u>verliest de timing uit het oog</u> . Werkt bv. te lang aan x zodat te weinig tijd over is voor Y.	Voert de planning uit en houdt de timing goed in het oog en <u>stuurt zijn planning tijdig bij</u> .	<u>Managet en plant zijn/haar tijd</u> i.f.v. prioriteiten, hoofdzaken, deadlines en resultaten (b.v. bij examens, projecten, grote taken, enz.)
Alle <u>taken</u> , prioritaire en niet-prioritaire, <u>zijn 'één grote pot nat</u> .	Kan <u>op aanwijzing verschil</u> maken tussen prioritaire en niet- prioritaire taken .	Maakt bij dreigend tijdsgebrek <u>zelf</u> een onderscheid tussen prioritaire en niet- prioritaire taken.	Maakt <u>zelf systematisch</u> een onderscheid tussen prioritaire en niet- prioritaire taken

Voert belangrijke of dringende taken <u>zelden</u> uit.	Voert belangrijke of dringende taken <u>te laat</u> uit.	Voert belangrijke of dringende taken <u>tijdig</u> op aanwijzing uit.	Pakt <u>spontaan</u> de belangrijkste of dringendste taken aan. Kan verschillende taken tegelijk organiseren.
Kent het <u>verschil niet</u> tussen een grote opdracht en opgesplitste deeltaken .	Kan een grote opdracht, door de leraar in stapsgewijze deeltaken opgesplitst, <u>uitvoeren</u> .	Kan <u>op aanwijzing</u> een grote opdracht in stapsgewijze deeltaken <u>opsplitsen en uitvoeren</u> .	Kan een grote opdracht <u>zelfstandig</u> in stapsgewijze deeltaken <u>opsplitsen en uitvoeren</u> .
<u>Verliest</u> materiaal en uitrusting. Zijn materiaal is <u>onverzorgd</u> .	Draagt onder <u>toezicht</u> zorg voor materiaal en uitrusting. Vindt eigen dingen meestal terug.	<u>Draagt zorg</u> voor materiaal en uitrusting. Vindt eigen dingen altijd terug.	Materiaal <u>is verzorgd</u> . Onderhoudt spontaan materiaal en uitrusting volgens de voorschriften.
Zijn boekentas, lessenaar of werkplek is <u>chaotisch</u> .	Heeft <u>meestal orde</u> in zijn boekentas en op zijn werkplek .	Heeft <u>steeds orde</u> in zijn boekentas en op zijn werkplek .	Anderen kunnen gemakkelijk hun weg vinden op zijn werkplek of planning en zijn dingen terugvinden.

2.3. Kwaliteitszorg en resultaatgerichtheid

zorg en nauwkeurigheid die besteed wordt aan het eigen handelen in functie van het resultaat en specifieke doelen

Onvoldoende	Matig	Goed	Zeer goed
Is <u>snel tevreden</u> met wat hij/zij doet. <u>Evalueert</u> zijn taken, opdrachten, aanpak, enz. <u>niet</u> . Is vrij <u>onverschillig</u> t.a.v. het stellen van kwaliteitseisen aan zijn/haar eigen werk.	<u>Legt de lat</u> zodanig <u>dat ze haalbaar blijkt</u> (geen uitdagende doelstellingen), behaalt af en toe het nodige resultaat .	<u>Evalueert kwalitatief zijn eigen handelen</u> en oplossingen; wanneer ze niet voldoen aan de gestelde criteria, dan zoekt hij/zij meestal verder.	Is zeer <u>veeleisend</u> inzake het behalen van kwaliteitsvolle resultaten (b.v. bij een project, een presentatie).
Onnauwkeurig of slordig : maakt fouten die gemakkelijk vermeden kunnen worden.	Maakt <u>af en toe fouten</u> .	Nauwkeurigheid en snelheid gaan al eens samen, maar <u>niet altijd</u> .	Kan op een <u>snelle en nauwkeurige manier</u> kwaliteitsvol resultaten behalen.
<u>Ziet eigen fouten niet</u> .	<u>Erkent</u> eigen verbeterpunten. <u>Trekt lessen</u> uit de fouten die hij herhaaldelijk maakte.	<u>Ziet zelf</u> eigen verbeterpunten. Leert dagelijks bij, maakt fout <u>maar één keer</u> .	<u>Stimuleert door voorbeeldgedrag</u> anderen tot het leveren van prestaties (zowel kwantitatief als kwalitatief).
Controleert zijn werk niet , anderen moeten het op essentiële zaken bijsturen.	Is van goede wil, maar doet geen proef op de som, controleert zijn werk enkel op aanwijzing .	Controleert zijn werk <u>zelf</u> , kijkt zelf na.	Controle is een onderdeel van kwaliteitsvol werken. Dit wordt <u>spontaan</u> gedaan.

Maakt <u>meer fouten dan gemiddeld</u> .	Maakt een <u>gemiddeld aantal fouten</u> ; slordigheidsfouten komen nog veel voor.	Maakt <u>weinig fouten</u> .	Werkt foutloos .
<u>Ziet geen fouten</u> of onvolledigheden in beschikbare informatie .	<u>Ontdekt al eens fouten</u> of onvolledigheden in beschikbare informatie .	<u>Ziet fouten</u> of onvolledigheden in beschikbare informatie .	<u>Onderzoekt spontaan beschikbare informatie</u> op fouten of onvolledigheden.

2.4. Werkmethodiek

Op microniveau, in een specifieke taak; handelen volgens een efficiënt en effectief stappenplan

Onvoldoende	Matig	Goed	Zeer goed
<u>Aanvaardt zelden opdrachten</u> , is koppig en opstandig.	<u>Aanvaardt opdrachten</u> : wat/ tegen wanneer.	<u>Vraagt opdrachten</u> : wat/ tegen wanneer.	<u>Gaat zelf na</u> en bepaalt zelf wat hij moet doen en tegen wanneer.
Heeft lak aan methodieken en procedures. Veroorzaakt <u>wanorde en chaos</u> .	<u>Zoekt</u> naar een goede werkmethodiek . Behoudt het overzicht als anderen daarbij helpen.	<u>Volgt werkmethodeken</u> zelfstandig op. <u>Maakt zelf een schema</u> om het overzicht te bewaren.	<u>Zoekt, vindt en volgt goede werkmethodes</u> .
Werkt <u>impulsief</u> , zonder werkwijze, zonder planning, wordt door de omstandigheden gedomineerd.	Is zich <u>bewust van alternatieve werkwijzen</u> , maar weegt ze meestal niet af tegen elkaar.	<u>Kiest een doordachte werkwijze</u> in functie van het gevraagde resultaat. <u>Leert bij</u> ; past zijn toekomstige werkwijze aan.	<u>Kiest de meest geschikte werkwijze</u> in functie van het gevraagde resultaat.
<u>Verzint oplossingen</u> zonder vooraf in schatten of ze wel werken.	<u>Probeert</u> al eens <u>vooraf</u> in te schatten of mogelijke oplossingen wel werken.	Kiest <u>praktische oplossingen</u> .	Komt met <u>originele oplossingen</u> voor de proppen.

<p>Gebruikt de informatie <u>niet</u>.</p>	<p>Maakt <u>gebruik van de zichtbaar aanwezige informatie</u> en hulpmiddelen.</p>	<p><u>Zoekt</u> waar nodig informatie en hulp om een probleem op te lossen, bespreekt problemen met collega's.</p>	<p>Legt informatie en hulpmiddelen die hem verder helpen <u>vooraf klaar</u>. Heeft oog voor informatie en hulpmiddelen die de anderen nodig hebben, los van zijn eigen noden.</p>
---	--	---	---

3. SOCIALE ATTITUDES EN VAARDIGHEDEN

3.1. Sociale houding

bijdragen tot een goed samenwerkingsverband en een aangename, stimulerende leef- en werkgemeenschap, inlevingsvermogen

Onvoldoende	Matig	Goed	Zeer goed
Is een eenzaat. Heeft <u>weinig contact</u> met anderen.	Heeft alleen contact binnen een <u>klein vriendengroepje</u> . Heeft geen goed contact met leraars/begeleiders.	Heeft contact met <u>veel andere leerlingen van zijn leeftijd</u> en eventueel met enkele leraars/begeleiders.	Heeft ook een goed contact met leerlingen die <u>jonger of ouder</u> zijn en met meerdere leraars/begeleiders.
Is <u>onbeleefd</u> of zelfs onbeschoft.	Doet <u>weinig moeite om vriendelijk</u> of beleefd te zijn.	Volgt de <u>essentiële regels</u> van vriendelijkheid en beleefdheid.	Is op een <u>natuurlijke manier vriendelijk</u> en beleefd.
<u>Trekt zich weinig aan</u> van anderen . Reageert op basis van verdenkingen in plaats van feiten.	<u>Kan hulp vragen</u> aan anderen . Valt niet positief of negatief op, maar heeft eigenlijk weinig inbreng in de groep.	Heeft een persoonlijke inbreng in de groep, passend bij zijn eigen persoonlijkheid en capaciteiten. Komt in de meeste situaties op voor zijn mening. <u>Kan fouten toegeven</u> .	Heeft impact op de groep, kan overtuigen. Kan ingaan tegen de groep. Vat kritiek constructief op, ook al wordt die tactloos gegeven. <u>Geeft zelf constructieve kritiek</u> .
Geeft geregeld <u>aanleiding tot conflicten</u> . Schrijft moeilijkheden in zijn sociale contacten altijd toe aan de anderen.	Kan zich handhaven in de groep, maar wordt afgeschrikt door conflictsituaties . <u>Laat ruzie overgaan</u> .	Wil <u>ruzie bijleggen</u> , zet hiervoor actief stappen.	<u>Bemiddelt bij conflicten</u> in de groep, werkt aan een compromis.

<p>Ligt dwars, <u>werkt niet samen</u>. Is humeurig, soms agressief. Is nonchalant in het naleven van afspraken. Geeft nooit informatie door. Roept weerstand op.</p>	<p>Houdt alleen rekening met anderen als hij weet dat de leraar of chef dit waardeert.</p>	<p><u>Werkt goed samen met andere leerlingen</u>. Sluit zich constructief aan bij de meerderheid waar nodig. Geeft uitleg aan anderen, helpt. Vangt nieuwe collega's of leerlingen op indien gevraagd. Maakt belangrijk nieuws bekend.</p>	<p>Zorgt ervoor dat iemand in de groep opgenomen wordt. <u>Springt in voor collega's of voor de groep</u>. Stelt afspraken voor om leerlingen op te vangen na ziekte. Organiseert iets buiten dienst- of klasverband.</p>
<p>Bedriegt, is <u>oneerlijk</u>. Beseft niet welke reacties zijn gedrag uitlokt. Roddelt over persoonlijke zaken. Pest collega's, valt anderen lastig. Heeft een laag empathisch vermogen.</p>	<p>Vertelt geen persoonlijke zaken verder. Blijft van andermans spullen af. <u>Respecteert</u> de mening van anderen.</p>	<p>Toont dat hij zich inleeft in anderen, houdt <u>rekening met verscheidenheid</u> en met iemands (privé-)achtergrond. Geeft anderen kansen, behandelt hen niet stereotiep.</p>	<p>Anderen kunnen spontaan bij hem terecht. Is <u>integer</u> en heeft een hoog empathisch vermogen. Luistert met belangstelling naar wat andere leerlingen bezighoudt.</p>

3.2. Leiderschap

houding die erop gericht is het beste uit de medewerkers te halen op korte en langere termijn: sturen, begeleiden, opvolgen, motiveren (stimuleren en overtuigen), enthousiasmeren

Onvoldoende	Matig	Goed	Zeer goed
Verstopt zich in de groep. Is bekommerd om de eigen positie: wil zich voortdurend beveiligen.	Zorgt dat hij een overzicht heeft op volledige opdracht. Is voldoende taakgericht. <u>Geeft zelf het voorbeeld</u> door goed te werken.	<u>Neemt verantwoordelijkheid op voor het geheel.</u> Organiseert een structuur waarin iedereen aan bod komt en coördineert efficiënt. Maakt een globale planning en is flexibel om deze waar nodig aan te passen.	<u>Bevordert organisatorische verbeteringsprocessen</u> Neemt verantwoordelijkheid op voor fouten die anderen gemaakt hebben. Legt goede samenwerkingsverbanden met andere afdelingen/groepen.
Jaagt in leidinggevende positie mensen tegen zichzelf of tegen elkaar in het harnas. <u>Roept weerstanden op.</u>	Kan in een leidinggevende positie rond eenvoudige taken <u>samenwerken</u> , b.v. toezicht houden, eenvoudige werkzaamheden organiseren.	Kan <u>motiveren en overtuigen</u> , verkrijgt medewerking. Doorbreekt niet al te grote weerstanden. Vraagt aan zijn medewerkers feedback over het eigen functioneren.	<u>Zorgt voor enthousiasme</u> en bezieling. Geeft schouderklopjes en deelt succeservaringen. Heeft tijdens groepswork oog voor het taakgerichte aspect en voor het sociale aspect.

<p>Is te <u>nonchalant</u> en laat teveel gebeuren zonder ingrijpen, heeft geen overzicht of overzicht. Twijfelaar, zeker als anderen iets anders voorstellen.</p>	<p>Is <u>besluitvaardig zolang de taak niet wijzigt</u>. Hij beperkt het overleg met medewerkers omdat hij vindt dat dit de beslissing bemoeilijkt.</p>	<p>Neemt besluiten nadat hij medewerkers advies gevraagd heeft. <u>Zoekt consensus als het kan</u>. Is waar nodig besluitvaardig en zorgt voor duidelijkheid. Motiveert beslissingen.</p>	<p>Kan bemiddelen. Kan beslissingen doorvoeren ook al zijn de mensen er niet gelukkig mee. <u>Treedt kordaat op waar nodig</u>. Organiseert besluitvorming over complexe problemen.</p>
<p><u>Houdt informatie achter</u>.</p>	<p><u>Geeft informatie door</u> als dat gevraagd wordt door superieuren of medewerkers. Geeft instructies.</p>	<p><u>Informeert spontaan</u> medewerkers over wat belangrijk is voor hun job. Gaat na of de gegeven informatie of instructie begrepen is.</p>	<p><u>Informeert en communiceert</u> over doel, verwachtingen en timing. Zorgt ervoor dat dit goed en motiverend overkomt.</p>
<p>Krijgt <u>medewerkers niet aan het werk</u>.</p>	<p><u>Doet veel zelf</u>. Delegeert alleen eenvoudige taken.</p>	<p><u>Delegeert ook moeilijkere taken</u> en volgt de gedelegeerde taken op. Heeft inzicht wie hij welke taak kan toevertrouwen.</p>	<p><u>Evalueert en volgt waar mogelijk actief op</u>.</p>
<p><u>Treedt niet op bij conflicten en problemen</u>, verliest het stuur bij wijzigingen en problemen.</p>	<p><u>Plant goed om conflicten en problemen te voorkomen</u>.</p>	<p><u>Tracht conflicten en problemen in samenspraak met de betrokkenen op te lossen</u>.</p>	<p>Bij conflicten en problemen kan hij de <u>situatie rechtekken</u>.</p>

3.3 Overtuigingskracht – assertiviteit

in staat om voor zichzelf op te komen, zelfbewust, weerbaar; met respect voor anderen

Onvoldoende	Matig	Goed	Zeer goed
Straalt <u>geen zelfvertrouwen</u> uit. Schouders naar beneden. Laat zich door eender wie <u>in de hoek drummen</u> .	<u>Twijfelt</u> dikwijls aan eigen kunnen.	Straalt het nodige zelfvertrouwen uit.	Kan op zijn/haar eentje een <u>grotere groep voor zijn/haar (tegengesteld) idee winnen</u> .
Heeft <u>over niets</u> een eigen mening . Blijft defensief en vaag.	Ontwikkelt een eigen mening <u>indien anderen hem een zetje in de goede richting geven</u> .	Durft aan om een <u>ander idee te verdedigen</u> , mits iemand zijn mening deelt.	Zelfs waar zijn/haar mening niet verwacht wordt, wil hij <u>mensen voor zijn/haar idee winnen</u> .
Kan de <u>anderen niet overtuigen</u> . Wordt keer op keer zelf overtuigd.	Heeft het <u>moeilijk om mensen te overtuigen</u> . Lukt enkel indien die al enigszins enthousiast zijn.	<u>Durft actie te ondernemen</u> om mensen te overtuigen .	Overtuigen gebeurt spontaan op basis van <u>weldoordachte argumenten</u> .
Behandelt anderen onrechtvaardig .	Wil onrechtvaardige situatie rechtzetten, als men hem zijn mening vraagt. <u>Komt vooral op voor zichzelf</u> .	Wil onrechtvaardige situatie rechtzetten. <u>Komt evengoed op voor een ander</u> .	Wil onrechtvaardige situatie rechtzetten, door een <u>algemeen idee/principe</u> te beargumenteren.
Kan zich <u>niet uitdrukken</u> tegenover meerderen	Heeft <u>last</u> bij het uiten als meerderen in de buurt zijn.	Kan zich <u>makkelijk uitdrukken</u> tegenover meerderen.	Neemt <u>zelf als eerst contact</u> met meerderen.

3.4 Communiceren

de techniek: de wijze waarop gecommuniceerd wordt

Onvoldoende	Matig	Goed	Zeer goed
<i>Algemeen:</i>	<i>Algemeen:</i>	<i>Algemeen</i>	<i>Algemeen:</i>
Kan gedachten niet duidelijk onder woorden brengen.	Heeft moeite met gedachten duidelijk onder woorden te brengen.	Kan gedachten onder woorden brengen.	Brengt makkelijk gedachten onder woorden.
<u>Bijna geen interactie</u> met publiek.	<u>Weinig interactie</u> met publiek	<u>Wisselende interactie</u> met publiek	<u>Goede interactie</u> met het publiek als het nodig is.
Krijgt vragen niet beantwoord.	Krijgt vragen niet altijd beantwoord.	Krijgt vragen beantwoord.	<u>Anticipeert</u> bepaalde vragen.
<u>Verwarde lichaamstaal.</u>	Heeft het <u>moeilijk</u> met lichaamstaal.	Lichaamstaal in overeenstemming met het verbale.	Heeft een uitgesproken lichaamstaal , met een duidelijke parallellisme tussen lichaamstaal en het verbale.
Kan <u>moeilijk luisteren.</u>	Is soms <u>afgeleid</u> bij het luisteren.	Luistert in <u>gewone situaties.</u>	Luistervaardigheid verslapt niet in uitzonderlijke omstandigheden.

<i>Mondeling:</i>	<i>Mondeling:</i>	<i>Mondeling:</i>	<i>Mondeling:</i>
Taalgebruik is doorspekt met <u>dialect</u> .	Een taalgebruik met hier en daar <u>fouten tegen het AN</u> .	Correct taalgebruik, <u>geen fouten tegen het AN</u> .	Goed gebruik AN, gebruikt ook niet courante woorden: uitdrukkingen, <u>duidelijk goed taalgevoel</u> .
Taalgebruik is <u>niet aangepast aan publiek</u> (formeel/informeel).	Taalgebruik is <u>soms onaangepast</u> .	Taalgebruik is <u>aangepast</u> als gevolg van consequente aandacht.	Taalgebruik is <u>natuurlijk aangepast</u> .
Spreekt <u>onduidelijk</u> , praat binnensmonds, onzeker, ...	Spreekt <u>niet zo duidelijk</u> , hapert af en toe.	Spreekt <u>duidelijk</u> .	Spreekt <u>duidelijk</u> met een <u>natuurlijke</u> intonatie.
<i>Schriftelijk:</i>	<i>Schriftelijk:</i>	<i>Schriftelijk:</i>	<i>Schriftelijk:</i>
Tekst met zowel spellingsfouten, fouten tegen woordenschat en grammaticafouten .	Tekst met <u>hier en daar spellingsfouten, fouten tegen woordenschat en grammaticafouten</u> .	Maakt <u>weinig of geen spellingsfouten, fouten tegen woordenschat en grammaticafouten</u> .	Maakt <u>geen spellingsfouten, fouten tegen woordenschat en grammaticafouten</u> .
Opbouw en structuur van tekst leiden tot <u>onduidelijkheid</u> .	Opbouw en structuur van tekst geven <u>geen meerwaarde</u> aan boodschap.	Sobere opbouw en structuur van de tekst maken de <u>boodschap duidelijk</u> .	Rijkelijke opbouw en visueel duidelijke structuur van de tekst maken de <u>boodschap duidelijk</u> .

4. COGNITIEVE ATTITUDES EN VAARDIGHEDEN

4.1. Leergierigheid en interesse

gerichtheid op leren, zowel op het werk zelf (on the job–leren) als daarbuiten (bijscholing, vervolmaking), belangstelling hebben

Onvoldoende	Matig	Goed	Zeer goed
Heeft een absolute <u>afkeer</u> van leren en leert niet.	Leert met <u>tegenzin</u> omdat het nu eenmaal moet.	Leert, maar doet dit enkel wanneer dit <u>expliciet gevraagd</u> wordt.	Leert <u>spontaan</u> .
Heeft absoluut <u>geen</u> interesse voor het werk dat hij doet. Stelt nooit vragen.	Het werk interesseert hem <u>matig</u> . Stelt af en toe een vraag.	Is geïnteresseerd in het werk. Stelt regelmatig vragen.	Is gepassioneerd door het werk. Wil allerlei dingen weten, zoekt naar achtergronden. Stelt veel vragen.
Maakt <u>steeds dezelfde fouten</u> .	Maakt <u>regelmatig</u> nog <u>dezelfde fouten</u> moet hier voortdurend op gewezen worden.	Maakt <u>zelden</u> nog <u>dezelfde fouten</u> . Verbeterd de spontaan indien hij ze nog maakt.	Leert spontaan uit zijn fouten en maakt ze <u>nooit meer opnieuw</u> .
Kan <u>onmogelijk zelfstandig</u> studeren.	Zelfstudie lukt alleen onder strikte <u>begeleiding</u> .	Zelfstudie lukt onder <u>enige begeleiding</u> .	Heeft voldoende “drive” om aan zelfstudie te doen.
Staat <u>niet open</u> voor suggesties en feedback .	<u>Luistert</u> naar suggesties en feedback .	<u>Vraagt</u> spontaan suggesties en feedback .	<u>Vraagt</u> suggesties, feedback en integreert dit <u>spontaan</u> in het leerproces.

Heeft <u>geen</u> leertraject .	<u>Anderen</u> moeten zijn leertraject uitstippelen en opdragen.	Stippelt <u>eigen</u> leertraject uit op uitdrukkelijke vraag.	Stippelt <u>spontaan</u> zijn eigen leertraject uit
Heeft <u>geen</u> interesse in recent nieuws of recente evoluties .	Heeft <u>wel</u> interesse in recent nieuws of recente evoluties , maar anderen moeten hiervan rechtstreeks het voordeel bewijzen.	Heeft <u>spontane</u> interesse in recent nieuws of recente evoluties .	<u>Volgt</u> recent nieuws of recente evoluties <u>systematisch</u> op.
<u>Houdt</u> alle kennis voor zich.	Deelt <u>berekend</u> en met mondjesmaat zijn/haar kennis .	Deelt op <u>uitdrukkelijke vraag</u> de kennis .	Deelt <u>spontaan</u> kennis met anderen.

4.2. Analyse

de ontleding in bestanddelen ter nadere beschouwing

Onvoldoende	Matig	Goed	Zeer goed
<u>Onderkent onvoldoende problemen</u> (die zich b.v. kunnen voordoen bij het (al dan niet) uitvoeren van bepaalde handelingen (b.v. bij machines)).	<u>Onderkent problemen</u> , maar vaak <u>oppervlakkig</u> , en komt niet altijd tot de gepaste actie na het onderkennen van de problemen.	Verzamelt <u>systematisch</u> informatie om het probleem of de deelproblemen op te lossen.	Herkent in een vroeg stadium dat er sprake is van een probleem .
<u>Spoort de oorzaken van fouten niet</u> of onvoldoende <u>op</u> .	Gaat de oorzaken van fouten na, doch <u>niet systematisch</u> .	Stelt <u>logisch en methodisch</u> vast waar een fout zit en bepaalt de oorzaak ervan.	Kan fouten <u>systematisch</u> , vanuit diverse invalshoeken analyseren, opdelen en er relevante acties aan verbinden.
<u>Ziet geen</u> of slechts een minimaal verband tussen verschillende soorten informatie.	Ziet een algemeen, <u>oppervlakkig verband</u> tussen verschillende soorten informatie.	<u>Legt verbanden</u> tussen verschillende soorten informatie.	Gaat <u>spontaan en systematisch</u> op zoek naar verbanden tussen verschillende soorten informatie.
Maakt geen analyse van een probleem.	Maakt een eenzijdige analyse van een probleem.	Maakt bij de analyse van een probleem in het algemeen een <u>onderscheid tussen informatie over de feiten</u> enerzijds en <u>interpretaties of veronderstellingen</u> anderzijds.	<u>Verzamelt</u> spontaan informatie over de achtergronden en oorzaken van een probleem/een situatie en neemt een besluit op basis hiervan.

<p>Kan bij analyse geen onderscheid maken tussen hoofd- en bijzaken.</p>	<p>Brengt in zijn/haar analyse slechts <u>matig structuur</u> aan, gaat soms te veel in op details en overziet niet altijd de grote lijnen.</p>	<p><u>Analyseert</u> een proces, een taak, een project, een opdracht, een doelstelling.</p>	<p>Maakt een duidelijk <u>onderscheid tussen hoofd- en bijzaken</u>; zoekt eerst de grote lijnen; duikt niet meteen in de details.</p>
			<p>Maakt een <u>impactanalyse</u> en een analyse van oorzaak en gevolg.</p>
			<p><u>Definieert oplossingen</u>, overweegt alternatieven, trekt de juiste conclusies en documenteert die volledig; anticipeert op storingen (b.v. in een project, bij het manipuleren van een machine, enz.).</p>

4.3. Synthese

verbinding van afzonderlijke, vaak tegengestelde elementen tot een nieuw geheel

Onvoldoende	Matig	Goed	Zeer goed
Kan vanuit diverse componenten, elementen, samenstellende delen geen geheel, geen synthese , geen einddoel <u>bepalen</u> (b.v. bij een vraagstuk, een project).	Kan vanuit geanalyseerde informatie tot een <u>oordeel of synthese komen</u> , doch <u>niet systematisch</u> .	Kan op basis van verzamelde informatie systematisch tot een sobere synthese komen.	Formuleert een <u>stevig onderbouwde synthese</u> , op basis van veelzijdige informatie.
Kan <u>zeer moeilijk alternatieven</u> afwegen en komt hierdoor niet tot een conclusie.	Kan <u>soms alternatieven</u> afwegen en hieruit een conclusie formuleren.	<u>Weegt over</u> het algemeen alternatieven tegenover elkaar <u>af</u> en komt tot conclusies.	Toont spontaan een <u>gezond-kritische ingesteldheid</u> in het redeneren, heeft alternatieven en komt hierdoor altijd tot conclusies.
Formuleert <u>ongenuanceerde voorstellen</u> bij de oplossing van een probleem . Heeft weinig oog voor positieve/negatieve kanten.	Kan op aanwijzing een <u>genuanceerd voorstel</u> formuleren bij de oplossing van een probleem , doch heeft het hiermee vaak moeilijk.	Formuleert zelf <u>eenzijdig genuanceerde voorstellen</u> bij de oplossing van een probleem .	Formuleert <u>spontaan genuanceerde voorstellen</u> bij de oplossing van een probleem , waarbij alle mogelijke neveneffecten, nuances of consequenties van standpunten in zijn/haar overwegingen zijn opgenomen.

<p>Kan <u>moeilijk</u> bij elkaar horende informatie interpreteren en hieromtrent een <u>algemeen standpunt innemen</u>.</p>	<p>Kan een <u>algemeen standpunt innemen</u> op basis van de <u>gegeven informatie</u>, doch zal hierbij meestal hulp nodig hebben.</p>	<p>Verzamelt bij elkaar horende informatie in en neemt hierover een <u>algemeen standpunt</u> in.</p>	<p>Verzamelt spontaan bij elkaar horende informatie in en neemt hierover <u>veelzijdige standpunten</u> in.</p>
		<p><u>Redeneert logisch</u>, vertrekkende vanuit diverse componenten, neveneffecten, consequenties.</p>	
			<p><u>Motiveert ten gronde</u> het eigen oordeel of de eigen beslissing.</p>