

Competentiemeting & Evaluatie

Ontwikkeling van een evaluatie- instrument om de Leergang Management
Vorming Basis Module te beoordelen naar effectiviteit in opdracht van de
School voor Maritieme Vorming, Bedrijfsvoering & Onderwijskunde

OPENBAAR

Irma Heessels
2126365



Competentiemeting & Evaluatie

Ontwikkeling van een evaluatie- instrument om de Leergang Management Vorming Basis Module te beoordelen naar effectiviteit in opdracht van de School voor Maritieme Vorming, Bedrijfsvoering & Onderwijskunde

Irma Heessels
2126365

In opdracht van
Koninklijke Marine, SMVBO, te Den Helder
Onderzoeksbegeleider: LTZSD 2 OC D.A. van de Pol MSc

Afstudeerdocent: J. Nederstigt
Afstudeerdocent: J. Berkers
Fontys Hogescholen voor HRM en Psychologie

Datum: 25 mei 2012





Opdrachtgever

Koninklijke Marine

Afdeling Onderwijs Koninklijke Marine / SMVBO

Marine Kazerne Erfprins, Schapendijkje 2

Begeleidster: LTZSD 2 OC D.A. van de Pol MSc



Student

Irma Heessels

Fontys Hogeschool voor HRM en Psychologie

Studie: HBO Toegepaste Psychologie

Studierichting: Onderwijs en Ontwikkeling

Studentnummer: 2126365

Voorwoord

Het afgelopen half jaar ben ik bezig geweest met dit onderzoeksrapport. Ondanks het vak onderzoeken niet mijn grote favoriet was tijdens de opleiding, was het einddoel, afstuderen dat natuurlijk wel.

Tweede doel werd dan ook meteen het zoeken naar een interessante omgeving om het laatste stukje van de studie te behalen. Dit werd Defensie en specifiek de Marine. Deze omgeving en met name door de mensen in deze omgeving werd het een bijzondere, leerzame en uitdagende ervaring.

Graag wil ik mijn begeleidster van de Marine, Dorien van de Pol, bedanken voor haar feedback en helpende hand wanneer ik dit nodig had. Ook alle collega's van de SMVBO die mij met raad en wijsheid hebben geholpen met zowel het vervaardigen van mijn onderzoek als wel het mogelijk maken van het ontdekken van de wereld van de Marine.

Mijn grote vrees tijdens het onderzoek: SPSS en Excel. Toch merkte ik tijdens het maken van het codeboek en het analyseren van de data dat het eigenlijk niet zo lastig was als dat het altijd leek. De deskundigheid en expertise van mijn afstudeerdocent Jeske Nederstigt heeft hieraan zeker meegeholpen. Ik wil haar dan ook bedanken voor het altijd bereikbaar zijn voor vragen en feedback en de inzet en interesse die zij toonde in mij, het onderzoek en de Marine. Daarnaast wil ik J. Berkers, als tweede lezer, bedanken voor haar extra feedback op de scriptie.

Dank naar mijn slb-er, Patric Hintermann, voor het altijd meewerken aan mijn ideeën die net even niet in het reguliere opleidingsplaatje pasten. Zoals het volgen van een lintminor in Utrecht in de 2^e, de buitenlandstage in Cambodja in de 3^e en uiteindelijk in de 4^e toch nog even die psychiatrieblokminor in 's-Hertogenbosch. En als het afstuderen dan perse van de Fontys in Nederland moet dan wel bij de meeste uitdagende organisatie van Nederland en werd het bij Defensie in Den Helder.

Natuurlijk was ik nooit gekomen waar ik nu ben zonder de liefde en steun van mijn familie. Dank naar mijn vader voor de altijd aanwezige (financiële) support, voor het printen en inscannen van talloze verslagen, rapportages en formulieren, en het altijd meedenken in praktische mogelijkheden en ideeën.

Dank naar mijn lieve broer en zus voor het altijd steunen van jullie jongste zusje zowel met de studie als privé.

Als laatste gaat mijn speciale dank uit naar mijn moeder. Die niet alleen tijdens deze afstudeerperiode tientallen malen mijn stukken heeft gelezen en gecorrigeerd maar ook voor de toeloze support, aanmoediging en het vertrouwen in mijn kunnen tijdens deze 4 jarige studie. Dankje mam, voor het delen en gebruiken van je eigen huis-, tuin en keukenpsychologie de afgelopen jaren.

Irma Heessels
Rosmalen, 2012

Samenvatting

Het onderwerp van dit onderzoek is het meten en evalueren van de competenties uit de Leergang management vorming- basismodule van de SMVBO om de effectiviteit van de opleiding te bepalen. Deze LMV-basismodule is vorig jaar vernieuwd en maakt nu gebruik van competentiegericht leren. De opdrachtgever evalueert intern op het reactieniveau maar nog niet op leer- en gedragsniveau. De onderzoeksvraag luidt de dan ook:

Hoe kan de SMVBO op de beste manier de ontwikkeling van competenties meten en zo de Leergang Management Vorming basismodule op leer- en gedragsniveau evalueren?

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden is deze in twee vragen opgesplitst: 'Hoe kun je loopbaancompetenties het beste meten en dus evalueren?' en 'Leidt de opleiding tot verbetering/ontwikkeling van de competenties op gebied van gedrag, attitude en vaardigheden en is daarmee de opleiding dus effectief?'

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden is de opdracht als volgt: *Ontwikkel een betrouwbaar, valide en bruikbaar meetinstrument waarmee de SMVBO de competentieontwikkeling van de cursisten op leer- en gedragsniveau kan meten.*

Als eerste is er een literatuurstudie gedaan naar het fenomeen competenties en de methodieken die er zijn om de competenties te meten op het leer- en gedragsniveau. Aan de hand daarvan is er een vragenlijst ontwikkeld met gedragsindicatoren met het Defensie competentiewoordenboek als basis. De indruks- en begripsvaliditeit is met experts bepaald en er is een kwantitatieve pilot afgenomen en beantwoordt door 34 cursisten en 11 leidinggevendenden. Aan de hand daarvan is de betrouwbaarheid bepaald die acceptabel tot uitstekend is. Waarop een focusgroep is afgenomen onder de leidinggevendenden die de vragenlijst hadden ingevuld. De bruikbaarheid, hanteerbaarheid, haalbaarheid en duidelijkheid zijn toen besproken. Hieruit bleek dat de vragenlijst te lang was en daardoor de concentratie afnam en een drempel zou kunnen zijn voor mensen om hem in te vullen. De stellingen waren allen duidelijk. Bij sommige competenties konden leidinggevendenden nog niks beoordelen doordat het bijvoorbeeld rustig was op de werkplek en de competentie op die manier nog niet aan bod was gekomen. Hierop is de vragenlijst ingekort voor een betere hanteerbaarheid en haalbaarheid. Daarnaast zijn er extra stukken toelichting en de opties n.v.t. en n.t.b.* bijgevoegd zodat er meer inhoudelijk informatie wordt verschaft, waarop de bruikbaarheid ook als goed kan worden beschouwd. Opnieuw is de betrouwbaarheid van de schalen berekend en er kwam opnieuw een acceptabele tot uitstekende betrouwbaarheid naar voren.

Tot slot zijn er nog een aantal discussiepunten, betreffende de vragenlijst, de validiteit en de interbeoordelaarsbetrouwbaarheid. Het komt erop neer dat in een volgende meting meer respondenten nodig zijn om ook de interbeoordelaarsbetrouwbaarheid goed te meten en er een eenduidige conclusie kan worden getrokken. De validiteit is nu nog enigszins subjectief en kan door de interne en externe validiteit te meten, verminderd worden. Doordat de resultaten uit de focusgroep zijn doorgevoerd, kan de bruikbaarheid als goed worden beschouwd. Dit zou nog wel opnieuw bevestigd moeten worden. Door vervolg onderzoek kan het tweede gedeelte van de vraag ook beantwoord worden wat nu nog niet mogelijk is.

**Niet te beoordelen*

Inhoudsopgave

Voorwoord	4
Samenvatting	5
1. Inleiding	8
1.1 Aanleiding	8
1.2 Probleemstelling	9
1.3 Doelstelling	10
1.4 Randvoorwaarden SMVBO	11
1.5 Afbakening	11
1.6 Relevantie van het onderzoek	12
1.7 Definiëring begrippen	12
2. Literatuurstudie	13
2.1 Evaluatiemodel van Kirkpatrick	13
2.2 De opleidingscyclus	15
2.3 Competenties	16
2.3.1. Competenties	16
2.3.2. Competenties bij Defensie	17
2.3.3. Competentiemodel	17
2.3.4. Soorten competenties	18
2.4 Meetbaarheid competenties	19
2.4.1 Beoordeling competenties	19
2.4.2 Objectiviteit	20
2.4.3 Outputs & outcomes	20
2.5 Kirkpatrick niveau 2 en 3	22
2.5.1 Factoren	23
2.6 Methodieken van evalueren	24
2.7 Conclusie	27
3. Methode van onderzoek	28
3.1 Algemene methodologie	28
3.1.1 Gebruikte methoden	28
3.1.2 Keuze evaluatie methodiek	28
3.1.3 Conclusie	29
3.2 Deelonderzoek 1	30
3.2.1 Doel en aard van het onderzoek	30
3.2.2 Deelnemers	30
3.2.3 Operationalisatie	30
3.2.4 Gebruikte instrumenten	31
3.2.5 Procedure	32
3.2.6 Analyse	32
3.2.7 Resultaten	33
3.2.8 Conclusie	33
3.3 Deelonderzoek 2	34
3.3.1 Doel en aard van het onderzoek	34
3.3.2 Respondenten	34
3.3.3 Operationalisatie	34
3.3.4 Gebruikte instrumenten	35
3.3.5 Procedure	35
3.3.6 Analyse	36
3.3.7 Resultaten	36
3.3.8 Conclusie	37
3.4 Deelonderzoek 3	39
3.4.1 Doel en aard van het onderzoek	39
3.4.2 Deelnemers	39
3.4.3 Operationalisatie	39
3.4.4 Gebruikte instrumenten	39
3.4.5 Procedure	39
3.4.6 Analyse	39
3.4.7 Resultaten	40

3.4.8 Conclusie	40
5. Discussie	41
5.1 Conclusie	41
5.2 Discussie	42
5.3 Aanbevelingen	43
5.4 Evaluatie	43
Literatuurlijst	44
Bijlagen	48
Bijlage 1 Begrippenlijst	49
Bijlage 2 Interview I	50
Bijlage 2A Uitwerking interview I	51
Bijlage 3 Interview II	52
Bijlage 3A Uitwerking interview II	53
Bijlage 3B Feedback proefafname	54
Bijlage 4 Competentie/Indicatoren tabel	55
Bijlage 4A Competentiematrix	56
Bijlage 4B Verbeterde competentiematrix	61
Bijlage 5 Email vragenlijst cursisten	66
Bijlage 5A Email vragenlijst leidinggevenden	67
Bijlage 6 Vragenlijst cursisten	68
Bijlage 6A Vragenlijst leidinggevenden/trainers	77
Bijlage 6B Hernieuwde vragenlijst Cursist	85
Bijlage 6C Hernieuwde vragenlijst Leidinggevenden	88
Bijlage 7 Focusgroep vragen	90
Bijlage 7A Uitwerking focusgroep	91
Bijlage 8 Analyseplan	94
Bijlage 9 Codeboek 1	97
Bijlage 9A Codeboek 2	100
Bijlage 10 Cronbach's alpha hernieuwde vragenlijst	101
Bijlage 11 Opdrachtgever	102
Bijlage 12 Authenticiteit verklaring	104

1. Inleiding

In dit hoofdstuk zal de basis van dit onderzoek worden geschetst. In paragraaf 1.1 wordt besproken wat de aanleiding is van dit onderzoek. De stand van zaken zoals die nu is bij de Koninklijke Marine zal tevens besproken worden met betrekking tot het centrale onderwerp: evalueren.

Daaruit volgend zal in paragraaf 1.2 en 1.3 nader worden ingegaan op de concrete probleemstelling die het uitgangspunt vormt voor het onderzoek en doelstelling en opdracht van dit onderzoek. Het onderzoek moet voldoen aan een aantal randvoorwaarden die zijn opgesteld en zullen toegelicht worden in paragraaf 1.4. De afbakening van het onderzoek zal in paragraaf 1.5 worden beschreven. De relevantie van het onderzoek wordt in paragraaf 1.6 besproken en als laatste wordt er een koppeling gemaakt naar de afkortingen en begrippen die gebruikt worden. Deze zijn in paragraaf 1.7 te lezen.

1.1 Aanleiding

In Nederland bestaan een elftal ministeries. Eén van deze ministeries is het ministerie van Defensie (www.rijksoverheid.nl). Defensie zorgt via vier verschillende krijgsmachten voor de veiligheid in Nederland en wereldwijd. De vier krijgsmachtdelen zijn Koninklijke Landmacht (KL), Koninklijke Luchtmacht (KLu), Koninklijke Marechaussee (KMar) en de Koninklijke Marine (KM). Defensie heeft nationale en internationale taken die bestaan uit het beschermen van landen en hun inwoners en de samenleving waarin zij leven. Elk defensieonderdeel heeft zijn eigen specifieke kennis en kunde om de taken te volbrengen. Om deze taken te kunnen volbrengen zijn er vaak specialistische en vakkundige mensen nodig (www.defensie.nl).

Defensie heeft door heel Nederland opleidingsinstituten met de daarbij behorende opleidingen voor de krijgsmachten. Eén van deze scholen die onderdeel is van de KM is de School voor Maritieme Vorming, Bedrijfsvoering en Onderwijskunde (SMVBO) te Den Helder. Dit opleidingsinstituut heeft initiële opleidingen, loopbaanopleidingen en onderwijskundige opleidingen.

De SMVBO is één van de tien scholen die de marine kent en richt zich op verschillende soorten opleidingen. Het heeft opleidingen voor jongeren die net klaar zijn van de middelbare school maar heeft ook opleidingen tot bijvoorbeeld instructeur of trainer.

Elke militair die bij Defensie werkt wordt op een functie geplaatst voor ongeveer drie jaar. Daarna komt iemand weer in aanmerking voor een andere plaatsing. Je kunt soms doorstromen naar een hogere rang met meer verantwoordelijkheid en taken of je kunt een functiegerichte opleiding of loopbaanopleiding gaan volgen om jezelf breder te oriënteren. Door deze regel is er bij Defensie dus sprake van veel (om)scholing om iedereen steeds de juiste kennis en vaardigheden aan te leren voor de beroepsfuncties (intranet).

Werknemers van de KM worden geregeld omgeschoold of bijgeschoold maar er is tot op heden weinig inzicht in het effect van de cursussen, trainingen en opleidingen, die worden gevolgd. Hierdoor is er behoefte ontstaan aan het evalueren van deze trainingen/opleidingen. De nadruk met betrekking tot

evalueren ligt voor de SMVBO op dit moment bij de loopbaanopleidingen zoals de Leergang Management Vorming Module (LMV-module). Deze module werkt met een schoolleerplan waarin de leerdoelen beschreven staan in de vorm van competenties.

Er zijn op dit moment geen Defensie brede richtlijnen voor evalueren. Dit is één van de onderdelen waar het project SPOT(Standaardiseren van Processen rond Opleiden en Trainen) aan werkt. Met SPOT standaardiseert Defensie de opleidings- en trainingsprocessen binnen alle onderdelen van de krijgsmacht (intranet). Daarmee ontstaat er een uniforme werkwijze van ontwikkelen en uitvoeren van opleidingen en een elektronische leeromgeving die zowel intern (intranet) als extern (internet) voor Defensie te benaderen is.

Door de bezuinigen die plaatsvinden binnen Defensie zal er efficiënter en meer samengewerkt moeten worden door de verschillende defensieonderdelen. Daarnaast vindt Defensie het belangrijk dat personeel goed geschoold is, medewerkers zich blijven ontwikkelen en elke drie jaar van functie veranderen en vindt Defensie het belangrijk dat er meer aangesloten wordt op de behoefte uit de praktijk zodat er efficiënt en effectief kan worden gewerkt.

Om dit te kunnen blijven doen zijn er per rang beleidsdoelstellingen opgesteld. Het beleid is in twee delen gesplitst; opleidingsdoelstellingen en loopbaandoelstellingen. Een combinatie van deze doelstellingen in de bedrijfsvoering ziet er als volgt uit;

- *Opleiding op maat en op tijd*
- *Bevoegdheden behorend bij de functie*
- *Opdrachtgerichte aansturing*

(Beleidsvisie onderofficieren KM, 2007)

1.2 Probleemstelling

De SMVBO heeft verschillende loopbaanopleidingen en deze moeten dan ook geëvalueerd worden om iets te kunnen zeggen over de effectiviteit van de opleidingen. Hiervoor gebruikt Defensie het evaluatiemodel van Kirkpatrick (1993). Dit model kent vier niveaus en het eerste niveau is het reactie niveau. Op dit niveau wordt door de SMVBO al geëvalueerd door aan het einde van de opleiding een enquête voor te leggen aan de cursisten die de opleiding hebben gevolgd (zie 2.1 Evaluatiemodel Kirkpatrick). Deze enquête zegt nog niks over het gedrag van de cursisten en of zij het geleerde ook daadwerkelijk gaan toepassen in de praktijk. Dit moet worden gemeten om te bepalen of de opleiding goed aansluit op de praktijk en dus effectief is.

Er worden door de SMVBO op dit moment 'twee' verschillende evaluaties uitgevoerd bij de LMV module. Elke cursist krijgt aan het einde van de module een digitale evaluatie voorgelegd. Deze bestaat uit een generiek deel die voor elke module hetzelfde is. Met vragen zoals 'Vooraf heb ik voldoende praktische informatie ontvangen' 'De training was duidelijk opgebouwd' 'De duur van de training was voldoende voor behandeling van de lesstof' (Evaluatie Basismodule A + B , 2011). Alle vragen zijn op niveau 1 van Kirkpatrick (2006). Deze uitkomsten zijn zichtbaar voor de voor alle

medewerkers van de SMVBO. De data alleen zijn te weinig om daadwerkelijk iets over de ontwikkeling van de competenties te zeggen.

Daarnaast wordt er bij de LMV- basismodule schriftelijk of digitaal geëvalueerd. Dit wordt gedaan door een voor- en nameting uit te voeren op niveau 2 van Kirkpatrick (2006) en tijdens de lesweken te werken met een portfolio waarin alles wordt bijgehouden. De cursisten mogen zelf bepalen of ze dit op papier invullen of digitaal. Deze antwoorden worden niet gedigitaliseerd en gekoppeld aan de onderwijskundigen maar zijn alleen inzichtelijk voor de cursist zelf ten behoeve van de eigen persoonlijke ontwikkeling. De antwoorden worden dus niet gebruikt als evaluatieresultaten.

Ook worden de cursisten tijdens de module per competentie beoordeeld door de trainer door middel van een vragenlijst met stellingen op niveau 2. En aan het einde van de opleiding wordt de klas in groepen verdeeld waarin de cursisten elkaar feedback geven en de competenties evalueren.

1.3 Doelstelling

Het doel van de SMVBO is dat er een meetinstrument wordt ontwikkeld dat kan meten of de opleiding bijdraagt aan de competentieontwikkeling van de deelnemers zodat er uiteindelijk iets gezegd kan worden over de effectiviteit van de opleiding. Om dit te kunnen doen moet het evaluatie instrument het gedrag, de kennis en de houding van de cursisten meten (niveaus 2 en 3 van Kirkpatrick).

Op het eerste niveau wordt al geëvalueerd, het onderzoek zal zich dan ook richten op de bestaande evaluatie op niveau 2 en de nieuw te ontwikkelen evaluatie op niveau 3.

Vraagstelling

Het onderzoek moet antwoord geven op de vraag op welke manier de SMVBO het beste de opleidingen kan evalueren.

Hoe kan de SMVBO op de beste manier de ontwikkeling van competenties meten en zo de Leergang Management Vorming basismodule op leer- en gedragsniveau evalueren?

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden is deze in twee vragen opgesplitst:

1. *Hoe kun je loopbaancompetenties het beste meten en dus evalueren?*
2. *Leidt de opleiding tot verbetering/ontwikkeling van de competenties op gebied van gedrag, attitude en vaardigheden en is daarmee de opleiding dus effectief?*

Opdracht:

Ontwikkel een betrouwbaar, valide en bruikbaar meetinstrument waarmee de SMVBO de competentieontwikkeling van de cursisten op leer- en gedragsniveau kan meten.

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden en de opdracht uit te voeren moeten ook de volgende deelvragen beantwoord worden:

1. Waarom evalueren?
2. Is er samenhang in de 4 niveaus van Kirkpatrick?
3. Wat zijn competenties?
4. Hoe meetbaar zijn competenties?
5. Hoe kun je competenties het beste meten?
6. Welke methodes heb je om competenties te evalueren?
7. Hoe kun je de competenties op leerniveau evalueren?
8. Hoe kun je de competenties op gedragsniveau evalueren?
9. Welke factoren beïnvloeden, naast de opleiding, het gedrag?
10. Wat zijn de gedragsindicatoren per competentie?
11. Welke gedragingen moeten de cursisten vertonen?
12. Wie wordt er gemeten en door wie moet er gemeten worden?
13. Aan welke eisen moet het format voldoen?

De eerste vraag zal beantwoord worden in paragraaf 1.6 Relevantie van het onderzoek. Vraag 2 t/m 9 zullen beantwoord worden door middel van literatuuronderzoek. Vraag 10, 11, 12 en 13 zullen beantwoord worden in Interview I en de uitleg zal terugkomen in de methode van onderzoek. Door beantwoording van deze vragen kan de SMVBO zicht krijgen op de ontwikkeling van de deelnemers en de daarbij behorende gedragingen. Er komt een meetinstrument beschikbaar waarmee op 2 niveaus gemeten en geëvalueerd kan worden.

1.4 Randvoorwaarden SMVBO

Er zijn een aantal randvoorwaarden vanuit de SMVBO opgesteld:

- Het moet een instrument zijn wat makkelijk toegankelijk en bruikbaar is voor medewerkers
- Het instrument moet digitaal gebruikt kunnen worden (intranet/internet)
- Er is geen capaciteit voor grootschalige observaties/interviews
- Met behulp van weinig medewerkers moet er veel data verwerkt kunnen worden (*Er zijn 1 tot 2 medewerkers beschikbaar om hiermee aan de slag te gaan*)
-

1.5 Afbakening

Het onderzoek zal zich richten op het ontwikkelen van een evaluatie- instrument op niveau 2 en 3 van Kirkpatrick' s evaluatiemodel. Niveau 4 van het model wordt niet meegenomen in het onderzoek omdat dit op organisatieniveau is en dit een hele andere insteek heeft qua onderzoek.

De twaalf competenties die onderzocht worden zijn; Analyseren, Leervermogen, Plannen & Organiseren, Resultaatgericht, Besluitvaardig, Verantwoordelijk, Durf, Mensgericht, Flexibel,

Ontwikkelen medewerkers, Integer en Samenwerken. Als uitgangspunt voor het evaluatie instrument zullen de bijbehorende doelstellingen van de LMV basismodule worden gebruikt (zie bijlage 6).

1.6 Relevantie van het onderzoek

De reden om te evalueren is voor de SMVBO is ten behoeve van kwaliteitsverbetering en een betere aansluiting van de opleiding op de praktijk. De inhoud en formulering van de huidige evaluatievragen van de SMVBO op niveau 2 moeten nader worden onderzocht en er zal een uitbereiding moeten plaats vinden in de huidige evaluatie om ook het derde niveau in kaart te brengen.

Een evaluatie- instrument moet vanuit een theoretisch kader worden opgezet. Welke vragen moet je stellen en met welk doel. Het doel van de evaluatie is immers om informatie te krijgen in hoeverre de cursisten kennis hebben opgedaan en in hoeverre ze de geleerde vaardigheden in de praktijk kunnen toepassen (Bergenhengouwen, 2007).

Het onderzoek is niet alleen voor de Koninklijke Marine waardevol maar ook voor de andere defensieonderdelen. In het project SPOT (2012) kwam naar voren dat alle defensieonderdelen naar manieren aan het zoeken zijn om de evaluaties te verbeteren. De evaluatie hiervan is echter tot op heden vaak tot het eerste reactieniveau beperkt gebleven.

Omdat het onderzoek zich richt op twaalf 'sociale' competenties kan het te ontwerpen onderzoeksinstrument relevant zijn voor meerdere opleidingen of trainingen dan alleen die van de SMVBO. Ondanks dat de indicatoren niet exact kunnen worden overgenomen door anderen instellingen kan er wel gebruik gemaakt worden van de manier waarop er wordt geëvalueerd (Competentiewoordenboek, 2009).

Ondertussen wordt er al jaren onderzoek gedaan naar de mogelijkheid en meetbaarheid van competenties. De resultaten hiervan zijn minimaal terwijl er wel veel vraag naar is vanuit bedrijven om juist het 3^e niveau te meten en uiteindelijk om ook op organisatieniveau het 4^e en 5^e niveau te evalueren (Phillips, 1996).

Hoe beter de SMVBO hun opleiding kan evalueren des te beter het onderwijs kan aansluiten op de praktijk.

1.7 Definiëring begrippen

Bij Defensie wordt veel gebruik gemaakt van vakjargon en afkortingen. Om de tekst zo leesbaar mogelijk te maken wordt bij een afkorting deze de eerste keer voluit geschreven met de afkorting tussen haakjes () erachteraan. Daarna wordt alleen nog gebruik gemaakt van de afkorting. In bijlage 1 is een begrippenlijst toegevoegd.

2.Literatuurstudie

Dit hoofdstuk richt zich op hoe de opleidingen van de SMVBO het beste geëvalueerd kunnen worden. Dit wordt gedaan met behulp van een literatuurstudie. Paragraaf 2.1 begint met een uitleg over het evaluatiemodel van Kirkpatrick met daarop volgend de opleidingscyclus in paragraaf 2.2 die de SMVBO gebruikt. Waarna het begrip competentie vanaf paragraaf 2.3 wordt uitgewerkt en er wordt verdiept in het Kirkpatrick model op niveau 2 en 3. Als laatste komen de methodieken die hierbij horen in paragraaf 2.5 aan bod.

De onderstaande deelvragen, die zijn voortgekomen uit de onderzoeksvraag, zullen beantwoord worden in de verschillende paragrafen:

- Is er samenhang tussen de niveaus van Kirkpatrick?
- Wat zijn competenties?
- Hoe meetbaar zijn competenties?
- Hoe kun je competenties het beste meten?
- Welke methodes heb je om competenties te evalueren?
- Hoe kun je de competenties op leerniveau evalueren?
- Hoe kun je de competenties op gedragsniveau evalueren?
- Welke factoren beïnvloeden, naast de opleiding, het gedrag?

2.1 Evaluatiemodel van Kirkpatrick

Al sinds de jaren '50 was binnen de academische wereld evalueren en het meten van de effectiviteit van trainingen prioriteit. Kirkpatrick heeft in 1959 een eerste versie van het huidige evaluatiemodel ontwikkeld waarmee op vier niveaus geëvalueerd kan worden.

Kirkpatrick ontwierp een evaluatiemodel dat tot op heden als een van de belangrijkste modellen wordt gezien. Andere veel gebruikte modellen zijn het Holtonmodel (Holton, 1996) en het achtveldenmodel van Kessels, Smit en Keursten (1996).

Kirkpatrick's eerste model bestond uit 4 niveaus (zie fig.1) later heeft Phillips (1991) er nog een 5^e niveau aan toegevoegd, Return on Investment (ROI). In dit niveau reflecteert elke cursist op een of meerdere productieprocessen waarin hij participeert en berekent daar zijn persoonlijke ROI over.

Evaluatiemodel Kirkpatrick

1.Reactieniveau	De mate waarin deelnemers tevreden zijn over de opleiding
2.Leerniveau	De mate waarin de opleiding resulteert in een toename van de beoogde kennis en vaardigheden bij de deelnemers
3.Gedragsniveau	De mate waarin de deelnemers de kennis en vaardigheden toepassen in het werkzaamheden
4.Organisatieniveau	De mate waarin de opleiding bijdraagt aan het realiseren van organisatiedoelen

Figuur 1. The Kirkpatrick Model (www.kirkpatrickpartners.com)

Het model is in eerste instantie ontworpen voor de evaluatie van opleidingen en niet voor het verrichten van onderzoek met als doel het generaliseren naar een groter publiek. Desondanks wordt het model vaak gebruikt in wetenschappelijk onderzoek om de effecten van bedrijfsopleidingen in kaart te brengen.

De laatste jaren is er steeds meer discussie ontstaan over het model van Kirkpatrick, met name de bruikbaarheid stond ter discussie (Phillips, 1996, Alliger & Janak, 1989, Holton, 1996). Holton geeft kritiek doordat volgens hem het model een classificatie van verschijnselen is waardoor het niet mogelijk is causale verbanden te trekken tussen de vier niveaus. Vaak wordt gedacht dat er een één op één samenhang zit tussen de verschillende niveaus. Wanneer iemand de opleiding positief beoordeeld (1) zal hij ook wel goede resultaten halen (2) en uiteindelijk het gewenste gedrag (3) vertonen. In 1989 echter zetten Alliger & Janak vraagtekens bij deze samenhang. Er blijkt geen één op één samenhang te zijn. Tussen de niveaus bevinden zich andere factoren die van invloed zijn op en ervoor zorgen dat het geen automatisch verband is. Uit later onderzoek (1997) is uit een meta-analyse gebleken dat de reacties die meer gericht zijn op het nut van de training hoger correleerden met gedrag dan de affectieve reacties. Daarnaast geven Tan, Hall & Boyce (2003) aan dat positieve reacties niet het leren voorspellen maar negatieve reacties wel het leren waarschijnlijk verlagen. Zoals al eerder bleek zitten er dus factoren tussen de niveaus in die invloed hebben op het leerresultaat en het toepassen van de nieuw geleerde vaardigheden. Oftewel de lagere niveaus van Kirkpatrick zijn wel een voorwaarde maar geen garantie voor effecten op een hoger niveau.

Ook omvat het geen variabelen zoals de motivatie, intelligentie enz. maar alleen de uitkomsten van de opleiding tellen mee. Vanuit de bedrijfswereeld komt kritiek dat het model altijd pas na de opleiding wordt ingezet. Terwijl goed evalueren al begint voor de uitvoering van de opleiding.

Kirkpatrick (1993) geeft zelf aan dat, nog voordat er met een training of opleiding is begonnen, er al rekening moet worden gehouden met het meten van de effectiviteit. In de eerste editie van 'The four levels' zegt hij:

'Trainers must begin with desired results and then determine what behaviour is needed to accomplish them. Then trainers must determine the attitudes, knowledge, and skills that are necessary to bring about the desired behaviours. The final challenge is to present the training program in a way that enables the participants not only to learn what they need to know but also to reach favourably to the program.'

Daarnaast is er kritiek op het gebruik van zogenaamde smilesheets. Hiermee wordt het reactieniveau van Kirkpatrick's model gemeten. Omdat dit vaak de enige evaluatie is die bedrijven doen wordt ten onrechte het hele model bekritiseert op het niet hebben van genoeg diepgang. Om een opleiding of training gedegen te evalueren geeft Kirkpatrick aan (1993) is het de bedoeling om alle vier de niveaus te evalueren.

Er is door Defensie niet meteen op gedragsniveau geëvalueerd maar begonnen met niveau 1 en gedeeltelijk niveau 2. Dit onderzoek zal verder gaan met het uitbereiden van niveau 2 en 3. Overige

factoren die Holton beschrijft zullen met behulp van de literatuur onderzocht worden met betrekking tot de invloed die dit bij dit onderzoek kunnen hebben (zie 2.6.1).

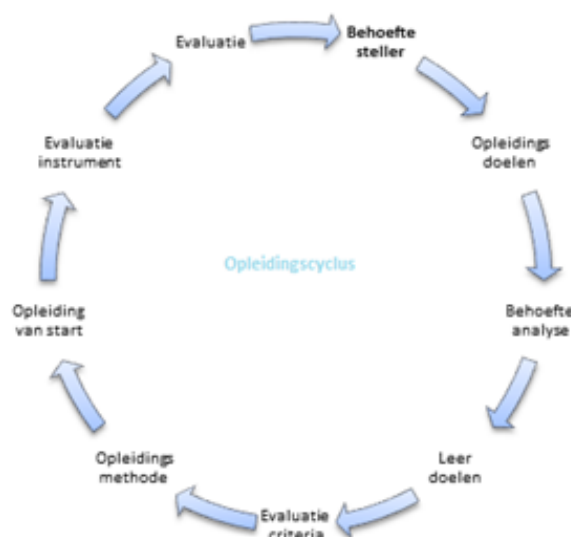
Omdat Defensie naast niveau 1 nu ook niveau 2 en 3 wil gaan evalueren wordt er op een juiste manier met het model gewerkt. De SMVBO geeft daarnaast aan dat het meetinstrument eerst aan bepaalde eisen moet voldoen alvorens verder gekeken gaat worden naar de effectiviteit van de opleiding. Aan elk model dat gebruikt kan worden (holton/achtveldenmodel) zitten voor- en nadelen. Omdat Defensie al werkt met het Kirkpatrickmodel en door de werkwijze van Defensie ook goed past bij de organisatie zal dit model als uitgangspunt worden gebruikt in dit onderzoek.

2.2 De opleidingscyclus

Om tot een evaluatie- instrument te komen is het handig gebruik te maken van een opleidingscyclus. In de systeembenadering van bedrijfsopleidingsprocessen wordt er vaak gewerkt met een cyclus. Er zijn allerlei mogelijke opleidingscyclussen (Pedler, 1996).

Defensie ziet graag zijn medewerkers elke 3 jaar veranderen van functie. Hierdoor ontstaat er veel behoefte aan (om)scholing. De opleidingen worden opgesteld vanuit de behoeftesteller.

De behoeftesteller is de eerste stap van de opleidingscyclus (zie figuur 2). Die 'behoefte' kan omschreven worden als een ervaren en vastgesteld tekort aan kennis, vaardigheden, houdingen, inzichten of visies van individuen of groepen met betrekking tot beroep technische bekwaamheden (Luchters, 1990). Wanneer de opleidingsbehoefte is vastgesteld kunnen er opleidingsdoelen worden geformuleerd. Dit heeft de SMVBO vastgelegd in het schoolleerplan. Er is per module een schoolleerplan opgesteld met daarin specifieke leerdoelen per competentie per niveau.



Figuur 2. Schematische weergave Opleidingscyclus ontwikkeld aan de hand van de werkwijze van de SMVBO

Aan de hand hiervan vindt de behoefteanalyse plaats. Het doel is om de domeinen te vinden waar specifieke behoeftes aan opleiding bestaan. Op basis van de behoefteanalyse worden leerdoelen ontworpen. Deze staan voor de LMV- modules beschreven in het Kwalificatiedossier Aankomend onderofficier (2011).

De evaluatiecriteria worden dan van de leerdoelen afgeleid. De criteria staan centraal in het ontwerp van het evaluatie-instrument. Een laatste stap is aan het einde van de opleiding. De opleiding evalueren aan de hand van het ontworpen evaluatie-instrument.

Alle voorgaande stappen zijn door de SMVBO doorlopen en er is een begin gemaakt met het opzetten van een evaluatie- format op het reactieniveau. Om ook op het leer- en gedragsniveau te evalueren

kan er nu gekeken worden naar de leerdoelen van de opleiding om van daaruit de evaluatiecriteria te ontwerpen.

2.3 Hervormingen in het opleiden

De laatste jaren wordt er in het onderwijs steeds meer gebruik gemaakt van 'competentiegericht leren' (Teune, 2004). Dochy, Heylen & Mosselaer (2002) spreken van een cultuurverandering. Deze kenmerkt zich door een verschuiving van de klassieke testcultuur, gebaseerd op de behavioristische leertheorie naar de assessment cultuur gebaseerd op de constructivistische leertheorie. De behavioristische leertheorie baseert zich op observeerbaar en registreerbaar gedrag en beschouwt dit ook als enige geldige onderzoeksobject voor psychologische theorievorming (Zimbardo, Johnson, McCann, 2009). De 'sociaal' constructivistische theorie gaat echter uit van de opvatting dat leren start wanneer degene die aan het leren is een tegenstrijdigheid ervaart tussen zijn eigen (denk)beeld en het beeld van anderen. De lerende is dan geneigd om deze tegenstrijdigheid zo veel mogelijk te verwijderen door de betekenis die hij zelf heeft en die zijn omgeving heeft te her construeren. Dit kan gedaan worden door samen met anderen bewust te worden van deze tegenstrijdigheden en deze samen te bespreken (Dochy, Schelfhout, Janssens, 2006).

De LMV-modules worden ook volgens de sociaal constructivistische leertheorie gegeven. Het gaat niet om het passief opslaan van informatie maar om het zelf construeren van de eigen kennis. Door actief bezig te zijn met de informatie kan deze worden omgezet naar kennis. Bestaande kennis kan veranderen, nieuwe kennis wordt toegevoegd en oude kennis wordt vervangen door nieuwe kennis. Door deze oude en nieuwe kennis te koppelen kan het leerrendement van de cursist omhoog worden gehaald. Om dit gewenste effect te kunnen bereiken zal de cursist van goede voorzieningen voorzien moeten worden. Zowel een uitgebreide, begeleide leeromgeving als wel een uitdagende leeromgeving zorgt voor uitbereiding van kennis en kunde (Boekaerts, Simons, 1993). Dit wordt mogelijk gemaakt door 'competentie gericht onderwijs' te geven.

2.3.1 Competenties

Competentie, het woord komt steeds vaker voor, voornamelijk in het onderwijs en de zakenwereld. Het woord is afgeleid vanuit het Latijns competentia (deskundigheid en bevoegdheid) en competens (bekwaam en gerechtigd) (www.encyclo.nl). In eerste instantie stond competentie voor bevoegdheid, iemand mocht iets doen door toezegging of kon dit verdienen. Tegenwoordig wordt competentie meer vertaald naar bekwaamheid. Begin jaren '70 werden vaardigheden en intelligentie als belangrijke voorspellers gezien voor het ontwikkelen van een competentie. In die jaren werd het begrip ook voor het eerst in het onderwijs gebruikt. De omschrijving voor competentie was toen *'Een activiteit, gedrag of resultaat dat getoond moet worden, of een minimum standaard met verschillende niveaus gedefinieerd door verschillende uitspraken'* (Burke, Hansen, Houston & Johnston, 1975) en (Elam, 1971).

In die jaren kwam McClellands (1973) psychologische benadering en hij zag dat persoonlijkheid een betere voorspeller voor competentie was. Later is dit door onder andere Hofstee (1999), Baartman (2004) en Beierendonck (2005) weer verlegd mede omdat de definitie voor competentie is veranderd.

Tegenwoordig wordt voor de definitie van competentie vaak gebruik gemaakt van ‘een bekwaamheid waarin kennisaspecten, vaardigheidsaspecten en attitudeaspecten zijn opgenomen’ (Bulte, Pilot, Rens, 2005).

2.3.2 Competenties bij Defensie

De leerdoelen die de SMVBO heeft opgesteld zijn gekoppeld aan de kennis, vaardigheden en houding die de cursist tijdens de opleiding opdoet. Om inzicht in de ontwikkeling van het gedrag en de houding van werknemers te krijgen worden de leerdoelen gekoppeld aan competenties (Smeijsters, Sporken, 2004). Competenties kunnen op verschillende manieren gedefinieerd worden (Baartman, 2004). In dit onderzoek zal er gebruik gemaakt worden van de definitie die Defensie gebruikt; *Een unieke combinatie van kennis, vaardigheden, en houding die tot uiting komt in zichtbaar gedrag, waardoor de persoon succesvol is in de uitoefening van zijn functie of rol* (Basismodule SMVBO, 2010). In het bedrijfsleven wordt regelmatig gebruik gemaakt van competenties om een functieprofiel te maken (Zwieten, Gonissen Lic, 2010). Vaak worden deze competenties op verschillende niveaus ontwikkeld (Beierendonck, 2005). Bij Defensie geldt dat de niveaus die je ontwikkelt horen bij je rang en stand. Sommige modules geven, na het succesvol afronden, opening tot een volgende rang. Een werknemer is dan bekwaam bevonden in competenties die behoren bij de functie.

2.3.3 Competentiemodel

Competenties zijn te verdelen in een driedeling; Denken, Doen en Voelen. Schouten en Nelissen (Dongen, 2006) hebben een bijbehorend competentiemodel ontwikkeld dat uitgaat van de 3 basiscompetenties (zie figuur 3).

De basiscompetenties zijn verbonden aan de primaire kleuren.

1. Denken: Symbool van het hoofd, kleur is helder blauw van het denken
 2. Doen: Symbool van handen, activerend en stimulerend geel van het doen.
 3. Voelen: Symbool van het hart, warm rood van gevoel en emotie.



Figuur 3. Competentiemodel Schouten & Nelissen

De richtlijnen die Defensie aanhoudt zijn gebaseerd op het bovenstaande competentiemodel van Schouten & Nelissen.

De SMVBO gebruikt de termen denken en doen maar heeft voelen veranderd naar verbinden. Naast het feit dat leidinggevend en medewerkers open moeten staan voor gevoelens, normen en waarden van anderen is het ook erg belangrijk dat er samengewerkt kan worden. En dat dus allerlei verschillende soorten mensen met verschillende normen ook bepaalde gelijken normen en waarden hebben tijdens het werk. Om dit goed te kunnen leiden moet er naast denken en doen ‘verbonden’ worden. Met als uitgangspunt dat je samen tot je uiteindelijke doel komt (Competentiewoordenboek, 2009).

Naast deze drie basiscompetenties hebben Schouten en Nelissen 44 gedragscompetenties benoemd. Deze 44 competenties zijn onderverdeeld in de 3 basiscompetenties. Tussen de basiscompetenties zijn er nog 3 extra competenties aan toegevoegd:

1. Logica: in de linkerhersenhalft (linkerkant van de denk-as). De kleur is groen van de exacte, onaantastbare en objectieve wereld van de cijfers, getallen, instrumenten en apparaten.
2. Verbeeldingskracht: in de rechterhersenhalft (rechts van de denk-as). Het paars / violet staat voor het mystieke van de verbeelding en creativiteit.
3. Interactie: ontstaat door het combineren van voelen en doen: Hier ben je samen met anderen actief en stem je met je gevoel af op de anderen. De bijbehorende kleur is oranje de combinatie van het geel van actie en het rood van voelen (zie figuur 4).

Omdat de KM werkt met competentiegericht onderwijs zijn er per opleiding bepaalde competenties aan gekoppeld. De richtlijnen en competenties zijn per opleiding vastgelegd in een schoolleerplan (LMV-Basismodule, 2007). Het doel van competentiegericht onderwijs is dat leren een proces is om uiteindelijk bekwaam te worden bevonden in de beroepspraktijk. De cursist ontwikkelt zich in samenwerking met anderen sociaal en actief kennis te construeren (Dochy et al, 2002). Tijdens dit proces leert de cursist nieuwe vaardigheden, kennis en houding aan.



Figuur 4. Competentiemodel Schouten & Nelissen samengevoegd met LMV competenties

De competenties die bij de LMV- basismodule behoren zijn als opleidingsdoelstellingen verwerkt in het model van Schouten & Nelissen (zie figuur 4):

- | | |
|-----------------|------------------------------|
| 1. Analyseren | 7. Durf |
| 2. Samenwerken | 8. Besluitvaardig |
| 3. Flexibel | 9. Resultaatgericht |
| 4. Mensgericht | 10. Ontwikkeling medewerkers |
| 5. Integriteit | 11. Plannen & Organiseren |
| 6. Leervermogen | 12. Verantwoordelijk |

Doordat de ontwikkeling van de competenties centraal staan bij de LMV- modules is er gekeken naar de soorten competenties die zij moeten ontwikkelen.

2.3.4 Soorten competenties

Er zijn verschillende soorten competenties. Er bestaan domeinspecifieke competenties. Dit houdt voornamelijk de inhoudelijke vakkennis en expertise van iemand in. En er bestaan gedragscompetenties (Beierendonck, 2005) ook wel voorwaardenscheppende competenties genoemd. Deze bestaan uit gedragingen die iemand door ervaring en opleiding heeft geleerd en waarmee iemand aan de gedragsmatige voorwaarden voldoet om zijn functie uit te voeren (Dongen, 2003). Nadler en Tushman (1999) beschrijven dezelfde kenmerken als Beierendonck (2005) bij de gedragscompetenties.

De meeste loopbaancompetenties zijn 'zachte' competenties. Dit wil zeggen dat de competenties te maken hebben met persoonseigenschappen, zoals integriteit, mensgerichtheid, omgang met anderen, overbrengen van vervelend nieuws, bewustzijn van normen en waarden enz. Harde competenties richten zich meer op vakinhoudelijk kennis en ervaring (Beierendonck, 2005). De meeste van de twaalf competenties behoren bij de veranderbare gedragsstijl. Deze kunnen dus makkelijker beïnvloed worden met daaropvolgend een gedragsverandering.

2.4 Meetbaarheid competenties

Er is veel te doen rondom het thema van de meetbaarheid van competenties (Luken, 2008). Bij het meten van competenties zijn er gauw problemen zichtbaar. Het eerste probleem komt naar voren in de psychometrie. In de psychometrie zijn betrouwbaarheid en homogeniteit bijna synoniem aan elkaar. De meest gangbare indices waarmee men de betrouwbaarheid van een meetinstrument aangeeft zijn de mate van homogeniteit of interne consistentie (Drenth, Sijtsma 2006). Echter competenties zijn niet homogeen. Om competenties te meten zal je ze niet moeten zien als een functionele eenheid van modaliteiten (Kuijpers, 2003) maar ze te definiëren als vermogen of gedrag. Omdat het niveau 3 van Kirkpatrick betrekking heeft op gedrag zullen de competenties op die manier worden ingedeeld. Veel empirische basis om competenties ondeelbaar te meten is er echter nog niet. Hiermee wordt bedoeld dat wanneer competenties 'gemeten' worden vaak apart gekeken wordt naar de houding, het gedrag en hoe iemand de vaardigheid uitvoert binnen de context. Terwijl juist naar allen samen gekeken moet worden om te spreken van competentiemeting.

Doordat je pas van competentiemeting spreekt als je de competenties in zijn geheel meet zullen de competenties als samengestelde constructen worden gemeten. Verschillende indicatoren meten dan één construct (zie bijlage 10). Zodat zowel de kennis, als de vaardigheden als het gedrag (houding) gemeten kan worden.

2.4.1 Beoordeling competenties

Competenties beoordelen wordt gedaan door middel van het bereiken van opgestelde doelen. Het belangrijkste van deze doelen is dat ze door de factoren; kennis, houding en vaardigheden, op zodanige wijze op elkaar en op de context zijn afgestemd dat ze op de opleiding worden bereikt. Hoe realistischer de situatie is, hoe beter de competentie gemeten kan worden. Op de werkplek is dit vaak makkelijker uit te voeren dan in het onderwijs (Straetmans, Diggele, 2001).

Het belangrijkste uitgangspunt bij opleidingen is dan vaak ook het leerproces (Smeijsters et al, 2004). Zoals de SMVBO ook aangaf het doel van de opleiding is naast het bekwaam worden in de leerdoelen ook het leerproces op zich. Worden de cursisten zich bewust van hun eigen handelen, kunnen ze reflecteren, kunnen ze omgaan met feedback. Deze punten leren ze gaande weg door te werken aan de 12 opgestelde competenties.

2.4.2 Objectiviteit

Naast de betrouwbaarheid, die een voorwaarde is voor de validiteit, is er tijdens het beoordelen van competenties ook sprake van subjectiviteit en waardeoordelen. Vanuit een sociaal constructivistisch

perspectief wordt de werkelijkheid bestempeld als een sociale constructie. Wie dus zogenaamd kan aantonen of bewijzen dat hij/zij bekwaam is aan de beoordelaar wordt competent bevonden. De beoordelaar heeft zo zijn eigen voorkeuren en die kunnen een rol spelen (Merriënboer, 2002). Naast de beoordelaar kan ook het uiteindelijke doel een rol spelen in het beoordelen van iemand. Gaat het alleen om wat werknemers bijvoorbeeld van de bedrijfscultuur vinden en de mate waarin zij zich persoonlijk kunnen ontwikkelen of zijn er ook financiële zaken bij betrokken. De competentiebeoordeling is dan ook vaak alleen gekoppeld aan personen terwijl juist ook de context van belang is bij de competentie. Uit onderzoek van Luken (1996) blijkt dat de correlaties tussen metingen van verschillende competenties in één situatie meestal sterker zijn dan de correlaties tussen metingen van een competentie van een persoon over verschillende situaties. Ondanks deze uitkomst worden competentiebeoordelingen gekoppeld aan personen. Door deze valkuilen spreken we daarom ook niet alleen van het 'meten' van competenties maar voornamelijk het 'beoordelen' van competenties (Luken, 2006).

Deze valkuil wordt gedeeltelijk opgevangen doordat zowel de cursist en de leidinggevende een oordeel velt over het gedrag van de cursist. De cursist beoordeelt zichzelf aan de hand van de opleiding en de leiding gevende beoordeelt de cursist in de werksituatie. Hierdoor wordt de context meegenomen en niet alleen de persoon beoordeeld.

In dit onderzoek zal nog niet zo duidelijk naar voren komen of er grote verschillen zijn omdat de nadruk ligt op de ontwikkeling van het meetinstrument en de betrouwbaarheid en validiteit. Wel wordt er vast een eerste indicatie gegeven door ook leidinggevendenden de lijst te laten invullen en hun beoordeling te geven over één van hun medewerkers.

2.4.3 Outputs & Outcomes

Competenties kun je op verschillende manieren meten. De effecten van een leerproces meten is onder andere:

- Nagaan of de vooraf gewenste effecten van een opleiding zijn bereikt
- Verifiëren of het geleerde in een opleiding achteraf wordt toegepast in de werksituatie
- Meten in welke mate gedragsverandering optreedt naar aanleiding van de opleiding

Bergenhengouwen, Mooijman en Tillema (1998).

De SMVBO maakt nu gebruik van een evaluatieformulier dat op reactieniveau meet wat de cursisten van de opleiding vinden. De overige niveaus worden nog niet geëvalueerd. Een nadere specificering van effectniveaus is die van outputs en outcomes (Windham, Chapman, 1990). De outputs hebben te maken met de reactie op de gevolgde opleiding en de leerresultaten. Deze kunnen tijdens en direct na de opleiding worden gemeten. De outcomes richten zich op de effecten van het werkgedrag en de organisatiedoelen, deze zijn pas na enige tijd meetbaar.

Tot een aantal jaar geleden werden in bedrijven voornamelijk de outputs geëvalueerd. Vaak zijn de organisatorische randvoorwaarden zoals te weinig tijd en geld een oorzaak hiervan (Moller, Mallin, 1996). Toch zijn ook de outcomes steeds belangrijker geworden. Outcomes worden niet alleen bepaald door de opleiding die wordt gevolgd maar ook door allerlei andere omgevingsfactoren

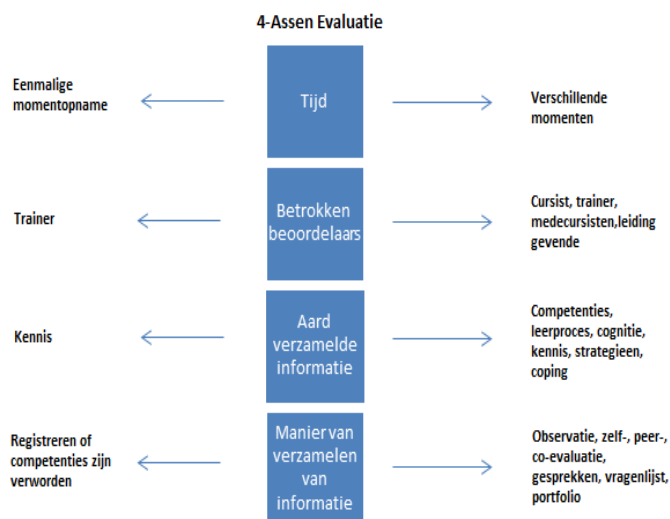
(Holton,1996). Phillips (1996) geeft aan dat ondanks het moeilijk is deze outcomes te isoleren er zeker wel sprake kan zijn om de ruwe gegevens te koppelen aan de invloed van de opleiding (zie figuur 5).

OUTPUTS	1.Reactieniveau	<i>De mate waarin deelnemers tevreden zijn over de opleiding</i>
	2.Learniveau	<i>De mate waarin de opleiding resulteert in een toename van de beoogde kennis en vaardigheden bij de deelnemers</i>
OUTCOMES	3.Gedragsniveau	<i>De mate waarin de deelnemers de kennis en vaardigheden toepassen in het werk</i>
	4.Organisatieniveau	<i>De mate waarin de opleiding bijdraagt aan het realiseren van organisatie doelen</i>

Figuur 5 Outputs & outcomes

Door het nieuw te ontwikkelen evaluatie-instrument kan outcome (niveau 3) ook geëvalueerd worden. Omdat er tegenwoordig met name wordt gewerkt met competenties is de manier van beoordelen ook aangepast. In figuur 6 wordt duidelijk hoe er uitgebreider en meer betrouwbaar geëvalueerd kan worden.

Belangrijk bij dit onderzoek is om vooraf aan het onderzoek de mogelijke variabelen die invloed kunnen hebben in kaart worden gebracht en worden uitgesloten tijdens het onderzoek (zie paragraaf 2.5.1). Ondanks dat blijven er altijd onvoorziene variabelen bestaan die vooraf niet ingecalculereerd zijn. Tijdens het interpreteren van de data zal er aandacht besteed worden aan mogelijke alternatieve verklaringen voor de gevonden uitkomsten.



Figuur 6 Naar: Kaltinck, 2008

Het uitgangspunt bij de LMV- modules is het 'ontwikkelen' en 'bewust worden' van het eigen handelen. Een 'toets' is een proef om de bekwaamheden en kennis van iemand te bepalen en een 'assessment' is een oordeel of mening over de kwaliteit ervan (Dochy, 2002). Er worden daarom ook geen tentamens afgenomen maar leerproeven om de vaardigheden en hoe het geleerde wordt toegepast te beoordelen. Een leerproef is een zo realistisch mogelijk van de werkelijkheid nagebootste situatie waarin een trainer de cursist beoordeelt op bepaalde competenties met betrekking tot zijn handelen, houding en het evalueren van de gemaakte opdracht door de cursist (Halem, Muller, 2009). Deze leerproef wordt op dit moment (nog) niet als evaluatiemethode ingezet door de SMVBO omdat bij elke kerntaak een leerproef hoort en dit tijdens het volgen van de module wordt gedaan en niet op het eind als een soort eindproef. De leerproef behoort bij het leerproces van de cursist. Het gaat voornamelijk om formatieve beoordelingen. Deze zijn niet zozeer gericht op het nemen van beslissingen maar richten zich op het bijsturen en begeleiden van een lopend proces. Daar tegenover staat de summatieve beoordeling. Dit is vaak in combinatie met voldaan of niet

voldaan. Het is meestal een eindoordeel en bepaald of bijvoorbeeld iemand studiepunten krijgt of over gaat naar een volgend studiejaar (Vlor, 2008).

2.5 Kirkpatrick niveau 2 & 3

Omdat het meetinstrument op niveau 2 en 3 van Kirkpatrick's model moet kunnen evalueren worden deze niveaus verder uitgelegd.

Niveau 2 Leerniveau

Het tweede niveau van Kirkpatrick's model is het leerniveau. Hiermee wordt bedoeld wat de cursist tijdens de module heeft geleerd. Er wordt gemeten of de leerresultaten zijn behaald met betrekking tot de geleerde kennis en vaardigheden. Het eerste en tweede niveau van Kirkpatrick zijn makkelijk te meten met behulp van een vragenlijst of interviews (Phillips, 1997).

Niveau 3 Gedragsniveau

Het derde niveau van Kirkpatrick is het gedragsniveau ook wel transfer niveau genoemd. Wexley & Latham (1991) beschouwen transfer als: *'De mate waarin individuen in hun werk gebruik maken van hetgeen ze in een opleidingssituatie hebben geleerd.'* Een aanvulling op deze definitie komt van Gielen (1995): *'Transfer is de mate waarin cursisten in staat zijn de kennis, vaardigheden en attitudes die ze hebben geleerd in een opleiding, op effectieve wijze te gebruiken in hun werksituatie.'* Gielen gebruikt het woord 'effectief' omdat er wel geleerd kan zijn in de opleiding maar er moet ook nog op een effectieve manier in de praktijk gebruik van worden gemaakt. Dit is een belangrijk uitgangspunt van transfer. Enige kritiek op de definitie van Gielen is dat hij aangeeft dat de cursist 'in staat' is wat overeenkomt met niveau 2 maar uiteindelijk moet de cursist het vooral 'doen' wat overeenkomt met niveau 3. Want het feit dat iemand in staat is om iets te doen wil nog niet zeggen dat hij dit ook in de praktijk zal toepassen. De samengestelde definitie die hier dan ook gebruikt zal worden is: *'Transfer is de mate waarin cursisten de geleerde kennis, vaardigheden en attitudes van de opleiding, op een effectieve manier toepassen in hun werksituatie'.*

Transfersoorten

Wanneer een cursist met de module bezig is of is geweest zullen er zichtbare gedragsveranderingen plaats vinden. Sommige gedragingen zullen misschien al tijdens de module zichtbaar worden voor de trainer doordat hij de cursist beoordeelt tijdens de leerproeven. Andere gedragingen zullen pas op de 'echte' werkplek zichtbaar zijn voor collega's en de leiding gevende. Broad & Newstrom (1992) onderscheiden vier vormen van transfer 'nabije' en 'verre' en 'positieve' en 'negatieve' transfer. Bij nabije transfer is er sprake van een kleine transferafstand en is er een grote overeenkomst tussen de trainingssituatie en de werksituatie. Bij verre transfer is er sprake van grotere verschillen en is er dus een grote transferafstand. Bij een kleine transferafstand gaat het meestal om relatief makkelijke taken die gemakkelijk te leren zijn en in de praktijk toe te passen. Bij een grote transferafstand zijn het vaak complexe problemen of situaties waarin het nieuw geleerde moet worden toegepast (Bolhuis & Simons, 2001).

Negatieve en positieve transfer heeft betrekking op de invloed van de training op de prestaties van de cursist. Wanneer een cursist zijn functioneren verbeterd is er sprake van positieve transfer wanneer zijn prestaties echter verslechteren is er sprake van negatieve transfer.

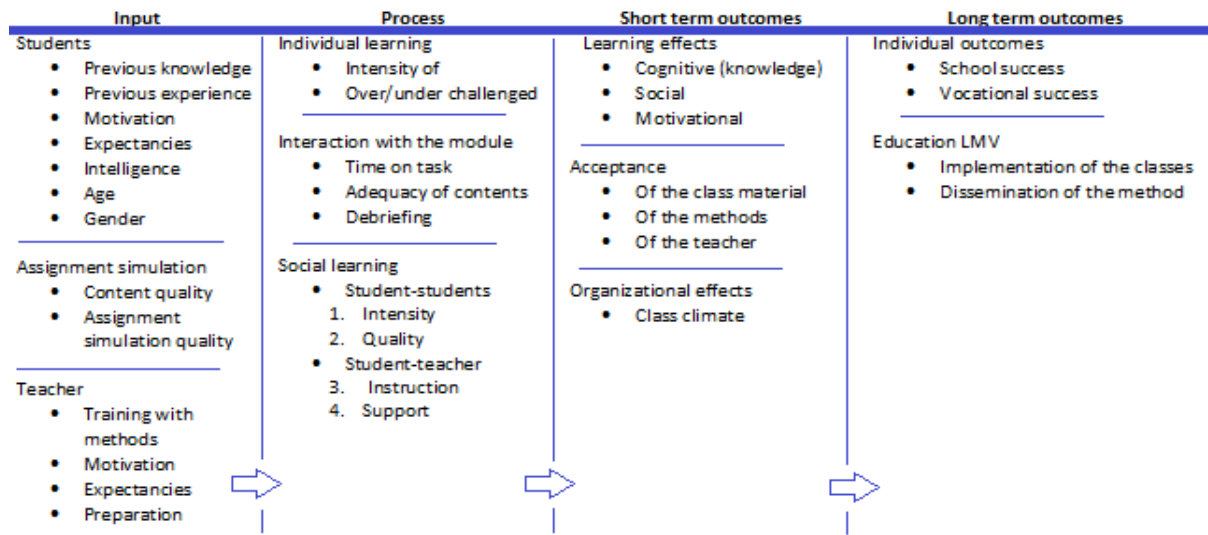
Er kan een combinatie gemaakt worden van deze vier zodat je de volgende combinaties krijgt:

Positief nabij, positief ver, negatief nabij en negatief ver (Broad & Newstrom, 1992). Wanneer het functioneren verbeterd door het toepassen van het geleerde is er sprake van positieve nabije transfer wanneer het geleerde ook nog in bredere context, dus in de werksituatie, wordt toegepast is er sprake van positieve verre transfer. Echter wanneer het functioneren van de cursist achteruit gaat is er sprake van negatieve nabije transfer, wanneer de cursist niet de mogelijkheid heeft om het nieuwe geleerde toe te passen is er sprake van negatieve verre transfer. Er kunnen verschillende oorzaken voor een negatieve verre transfer zijn zoals het nog niet voorkomen op de werkvloer van nieuw geleerde kennis, vaardigheden en attitudes, of de training sluit niet goed aan op de werksituatie of andere factoren.

2.5.1 Factoren

Drie belangrijke variabelen die invloed hebben op de effectiviteit van een opleiding zijn volgens Baldwin & Ford (1988) organisatie-, opleiding- en persoonlijkheidskenmerken. De meest prominente rol ligt bij de cursisten voor het realiseren van leerresultaten en toepassen van het geleerde in de praktijk. Onderzoek van Luyten (1994) laat zien dat prestaties van leerlingen grotendeels bepaald worden door leerlingkenmerken zoals intelligentie, motivatie en aanleg. Wanneer er sprake is van enige bekendheid met de te leren competenties is er sprake van een positieve ontwikkeling ten behoeve van die competentieontwikkeling (Ouden, 1992). Ook Meyers (1992) vindt in haar onderzoek dat de bekendheid met de te leren competenties in combinatie met het IQ de belangrijkste voorspellers zijn. Bekendheid verklaart 32% van de variantie als dit wordt gecombineerd met het IQ zelfs 48%. Uit onderzoek van Hofstee (1999) blijkt echter dat alleen intelligentie en ijver van invloed zijn op het ontwikkelen van competenties. Intelligentie verwijst hierbij naar slimheid en snapvermogen in de werkpraktijk en ijver wijst naar het 'conscientiousness' het harde werken van iemand en het niet opgeven en afmaken van een taak of opdracht. De meeste andere persoonlijkheidstrekken staan vrijwel nooit in de weg tijdens het uitoefenen van de beroepsfunctie. Ook uit het onderzoek van Baartman (2004) blijkt dat voornamelijk intelligentie een belangrijk rol speelt bij ontwikkelen van competenties. Uit alle onderzoek blijkt dat intelligentie in ieder geval een rol speelt, dit zal dan ook worden meegenomen in de vragenlijst door te vragen naar de vooropleiding en het hoogst behaalde diploma.

Onderstaand schema (figuur 7) geeft een weergave van welke factoren er op individueel niveau meespelen tijdens het ontstaan van deze veranderingen.



Figuur 7 Bron: Hense, Kriz & Wolfe, 2009

Om daadwerkelijk te meten of er een gedragsverandering ontstaat door het volgen van de opleiding is het dus belangrijk om na een x aantal weken/maanden opnieuw een meting te doen.

Dit kan op verschillende manieren. Er kan aan het einde van de opleiding opnieuw gevraagd worden aan de cursist hoe hij zichzelf inschaalt op de 12 ontwikkelde competenties en dit kan dan ook opnieuw door de trainer ingevuld worden. Een zogenaamde nameting 2 wordt dan uitgevoerd. In de tussentijd met name nadat de opleiding is afgerond kunnen vele andere factoren van invloed zijn op het gedrag van de ex-cursist (Bergenhengouwen, 2007). Kirkpatrick (1993) geeft hierbij aan dat dit het beste 3 tot 6 maanden na de opleiding moet gebeuren om de ex-cursist zichzelf opnieuw te laten inschalen en de nieuwe leidinggevende/manager/chef en nieuwe collega's kunnen deze vragenlijst invullen zodat er een genuanceerder beeld verkregen wordt over de ex-cursist.

Een mogelijkheid om deze effecten op te sporen is door een design te gebruiken met een controleconditie, een controlegroep.

Omdat de beoordelingen door personen gebeurt die als beoordelaar moeten optreden is het mogelijk dat persoonlijke voorkeuren een rol spelen daarom kan er ook gebruik gemaakt worden van het berekenen van de interbeoordelaarsbetrouwbaarheid met behulp van de intraclass correlatie coëfficiënt.

2.6 Methodieken van evalueren

Er zijn verschillende methoden om te evalueren. Zo worden assessments, STARR-interviews, 360 graden feedback, vragenlijsten, psychometrische tests, gedragsproeven, werkstukken, tentamens, toetsen, portfoliobeoordelingen, peerbeoordelingen, criterium gericht interview en proeve van bekwaamheid veelvuldig toegepast tijdens het meten van de ontwikkeling van competenties (Dongen, 2003).

Figuur 8 laat zien welke methode voor welk evaluatieniveau ingezet kan worden. De indeling in niveaus komt overeen met de vier niveaus van evalueren.

Niveau	Aspecten/Onderwerpen	Methode van effectmeting
Reactieniveau	Meningen en gevoelens over programma, docenten, opdrachten, werkvormen & accommodatie	Vragen met een schaal: mee eens, mee oneens, open vragen: evaluatieronde aan eind van de scholing
Leerniveau	Geleerde kennis en vaardigheden binnen trainingscontext (in overeenstemming met doelstellingen)	Toets, tentamen, bekwaamheidsproeven, opdrachten, werkstukken, documenten, vragenlijsten
Gedragsniveau	Toepassing van het geleerde op de werkplek, transfer van kennis, werkhouding, motivatie, creativiteit	Observatie, self-rating, learning report, interviews, rapporten van superieuren, evaluatie van functieprofielen, discrepantieanalyse, monitoring, coaching
Organisatieniveau	Effecten van de opleiding, winstproductiviteit, ziekteverzuim, kwaliteit, rendement	Monitoring van de productie en omzet, en verloop en verzuim, monitoring van opleidingseffecten, exitinterviews, critical incident methode

Figuur 8. Methodieken voor 4 niveaus Bron: Bergenhenegouwen, Tillema, Mooijman, 1998

Op niveau 1 worden de gegeven methodieken al toegepast bij de LMV- basismodule. Onderstaand een aantal methodes die zich meer richten op niveau 2 en 3. De nader beschreven methodes passen waarschijnlijk het beste binnen de organisatie.

Proeve van bekwaamheid (PVB)

Een PVB is een bewijsstuk van een student of cursist waarmee hij aantoont dat hij over vakbekwaamheid beschikt. Het is een soort toets waarmee vastgesteld kan worden of de cursist de kennis, vaardigheden en houding heeft bij de desbetreffende competentie die getoetst wordt (Halem, Muler, 2009). De proef vindt soms plaats in de beroepspraktijk of is een nabootsing van. Aan het einde worden de resultaten en de keuzes van de cursist beoordeeld. Bij de SMVBO kan de leerproef als een PVB worden gezien.

Praktijkobservatie

Observeren is het beschrijven van een gedraging of handeling van een persoon die je waarneemt. Er zijn verschillende observatie methodes. Zo kan er gestructureerd en ongestructureerd en participerend en niet-participerend geobserveerd worden.

Bij een observatie wordt meestal gebruik gemaakt van een observatie of codeerschema. Er wordt dan geturfd hoe vaak iemand bepaalde gedragingen laat zien. De resultaten zijn op die manier beter vergelijkbaar met elkaar. Een nadeel ervan is dat je je moet houden aan de vooraf opgestelde observatiepunten (Celestin- Westreich, 2008).

Vragenlijsten

Een vragenlijst wordt ontwikkeld wanneer er behoefte is om abstracte begrippen in kaart te brengen. Een vragenlijst kan een zelfrapportage zijn dan moet de invuller zelf een beoordeling geven over zichzelf als persoon, waar diegene staat en hoe diegene functioneert. Dit heeft als voordeel dat het

dwingt tot introspectie. Er bestaan ook kennistesten. Deze vragenlijsten worden vaak gebruikt in het onderwijs om de kennis van bepaalde onderwerpen te toetsen.

De vragenlijst bestaan uit een x aantal onderwerpen en vraagstellingen. Deze vraagstellingen worden ook wel items genoemd. Per onderwerp worden er een x aantal items gekoppeld die over hetzelfde begrip gaan.

Vragenlijsten moeten aan bepaalde eisen voldoen voordat ze als betrouwbaar worden bestempeld. Vragen mogen niet dubbelzinnig zijn, net zoals de antwoorden. De vragen moeten neutraal gesteld worden. Dan zijn er ook nog verschillende soorten vragen zoals persoonlijke vragen en vragen met betrekking tot het onderwerp. Ook de volgorde van vragen kan al bepalend zijn voor het antwoord. Onder andere Baarda, de Goede en Teunissen (2006) hebben een aantal regels opgesteld die je kunt hanteren voor het opstellen van een vragenlijst. Er zijn volgens Baarda et al. (2010) grofweg vijf criteria waaraan de vragen moeten voldoen. Ze moeten 'concreet', 'begrijpelijk', 'eenduidig', 'neutraal' zijn en 'juiste verwachtingen' hebben.

Criterion Gericht Interview (CGI)

Het CGI is een gestructureerde interview techniek die ofwel gedragsgericht of wel ervaringsgericht wordt ingezet. Het heeft als doel om de competenties die mensen bezitten te analyseren. Dit wordt vaak gedaan door het terug kijken op een situatie door middel van de STARR methode. Door de STARR methode in te zetten wordt ook de context waarin iemand iets deed uiteengezet en kan dan dus ook worden meegenomen in de beoordeling van de competentie. Het uitgangspunt van de methodiek is dat het gedrag in het verleden een voorspellende waarde heeft voor het toekomstige gedrag (www.fontys.nl).

360° feedback

Een van de methodes die de laatste jaren vaak wordt gebruikt is 360 graden feedback (Dongen, 2003). Bij deze methode wordt gebruik gemaakt van personen uit de omgeving van de te beoordelen persoon, om feedback te geven over het functioneren van die persoon. Het gaat hierbij meestal om feedback van een leidinggevende, collega's en ondergeschikten. De feedback wordt gegeven door het invullen van een vragenlijst waarbij het gebruikelijk is dat ook de beoordeelde zelf een vragenlijst over het functioneren invult (zelfbeoordeling). De beoordeelde persoon ontvangt uiteindelijk een rapport waarin per beoordelaar gemiddelde scores worden gerapporteerd. Het doel van de 360° feedback is dat de ontvanger een groter inzicht krijgt in het eigen functioneren doordat hij/zij informatie van anderen krijgt over zijn eigen gedrag (Tillema, 1996). Soms kunnen niet alle personen iets zeggen over degene die beoordeeld moet worden. Dan kan er gebruik gemaakt worden van 180° feedback wat hetzelfde inhoudt maar alleen bestaat uit medewerker, leiding gevende en collega's of 90° feedback alleen de medewerker en de leidinggevendenden (Dongen, 2003).

Psychologische test

Een psychometrische test is een methode om mentaal presteren te meten. Dit soort tests worden ook gebruikt om persoonseigenschappen te onderzoeken zoals persoonlijkheid, houding, motivatie

normen en waarden (Drenth, Sijtsma, 2006). Intelligentie, motivatie en ijver zijn persoonseigenschappen die veel zeggen over de competentieontwikkeling. Doordat de methode 360 graden feedback een actueel beeld geeft van het gedrag kan een psychologisch test een aanvulling zijn op het assessment en geeft meer informatie over persoonlijkheidseigenschappen die meer stabiel over tijd zijn (Dongen, 2003).

2.7 Conclusie

Uit deze literatuurstudie blijkt dat een competentie een bepaalde bekwaamheid is die bestaat uit attitude, kennis en vaardigheden. De twaalf competenties zijn allemaal gedragscompetenties wat inhoudt dat ze veranderbaar zijn over tijd en daarmee kan degene die de competentie ontwikkeld zichtbaar veranderen in zijn gedrag. De competentie in zijn geheel meten is bijna niet te doen maar de verschillende aspecten kunnen wel apart gemeten worden. Omdat de SMVBO het leer- en gedragsniveau van de cursisten wil weten sluit het model van Kirkpatrick hier goed op aan. Door gebruik te maken van Kirkpatrick's evaluatiemodel kunnen zowel de outputs als de outcomes gemeten worden. Daarnaast zijn er verschillende manieren om deze competenties het beste te meten de keuze hiervoor komt in het volgende hoofdstuk aan bod (paragraaf 3.1.2). Omdat competenties over tijd verder ontwikkeld kunnen worden is het belangrijk om hiermee rekening te houden bij de keuze van het meten van de competenties en de conclusies die hiermee getrokken worden. Andere factoren, zoals intelligentie, motivatie en ijver kunnen al tijdens de opleiding van invloed zijn maar kunnen blijvend meespelen tijdens het uitvoeren van de functie op de werkplek.

3. Methode van onderzoek

In het vorige hoofdstuk is de literatuur ingegaan op competenties, meetniveaus en methodieken en evalueren om de deelvragen te beantwoorden. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de methodieken die zijn gebruikt om de onderzoeksvragen te beantwoorden. In paragraaf 3.1 wordt de algemene methodologie uitgelegd en van welke methodes dit onderzoek gebruik maakt. Paragraaf 3.2, 3.3 en 3.4 geven deelonderzoek 1,2 en 3 weer, onderverdeeld in doel en aard van het onderzoek, deelnemers, operationalisatie, gebruikte instrumenten, procedure, analyses, resultaten en de conclusie.

3.1 Algemene methodologie

In wetenschappelijk onderzoek bestaan twee typen onderzoek, te onderscheiden in het kwalitatieve en het kwantitatieve onderzoek. Waar kwalitatief onderzoek zich richt op een eigenschap en vragen stelt naar het waarom, wat en hoe, richt kwantitatief onderzoek zich op de mate waarin een eigenschap voorkomt en stelt vragen als hoeveel en hoe vaak iets voorkomt (Brinkman, 2006). Om de onderzoeksvragen van dit onderzoek te kunnen beantwoorden, zijn de twee typen van onderzoek gecombineerd. Dit wordt ook wel triangulatie genoemd. De betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek zullen hierdoor toenemen omdat op verschillende, elkaar aanvullende manieren invulling wordt gegeven aan de gegevensverzameling (Saunders, Lewis, Thornhill, 2004). Het vooronderzoek is een beschrijvend en explorerend onderzoek waarin via literatuurverkenning is bekeken wat de stand van zaken is met betrekking tot Kirkpatrick's evaluatiemodel en het meten en evalueren van competenties. Ook is met behulp van de kwalitatieve interviews de ontwikkelde vragenlijst op begrips- en indrukvaliditeit beoordeeld.

Het tweede gedeelte van het onderzoek betreft een kwantitatieve pilotstudie om de betrouwbaarheid van het meetinstrument te beoordelen.

Het derde gedeelte van het onderzoek is opnieuw kwalitatief en door middel van een focusgroep wordt de bruikbaarheid van het meetinstrument geëvalueerd.

3.1.1 Gebruikte methoden

De ontwikkeling van een betrouwbaar, valide en bruikbaar meetinstrument is in de volgende stappen tot stand gekomen:

1. Literatuurstudie & Interview I 'Trainer/Onderwijskundige' (*deelvraag 10-13*)
2. Ontwikkeling evaluatie instrument (*op basis van de literatuurstudie en de resultaten van de interviews*)
3. Interview II 'Opleidingsontwikkelaar/Onderwijskundige' (*feedback op het meetinstrument*)
4. Pilot meetinstrument
5. Focus groep

3.1.2 Keuze evaluatiemethodiek

Om de effectiviteit van een opleiding te bepalen zijn er verschillende methodieken zoals blijkt uit de literatuurstudie. Een obstakel in het meten van de effectiviteit zit in de competentiemeting. Uit

verschillende onderzoeken blijkt dat vaak niet de competentie maar één van de onderdelen zoals vaardigheid, kennis of gedrag wordt gemeten. Omdat er op twee niveaus gemeten moet worden levert dit geen hinder op voor het onderzoek en de effectiviteitsbepaling.

De literatuur laat zien dat voor het meten van gedrag observatie de voorkeur heeft. Dit is echter een zeer tijdrovende methode. In verband met de randvoorwaarden die de SMVBO heeft opgesteld is deze methode dan ook niet het best passend.

Ook komt uit de literatuur naar voren dat voornamelijk intelligentie, ijver en motivatie van invloed zijn op de competentie ontwikkeling. Dit is moeilijker te meten via observatie. Als laatste blijkt uit de literatuur dat vooral assessmenttechnieken in combinatie met testen de meest betrouwbare resultaten opleveren over tijd. Dit geconcludeerd blijven er nog een aantal mogelijkheden over.

Methodemix

Volgens Kirkpatrick kan niveau 2 door individuele voor- en nametingen/ tests/surveys, assessments gebaseerd op action based learning zoals rollenspellen en simulaties, of door observatie en feedback door collega's, managers en trainers geëvalueerd worden. Niveau 3 kan door face to face interviews, observatie en feedback van anderen en focus groepen om informatie te verzamelen en het uitwisselen van kennis worden gemeten. Straetmans en Sanders (2001) stellen over de verschillende competentietoetsen dat er geen beste methode is en dat elke methode wel voor- en nadelen heeft. Omdat niet alle methodes op dezelfde plek een zwakke schakel hebben is een methodemix volgens hen een mogelijke uitweg. Veel informatie verzamelen is belangrijk; hoe meer informatie des te minder invloed van meetfouten op het gemiddelde resultaat. Yu & Spencer (1994) ondersteunen deze uitkomsten en toonden aan dat computersimulaties en samples de beste voorspellingen doen voor het functioneren op de werkvloer. Nieuwe methodes en combinaties van methodieken geven vaak een betrouwbaarder beeld van de competentie ontwikkeling van een persoon.

Om het onderzoek naar het gedrag tijdens de opleiding zo juist mogelijk te bepalen is het volgens Straetmans en Sanders (2001) het beste om verschillende methodieken te gebruiken bij het meten op niveau 3. Waar het op niveau 1 mogelijk is om alleen gebruik te maken van een vragenlijst is dit op niveau 2 en 3 niet meer mogelijk. Wel is het mogelijk om niveau 2 en 3 in een vragenlijst onder te brengen en deze door verschillende personen te laten invullen.

3.1.3 Conclusie

Oftewel het evaluatie format wordt niet alleen aan de respondent zelf voorgelegd maar ook zijn/haar leiding gevende wordt gevraagd het format in te vullen over de cursist. Er is daarom de keuze gemaakt om gebruik te maken van 360 graden feedback bestaande uit een vragenlijst die de competenties op 2 niveaus kan meten. Uit onderzoek van Latham & Wexley (1982) blijkt dat singlerating ook minder wordt geaccepteerd dan multirating. Het wordt vaker beoordeeld als een eerlijkere methode, waarschijnlijk omdat de beoordeling niet afhankelijk is van één persoon. Het instrument zal nu worden ingezet om de betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid van het instrument te bepalen. Aan de hand van de resultaten van het deelonderzoek zal er een advies worden uitgebracht aan de opdrachtgever.

3.2 DEELONDERZOEK 1

3.2.1 Doel en aard van het onderzoek

Er worden tweemaal kwalitatieve interviews gehouden onder de onderwijskundige, trainer en opleidingsontwikkelaar. Het eerste interview is om de deelvragen 10 tot en met 13 te bespreken. Het tweede interview is na de ontwikkeling van de vragenlijst afgenomen. In het tweede interview werd ingegaan op de kwaliteit van de vragen, de inhoud van de vragen, of de vragen genoeg de competenties omvatten etc. De indruks- en begripsvaliditeit worden gemeten. Hierop is de vragenlijst opnieuw aangepast zodat de pilot kon worden gehouden.

3.2.2. Deelnemers

De deelnemers bij interview I waren onderwijskundige Dorien van de Pol en trainer Jeffrey Kempen. In interview II worden Dorien van de Pol en Karel Wolfard, opleidingsontwikkelaar, om hun expertise gevraagd.

3.2.3 Operationalisatie

In interview I zijn de deelvragen 10 tot en met 13 besproken. De uitwerking is in bijlage 2A te vinden. Na het interview zijn deelvraag 10, 11 en 13 verder geoperationaliseerd.

Indicatoren competenties

Om competenties met een vragenlijst te meten moeten de competenties verder omschreven worden zodat het zeker is dat iedereen hetzelfde bedoelt wanneer de competentieontwikkeling wordt gemeten (zie bijlage 2A). Om een competentie met een vragenlijst te meten moeten er per competentie indicatoren worden opgesteld. Indicatoren zijn observeerbare gedragingen van een persoon die horen bij een competentie (Schreurs, 2004). Indicatoren moeten bewezen zijn door de wetenschap of er moet overeenstemming zijn bereikt door experts op dit vakgebied. Aan indicatoren worden eisen gesteld om ze zo objectief mogelijk te maken zodat ze ook zoveel mogelijk meten wat ze behoren te meten. Zo moeten ze alle relevante aspecten opnemen, ze moeten vergelijkbaar zijn, meetbaar en relateerbaar aan iets. Ook moet de indicator compleet, compatibel, inzichtelijk en eenduidig zijn (Schreurs, 2004). De indicatoren die Defensie gebruikt voldoen aan deze voorwaarden en zijn opgenomen in het competentiewoordenboek (2009).

Gedragindicatoren per competentie

Het competentiewoordenboek is een algemene handleiding voor het bepalen van welke competenties per functie ontwikkeld moeten worden en welke werkgedragingen hieruit voort moeten komen. De SMVBO heeft dan ook zelf, specifiek voor de opleiding die zij geven, indicatoren voor de competenties opgesteld (zie bijlage 2A). Om bruikbare indicatoren per competentie te beschrijven is er gebruik gemaakt van de beschrijving van Defensie. Defensie heeft per functie een kwalificatiedossier opgesteld met daarin de doelstelling, kerntaken en werkprocessen. De indicatoren zijn vergeleken met de literatuur. Hieruit bleek dat er grote overeenstemming was tussen de beschrijving van Defensie en de literatuur. In bijlage (4) staan de 12 competenties en de bijbehorende indicatoren.

Eisen aan meetinstrument

Een gestandaardiseerde vragenlijst moet aan verschillende eisen voldoen (Baarda, 2010). De eisen waaraan dit meetinstrument voldoet zijn de gemeten begrippen (competenties). Ze zijn allemaal geoperationaliseerd en omgezet in stellingen. Die stellingen zijn allemaal eenduidig, er zit geen tegenstrijdigheid in en zijn maar voor één interpretatie vatbaar.

De vragen zijn voor iedereen hetzelfde. De vragenlijst voor de cursist zal in de ik-vorm gesteld worden, de vragenlijst voor de leidinggevenden in de 3^e persoon enkelvoud.

De vooraf geformuleerde antwoordalternatieven zijn voor iedereen hetzelfde, de antwoorden op de vragen worden systematisch geregistreerd en geanalyseerd.

De instructie aan de respondenten vertelt wie de onderzoeker is en waar het onderzoek over gaat, het doel en de relevantie van het onderzoek, hoeveel tijd het kost het onderzoek in te vullen en dat de gegevens anoniem en vertrouwelijk worden verwerkt, dit om sociaal wenselijke antwoorden tegen te gaan. Daarnaast geeft de onderzoeker aan tot wanneer de vragenlijst ingevuld kan worden en wordt aan het einde van de vragenlijst bedankt voor het invullen ervan.

Validiteit

In interview II is de indruks-, begrips- en interne en externe validiteit van het ontwikkelde meetinstrument besproken. Met validiteit wordt ook wel geldigheid bedoeld (Brinkman, 2006). Dit is verder te vertalen naar de mate waarin de vragenlijst meet wat het beoogd te meten.

De indruksvaliditeit zegt iets over hoe op het eerste gezicht de items van de vragenlijst het psychologische begrip (competenties) in kwestie meten.

Begripsvaliditeit houdt in dat de deelaspecten van een psychologisch begrip het hele begrip afdekken.

Bij interne validiteit gaat het om de kwaliteit van de conclusie van het onderzoeksontwerp. Het gaat om de causale relatie die de variabelen met elkaar hebben zodat de onderzoeksresultaten niet aan fouten kunnen worden toegeschreven. Deze soort validiteit is pas te bepalen wanneer er daadwerkelijk conclusies worden gebonden aan het onderzoek. Dit zal pas zijn wanneer de vragenlijst opnieuw aan een groep wordt voorgelegd.

De externe validiteit zegt iets over in hoeverre de resultaten van de vragenlijst te generaliseren zijn. Omdat dit het eerste jaar is waarin de SMVBO met de vernieuwde LMV module heeft gewerkt kan dit pas over één of meer jaar bepaald worden.

3.2.4 Gebruikte instrumenten

Om deelvragen 10 tot en met 13 te beantwoorden wordt van de kennis van Dorien en Jeffrey gebruik gemaakt en van bedrijfsdocumentatie. Deze documenten betreffen het beleid van Defensie. Bij de scholen wordt documentatie verzameld over de onderwijsstructuur en inhoud van opleidingen.

Documenten zoals:

- Schoolleerplannen; hierin staan de doelstellingen en leerstof beschreven.
- Opleidingsreglementen; bepalingen en informatie over de voor de opleiding specifiek gestelde eisen.
- Competentiewoordenboek: Definitie van competenties volgens Defensie

Zie bijlage 2, 2A voor interview I en bijlage 3, 3A,3B en 4 voor interview II.

3.2.5 Procedure

Interview I

Het interview met Dorien en Jeffrey is te vinden in bijlage 2, 2A.

Interview II

Er werd van de experts verwacht dat zij concrete verbeterpunten in de competentiematrix konden aanwijzen en/of concrete aanvullingen op de competentiematrix konden doen, om zo de begripsvaliditeit te verbeteren.

Omdat verwacht werd dat de experts nieuwe informatie konden leveren zijn geen gestandaardiseerde vragenlijsten voor de interviews ontwikkeld. Met gestandaardiseerde vragenlijsten zou te veel nuttige informatie niet aan bod kunnen komen, doordat het niet in de vragen is opgenomen. Er is wel een interviewagenda voor alle interviews gemaakt, die diende als checklist voor de onderwerpen die in ieder geval besproken dienden te worden. De daadwerkelijke vragen zijn pas tijdens de interviews geformuleerd.

Een aanvullende, methodologische reden om voor een interviewagenda in plaats van een gestandaardiseerde vragenlijst te kiezen is dat hierdoor de gesprekken op een meer natuurlijke wijze verlopen en dat op- en aanmerkingen van de geïnterviewden op die manier zo ruim mogelijk aan bod kunnen komen in de interviews (Baarda, 2006).

De experts is gevraagd hun globale indruk van de competentiematrix te beschrijven. Daarna is dieper ingegaan op elke fase van het onderzoek die de competentiematrix beschrijft, waarbij alle onderdelen van de matrix zijn besproken. Tot slot is de experts gevraagd om tips te geven voor de vertaling van de competentiematrix in een vragenlijst (zie bijlage 4A).

Er zijn tijdens de gesprekken aantekeningen gemaakt. De aantekeningen zijn na afloop van de interviews uitgewerkt en verwerkt in de vragenlijst. De aangepaste competentiematrix (bijlage 4B) is opnieuw voorgelegd aan de experts, om na te gaan of zij zich in de aanpassingen en aanvullingen konden vinden.

3.2.6 Analyses

Bij de competenties zijn indicatoren vastgesteld volgens het competentiewoordenboek (2009). Met behulp hiervan zijn stellingen op niveau 2 en 3 ontwikkeld. Deze zijn in een competentiematrix gezet (zie bijlage 4B).

De competentiematrix zorgt er voor dat alleen op niveau 2 en 3 vragen gesteld worden. De competentiematrix is tot stand gekomen op basis van literatuuronderzoek en de bestaande competentiematrix van de SMVBO (schoolleerplan, 2007). Deze versie is besproken met Dorien en Jeffrey. Op dat moment is de indrukvaliditeit besproken. De twaalf competenties die voor dit onderzoek onderzocht worden zijn door verschillende auteurs op verschillende manieren gedefinieerd. Hierdoor kan de ene onderzoeker op andere items komen dan de andere onderzoeker.

Voor de begripsvaliditeit was het van belang dat het meetinstrument de competenties op leer- en gedragsniveau mat en niet op reactieniveau. De competentiematrix geeft een overzicht van de

begrippen en bijbehorende indicatoren en het niveau waarop de stelling meet. Er zijn ongeveer 10 vragen per competentie gesteld om ervoor te zorgen dat alle aspecten van de competentie bevestigd worden. De experts gaven aan dat het begrip goed gedekt lijkt te zijn.

3.2.7 Resultaten

De uiteindelijke vragenlijst (zie bijlage 6/6A) voldoet aan alle eisen die zijn opgesteld. Daarnaast is de validiteit bekeken. Bij de indrukvaliditeit kunnen er verschillende interpretaties zijn en daarom is er bij de ontwikkeling van het evaluatie-format gekozen voor de definitie van Defensie zodat er binnen Defensie eenduidigheid bestaat over de indrukvaliditeit. Daardoor kan gezegd worden dat de indrukvaliditeit is gewaarborgd. Bij elke competentie zijn alle aspecten ondergebracht in stellingen. Hierdoor mag er aangenomen worden dat de schaal meet wat hij geacht wordt te meten en is dus ook de begripsvaliditeit gewaarborgd. De interne en externe validiteit kon tijdens dit onderzoek nog niet berekend worden.

3.2.8 Conclusie

De gedragsindicatoren zijn overgenomen vanuit het competentieboek van Defensie en omgezet naar stellingen op niveau 2 en 3 voor de vragenlijst. *Deelvraag 10. Wat zijn de gedragsindicatoren per competentie?* en *11. Welke gedragingen moeten de cursisten vertonen?* zijn hiermee beantwoord. De experts hebben de stellingen goedgekeurd aan de hand van de competentiematrix (bijlage 4A).

Ook is er gekeken naar wie er gemeten moet worden en door wie deze meting gedaan wordt (deelvraag 12). Er is bepaald dat de cursisten worden gemeten door de vragenlijst. Wanneer cursisten zich tijdens en na de opleiding ontwikkelen op de desbetreffende competenties zegt dit iets over de effectiviteit van de opleiding. Komt wat er in de opleiding is geleerd daadwerkelijk tot stand in de praktijk dan kan de opleiding als effectief worden bestempeld. Wanneer dit niet zo is kan gekeken worden naar de punten waar ontwikkeling blijft liggen.

Om de subjectiviteit te verminderen wordt de vragenlijst door cursisten en leidinggevers ingevuld. Het invullen van de vragenlijst is nu door cursisten zelf en hun leidinggevers gebeurd. De stellingen van de vragenlijst kunnen toegevoegd worden aan het bestaande evaluatieformat (Evaluatieformat basis 1, 2011) en op die manier kunnen de medewerkers die er nu mee werken ook met de nieuwe vragenlijst aan de slag.

De laatste deelvraag *13. Aan welke eisen moet het format voldoen?* De vragenlijst voldoet aan de eisen die zijn opgesteld, de stellingen zijn eenduidig, de stellingen en antwoordalternatieven zijn allemaal hetzelfde en de instructie over het onderzoek en de onderzoeker zijn benoemd (bijlage 4A).

De indruk- en begripsvaliditeit van het meetinstrument is samen met de experts onderzocht en bepaald. Het meetinstrument kan hierdoor als valide worden bestempeld.

Als laatste zijn er in deelonderzoek 2 nog twee proefafnames gedaan om te bevestigen dat het meetinstrument aan alle eisen voldoet.

DEELONDERZOEK 2

3.3.1 Doel en aard van het onderzoek

De pilot studie werd kwantitatief afgenomen door een online vragenlijst (www.thesistools.com) en werd verwerkt in SPSS. Het ontwikkelde meetinstrument werd voorgelegd aan ex-cursisten en leidinggevendenden. Dit om zoveel mogelijk data te verzamelen om uiteindelijk de betrouwbaarheid van het meetinstrument vast te stellen.

3.3.2 Respondenten

De populatie bestond uit 2 groepen. De populatie cursisten bestond uit meer dan honderd personen. Er is een selecte steekproef gedaan waaruit 94 personen kwamen. De overige personen waren niet te bereiken doordat zij op uitzending zijn of niet meer werkzaam bij Defensie. De tweede populatie bestond uit 53 leidinggevendenden. Ook hier is een selecte steekproef gedaan waaruit 43 personen kwamen. De overige personen waren niet bereikbaar door uitzending.

Vooraf aan de pilot zijn er proefafnames gedaan onder twee personen (zie bijlage 3B). Om mogelijke fouten of onduidelijkheden uit de vragenlijst te filteren (Baarda, 2010).

Tijdens de pilot zijn de respondenten in verschillende groepen te onderscheiden. Deze zijn op de volgende manier in te delen:

Vragenlijst 1 Cursisten

1. Nog in opleiding
2. PBI (Praktische bedrijfsintroductie)
3. Geplaatst op functie

Vragenlijst 2 Leidinggevendenden

1. Leidinggevendenden

Van de 94 cursisten zijn er 34 respondenten wat een respons van 36.17% betekent en 63.83% non respons. Van de 43 leidinggevendenden zijn er 11 respondenten wat een respons van 25.58% oplevert en een non-respons van 74.42%. De non-respons komt voornamelijk door uitzendingen op schepen, tijdsdruk en de te lange vragenlijst en niet de mogelijkheid hebben om in te loggen op een computer.

3.3.3 Operationalisatie

Er is een competentiematrix (bijlage 4B) opgesteld met behulp van het Defensie competentiewoordenboek (2009) en schoolleerplan (2010). De competentiematrix kan volgens Van Berkel & Bax (2006) gezien worden als een dergelijke specificatietabel, dit was een hulpmiddel om er voor te zorgen dat de vragenlijst inhouds- en begripsvalide is (zie deelonderzoek 1).

Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid is een deelaspect van validiteit. Betrouwbaarheid is de consequentheid en herhaalbaarheid van het instrument (Brinkman, 2006). De betrouwbaarheid is een voorwaarde voor de validiteit.

Bij het te ontwikkelen evaluatie- instrument is het van belang om naast de betrouwbaarheid de interbeoordelaarsbetrouwbaarheid te meten. Dit is de mate van overeenstemming tussen

verschillende beoordelaars. Meerdere beoordelaars gebruiken hetzelfde evaluatie-instrument om dezelfde situatie te beoordelen. Als dat dezelfde uitkomsten oplevert, kan aangenomen worden dat het instrument ervoor zorgt dat persoonlijke kenmerken geen invloed hebben op het gebruik van het instrument. Dan kan vastgesteld worden dat de interbeoordelaarsbetrouwbaarheid hoog is (Baarda, 2006).

3.3.4 Gebruikte instrumenten

De competentiematrix (bijlage 4B) is gebruikt om de vragenlijst te ontwikkelen. De uiteindelijke vragenlijst staat in bijlage 6/6A. Het analyseplan is in bijlage 8 opgenomen.

3.3.5 Procedure

Na de ontwikkeling van de vragenlijst is er een proefmeting onder 2 personen gedaan, mogelijke onduidelijkheden zijn hiermee eruit gehaald. Zij letten hierbij op spelling en grammatica en op duidelijkheid en bruikbaarheid. De overgebleven vragen kwamen in de definitieve vragenlijst (zie bijlage 6/6A).

De afname van de vragenlijst heeft voor alle deelnemers op dezelfde wijze plaatsgevonden. Iedereen is via een email (bijlage 5/5A) op de hoogte gebracht van het onderzoek, waarin uitleg stond en een link (www.thesistools.com) naar de betreffende vragenlijst om in te vullen.

Er zijn maximaal 11 items per schaal opgesteld om de vragenlijst niet te lang te maken maar er nog wel genoeg over de betrouwbaarheid kan worden gezegd. Om iets over de betrouwbaarheid te kunnen zeggen moeten er minimaal 3 items per schaal zijn (Cook, Hepworth, Wall & Warr, 1981).

De vragenlijst die aan de ex-cursisten is voorgelegd bestaat uit 128 items. De items werden aangeboden als stellingen op niveau 2 zoals 'Ik weet hoe ik een groep moet aansturen' en op niveau 3 zoals 'Ik geef op een eenduidige manier aan wat de prioriteiten zijn'. De vragenlijst voor de leidinggevenden bestaat uit 117 items. De items 54,55,56,60,108,122,124-128, zijn niet meegenomen omdat dit over de opleiding zelf ging of een beoordeling over de opleiding.

Op elk item dienen de cursisten zichzelf een score te geven. Ze konden daarbij kiezen uit 'Altijd' tot 'Nooit'. Bij de meeste stellingen geeft 1 telkens aan dat een cursist het gedrag behorende bij de competentie niet of nauwelijks toont en een 5 dat een cursist het gedrag van de competentie juist wel laat zien. Bij de stellingen 8, 10 en 28 diende de scores om te worden geschaald, doordat hierbij geldt dat een laag cijfer juist betekende dat een cursist het gedrag wel laat zien.

Alle constructen van de vragenlijst voor cursisten worden gemeten met een ratingschaal 1 tot en met 5. Er is gekozen voor een oneven Likertschaal om ervoor te zorgen dat de schaal op intervalniveau is zodat er meer berekeningen gemaakt kunnen worden om uiteindelijk eenduidige conclusies te kunnen trekken (Baarda, 2006).

Bij de vragenlijst voor de leidinggevenden geldt dezelfde ratingschaal alleen zijn de stellingen van de ik-vorm veranderd naar de 3^e persoon enkelvoud. Vier leidinggevenden zijn gevraagd een beoordeling te geven over dezelfde cursist. De overige leidinggevenden hebben één op één hun beoordeling gegeven.

3.3.6 Analyse

Als eerste werd de interne consistentie gemeten. Dit gebeurt door negatief geformuleerde stellingen, 8.,10 en 28 om te coderen en alle onzuivere onbetrouwbare items worden uit de analyses geweerd. Om de interne betrouwbaarheid te meten worden de meetschalen waarbij de verschillende items hetzelfde kenmerk (competentie) bevragen gemeten.

De interne betrouwbaarheid wordt per subschaal door de cronbach's alpha gemeten. Elke subschaal bestaat uit tenminste 7 items. Vanuit de literatuur komt naar voren dat de interne betrouwbaarheid in ieder geval 0.70 moet zijn om te spreken van een acceptabele betrouwbaarheid (Baarda, 2006). Eerst zijn de enkelvoudige variabelen per competentie berekend. Allemaal hadden ze een cronbach's alpha van .70 of hoger. Daarna zijn er samengestelde variabelen gemaakt.

Als laatste is de intraclass correlatie gemeten. Vier leidinggevenden hebben de vragenlijst ingevuld over dezelfde cursist. Daarna is de ICC opnieuw berekend met ook de antwoorden van de cursist. De competenties samenwerken en leervermogen zijn niet meegenomen omdat hier te weinig data beschikbaar voor was.

3.3.7 Resultaten

In tabel 1 is de betrouwbaarheid per schaal aangegeven in cronbach's alpha. De schaal Analyseren en Resultaatgericht zijn allebei in de .70 wat een acceptabele cronbach's alpha is. De rest van de schalen zijn allemaal hoger dan 0.80 wat duidt op een goede betrouwbaarheid.

Competenties	Enkelvoudige variabelen	Samengestelde variabelen
Analyseren Totaal	.711	.958
Besluitvaardig Totaal	.818	.958
Durf Totaal	.806	.958
Flexibel Totaal	.934	.958
Integer Totaal	.910	.958
Leervermogen Totaal	.881	.958
Mensgericht Totaal	.943	.958
Ontwikkelen medewerkers Totaal	.896	.958
Plannen en organiseren Totaal	.929	.958
Resultaatgericht Totaal	.910	.958
Samenwerken Totaal	.797	.958
Verantwoordelijk Totaal	.952	.958

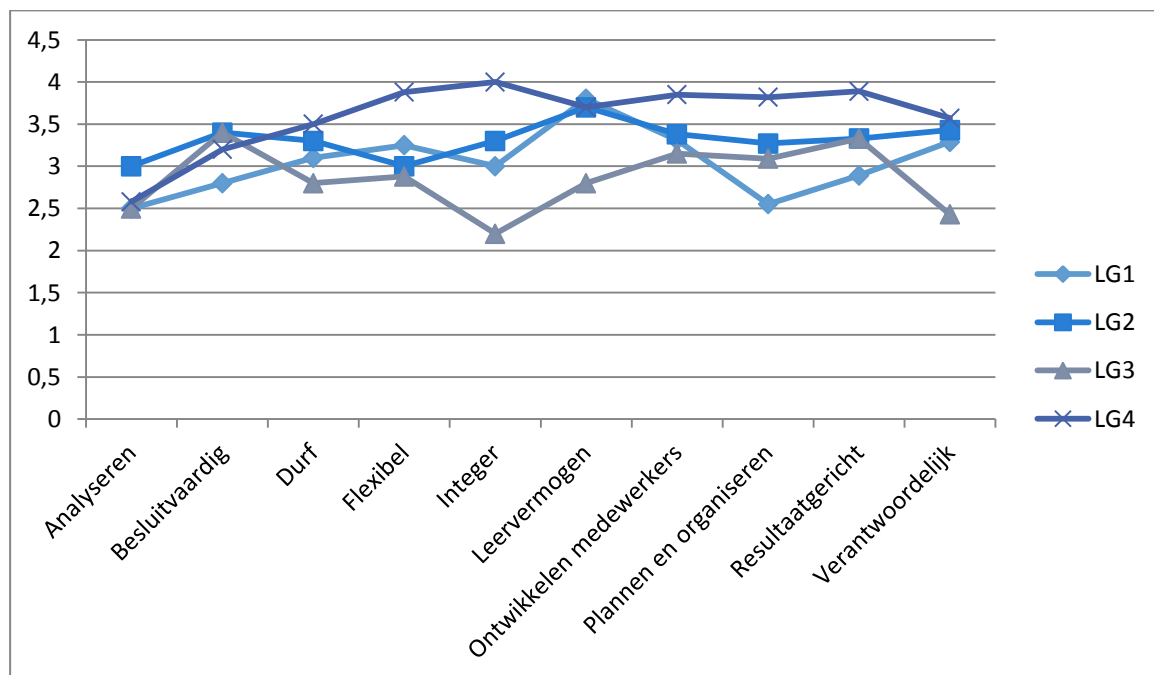
Tabel 1 Cronbach's alpha

Bij het berekenen van de ICC is een lage ICC van .503 naar voren gekomen. In figuur 9 staat een schematische weergave van de antwoorden. De lage ICC kan verklaart worden door de afwijkende scores van leidinggevende 4.

Intraclass Correlation Coefficient

	Intraclass Correlation ^a	95% Confidence Interval		F Test with True Value 0			
		Lower Bound	Upper Bound	Value	df1	df2	Sig
Single Measures	.202 ^b	-.062	.608	2.012	9	27	.078
Average Measures	.503	-.307	.861	2.012	9	27	.078

Tabel 2 Intra class correlatie



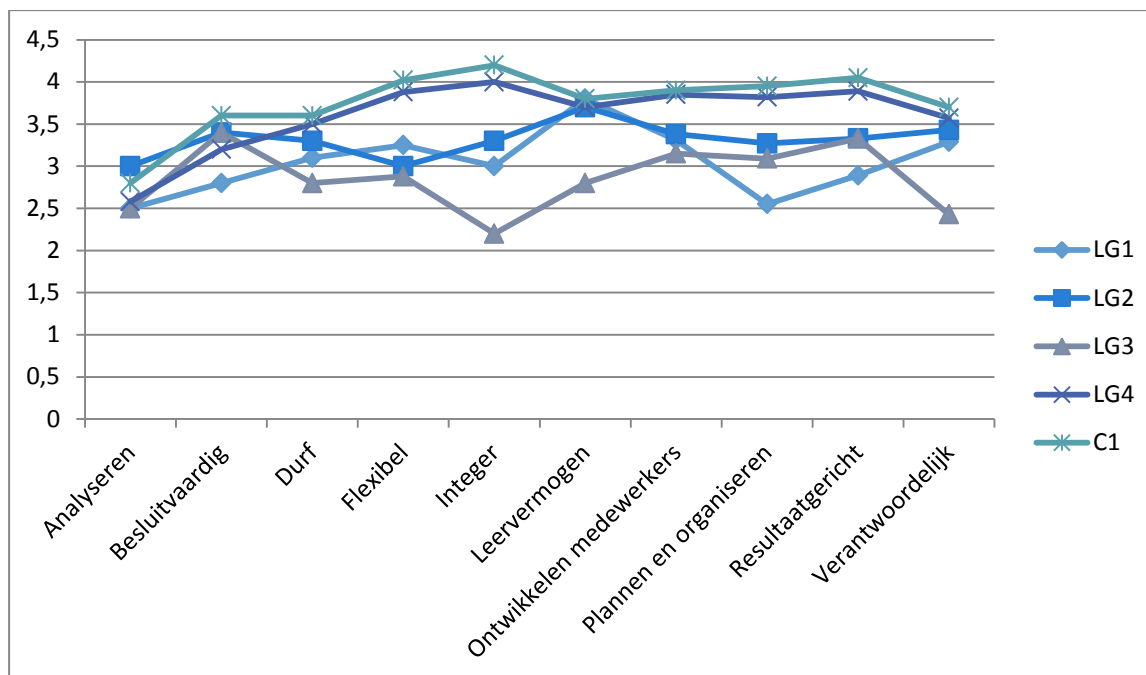
Figuur 9 Intraclass correlatie *LG= leidinggevende C=cursist

Wanneer de cursist wordt meegenomen in de beoordeling is de uitkomst wel significant. Ook de correlatie is dan hoger zie tabel 3. De schematische weergave van de beoordeling van de leidinggevers en cursist zijn weergegeven in figuur 10.

Intraclass Correlation Coefficient

	Intraclass Correlation ^a	95% Confidence Interval		F Test with True Value 0			
		Lower Bound	Upper Bound	Value	df1	df2	Sig
Single Measures	.313 ^b	.059	.679	3.280	9	36	.005
Average Measures	.695	.240	.913	3.280	9	36	.005

Tabel 3 Intra class correlatie



Figuur 10 Intraclass correlatie LG's en cursist

3.3.8 Conclusie

Uit de twee proefafnames zijn nog een aantal spellingsfouten gekomen maar voor de rest werd de vragenlijst beoordeeld als duidelijk.

Uit de analyses van de pilot blijkt dat de schalen die de competenties meten allemaal een acceptabele tot uitstekende betrouwbaarheid hebben. Op basis hiervan kan gezegd worden dat de vragenlijst betrouwbaar is en dus gebruikt kan worden mits de conclusie uit deelonderzoek 3 hetzelfde zegt.

Als laatste komt er een lage score uit de ICC. Leidinggevende 4 komt niet overeen tijdens de pieken en dalen in de scores zoals de leidinggevend 1,2 en 3 dat wel doen. Wanneer de cursist erbij wordt gezet is de uitkomst wel significant en wordt de samenhang hoger maar blijft de ICC laag. De ICC is door de afwijkende scores van leidinggevende 4 dus laag en daardoor kan de interbeoordelaarsbetrouwbaarheid niet als betrouwbaar worden bestempeld.

DEELONDERZOEK 3

3.4.1 Doel en aard van het onderzoek

Het 3^e deelonderzoek is weer kwalitatief en maakt gebruik van een focusgroep. De focusgroep werd gehouden onder 8 respondenten, met als doel de bruikbaarheid, haalbaarheid, hanteerbaarheid en duidelijkheid van de vragenlijst te bespreken en te beoordelen.

3.4.2 Deelnemers

De focusgroep bestond uit 8 leidinggevenden.

3.4.3 Operationalisatie

De focusgroep werd gehouden onder 8 leidinggevenden en maakte gebruik van de vooraf opgestelde vragen (zie bijlage 7). Het aantal personen voor een focusgroep is niet vastgesteld als regel maar uit de literatuur blijkt dat dit de beste groepsgrootte is. Bij een grotere groep is meer kans dat mensen minder hun mening durven te geven dan wanneer de groep tussen de 6 en 10 personen bestaat (www.cbo.nl).

Bruikbaarheid

Om de bruikbaarheid te kunnen toetsen zijn eisen vastgesteld die te maken hebben met de hanteerbaarheid van de vragenlijst, de duidelijkheid van de vragen en het doel van het onderzoek en de haalbaarheid. De hanteerbaarheid, duidelijkheid en haalbaarheid samen zeggen samen iets over de bruikbaarheid en zullen de getoetst worden (Baarda, 2010).

3.4.4 Gebruikte instrumenten

De vragen voor de focusgroep zijn in bijlage 7 te vinden.

3.4.5 Procedure

De focusgroep is op 9 mei afgenomen tijdens de klantendag. Er waren 8 leidinggevenden in de focusgroep aanwezig. Het onderzoek is ingeleid met daarbij de toestemming voor audio opname. Daarna is de audio opname gestart en zijn de vragen (zie bijlage 7) besproken met de leidinggevenden.

3.4.6 Analyse

De vragenlijst kan niet met behulp van een statistisch programma op bruikbaarheid, haalbaarheid, duidelijkheid en hanteerbaarheid worden berekend. Daarom is hier gekozen om te werken met een focusgroep.

De focusgroep werd bevraagd met behulp van de vragen uit bijlage 7. Door middel van een inhoudsanalyse: Het gesprek wordt opgenomen maar bij het af luisteren van de band worden alleen de uitspraken die een directe relatie met het onderzoek hebben uitgeschreven(www.cbo.nl). De uitwerking van de analyse staat in bijlage 7A.

3.4.7 Resultaten

Uit de focusgroep kwam verschillende feedback naar voren. Deze zijn weergegeven in tabel 4 onderverdeeld in de bruikbaarheid, duidelijkheid, haalbaarheid en hanteerbaarheid. (Voor alle antwoorden zie bijlage 7A)

Aspect	Positief	Negatief	Oplossing focusgroep
Bruikbaarheid	-Statistisch makkelijker te verwerken -Nuttig informatie (Defensie breed)	-Stelling versus vraag - Meer mogelijkheden voor toelichting	-Na elke competentie open stuk voor toelichting bij invullen van score 4 of -Resultaten terugzien Sharepoint
Duidelijkheid	-Vragen -Inhoud van de vragen -Interpretatie van de vragen -Overzicht duidelijk		
Haalbaarheid		-Te lang -Te veel tijd mee kwijt -Antwoordmoeheid	-Maximaal 5/6 items per competentie
Hanteerbaarheid	-Digitaal	-Te lang -Te veel vragen -Aandacht/concentratie -Drempel opwerken door lengte -Veel vragen -Link werkte niet, internet/intranet	-Maximaal 5/6 items per competentie - Intranet ipv internet -QMP ipv SPSS

Tabel 4 Focusgroep

3.4.8 Conclusie

Uit de focusgroep kwamen een aantal belangrijke feedbackpunten naar voren. Opmerkingen waren er over het gebruik van de link via internet (slechte internet op de werkplek). Ook uit de e-mails die ik kreeg tijdens de openstelling van de vragenlijst kwam dit probleem naar voren.

In tabel 4 wordt duidelijk dat vragenlijst te lang is. Concentratie en serieus invullen kunnen dan verminderd worden en ook kan het een drempel op werpen en op die manier je respons verlagen.

Een mogelijke oplossing is het inkorten van de vragenlijst door een maximum van 5 of 6 items per competentie. Doordat er een bruikbaar instrument ontwikkeld moest worden is deze oplossing ook meteen in praktijk gebracht. De enkelvoudige variabelen zijn opnieuw bekeken en de items die de hoogste cronbach's alpha konden opleveren zijn behouden de andere items zijn verwijderd. Opnieuw is toen de cronbach's alpha berekend (zie bijlage 10) en daarna zijn de overgebleven items in een nieuwe vragenlijst ondergebracht (zie bijlage 6B/C).

Er was nu alleen aan het einde ruimte voor toelichting op de vragenlijst of het onderzoek. Omdat er op niveau 2 en 3 wordt gemeten gaven leidinggevendenden aan dat ook de 'schriftelijke' feedback belangrijk is en dat ze graag meer ruimte voor toelichting willen.

Inhoudelijk waren de vragen duidelijk en makkelijk te begrijpen. De haalbaarheid en hanteerbaarheid zijn nog enigszins in het gedrang door de lengte van de vragenlijst en de tijdsduur van het invullen. Iedereen is erg geïnteresseerd in de resultaten en de mogelijkheid van het defensiebreed gebruiken van de vragenlijst. De bruikbaarheid is hiermee goed mits er iets gedaan wordt aan de haalbaarheid en hanteerbaarheid.

4. Discussie

6.1 Conclusie

De onderzoeksvraag die in dit onderzoek centraal stond is:

Hoe kan de SMVBO op de beste manier de ontwikkeling van competenties meten en zo de Leergang Management Vorming Basismodule op leer- en gedragsniveau evalueren?

De onderzoeksvraag is opgesplitst in twee deelvragen: *Hoe kun je loopbaancompetenties het beste meten en dus evalueren?* en: *Leidt de opleiding tot verbetering/ontwikkeling van de competenties op gebied van gedrag, attitude en vaardigheden en is daarmee de opleiding dus effectief?*

En de bijbehorende opdracht: *Ontwikkel een betrouwbaar, valide en bruikbaar meetinstrument waarmee de SMVBO de competentieontwikkeling van de cursisten op leer- en gedragsniveau kan meten.*

Aan de hand van de literatuurstudie is er geconcludeerd dat door middel van een vragenlijst er op niveau 2 en 3 van Kirkpatrick's evaluatie model competenties gemeten en geëvalueerd kunnen worden. Dit is de beste, meest bruikbare manier van meten voor de SMVBO.

Het onderzoek is opgesplitst in drie deelonderzoeken om op die manier de betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid van het meetinstrument te onderzoeken.

Uit deelonderzoek 1 komt naar voren dat de indruks- en begripsvaliditeit als goed kan worden beschouwd. Minpunt is dat de interne en externe validiteit nog niet berekend kon worden.

In deelonderzoek 2 is de betrouwbaarheid bepaald die wordt uitgedrukt in cronbach's alpha. Voor alle competenties is deze 0.70 of hoger, waarmee de vragenlijst als betrouwbaar kan worden bestempeld. Ook de vernieuwde vragenlijst naar aanleiding van de uitkomsten van deelonderzoek 3 heeft een acceptabele tot uitstekende betrouwbaarheid.

Daarnaast is er een vergelijking tussen de scores van de leidinggevendenden en de cursisten berekend. Hiervoor was alleen te weinig data beschikbaar zodat het vanuit deze resultaten niet duidelijk is of er sprake was van subjectiviteit bij het beantwoorden van de vragen.

De bruikbaarheid is in deelonderzoek 3 besproken. Hieruit zijn een aantal belangrijke feedback punten gekomen waarop de vragenlijst is aangepast. De hernieuwde vragenlijst heeft maximaal 6 items per competentie zodat de duur van de vragenlijst is teruggebracht naar 5 tot 10 minuten. De instructie van de vragenlijst is aangevuld door de opmerking te maken dat bij het invullen van score 1 of 2 er toelichting kan worden geschreven aan het einde van de competentie (zie bijlage 6B/C) om zo meer inhoudelijke feedback te krijgen over de ontwikkeling van de cursisten. Om te kunnen voldoen aan de randvoorwaarden wordt er alleen naar een toelichting gevraagd bij invulling van score 1 of 2 of wanneer niet van toepassing wordt ingevuld.

Als laatste kan deelvraag twee nog niet beantwoord worden omdat er maar één meting is afgenomen.

6.2 Discussie

Er is getracht het onderzoek zo juist mogelijk uit te voeren. Er zijn echter nog wel een aantal discussiepunten die niet aan het kritische oog ontkomen en mogelijk meegenomen moeten worden in de uitvoering van een volgende afname van de vragenlijst.

De validiteit die bepaald kon worden aan de hand van de experts is nog enigszins subjectief te noemen doordat er geen interne of externe validiteit berekend kon worden. En als er dan toch vanuit wordt gegaan dat er gemeten wordt wat er gemeten moet worden dan blijkt het volgende uit de literatuurstudie.

Uit deze studie blijkt dat er sprake is van een verandering in de manier van 'leren'. Van een behavioristische testcultuur naar een sociaal constructivistische manier van leren. Dit geldt ook voor de opleiding van de SMVBO. Sinds één jaar zijn ze bezig met competentiegericht opleiden. Echter degenen die de opleiding volgen zijn veelal jonge werknemers binnen Defensie. Het laten beoordelen van competenties door chefs die nog op de 'oude' manier zijn geschoold dan rijst de vraag of zij dit goed kunnen beoordelen.

Als er sprake is van een verandering in de manier van leren, dan is er een cultuuromslag nodig (Dochy, Heylen en Mosselaar (2002)). Tijdens de klantendag kwam dit ook naar voren. Een welgeplaatste opmerking is dat verandering van een cultuur tijd nodig heeft om de nieuwe manier van leren als 'normaal' te beschouwen. Hoelang een cultuurverandering nodig heeft binnen een organisatie ligt aan factoren zoals het uitleggen van een nieuwe manier van werken en het draagvlak wat op die manier gecreëerd kan worden bij de werknemers (Gielen, 1995).

De methode 360° feedback is oorspronkelijk een assessment methode die uitgaat van 3 of meer partijen. Nu hebben twee partijen, cursisten en leidinggevendenden, de vragenlijst ingevuld en zijn de trainers wel benaderd maar hebben door onvoorziene omstandigheden de vragenlijst niet kunnen invullen. De vragenlijst zal meer uitkomsten opleveren wanneer meer partijen de vragenlijst invullen.

Ook was er te weinig data aanwezig voor een vergelijking tussen de scores van de cursisten en die van de leidinggevendenden. Wanneer er echter iets zinvol gezegd kan worden over de beoordelingen is het van belang om deze vergelijking te maken. Tevens zou er op die manier meer verklaard kunnen worden met betrekking tot de interbeoordelaarsbetrouwbaarheid. Nu is deze laag uit de resultaten gekomen door één leidinggevende die niet overeen kwam met de rest, maar een eenduidige conclusie trekken over de ICC kan nog niet.

Er werd verder gebruik gemaakt van een vijfpunt Likertschaal, waarbij alleen de uiterste scores benoemd zijn, namelijk: 1 staat voor nooit en 5 staat voor altijd. Bij het afnemen van de enquête ontstond echter soms verwarring over deze indeling. Voor sommige mensen was het niet duidelijk wat ze moesten invullen als ze neutraal wilden antwoorden of als zij geen mening hadden over iets. In een vervolgonderzoek kan er daarom mogelijk worden gekozen voor een schaalverdeling waarbij een

extra optie wordt gegeven die de respondent kan invullen als het niet van toepassing is of als hij/zij geen antwoord weet.

De kwaliteit van het onderzoek kan als betrouwbaar en valide worden bestempeld. Het onderzoek is volgens de richtlijnen van praktijkgericht onderzoek uitgevoerd. Daarnaast is er voldaan aan de opdracht van de opdrachtgever doordat er een betrouwbaar, valide en bruikbaar evaluatie-instrument is ontworpen die kan worden ingezet door de SMVBO voor de LMV basismodule. De normen en waarden van Defensie zijn ten alle tijden opgevolgd en er is op ethische wijze omgegaan met vertrouwelijke gegevens en de anonimiteit van de deelnemers. De gebreken van het onderzoek zijn uiteengezet in de bovenstaande discussie en advies hierover aan de opdrachtgever is gedaan door middel van een adviesrapport en presentatie.

6.3 Aanbevelingen

Om ook het tweede gedeelte van de onderzoeksvraag te beantwoorden wordt aanbevolen om opnieuw onderzoek te doen door opnieuw de vragenlijst af te nemen onder cursisten, trainers en de leidinggevenden zodat de validiteit en interbeoordelaarsbetrouwbaarheid verder berekend kunnen worden en inhoudelijk resultaten kunnen worden getrokken. Meer specifieke aanbevelingen en adviezen kunt u lezen in het adviesrapport.

6.4 Evaluatie

De ontwikkelde vragenlijst is een eerste stap in de richting van een meetinstrument die praktisch bruikbaar is en meer informatie zal geven aan de SMVBO met betrekking tot het leer- en gedragsniveau van de cursisten. Doordat de betrouwbaarheid en validiteit al goed is kan het instrument ook daadwerkelijk in de praktijk worden gebruikt en is in het adviesrapport aangetoond hoe dit geïmplementeerd kan worden. Ondanks dat dit onderzoek zich heeft gericht op het ontwikkelen van een bruikbaar, betrouwbaar en valide instrument kunnen er wel een aantal resultaten uit de data worden getrokken. Meer resultaten zullen echter uit een volgende meting naar voren komen zodat de effectiviteit bepaald kan worden. Ondanks dat kan de SMVBO het instrument daadwerkelijk in gebruik nemen.

Literatuurlijst

- Alliger, G.M. & Janak, E.A. (1989) *Kirkpatrick's levels of training criteria: thirty years later* Gepubliceerd in *Personnel Psychology*, 42, 331-342
- Baarda, D.B., Goede, de M.P.M. & Kalmijn, M. (2010) *Basisboek enquêteren, handleiding voor het maken van een vragenlijst en het voorbereiden en afnemen van enquêtes*, 3^e druk Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers
- Baarda, D.B., Goede, de M.P.M. (2006) *Basisboek Methoden en technieken: handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwantitatief onderzoek* Houten: Wolters-Noordhoff
- Baartman, L.K.J., Bastiaens, T.J., Kruschner, P.A. (2004) *Requirements for Competency Assessment Programmes (Paper)* Gepubliceerd tijdens Onderwijs research dagen Utrecht: Open Universiteit Utrecht
- Baldwin, T.T. & Ford, J.K. (1988) *Transfer of training: a review and directions for future research*
In Kessels, J.W.M. & Poel, R.F. (2001), *Human Resource Development, organiseren van het leren* 63-105 Alphen aan den Rijn: Samson
- Beierendonck, van L. (2005) *Iedereen competent, handleiding voor competentie management dat werkt* Leuven: Uitgeverij LannooCampus
- Bergenhengouwen, G.J., Tillema, H.H. & Mooijman, E.A.M. (1998) *Strategisch opleiden en leren in organisaties* Schiedam: Noordhoff Uitgevers
- Bergenhengouwen, G.J. (2007) *Situationeel opleiden & leren, het potentieel van individuele competenties voor organisaties* Alphen aan den Rijn: Kluwer
- Boekaerts, M. & Simons, P.R.J. (1993) *Leren en Instructie, psychologie van de leerling en het leerproces* Assen: Dekker & van de Vegt
- Bolhuis, S. & Simons, R.J. (2001) *Naar een breder begrip van leren*
In Kessels, J.W.M. & Poell, R. (Eds.) *Human Resource Development, Organiseren van het leren* (37-51) Alphen aan den Rijn: Samson
- Brinkman, J. (2006) *Cijfers spreken, Statistiek en methodologie voor het hoger onderwijs*, 4^e druk Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff
- Broad, L.M. & Newstrom, W.J. (1992) *Transfer of Training* New York: Addison-Wesley
- Bulte, A., Pilot, A., Rens, L. van, Westbroek H. (2005) *Aanpassing van authentieke scheikundige praktijk voor een effectief onderwijsleerproces in het Voortgezet Onderwijs*. Gent: Paper ORD
- Burke, J.B., Hansen, J.H., Houston, W.R. & Johnson, C. (1975) *Criteria for describing and assessing competency programmes* New York: National Consortium of Competency Based Education Centres
- Celestin-Westreich, S. & Celestin, L.P. (2008) *Observeren en rapporteren* Amsterdam: Pearson Education
- Cook, J.D., Hepworth, S.J., Wall, T.D. & Warr, P.B. (1981) *The experience of Work* San diego: Academic Press
- Dochy, F., Schelfhout, W. & Janssens, S. (2006) *Anders evalueren – assessment in de onderwijspraktijk* Leuven: LannooCampus
- Dochy, F., Heylen, L. & Mosselaer, van de H. (2002) *Assessment in onderwijs* Schiedam: Boom Lemma
- Dongen, T. van (2003) *Competentiemanagement, en dan? Een mensgerichte visie op competentie management* Zaltbommel: Schouten & Nelissen
- Dongen, van T. (2006) *Competenties in kaart* Zaltbommel: Thema
- Drenth, P.J.D. & Sijsma, K. (2006) *Testtheorie: Inleiding in de theorie van de psychologische test en zijn toepassingen*, 4e druk Houten: Bohn Stafleu van Loghum

- Elam, S. (1971) *Performance based teacher education* Washington DC
In Fletcher, S. (1992) *Competence-Based Assessment Techniques* London: Kogan Page
- Gielen, E.W.M. (1995) *Transfer of training in a corporate setting* (Doctoral dissertation) Enschede: University of Twente
- Halem, N. van & Muller, I. (2009) *Handboek, studievoordigheden voor het hbo* Houten: Bohn Stafleu van Loghum
- Hense, J., Kriz, W.C. & Wolfe, J. (2009) *Putting theory-oriented evaluation into practice, a logic model approach for evaluating SIMGAME* Gepubliceerd in *Simulation & Game* 40(1) 110-133
- Hofstee, W.B.K. (1999) *Principes van beoordeling* Lisse: Swets & Zeitlinger
- Holton, E.F. (1996) *The flawed four-level evaluation model* Gepubliceerd in *Human Resource Development Quarterly*, 7 (1), 5-12
- Howitt, D. & Cramer, D. (2007) *Methoden en technieken in de psychologie* Amsterdam: Pearson Education Benelux
- Kuijpers, M.A.C.T. (2003) *Loopbaanontwikkeling, onderzoek naar competenties* Gepubliceerd 21 maart 2003, (proefschrift) Enschede: Twente University Press
- Kirkpatrick, D.L. & Kirkpatrick, J.D. (1993) *Evaluating Training Programs, 1st edition* San Francisco, California: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Kirkpatrick, D.L. & Kirkpatrick, J.D. (2006) *Evaluating Training Programs, Third edition* San Francisco, California: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Latham, G.P. & Wexley, K.N. (1982) *Increasing Productivity Through Performance Appraisal* Reading, MA: Addison-Wesley
- Luchters, J.H.M. (1990) *Bedrijfsmatig opleidingsmanagement met behulp van opleidingskengetallen*.
In Smit, C. (1998) *Opleiders in Organisaties/Capita Selecta*, 5, 1-11 Deventer: Kluwer
- Luken, T. (1996) *Het assessment raadsel: het werkt, maar hoe? Over de onbegrepen werkzaamheid van een methode in de mode*
In Breed, A & Kooreman, A. (1996) *Psychologie in Arbeid en Loopbaan* Trends Lisse: Swets & Zeitlinger
- Luken, T.P. (2006) *Hoe meetbaar zijn competenties? Dilemma en uitweg bij het werkbaar maken van het competentiebegrip* Gepubliceerd in *Handboek effectief opleiden*, juni 2006, 9.1-6.03 -9.1-6.20
- Luken, T.P. (2008) *Hoe meetbaar zijn competenties? Gepubliceerd mei 2008 in, Methoden, technieken en analyses voor Personeelsmanagement* Deventer: Kluwer
- Luyten, J.W. (1994) *School effects: stability and malleability* (proefschrift) Enschede: Universiteit Twente
- McClelland, D.C. (1973) *Testing for competence rather than for 'intelligence'* *American Psychologist*, 28 (1) 1-14
- Merriënboer, J.J.G. van, Klink, M.R. van der & Hendriks, M. (2002) *Competenties: van complicaties tot compromis; Over schuifjes en begrenzers* Den Haag: Onderwijsraad
- Meyers, C. (1992) *Core skills and transfer in the youth training schemes: a field study of trainee motor mechanics*. Gepubliceerd in *Journal of Organizational Behavior*, 13, 625-632
- Moller, L. & Mallin, P. (1996) *Evaluation practices of instructional designers and organizational supports and barriers* Gepubliceerd in *Performance Improvement Quarterly*, 9, 82-92
- Nadler, D.A. & Tushman, M. (1999) *The organisation of the future: strategic imperatives and core competencies for the 21st century* *Organisational Dynamics*, 27 (1) 45-58

- Ouden, den M. (1992) *Gedragsvoornemens na een opleiding*, (proefschrift) Gepubliceerd in Opleiding & Ontwikkeling januari en februari 1993
- Pedler, M., Boydell, T. & Burgoyne, J. (1996) *The learning company* Maidenhead: McGraw-Hill
In Beard, C. & Wilson J.P. (2004) *The power of experiential learning, a handbook for trainers and educators, 2 edition* Londen: Kogan Page Limited
- Phillips, J.J. (1991) *Handbook of training evaluation and measurement methods* Houston, Texas: Gulf Publications Company
- Phillips, J.J. (1996) *How much is the training worth?* Gepubliceerd in Training and Development, 50 (4), 20-24
- Rossi, P.H., Freeman, H.E., & Lipsey, M.W. (1999) *Evaluation, A systematic Approach, 6th edition* Thousand Oakes, California: Sage Publications, Inc.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2004) *Methoden en technieken van onderzoek, 3e editie* Amsterdam: Pearson Education Benelux
- Schreurs, J., (2004). *Omdat resultaten belangrijk zijn*. Gepubliceerd in Limburgs Universitair Centrum, 20-03-2004
- Segers, J. (2002) *Methoden voor de maatschappijwetenschappen* Assen: Koninklijke Van Gorcum
- Smeijsters, H. & Sporken, S. (2004) *Van taak tot competentie, 'Leren leren' voor het hoger beroepsonderwijs* Houten: Bohn Stafleu van Loghum
- Straetmans, G.J.J.M. & Diggele, J. van (2001) *Anders opleiden, anders toetsen* Arnhem: Citogroep Gepubliceerd in BVE Brochurereeks Perspectief op Assessment, nr 1, 29
- Straetmans, G.J.J.M. & Sanders, P.F. (2001) *Beoordelen van competenties van docenten* Utrecht: Drukkerij van Mechelen Gepubliceerd in EPS oktober 2001
- Tan, J.A., Hall, R.J. & Boyce, C. (2003) *The role of employee reactions in predicting training effectiveness* Gepubliceerd in Human Resource Development Quarterly, 14(4), 397-411
- Teune, P. (2004) *Op weg naar competentiegericht opleiden. Een onderzoek naar innovatiediffusie bij de Fontys Lerarenopleiding Tilburg* Apeldoorn: Garant
- Tillema, H.H. (1996) *Development centers; ontwikkelen van competenties in organisaties* Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen
- Wexley, K.R. & Latham, G.P. (1991) *Developing and Training Human Resource in Organisation* New York: Harper Collins
- Windham, D.M. & Chapman, D.W. (1990) *The evaluation of educational efficiency: constraints, issues, and policies* Greenwich: JAI Press Inc
- Wognum, A.A.M. (1999) *Strategische afstemming en de effectiviteit van bedrijfsopleidingen*. Twente: University Press
- Yu, C.H. & Spencer, A. (1994) *An instructional design system of using computer simulations for teaching the Central Limit Theorem* (Proefschrift) Unpublished
In Yu, C.H. & Behrens, J.T. (1997) *Identification of Misconceptions in the Central Limit Theorem and Related Concepts and Evaluation of Computer Media as a Remedial Tool* (Proefschrift) Gepubliceerd in American Educational Research Association, 12 februari, 1997
- Zimbardo, P.G., Johnson, R.L. & McCann, V. (2009) *Psychologie, een inleiding* Amsterdam: Pearson Education Benelux
- Zwieten, van Prof. J. & Gonissen, K. (2010) *Hoe meet en ontwikkel je persoonlijkheid Assessmenttools bij competentie- en talentmanagement* Deventer: Kluwer BV

Internet

www.defensie.nl

http://defensie.nl/marine/organisatie_marine/

Geraadpleegd op 7 februari 2012

http://defensie.nl/thuisfront/praktische_informatie/afkortingen/?gourp=11

Geraadpleegd op 8 februari 2012

www.encyclo.nl

[www.encyclo.nl/begrip/Proeve van bekwaamheid](http://www.encyclo.nl/begrip/Proeve_van_bekwaamheid)

Geraadpleegd op 14 februari 2012

[www.fontys.nl/.../...Ass ond 3 het criterium gericht interview](http://www.fontys.nl/.../...Ass_ond_3_het_criterium_gericht_interview)

Geraadpleegd 2 april 2012

www.kirkpatrickpartners.com

Geraadpleegd 10 februari 2012

www.leidenuniv.nl

Geraadpleegd 25 april 2012

www.rijksoverheid.nl

[http://www.rijksoverheid.nl/ministeries?ns_campaign=M-](http://www.rijksoverheid.nl/ministeries?ns_campaign=M-AZ&ro_adgrp=Ministeries&ns_mchannel=sea&ns_source=google&ns_linkname=%2Bministerie&ns_fee=0.00)

[AZ&ro_adgrp=Ministeries&ns_mchannel=sea&ns_source=google&ns_linkname=%2Bministerie&ns_fee=0.00](http://www.rijksoverheid.nl/ministeries?ns_campaign=M-AZ&ro_adgrp=Ministeries&ns_mchannel=sea&ns_source=google&ns_linkname=%2Bministerie&ns_fee=0.00)

Geraadpleegd op 15 januari 2011

www.thesistools.com

Geraadpleegd op 6 mei 2012

www.cbo.nl/Downloads/102/Handleiding%20focusgroepen.pdf

Handleiding focusgroepen/Kwaliteitsinstituut voor de gezondheidszorg CBO/ sept '04

Geraadpleegd 4 mei 2012

Overig

Bergman, M. (2011) *Handleiding afstudeeropdracht: Praktijkgericht onderzoek*. Eindhoven: Fontys Hogeschool HRM & Psychologie

CZSK Werkgroep Adviesraad Onderofficieren KM (2007) *Beleidsvisie Aankomend onderofficieren*. Den Helder, Koninklijke Marine

Hoofd Directie Personeel (2009) *Competentiewoordenboek Defensie* Den Haag: Ministerie van Defensie

SMVBO (2010) *LMV- Basismodule schoolleerplan* Den Helder: Koninklijke Marine

SMVBO (2011) *Kwalificatiedossier Aankomend onderofficier*. Den Helder: Koninklijke Marine

SPOT (2012) *Overzicht SPOT! Defensieonderdelen en kwaliteit- iv inventarisatie* Den Haag: Defensie

Experts

LTZSD OC 2 Dorien van de Pol MSc werkzaam bij de SMVBO als Onderwijskundige

LTZSD OC 2. Hans werkzaam bij de SMVBO als Onderwijs ontwikkelaar

... Karel Wolfard werkzaam als onderwijsontwikkelaar

LTZSD 1^e Klasse Jeffrey Kempen werkzaam bij de SMVBO als Trainer Basismodule

Bijlagen

Bijlage 1

Begrippenlijst

Behoeftesteller	Persoon die in de praktijk werkt en vaststelt welke competenties vervaardigd moeten worden door toekomstige beroepsoefenaars.
BFBD	Beleidsregel Functioneringsgesprekken Beoordelingen Defensie
CZSK	Commando Zeestrijdkrachten
KIK	Kwaliteit, Innovatie en Kennismanagement
KL	Koninklijke Landmacht
Klu	Koninklijke Luchtmacht
KM	Koninklijke Marine
KMar	Koninklijke Marechaussee
Korporaal	Kwartiermeester (Operationele dienst) (KPL)
LG	Leidinggevend
LMV	Leergang Management Vorming
LTZSD 1 ^e Klasse	Luitenant Ter Zee 1 ^e Klasse/ Majoor
LTZSD 2 OC	Luitenant Ter Zee 2 ^e Klasse Oude Categorie/ Kapitein
Matroos der 1e Klasse	Matroos (MATR1)
Matroos der 2e Klasse	Matroos (MATR2)
Matroos der 3e Klasse	Matroos (MATR3)
MSc	Master of Science
Paars	Het onderling samenwerken tussen de vier krijgsmachten
PBI	Praktische bedrijfsintroductie (soort <i>traineeship</i>)
POP	Persoonlijk ontwikkelingsplan
SMVBO	School voor Maritieme Vorming, Bedrijfsvoering en Onderwijskunde
SPOT	Standaardiseren van Processen rond Opleiden & Trainen
SPSS	Statistical Package for Social Sciences

**Ordening op alfabetische volgorde*

Bijlage 2

Interviewagenda I

1. Introductie
 - a. Uitleg onderzoek
 - b. Doel van interview
 - c. Uitleg competentiematrix
2. Bespreken competentiematrix
 - a. Opvallendheden
 - b. Komen de verwachtingen overeen met die van de trainers/onderwijskundigen
 - c. Volledigheid
 - d. Duidelijkheid
3. Samenvatten belangrijkste opmerkingen/feedback
4. Afronding
 - a. Bedanken

Bijlage 2A

Uitwerking interview I

Uitwerking van het interview toegespitst op de deelvragen.

Geïnterviewde: Dorien van de Pol

10. Wat zijn de gedragsindicatoren per competentie?

De gedragsindicatoren zijn te vinden op het intranet van Defensie. Via SharePoint kun je het competentiewoordenboek downloaden en staan per competentie de gedragsindicatoren beschreven.

11. Welke gedragingen moeten de cursisten vertonen?

De cursisten moeten de gedragingen vertonen zoals die ook in het competentiewoordenboek (2009) staan beschreven. Die zijn dan nog gespecificeerd naar de opleiding. Deze specificatie kun je terugvinden in het SMVBO LMV-module schoolleerplan (2010).

12. Wie wordt er gemeten en door wie moet er gemeten worden?

Het uiteindelijke doel is om de effectiviteit van de opleiding te meten. Om hier toe te komen hebben we een meetinstrument nodig. Hiermee moeten de cursisten gemeten worden in hoeverre zij dingen hebben geleerd en in hoeverre zij hun gedrag aanpassen in de praktijk doordat zij de opleiding hebben gevolgd. Uiteindelijk moeten onderwijskundigen of andere medewerkers binnen de SMVBO met het meetinstrument kunnen werken. Het moet een toegankelijk meetinstrument zijn waarvoor niet te veel kennis nodig is om het te gebruiken. Het moet niet erg arbeidsintensief zijn want het moet naast de normale taken van medewerkers gebeuren.

13. Aan welke eisen moet het format voldoen?

Het format moet zoals eerder gezegd niet te arbeidsintensief zijn qua tijd en moeilijkheid. De cursisten moeten het instrument begrijpen en mee kunnen werken.

Het format moet digitaal beschikbaar zijn via intra- of internet, zodat het makkelijk werkbaar is. Voornamelijk omdat cursisten na de opleiding niet altijd meer op deze kazerne zitten maar in heel Nederland geplaatst kunnen worden.

Geïnterviewde: Jeffrey Kempen

11. Welke gedragingen moeten de cursisten vertonen?

Cursisten moeten zich bewust worden van hun eigen gedrag. En ze moeten laten zien, met behulp van het portfolio, welke sterke en zwakke punten ze hebben en hoe ze daar mee om gaan. Hiervoor kunnen ze leerdoelen opstellen en zo hieraan werken. Doordat de cursisten continue feedback krijgen is aan het einde van de module in het portfolio zichtbaar waar ze aan het begin van de module stonden met betrekking tot de competenties die ze moeten ontwikkelen, en waar ze aan het einde van de module staan.

De gedragingen die in het competentiewoordenboek staan beschreven moeten de cursisten vertonen tijdens de leerproeven aan het einde van de opleiding.

Bijlage 3

Interviewagenda II

1. Introductie
 - a. Uitleg vragenlijst
 - b. Doel van interview

2. Bespreken competentiematrix
 - a. Opvallendheden
 - b. Verwachtingen
 - c. Volledigheid
 - d. Duidelijkheid
 - e. Gebreken

3. Samenvatten belangrijkste opmerkingen/feedback

4. Afronding
 - a. Bedanken

Bijlage 3A

Uitwerking interview II

Feedbackgever: Dorien van de Pol

- Analyseren Vraag 2; vreemde zin
- Durf Vraag 9; vreemde zin
- Flexibel vraag 3; Over het algemeen kan een beetje raar staan bij sommige antwoorden: Ik speel over het algemeen nooit in op veranderingen.... Ik denk dat je over het algemeen weg kunt laten.
- Flexibel vraag 4; even andere woordvolgorde kiezen
- Integer vraag 4; rare zin
- Leervermogen vraag 6; kan of kon? Ze zitten nu toch niet meer in opleiding?
- Samenwerken vraag 6; het gaat hier toch om het belang van de groep?
- Verantwoordelijk 5; Deze snap ik niet, heb het idee dat er twee verschillende dingen gevraagd worden

Feedbackgever: Karel Wolfard

- Sommige vragen mogelijk 'niet van toepassing'
- Combinatie maken e-mail en uitleg vragenlijst
- Nummering stellingen
- Likertschaal 5. → nooit/altijd
- Portfolio / praktijkleermeesterschap

Bijlage 3B

Feedback proefafname

Feedbackgever: Tinka

Tijd
13.03u
13.12u 7
13.18u 13
13.20u eind
Totaal: 17 minuten
Ongeveer 1 minuut per competentie

Nr 38 → opdrachten = werkzaamheden
Nr 56 → woordkeuze
Nr 83 → lange zin

- Sommige vragen positief geformuleerd sommige negatief
- Uitleg duidelijk
- Overzichtelijk
- Ontbreken van hoeveel stellingen/vragen het zijn

Feedbackgever: Anouk

Tijd
12.00u
12.08u
12.14u
12.17u
Totaal: 17 minuten
Ongeveer 1 minuut per competentie

- Onderdeel 15 – duidelijk praktijksituatie / werksituatie
- Onderdeel 19 – hoogst genoten opleiding
- Begin negatieve vragen daarna niet meer
- Uitleg is duidelijk mail/uitleg combinatie
- Heldere vragen
- Fijn dat tijdsduur en aantal stellingen erstaan

Bijlage 4 Competentie/Indicatoren

Competenties	Indicator
Een unieke combinatie van kennis, vaardigheden, en houding die tot uiting komt in zichtbaar gedrag, waardoor de persoon succesvol is in de uitoefening van zijn functie of rol	Observeerbare gedragingen van een persoon die horen bij een competentie
Analyseren	Ontleden van situaties in hoofd- en bijzaken. Het zien van onderlinge verbanden en doordringen tot de kern.
Besluitvaardig	Doeltreffend en op het juiste moment beslissingen nemen.
Durf	Het onderkennen en weloverwogen aangaan van risico's, uitgaan van mogelijkheden, ook wanneer dit negatieve gevolgen kan hebben voor de eigen positie.
Flexibel	Het zich aanpassen en inspelen op andere personen en op veranderende/wisselende omstandigheden.
Integriteit	Het handelen naar eer en geweten, met besef van de normen en waarden van de organisatie en de samenleving in het algemeen, het daarop aanspreekbaar zijn en het aanspreken van anderen hierop.
Leervermogen	Inzicht tonen in de eigen sterke/zwakke punten en werken aan de eigen ontwikkeling. Leren van nieuwe situaties en ervaringen.
Mensgericht	Het onderkennen van en rekening houden met de gevoelens en behoeften van anderen.
Ontwikkelen medewerkers	Het onderkennen, stimuleren, begeleiden van de ontwikkeling van deskundigheden en vaardigheden van medewerkers.
Plannen & organiseren	Bepalen van prioriteiten en werkaanpak en optimaal inzetten van de beschikbare middelen om doelstellingen te realiseren.
Resultaatgericht	Gericht zijn op het realiseren van doelstellingen en resultaten.
Samenwerken	Het zich inzetten om met of tussen anderen personen of groepen samenwerking te bereiken en zo gemeenschappelijke doelen te behalen ook wanneer dit niet van direct persoonlijk belang is.
Verantwoordelijk	Het aanvaarden van risico's en het accepteren van de gevolgen van eigen handelen, beslissingen en gemaakte afspraken.

Per kerntaak zijn er competenties aangekoppeld (zie competentiewoordenboek, 2009). Sommige competenties behoren bij meerdere kerntaken.

Leider: Analyseren, besluitvaardig, durf, flexibel, integer, mensgericht, leervermogen, ontwikkelen medewerkers, plannen & organiseren, resultaatgericht, samenwerken, verantwoordelijk

Begeleider: Analyseren, besluitvaardig, durf, integer, leervermogen, mensgericht, ontwikkelen medewerkers, resultaatgericht

Opleider: Analyseren, besluitvaardig, integer, leervermogen, ontwikkelen medewerkers, resultaatgericht, verantwoordelijk

Bijlage 4A Competentiematrix

Kerntaak	Competentie	Stelling/vraag	N 2- 3
Leider	Analyseren	1. Ik ben in staat problemen te signaleren in werksituaties	2
		2. Ik signaleer problemen tijdens werksituaties	3
		3. Ik kan problemen opsporen	2
		4. Wanneer ik aan het werk ben signaleer ik daadwerkelijk problemen	3
		10. Ik bekijk een vraagstuk vanuit wisselende perspectieven	3
Begeleider		8. Ik herken belangrijk informatie	2
		9. Ik ben over het algemeen ... in staat om hoofd- en bijzaken te onderscheiden en prioriteiten te stellen	2
		7. Ik leg verbanden tussen gegevens	3
		11. Ik kan doordringen tot de kern van een probleem	2
		12. Ik kan een probleem op delen in logische onderdelen	2
Opleider		5. Ik spoor de mogelijke oorzaken van problemen op	3
		6. Ik verhelder problemen wanneer deze voor anderen onduidelijk zijn	3
Leider	Besluitvaardig	8. Ik kan beslissingen nemen in crisissituaties	2
		9. Ik neem beslissingen ook wanneer ik niet alle achtergrond informatie heb	3
		10. Ik hak in onzekere situaties de knoop door	3
		11. Ik neem beslissingen op basis van prioriteiten	3
		12. Ik neem beslissingen wanneer dat nodig is	3
		2. Ik neem snel en weloverwogen beslissingen	2
		1. Ik houd rekening met alle aspecten wanneer ik een beslissing neem	3
		6. Ik betrek anderen bij de besluitvorming	3
		7. Ik zorg dat anderen achter genomen beslissingen staan	-
		3. Ik blijf achter mijn beslissing staan	3
		13. Ik vind het moeilijk om zelfstandig beslissingen te nemen	2
		14. Ik laat beslissingen nemen liever over aan iemand anders	3
		4. Ik kan mijn beslissing altijd verantwoorden indien nodig	
		5. Ik erken wanneer ik een foute beslissing heb gemaakt	
Begeleider			
Opleider		15. Ik was in de opleiding, over het algemeen, ... in staat om snel beslissingen ten aanzien van mijn werkaanpak te nemen	3
Leider	Durf	1. Wanneer iedereen dezelfde mening heeft durf ik mijn eigen mening uit te spreken	2
		7. Ik kom met voorstellen die haaks staan op de heersende mening	3
		3. Ik ga de confrontatie aan	3
		8. Ik handel ... in risicosituatie weloverwogen en daadkrachtig	3
		9. Ik neem ... het voortouw tijdens een crisis	3
		10. Ik neem risico's in mijn werk wanneer ik dit nodig acht	2
		5. Ik schiet niet in de verdediging wanneer iemand het niet met mijn mening eens is	
		4. Ik kom zelfverzekerd over op de groep	
Begeleider		3. Ik kan mensen aanspreken op een manier die ze niet gewend zijn maar die wel nodig is om een doorbraak te forceren	2

		6. Ik blijf ten alle tijden op een kalme en rustige manier praten	3
		2. Ik ga, over het algemeen, confrontaties en lastige onderwerpen niet uit de weg	3
Leider	Flexibel	1. Ik pas me ... aan verandering op mijn werkplek aan.	3
		5. Ik speel over het algemeen ... in op verandering in mijn werkomgeving	3
		6. ik speel over het algemeen ... in op veranderingen in mijn sector/branche	3
		7. Ik pas mijn eigen houding en opvatting aan aan veranderende omstandigheden in mijn werkomgeving	3
		4. Ik pas me aan ontwikkelingen binnen de organisatie aan	3
		10. Onder wisselende omstandigheden blijf ik efficiënt werken	3
		8. Ik schakel ... tussen verschillende opdrachten	
		9. Wanneer een collega ziek is vang ik extra werk op	
		Antwoordopties anders:	
		2. Het lijkt me... om, indien noodzakelijk, van functie te veranderen	
		3. Het lijkt me.... om, indien noodzakelijk, van organisatie te veranderen	
Leider	Integer	1. Ik draag ... normen en waarden uit naar buiten	3
		4. Ik laat ... iedereen in zijn waarde	3
		5. Ik heb kennis van normen en waarden vanuit andere culturen	2
		8. Ik houd rekening met het algemene geldende sociale en ethische normen	3
		10. Ik houd me aan de geldende normen en waarden van Defensie ook wanneer dit voor mezelf een nadeel meebrengt	3
		2. Ik ben ... eerlijk	2
		3. Ik kan mijn fouten ... toegeven	3
		9. Ik zet me over mijn eigen principes heen om het gezamenlijke doel te bereiken	
		11. Ik kies bij een conflict niet automatisch de kant van de sterkste partij maar probeert het geheel te overzien en daar naar te handelen	
Begeleider		6. Ik ga zorgvuldig om met vertrouwelijke informatie	3
Opleider		12. Ik laat een gesprekspartner... in zijn waarde	3
		7. Ik corrigeer mensen wanneer deze de algemeen heersende normen en waarden niet naleven	3
Leider	Leervermogen	1. Ik sta ... open voor nieuwe inzichten	2
		2. Ik vraag anderen ... om een reactie op mijn gedrag	3
		6. Ik leer ... van mijn fouten	2
		9. Ik ken mijn sterke punten...	2
		10. Ik maak ... gebruik van mijn sterke punten	3
		11. De opleiding stelt me in staat mijn talenten verder te ontwikkelen	2
		12. In de opleiding kan ik mijn capaciteiten ... benutten	2
		13. De in de opleiding opgedane ervaring is ... een goede voedingsbodem voor het ontwikkelen of verwerven van nieuwe bekwaamheden	
Begeleider		3. Ik vraag ... om feedback	3
Opleider		4. Ik ga bewust aan de slag met gekregen feedback	3
		7. Ik spreek mijn behoeften en wensen ... uit naar de leiding	3

		gevende	3
		8. Ik pak de ontwikkeling van mijn minder sterke kanten ... systematisch aan	2
		14. Mijn toekomstige baan vereist ... ontwikkeling van mijn bekwaamheden	
Leider	Mensgericht		
		4. Ik kan ... met mensen samenwerken	2
		3. Ik vind het ... om met nieuwe mensen te werken	1
		12. Ik toon belangstelling naar anderen	3
		13. Ik bouw relaties met mijn collega's en medewerkers op basis van wederzijds vertrouwen	3
		8. Ik steun collega's wanneer die dit nog hebben	3
		1. De mate waarin ik gericht ben op het bereiken van mijn eigen persoonlijke doelen is ... in balans met de mate waarin ik collega's ondersteun	3
		2. De mate waarin ik gericht ben op het bereiken van mijn loopbaandoelen is... in balans met de mate waarin ik collega's ondersteun	3
Begeleider		5. Ik luister goed naar anderen en probeer hun beweegredenen te begrijpen	3
		10. Ik neem de tijd om te luisteren naar mijn medewerkers en stel vragen ter verheldering	3
	Ontwikkelen medewerkers	9. Ik geef medewerkers het gevoel dat ze welkom zijn in de groep	2
		6. Ik praat over alle onderwerpen met mijn medewerkers	2
		7. Ik kan me ... inleven in mijn collega's	
		11. Ik kan me in anderen verplaatsen en begrijpen wat ze bedoelen	
Leider		1. Ik kan medewerkers stimuleren	2
		5. Ik stimuleer medewerkers tot nieuwe uitdagingen	3
		3. Ik help collega's wanneer zij hierom vragen	3
		4. Ik sta open voor vragen van collega's	2
		12. Ik acht mezelf ... in staat om collega's met vragen omtrent de werkaanpak, echt verder te helpen	2
		9. Ik geef feedback aan medewerkers	3
		10. Ik vraag om feedback van medewerkers	3
		11. In mijn organisatie neem ik deel aan het vormen van een gemeenschappelijk visie met betrekking tot waarden en doelen	3
Begeleider		2. Ik weet hoe ik medewerkers moet begeleiden	2
		6. Ik zie in wanneer iemand extra begeleiding nodig heeft	2
		7. Ik coach iedereen die daar behoefte aan heeft	3
		8. Ik begeleid de medewerkers die hierom vragen	3
Opleider		13. Ik benoem per medewerker individuele trainingsbehoeften	2
		12. Ik laat medewerkers activiteiten uitvoeren waardoor ze zich ontwikkelen	3
		14. Ik analyseer de leerbehoeften van mijn medewerkers en pas daarop hun taken aan	3
Leider	Plannen en		
		1. Ik ben op de hoogte van de taken die ik moet uitvoeren	2
		2. Ik voer mijn taken naar behoren uit	3
		3. Ik stel doelen en prioriteiten in mijn werkzaamheden	3
		8. Ik stel prioriteiten en houd me hieraan	3
		10. Ik geef op een eenduidige manier aan wat de prioriteiten zijn	3
			2

	organiseren	5. Ik weet hoe ik een groep moet aansturen 6. Ik stuur mijn eigen groep aan 9. Ik plan activiteiten voor het bereiken van doelstellingen 11. Ik focus me op de planning van de gehele opdracht zonder de details uit het oog te verliezen 12. Ik houd bij het inplannen van taken rekening met de haalbaarheid 7. Ik leg verantwoording af over mijn werkzaamheden aan mijn leidinggevende 4. Ik kom gemaakte afspraken na 13. Ik anticipeer op mijn eigen werk en op het werk van anderen	3 3 3 3 3 3 3
Leider	Resultaatgericht	1. Ik maak samen met mijn groep duidelijke afspraken over de te realiseren doelen 5. Ik zorg ervoor dat doelen gerealiseerd worden zelfs als er tegenslagen zijn 8. Ik bracht in de opleiding ... mijn deel van mijn taken tot een goed einde 3. Ik geef tijdig aan wanneer er knelpunten in het werk optreden 6. Ik acht mezelf ... in staat om aan te geven wanneer mijn kennis ontoereikend is voor het uitvoeren van een taak of het oplossen van een probleem 10. Het resultaat is in die mate van belang dat ik er alles aan doe om het resultaat naar behoren te behalen	3 3 3 3 2 3
Begeleider		4. Ik stel realistische doelen op	3
Opleider		7. Ik acht mezelf ... in staat om op een begrijpelijke manier informatie te geven over mijn werk 2. Ik signaleer wanneer doelen niet gehaald gaan worden 9. Ik signaleer wanneer doelen niet gehaald gaan worden en handel hiernaar	2 2 3
Leider	Samenwerken	1. Ik toon belangstelling voor mijn collega's 2. Ik deel informatie en ervaring met anderen 8. Ik stimuleer mijn collega's om ervaringen te delen 3. Ik kan mijn mening geven 4. Ik geef mijn mening aan collega's 9. Ik geef opbouwende feedback aan mijn collega's 5. Ik bied hulp aan mijn collega's 6. Ik vraag om hulp wanneer ik dit nodig heb 11. Ik werk graag samen met anderen 12. Ik werk graag zelfstandig 15. Mijn collega's zullen profiteren van de kennis die ik heb opgedaan 10. Ik zet de groep voor mijn eigen persoonlijke belangen 7. Ik moedig anderen aan om samen te werken 13. Ik zorg voornamelijk voor de sfeer in de groep 14. Ik zorg ervoor dat iedereen zich op zijn gemak voelt in de groep 15. Ik blijft samenwerken met mensen ook wanneer er onderling onenigheid is	3 3 3 2 3 3 3 3 1 1 3 3 1 1 3 3
Leider		1. Ik ben ... betrokken bij het bereiken van de missie van onze organisatie(KM) 3. Ik doe iets extra voor mijn organisatie bovenop datgene dat	1 3

	Verantwoordelijk	direct tot mijn verantwoordelijkheden behoort	2
		7. Ik weet ... invloed uit te oefenen binnen onze organisatie	3
		2. Ik neem verantwoordelijkheid voor mijn medewerkers	2
		9. Ik ben ... in staat verantwoordelijkheid op een eenduidige manier af te leggen naar mijn hogere	3
		4. In mijn werk neem ik het initiatief om verantwoordelijkheden met collega's te delen	2
		10. Ik ben ... in staat gevolgen en consequenties te aanvaarden zonder tegenspraak	2
		8. Ik ben ... in staat gemaakte afspraken na te komen	
Opleider		5. Ik besteed ... tijd aan verbetering van die kennis en vaardigheden die mijn werk ten goede komen	3
		6. Ik heb ... vertrouwen in mijn capaciteiten op mijn werkteerrein	2

Antwoordmogelijkheden gekoppeld

Cursist/ex-cursist	Trainer/LG/Peer
	Laat gedrag:
1. Helemaal niet	1. Vrijwel niet zien
2. Nauwelijks	2. Incidenteel
3. In niet zo'n sterke mate	
4. In tamelijk sterke mate	3. Geregeld
5. In sterke mate	4. Meestal
6. In zeer sterke mate	5. Altijd

Antwoorden voor beiden: Nooit – Altijd 5. schaal**Categorie respondent:****1. Nog in opleiding****2. PBI****3. Geplaatst op functie**Persoonlijke variabelen

Geslacht	m/v
Geboortedatum	..-..-....
Vooropleiding civiel	VMBO/HAVO/VWO/MBO/HBO/WO
Hoogst behaalde diploma	vmbo/havo/vwo/mbo/hbo/wo
Opleiding maritiem	VVO/MBCD
Rang	Matroos/Korporaal/Sergeant

Bijlage 4B Verbeterde competentiematrix

Kerntaak	Competentie	Stelling/vraag	6. Likertschaal 1. nooit 5. Altijd	N 2/3
Leider	Analyseren	1. Ik ben ... in staat problemen te signaleren in werksituaties	(n.v.t.)	2
		2. Ik anticipeer wanneer op problemen tijdens werksituaties		3
		3. Ik kan problemen opsporen		2
		4. Wanneer ik aan het werk ben signaleer ik daadwerkelijk problemen		3
		5. Ik bekijk een vraagstuk vanuit wisselende perspectieven		3
Begeleider		6. Ik herken belangrijke informatie		2
		7. Ik leg verbanden tussen gegevens		3
		8. Ik kan niet doordringen tot de kern van een probleem		3
		9. Ik kan een probleem op delen in logische onderdelen		2
Opleider		10. Ik spoor de mogelijke oorzaken van problemen niet op		3
		11. Ik verhelder problemen wanneer deze voor anderen onduidelijk zijn		3
Leider	Besluitvaardig	1. Ik kan beslissingen nemen in crisissituaties		2
		2. Ik neem beslissingen ook zonder alle achtergrond informatie		3
		3. Ik hak in onzekere situaties de knoop door		3
		4. Ik neem beslissingen op basis van prioriteiten		3
		5. Ik neem beslissingen wanneer dat nodig is		3
		6. Ik neem snel en weloverwogen beslissingen		3
		7. Ik houd rekening met alle aspecten wanneer ik een beslissing neem		3
		8. Ik betrek anderen bij de besluitvorming		3
		9. Ik zorg dat anderen achter genomen beslissingen staan		3
		10. Ik blijf achter mijn beslissing staan		3
Begeleider				
Opleider				
Leider		1. Wanneer iedereen dezelfde mening heeft durf ik mijn eigen mening uit te spreken		3
		2. Ik kom met voorstellen die haaks staan op de heersende mening		3
		3. Ik ga de confrontatie aan		3
		4. Ik handel in risicosituaties weloverwogen en daadkrachtig		3

	Durf	5. Ik neem het voortouw tijdens een crisis	(n.v.t.)	3
		6. Ik neem risico's in mijn werk wanneer ik dit nodig acht		3
		7. Ik schiet in de verdediging wanneer iemand het niet met mijn mening eens is		3
Begeleider		8. Ik kan mensen aanspreken op een manier die ze niet gewend zijn maar die wel nodig is om een doorbraak te forceren		2
		9. Ik blijf ten alle tijden op een kalme en rustige manier praten		3
		10. Ik ga, over het algemeen, confrontaties en lastige onderwerpen niet uit de weg		3
	Flexibel			
Leider		1. Ik pas me ... aan verandering op mijn werkplek aan.		3
		2. Ik speel over het algemeen ... in op verandering in mijn werkomgeving		3
		3. Ik speel over het algemeen ... in op veranderingen in mijn sector/branche		3
		4. Ik pas mijn eigen houding en opvatting aan aan veranderende omstandigheden in mijn werkomgeving		3
		5. Ik pas me aan de ontwikkelingen binnen de organisatie aan		3
		6. Onder wisselende omstandigheden blijf ik efficiënt werken		3
		7. Ik schakel ... tussen verschillende opdrachten		3
		8. Wanneer een collega ziek is vang ik extra werk op		3
	Integer			
Leider		1. Ik draag ... normen en waarden uit naar buiten		3
		2. Ik laat ... iedereen in zijn waarde		3
		3. Ik heb kennis van normen en waarden vanuit andere culturen		2
		4. Ik houd rekening met het algemene geldende sociale en ethische normen		3
		5. Ik houd me aan de geldende normen en waarden van Defensie ook wanneer dit voor mezelf een nadeel meebrengt		3
		6. Ik kan mijn fouten ... toegeven		2
		7. Ik zet me over mijn eigen principes heen om het gezamenlijke doel te bereiken		3
		8. Ik kies bij een conflict niet automatisch de kant van de sterkste partij maar probeert het geheel te overzien en daar naar te handelen		3
Begeleider		9. Ik ga zorgvuldig om met vertrouwelijke informatie		3
Opleider		10. Ik corrigeer mensen wanneer deze de algemeen heersende normen en waarden niet naleven		3

Leider	Leervermogen	1.Ik vraag anderen ... om een reactie op mijn gedrag		3
		2.Ik leer ... van mijn fouten		2
		3. Ik ken mijn sterke punten...		2
		4.Ik maak ... gebruik van mijn sterke punten		3
	Leervermogen	5.De opleiding stelt me in staat mijn talenten verder te ontwikkelen		3
		6.In de opleiding kan ik mijn capaciteiten ... benutten		3
		7. De in de opleiding opgedane ervaring is ... een goede voedingsbodem voor het ontwikkelen of verwerven van nieuwe bekwaamheden		2
Begeleider		8.Ik vraag ... om feedback		3
		9.Ik ga bewust aan de slag met gekregen feedback		3
Opleider		10.Ik spreek mijn behoeften en wensen ... uit naar de leiding gevende		3
		11. Mijn (toekomstige) baan vereist ... ontwikkeling van mijn bekwaamheden		2
Leider	Mensgericht	1. Ik toon belangstelling naar anderen		3
		2. Ik bouw relaties met mijn collega's en medewerkers op basis van wederzijds vertrouwen		3
		3. Ik steun collega's wanneer die dit nog hebben		3
		4. De mate waarin ik gericht ben op het bereiken van mijn eigen persoonlijke doelen is ... in balans met de mate waarin ik collega's ondersteun		2
	Mensgericht	5. De mate waarin ik gericht ben op het bereiken van mijn loopbaandoelen is... in balans met de mate waarin ik collega's ondersteun		2
Begeleider		6. Ik luister goed naar anderen en probeer hun beweegredenen te begrijpen		3
		7. Ik neem de tijd om te luisteren naar mijn medewerkers en stel vragen ter verheldering	(n.v.t.)	3
		8. Ik praat over alle onderwerpen met mijn medewerkers	(n.v.t.)	3
		9. Ik kan me ... inleven in mijn collega's		2
		10. Ik kan me in anderen verplaatsen en begrijpen wat ze bedoelen		2
Leider		1.Ik kan medewerkers stimuleren	(n.v.t.)	2
		2. Ik stimuleer medewerkers tot nieuwe uitdagingen	(n.v.t.)	3
		3. Ik sta open voor vragen van collega's		3

	Ontwikkelen medewerkers	4. Ik acht mezelf ... in staat om collega's met vragen omtrent de werkaanpak, echt verder te helpen		3
		5. Ik geef feedback aan medewerkers/collega's		3
		6. Ik vraag om feedback van medewerkers/collega's		3
		7. In mijn organisatie neem ik deel aan het vormen van een gemeenschappelijk visie met betrekking tot waarden en doelen		3
Begeleider		8. Ik weet hoe ik medewerkers moet begeleiden		2
		9. Ik zie in wanneer iemand extra begeleiding nodig heeft		3
		10. Ik coach iedereen die daar behoefte aan heeft		3
		11. Ik begeleid de medewerkers die hierom vragen	(n.v.t.)	3
Opleider		12. Ik laat medewerkers activiteiten uitvoeren waardoor ze zich ontwikkelen	(n.v.t.)	3
		13. Ik analyseer de leerbehoeften van mijn medewerkers en pas daarop hun taken aan	(n.v.t.)	3
Leider	Plannen en organiseren	1. Ik ben op de hoogte van de taken die ik moet uitvoeren		2
		2. Ik voer mijn taken naar behoren uit		3
		3. Ik stel doelen en prioriteiten in mijn werkzaamheden		3
		4. Ik stel prioriteiten en houd me hieraan		3
		5. Ik geef op een eenduidige manier aan wat de prioriteiten zijn		3
		6. Ik weet hoe ik een groep moet aansturen		2
		7. Ik stuur mijn eigen groep aan	(n.v.t.)	3
		8. Ik plan activiteiten voor het bereiken van doelstellingen		3
		9. Ik focus me op de planning van de gehele opdracht zonder de details uit het oog te verliezen		3
		10. Ik houd bij het inplannen van taken rekening met de haalbaarheid		3
		11. Ik leg verantwoording af over mijn werkzaamheden aan mijn leidinggevende		3
Leider		1. Ik maak samen met mijn groep duidelijke afspraken over de te realiseren doelen	(n.v.t.)	3
		2. Ik zorg ervoor dat doelen gerealiseerd worden zelfs als er tegenslagen zijn		3
		3. Ik breng tijdens het werk ... mijn deel van mijn taken tot een goed einde		3
		4. Ik geef tijdig aan wanneer er knelpunten in het werk optreden		3

	Resultaatgericht	5. Ik acht mezelf ... in staat om aan te geven wanneer mijn kennis ontoereikend is voor het uitvoeren van een taak of het oplossen van een probleem		2
		6. Het resultaat is in die mate van belang dat ik er alles aan doe om het resultaat naar behoren te behalen		3
Begeleider		7. Ik stel realistische doelen op		3
Opleider		8. Ik acht mezelf ... in staat om op een begrijpelijke manier informatie te geven over mijn werk		2
		9. Ik signaleer wanneer doelen niet gehaald gaan worden en handel hiernaar		3
	Samenwerken			
Leider		1. Ik deel informatie en ervaring met anderen		3
		2. Ik stimuleer mijn collega's om ervaringen te delen		3
		3. Ik geef opbouwende feedback aan mijn medewerkers/collega's		3
		4. Ik bied hulp aan mijn medewerkers/collega's		3
		5. Mijn medewerkers/collega's zullen profiteren van de kennis die ik tijdens de opleiding heb opgedaan		2
		6. Ik zet de groep voor mijn eigen persoonlijke belangen		3
		7. Ik moedig anderen aan om samen te werken		3
		8. Ik zorg ervoor dat iedereen zich thuis voelt in de groep		3
		9. Ik blijft samenwerken met mensen ook wanneer er onderling onenigheid is		3
	Verantwoordelijk			
Leider		1. Ik ben ... betrokken bij het bereiken van de missie van onze organisatie (Defensie)	(n.v.t.)	2
		2. Ik neem verantwoordelijkheid voor mijn medewerkers		3
		3. Ik ben ... in staat verantwoordelijkheid op een eenduidige manier af te leggen naar mijn hogere		2
		4. In mijn werk neem ik het initiatief om verantwoordelijkheden met collega's te delen		3
		5. Ik ben ... in staat gevolgen en consequenties te aanvaarden zonder tegenspraak		2
		6. Ik kom gemaakte afspraken na		3
Opleider	7. Ik besteed ... tijd aan verbetering van die kennis en vaardigheden die mijn werk ten goede komen		3	

Bijlage 5

E-mail vragenlijst Cursist

Den Helder, 23 April 2012

Betreft: Onderzoek LMV basismodule

Beste heer/mevrouw,

Afgelopen jaar is de LMV basismodule op een nieuwe manier vormgegeven door de SMVBO. Doordat de basismodule is vernieuwd wil de SMVBO graag weten in hoeverre de opleiding aansluit op de praktijk. Omdat u het afgelopen jaar de basismodule heeft gevolgd wordt u nu benaderd om mee te doen aan dit onderzoek.

Als studente Toegepaste Psychologie ben ik dit voor de SMVBO aan het onderzoeken. Om de effectiviteit van de opleiding te meten heb ik een meetinstrument ontwikkeld in de vorm van een vragenlijst. Graag wil ik u vragen om de vragenlijst in te vullen. In de onderstaande link kunt u de vragenlijst openen.

www.thesistools.com/web/?id=244981

De vragenlijst zal ongeveer 15-20 minuten duren. Ik wil u vragen de vragenlijst voor ... april in te vullen.

Alle gegevens worden anoniem verwerkt.

Uiteraard kunt u het uiteindelijke rapport per e-mail toegezonden krijgen. Heeft u daar belangstelling voor dan kunt u dit vermelden door een e-mail te sturen naar i.heessels@mindef.nl. Voor verdere vragen of opmerkingen kunt u tevens een e-mail sturen naar hetzelfde e-mailadres.

Alvast bedankt voor uw medewerking.

Met vriendelijke groet,

Irma Heessels

Toegepast Psycholoog i.o.

PS: Mocht u deze mail onverhoopt hebben gekregen maar niet de LMV-basismodule hebben gevolgd dan kunt u deze e-mail als niet verzonden beschouwen.

Bijlage 5A

Email Vragenlijst Leidinggevenden

Den Helder, 23 April 2012

Betreft: Onderzoek LMV basismodule

Beste heer/mevrouw,

U heeft één of meerdere medewerkers die het afgelopen jaar de Leergang Management Vorming (LMV) basismodule hebben gevolgd bij de SMVBO te Den Helder.

Het afgelopen jaar is de LMV basismodule op een nieuwe manier vormgegeven door de SMVBO. Doordat de basismodule is vernieuwd wil de SMVBO graag weten in hoeverre de opleiding aansluit op de praktijk. Omdat uw medewerker(s) het afgelopen jaar de basismodule heeft gevolgd wordt u nu benaderd om mee te doen aan dit onderzoek.

Als studente Toegepaste Psychologie ben ik dit voor de SMVBO aan het onderzoeken. Om de effectiviteit van de opleiding te meten heb ik een meetinstrument ontwikkeld in de vorm van een vragenlijst. Graag wil ik u vragen om de vragenlijst in te vullen. In de onderstaande link kunt u de vragenlijst openen.

www.thesisools.com/web/?id=263374

De vragenlijst zal ongeveer 15 minuten duren. Ik wil u vragen de vragenlijst uiterlijk 1 mei 2012 in te vullen.

Alle gegevens worden anoniem verwerkt.

Uiteraard kunt u het uiteindelijke rapport per e-mail toegezonden krijgen. Heeft u daar belangstelling voor dan kunt u dit vermelden door een e-mail te sturen naar i.heessels@mindef.nl. Voor verdere vragen of opmerkingen kunt u tevens een e-mail sturen naar hetzelfde e-mailadres.

Alvast bedankt voor uw medewerking.

Met vriendelijke groet,

*Irma Heessels
Toegepaste psycholoog i.o.*

PS: Mocht u deze mail onverhoopt hebben gekregen maar geen medewerker(s) hebben die de LMV-basismodule heeft gevolgd dan kunt u deze e-mail als niet verzonden beschouwen.

Bijlage 6 Vragenlijst Cursist

Evaluatie van de LMV-basismodule voor de SMVBO

Inleiding

Het doel van het onderzoek is om te achterhalen wat de effectiviteit van de LMV basismodule in de praktijk is. Om dit inzichtelijk te krijgen is er een meetinstrument ontwikkeld.

De vragenlijst bestaat uit 128 stellingen. Deze stellingen meten de competenties analyseren, besluitvaardig, durf, flexibel, integer, mensgericht, ontwikkelen medewerkers, plannen & organiseren, resultaatgericht, samenwerken en verantwoordelijk. Daarnaast zullen er een aantal algemene vragen zijn over de onderdelen portfolio en praktijkleermeesterschap. De vragenlijst sluit af door een algemene beoordeling te geven over de opleiding en de aansluiting bij de praktijk.

Instructie

Elke stelling biedt u 5 antwoordmogelijkheden lopend van Nooit tot Altijd.

Lees de stellingen zorgvuldig en sla geen vragen over. U kunt per vraag maar één antwoord geven.

Probeer de stellingen in te vullen met het antwoord wat het meest op u van toepassing is.

De antwoorden die u geeft zijn en blijven anoniem en worden vertrouwelijk behandeld.

Begripuitleg

Werksituatie/werk:

Bent u nog bezig met een opleiding lees dan voor werk: opleiding

Evaluatie van de LMV-basismodule voor de SMVBO

1. Analyseren

1. Ik ben ... in staat problemen te signaleren in werksituaties

2. Ik anticipeer op problemen tijdens werksituaties

3. Ik kan problemen opsporen

4. Wanneer ik aan het werk ben signaleer ik daadwerkelijk problemen

5. Ik bekijk een vraagstuk vanuit wisselende perspectieven

6. Ik herken belangrijke informatie

7. Ik leg verbanden tussen gegevens

8. Ik kan niet doordringen tot de kern van een probleem

9. Ik kan een probleem op delen in logische onderdelen

10. Ik spoor de mogelijke oorzaken van problemen niet op

11. Ik verhelder problemen wanneer deze voor anderen onduidelijk zijn

2. Besluitvaardig

12. Ik kan beslissingen nemen in crisissituaties

13. Ik neem beslissingen ook zonder alle achtergrond informatie

14. Ik hak in onzekere situaties de knoop door

15. Ik neem beslissingen op basis van prioriteiten

16. Ik neem beslissingen wanneer dat nodig is

17. Ik neem snel en weloverwogen beslissingen

18. Ik houd rekening met alle aspecten wanneer ik een beslissing neem

19. Ik betrek anderen bij de besluitvorming

20. Ik zorg dat anderen achter genomen

beslissingen staan

21. Ik blijf achter mijn beslissing staan

3. Durf

22. Wanneer iedereen dezelfde mening heeft durf ik mijn eigen mening uit te spreken

23. Ik kom met voorstellen die haaks staan op de heersende mening

24. Ik ga de confrontatie aan

25. Ik handel in risicosituaties weloverwogen en daadkrachtig

26. Ik neem het voortouw tijdens een crisis

27. Ik neem risico's in mijn werk wanneer ik dit nodig acht

28. Ik schiet in de verdediging wanneer iemand het niet met mijn mening eens is

29. Ik kan mensen aanspreken op een manier die ze niet gewend zijn maar die wel nodig is om een doorbraak te forceren

30. Ik blijf ten alle tijden op een kalme en rustige manier praten

31. Ik ga confrontaties en lastige onderwerpen niet uit de weg

4. Flexibel

32. Ik pas me ... aan verandering op mijn werkplek aan

33. Ik speel ... in op verandering in mijn werkomgeving

34. Ik speel ... in op veranderingen in mijn sector/branche

35. Ik pas mijn eigen houding en opvatting aan aan veranderende omstandigheden in mijn werkomgeving

36. Ik pas me ... aan de ontwikkelingen binnen de organisatie aan

37. Onder wisselende omstandigheden blijf ik

efficiënt werken

38.Ik schakel ... tussen verschillende werktaken

39.Wanneer een collega ziek is vang ik extra werk ... op

5. Integer

40.Ik draag ... normen en waarden uit naar buiten

41.Ik laat ... iedereen in zijn waarde

42.Ik heb kennis van normen en waarden vanuit andere culturen

43.Ik houd rekening met de algemeen geldende sociale en ethische normen

44.Ik houd me aan de geldende normen en waarden van Defensie ook wanneer dit voor mezelf een nadeel meebrengt

45.Ik kan mijn fouten ... toegeven

46.Ik zet me over mijn eigen principes heen om het gezamenlijke doel te bereiken

47.Ik kies bij een conflict niet automatisch de kant van de sterkste partij maar probeer het geheel te overzien en daar naar te handelen

48.Ik ga zorgvuldig om met vertrouwelijke informatie

49.Ik corrigeer mensen wanneer deze de algemeen heersende normen en waarden niet naleven

6. Mensgericht

50.Ik vraag anderen ... om een reactie op mijn gedrag

51.Ik leer ... van mijn fouten

52.Ik ken mijn sterke punten

53.Ik maak ... gebruik van mijn sterke punten

54.De opleiding stelt me in staat mijn talenten verder te ontwikkelen

55. In de opleiding kon ik mijn capaciteiten ...
benutten

56. De in de opleiding opgedane ervaring is ...
en goede voedingsbodem voor het
ontwikkelen of verwerven van nieuwe
bekwaamheden

57. Ik vraag ... om feedback

58. Ik ga bewust aan de slag met gekregen
feedback

59. Ik spreek mijn behoeften en wensen ... uit
naar de leiding gevende

60. Mijn (toekomstige) baan vereist ...
ontwikkeling van mijn bekwaamheden

7. Leervermogen

61. Ik toon belangstelling naar anderen

62. Ik bouw relaties met mijn collega's en medewerkers op
basis van wederzijds vertrouwen

63. Ik steun collega's wanneer zij dit nodig hebben

64. De mate waarin ik gericht ben op het bereiken van mijn
eigen persoonlijke doelen is ... in balans met de mate
waarin ik collega's ondersteun

65. De mate waarin ik gericht ben op het bereiken van mijn
loopbaandoelen is ... in balans met de mate waarin ik
collega's ondersteun

66. Ik luister goed naar anderen en probeer hun
beweegredenen te begrijpen

67. Ik neem de tijd om te luisteren naar mijn
medewerkers/collega's en stel vragen te verheldering

68. Ik praat over alle onderwerpen met mijn
medewerkers/collega's

69. Ik kan me ... inleven in mijn collega's

70. Ik kan me in anderen verplaatsen en begrijpen wat ze
bedoelen

8. Ontwikkelen medewerkers

71. Ik kan medewerkers stimuleren

72. Ik stimuleer medewerkers tot nieuwe uitdagingen

73. Ik sta open voor vragen van collega's

74. Ik acht mezelf ... in staat om collega's met vragen omtrent de werkaanpak, echt verder te helpen

75. Ik geef feedback aan medewerkers/collega's

76. Ik vraag om feedback van medewerkers/collega's

77. In mijn organisatie neem ik deel aan het vormen van een gemeenschappelijke visie met betrekking tot waarden en doelen

78. Ik weet hoe ik medewerkers moet begeleiden

79. Ik zie in wanneer iemand extra begeleiding nodig heeft

80. Ik coach iedereen die daar behoefte aan heeft

81. Ik begeleid de medewerkers die hierom vragen

82. Ik laat medewerkers activiteiten uitvoeren waardoor ze zich ontwikkelen

83. Ik analyseer de leerbehoeften van mijn medewerkers en pas daarop hun taken aan

9. Plannen en organiseren

84. Ik ben op de hoogte van de taken die ik moet uitvoeren

85. Ik voer mijn taken naar behoren uit

86. Ik stel doelen en prioriteiten in mijn werkzaamheden

87. Ik stel prioriteiten en houd me hieraan

88. Ik geef op een eenduidige manier aan wat de prioriteiten zijn

89. Ik weet hoe ik een groep moet aansturen

90. Ik stuur mijn eigen groep aan

91. Ik plan activiteiten voor het bereiken van doelstellingen

92. Ik focus me op de planning van de gehele opdracht zonder de details uit het oog te verliezen

93. Ik houd bij het inplannen van taken rekening met de haalbaarheid

94. Ik leg verantwoording af over mijn werkzaamheden aan mijn leiding gevende

10. Resultaatgericht

95. Ik maak samen met mijn groep duidelijke afspraken over de te realiseren doelen

96. Ik zorg ervoor dat doelen gerealiseerd worden zelfs als er tegenslagen zijn

97. Ik breng tijdens het werk ... mijn deel van mijn taken tot een goed einde

98. Ik geef tijdig aan wanneer er knelpunten in het werk optreden

99. Ik acht mezelf ... in staat om aan te geven wanneer mijn kennis ontoereikend is voor het uitvoeren van een taak of het oplossen van een probleem

100. Het resultaat is in die mate van belang dat ik er alles aan doe om het resultaat naar behoren te behalen

101. Ik stel realistische doelen op

102. Ik acht mezelf ... in staat om op een begrijpelijke manier informatie te geven over mijn werk

103. Ik signaleer wanneer doelen niet gehaald gaan worden en handel hiernaar

11. Samenwerken

104. Ik deel informatie en ervaring met anderen

105. Ik stimuleer mijn collega's om ervaringen te delen

106. Ik geef opbouwende feedback aan mijn medewerkers/collega's

107. Ik bied hulp aan mijn medewerkers/collega's

108. Mijn medewerkers/collega's zullen profiteren van de kennis die ik tijdens de opleiding heb opgedaan.

109. Ik zet de groep voor mijn eigen persoonlijke belangen

110. Ik moedig anderen aan om samen te werken

111. Ik zorg ervoor dat iedereen zich thuis voelt in de groep

112. Ik blijf samenwerken met mensen ook wanneer er onderling onenigheid is

12. Verantwoordelijk

113. Ik besteed ... tijd aan verbetering van die kennis en vaardigheden die mijn werk ten goede komen

114. Ik ben ... betrokken bij het bereiken van de missie van onze organisatie (Defensie)

115. Ik neem verantwoordelijkheid voor mijn medewerkers

116. Ik ben ... in staat mijn verantwoordelijkheid op een eenduidige manier af te leggen naar mijn leiding gevende

117. In mijn werk neem ik het initiatief om verantwoordelijkheden met mijn collega's te delen

118. Ik ben ... in staat gevolgen en consequenties te aanvaarden

119. Ik kom gemaakte afspraken na

Portfolio

De stelling biedt u 4 antwoord mogelijkheden van mee oneens, beetje mee oneens, beetje mee eens, mee eens.

120. Ik ben bewust bezig met mijn opgestelde leerdoelen uit het portfolio

121. Ik stel zelf nog leer- of ontwikkelingsdoelen op wanneer ik dit nodig acht

122. Door het opstellen van het portfolio tijdens de opleiding ben ik me meer bewust geworden van mijn eigen kwaliteiten

Praktijkleermeesterschap

123. Ik treed in mijn werk op als praktijkleermeester

124. Het geleerde over het praktijkleermeesterschap gebruik ik in mijn werk

Beoordeling LMV basismodule

Terugkijkend op de LMV basismodule kunt u aangeven hoe u de volgende vier stellingen beoordeelt. U kunt gebruik maken van de cijfers 1 t/m 10 waarbij 1 zeer slecht en 10 zeer goed is.

125. Kwaliteit van de opleiding

126. Nut van de opleiding in de praktijk

127. Bruikbaarheid van de opleiding in de praktijk

128. Aansluiting van de opleiding op de praktijk

Persoonlijke gegevens

Geslacht

Leeftijd

Hoogst genoten opleiding

Hoogst behaalde diploma

Uw huidige functie

Slot

Als u nog op- of aanmerkingen heeft over het onderzoek of de vragenlijst kunt u die hieronder vermelden.

Hartelijk dank voor uw deelname aan het onderzoek!

Bijlage 6A Vragenlijst LG

Evaluatie van de LMV-basismodule (Trainers & Leidinggevenden)

Inleiding

Het doel van het onderzoek is om te achterhalen wat de effectiviteit van de LMV basismodule in de praktijk is. Om dit inzichtelijk te krijgen is er een meetinstrument ontwikkeld.

De vragenlijst bestaat uit 117 stellingen. Deze stellingen meten de competenties analyseren, besluitvaardig, durf, flexibel, integer, mensgericht, ontwikkelen medewerkers, plannen & organiseren, resultaatgericht, samenwerken en verantwoordelijk.

Daarnaast zullen er een aantal vragen zijn over de onderdelen portfolio en praktijkleermeesterschap.

De vragenlijst sluit af over persoonlijke gegevens over de medewerker/ex-cursist waarover u de vragenlijst invult en uw eigen gegevens.

Instructie

Neem 1 van uw medewerkers in gedachten waarover u deze vragenlijst gaat invullen. Elke stelling biedt u 5 antwoordmogelijkheden lopend van Nooit tot Altijd. Lees de stellingen zorgvuldig en sla geen vragen over. U kunt per vraag maar een antwoord geven.

Vul het antwoord op de stelling in met wat het meest op uw medewerker van toepassing is. De antwoorden die u geeft zijn en blijven anoniem en worden vertrouwelijk behandeld.

*Waar hij staat kan ook zij worden gelezen.

1. Analyseren

1. Is in staat problemen te signaleren in werksituaties
2. Anticipeert op problemen tijdens werksituaties
3. Kan problemen opsporen
4. Signaleert daadwerkelijk problemen tijdens het werk
5. Bekijkt een vraagstuk vanuit wisselende perspectieven
6. Herkent belangrijke informatie
7. Legt verbanden tussen gegevens
8. Kan niet doordringen tot de kern van een probleem
9. Kan een probleem op delen in logische onderdelen
10. Spoort de mogelijke oorzaken van problemen niet op
11. Verheldert problemen wanneer deze voor anderen onduidelijk zijn

2. Besluitvaardig

12. Kan beslissingen nemen in crisissituaties
13. Neemt beslissingen ook zonder alle achtergrond informatie
14. Hakt in onzekere situaties de knoop door
15. Neemt beslissingen op basis van prioriteiten
16. Neemt beslissingen wanneer dat nodig is
17. Neemt snel en overwogen beslissingen
18. Houdt rekening met alle aspecten wanneer hij een beslissing neemt
19. Betrekt anderen bij de besluitvorming
20. Zorgt dat anderen achter genomen beslissingen staan
21. Blijft achter zijn eigen beslissingen staan

3. Durf

22. Wanneer iedereen dezelfde mening heeft durf hij zijn eigen mening uit te spreken

23. Komt met voorstellen die haaks staan op de heersende mening

24. Gaat de confrontatie aan

25. Handelt in risicosituaties weloverwogen en daadkrachtig

26. Neemt het voortouw tijdens een crisis

27. Neemt risico's in zijn werk wanneer hij dit nodig acht

28. Schiet in de verdediging wanneer iemand het niet met zijn mening eens is

29. Kan mensen aanspreken op een manier die ze niet gewend zijn maar wel nodig is om een doorbraak te forceren

30. Blijft ten alle tijden op een kalme en rustige manier praten

31. Gaat confrontaties en lastige onderwerpen niet uit de weg

4. Flexibel

32. Past zich ... aan verandering op zijn werkplek aan

33. Speelt ... in op verandering in zijn werkomgeving

34. Speelt ... in op veranderingen in zijn sector/branche

35. Past zijn eigen houding en opvatting aan aan veranderende omstandigheden in zijn werkomgeving

36. Past zich ... aan de ontwikkelingen binnen de organisatie aan

37. Onder wisselende omstandigheden blijft hij efficiënt werken

38. Schakelt ... tussen verschillende werktaken

39. Wanneer een collega ziek is vangt hij ... extra werk op

5. Integer

40. Draagt ... normen en waarden uit naar buiten

41. Laat ... iedereen in zijn waarde

42. Heeft kennis van normen en waarden vanuit andere culturen

43. Houdt rekening met de algemeen geldende sociale en ethische normen

44. Houdt zich aan de geldende normen en waarden van Defensie ook wanneer dit voor hem een nadeel meebrengt

45. Kan zijn fouten ... toegeven

46. Zet zich over zijn eigen principes heen om het gezamenlijke doel te bereiken

47. Kiest bij een conflict niet automatisch de kant van de sterkste partij maar probeert het geheel te overzien en daar naar te handelen

48. Gaat zorgvuldig om met vertrouwelijke informatie

49. Corrigeert mensen wanneer deze de algemeen heersende normen en waarden niet naleven

6. Leervermogen

50. Vraagt anderen ... om een reactie op zijn gedrag

51. Leert ... van zijn fouten

52. Kent zijn sterke punten

53. Maakt ... gebruik van zijn sterke punten

54. Vraagt om feedback

55. Gaat bewust aan de slag met gekregen feedback

56. Spreekt zijn behoeften en wensen uit naar de leiding gevende

7. Mensgericht

57. Toont belangstelling naar anderen

58. Bouwt relaties met collega's/medewerkers op basis van wederzijds vertrouwen

59. Steunt collega's wanneer die dit nodig hebben

60. De mate waarin hij gericht is op zijn eigen persoonlijke doelen is in balans met de mate van ondersteuning aan collega's

61. De mate waarin hij gericht is op het bereiken van loopbaandoelen is in balans met de mate waarin hij collega's ondersteunt

62. Luistert goed naar anderen en probeert hun beweegredenen te begrijpen

63. Neemt de tijd om te luisteren naar zijn medewerkers/collega's en stelt vragen ter verheldering

64. Praat over alle onderwerpen met zijn medewerkers/collega's

65. Kan zich inleven in zijn collega's

66. Kan zich in anderen verplaatsen en begrijpen wat ze bedoelen

8. Ontwikkelen medewerkers

67. Kan medewerkers stimuleren

68. Stimuleert medewerkers tot nieuwe uitdagingen

69. Staat open voor vragen van collega's

70. Is in staat om collega's met vragen omtrent de werkaanpak echt verder te helpen

71. Geeft feedback aan medewerkers/collega's

72. Vraagt om feedback van medewerkers/collega's

73. Neemt in de organisatie deel aan het vormen van een gemeenschappelijke visie met betrekking tot waarden en doelen

74. Weet hoe hij medewerkers moet begeleiden

75. Ziet in wanneer iemand extra begeleiding nodig heeft

76. Coacht iedereen die daar behoefte aan heeft

77. Begeleidt de medewerkers die hierom

vragen

78.Laat medewerkers activiteiten uitvoeren
waardoor ze zich ontwikkelen

79.Analyseert de leerbehoeften van zijn
medewerkers en past daarop hun taken aan

9. Plannen en organiseren

80.Is op de hoogte van de taken die hij moet uitvoeren

81.Voert taken naar behoren uit

82.Stelt doelen en prioriteiten in zijn werkzaamheden

83.Stelt prioriteiten en houdt zich hieraan

84.Geeft op een eenduidige manier aan wat de prioriteiten
zijn

85.Weet hoe hij een groep moet aansturen

86.Stuurt zijn eigen groep aan

87.Plant activiteiten voor het bereiken van doelstellingen

88.Focus zich op de planning van de gehele opdracht
zonder de details uit het oog te verliezen

89.Houdt bij het inplannen van taken rekening met de
haalbaarheid

90.Legt verantwoording af over zijn werkzaamheden aan
zijn leiding gevende

10. Resultaatgericht

91.Maakt samen met zijn groep duidelijke
afspraken over de te realiseren doelen

92.Zorgt ervoor dat doelen gerealiseerd
worden zelfs als er tegenslagen zijn

93.Brengt tijdens het werk ... zijn deel van
zijn taken tot een goed einde

94.Geeft tijdig aan wanneer er knelpunten in
het werk optreden

95.Is in staat aan te geven wanneer zijn
kennis ontoereikend is voor het uitvoeren van

een taak of het oplossen van een probleem

96.Het resultaat is in die mate van belang dat hij er alles aan doet om het resultaat naar behoren te behalen

97.Stelt realistische doelen op

98.Is in staat om op een begrijpelijke manier informatie te geven over zijn werk

99.Signaleert wanneer doelen niet gehaald gaan worden en handelt hiernaar

11. Samenwerken

100.Deelt informatie en ervaring met anderen

101.Stimuleert zijn collega's om ervaringen te delen

102.Geeft opbouwende feedback aan zijn medewerkers/collega's

103.Biedt hulp aan zijn medewerkers/collega's

104.Zet de groep voor zijn eigen persoonlijke belangen

105.Moedigt anderen aan om samen te werken

106.Zorgt ervoor dat iedereen zich thuis voelt in de groep

107.Blijft samenwerken met mensen ook wanneer er onderling onenigheid is

12. Verantwoordelijk

108.Besteedt ... tijd aan verbetering van kennis en vaardigheden die zijn werk ten goede komen

109.Is ... betrokken bij het bereiken van de missie van de organisatie (Defensie)

110.Neemt verantwoordelijkheid voor zijn medewerkers

111.Is in staat zijn verantwoordelijkheid op een eenduidige manier af te leggen naar mijn leiding gevende

112.Neemt in zijn werk het initiatief om verantwoordelijkheden met collega's te delen

113. Is in staat gevolgen en consequenties te aanvaarden

114. Komt gemaakte afspraken na

Portfolio

115. Is bewust bezig met zijn opgestelde leerdoelen

116. Stelt zelf nog leer- of ontwikkelingsdoelen

Praktijkleermeesterschap

117. Treedt in zijn werk op als praktijkleermeester

Persoonlijke gegevens over de ex-cursist

Geslacht

Leeftijd

Uw persoonlijke gegevens

Geslacht

Leeftijd

Functie

Slot

Als u nog op- of aanmerkingen heeft over het onderzoek of de vragenlijst kunt u die hieronder vermelden.

Hartelijk dank voor uw deelname aan het onderzoek!

Bijlage 6B Hernieuwde vragenlijst Cursist

Analyseren

1. Ik ben in staat problemen te signaleren in werksituaties
2. Ik anticipeer op problemen tijdens werksituaties
3. Ik kan problemen opsporen
4. Ik herken belangrijke informatie
5. Ik kan een probleem opdelen in logische onderdelen

[Toelichting]

Besluitvaardig

6. Ik kan beslissingen nemen in crisissituaties
7. Ik hak in onzekere situaties de knoop door
8. Ik neem beslissingen op basis van prioriteiten
9. Ik neem snel en weloverwogen beslissingen
10. Ik houd rekening met alle aspecten wanneer ik een beslissing neem

[Toelichting]

Durf

11. Wanneer iedereen dezelfde mening heeft durf ik mijn eigen mening uit te spreken
12. Ik kom met voorstellen die haaks staan op de heersende mening
13. Ik handel in risicosituaties weloverwogen en daadkrachtig
14. Ik neem het voortouw tijdens een crisis
15. Ik kan mensen aanspreken op een manier die ze niet gewend zijn maar die wel nodig is om een doorbraak te forceren

[Toelichting]

Flexibel

16. Ik pas me ... aan verandering op mijn werkplek aan
17. Ik speel ... in op verandering in mijn werkomgeving
18. Ik speel .. in op veranderingen in mijn sector/branche
19. Ik pas me ... aan de ontwikkelingen binnen de organisatie aan
20. Onder wisselende omstandigheden blijf ik efficiënt werken

[Toelichting]

Integer

21. Ik laat ... iedereen in zijn waarde
22. Ik houd rekening met de algemeen geldende sociale en ethische normen
23. Ik houd me aan de geldende normen en waarden van Defensie ook wanneer dit voor mezelf een nadeel met zich meebrengt
24. Ik kan mijn fouten ... toegeven
25. Ik ga zorgvuldig om met vertrouwelijke informatie

[Toelichting]

Leervermogen

- 26. Ik leer .. van mijn fouten
- 27. De opleiding stelt me in staat mijn talenten verder te ontwikkelen
- 28. In de opleiding kon ik mijn capaciteiten ... benutten
- 29. De in de opleiding opgedane ervaring is ... een goede voedingsbodem voor het ontwikkelen of verwerven van nieuwe bekwaamheden
- 30. Mijn (toekomstige) baan vereist ... ontwikkeling van mijn bekwaamheden

[Toelichting]

Mensgericht

- 31. Ik toon belangstelling naar anderen
- 32. Ik bouw relaties met mijn collega's en medewerkers op basis van wederzijds vertrouwen
- 33. Ik steun collega's wanneer zij dit nodig hebben
- 34. De mate waarin ik gericht ben op het bereiken van mijn eigen persoonlijke doelen is ... in balans met de mate waarin ik collega's ondersteun

[Toelichting]

Ontwikkelen medewerkers

- 35. Ik acht mezelf ... in staat om collega's met vragen omtrent de werkaanpak, echt verder te helpen
- 36. Ik geef feedback aan medewerkers/collega's
- 37. In mijn organisatie neem ik deel aan het vormen van een gemeenschappelijke visie met betrekking tot waarden en doelen
- 38. Ik begeleid de medewerkers die hierom vragen
- 39. Ik laat medewerkers activiteiten uitvoeren waardoor ze zich ontwikkelen
- 40. Ik analyseer de leerbehoeften van mijn medewerkers en pas daarop hun taken aan

[Toelichting]

Plannen en organiseren

- 41. Ik ben op de hoogte van de taken die ik moet uitvoeren
- 42. Ik voer mijn taken naar behoren uit
- 43. Ik stel doelen en prioriteiten in mijn werkzaamheden
- 44. Ik focus me op de planning van de gehele opdracht zonder de details uit het oog te verliezen
- 45. Ik houd me bij het inplannen van taken rekening met de haalbaarheid

[Toelichting]

Resultaatgericht

- 46. Ik breng tijdens het werk ... mijn deel van mijn taken tot een goed einde
- 47. Ik acht mezelf ... in staat om aan te geven wanneer mijn kennis ontoereikend is voor het uitvoeren van een taak of het oplossen van een probleem
- 48. Het resultaat is in die mate van belang dat ik er alles aan doe om het resultaat naar behoren te behalen
- 49. Ik stel realistische doelen op
- 50. Ik signaleer wanneer doelen niet gehaald gaan worden en handel hiernaar

[Toelichting]

Samenwerken

51. Ik bied hulp aan mijn medewerkers/collega's
52. Mijn medewerkers/collega's zullen profiteren van de kennis die ik tijdens de opleiding heb opgedaan
53. Ik zet de groep voor mijn eigen persoonlijke belangen
54. Ik moedig anderen aan om samen te werken
55. Ik blijf samenwerken met mensen ook wanneer er onderling onenigheid is

[Toelichting]

Verantwoordelijk

56. Ik besteed ... tijd aan verbetering van die kennis en vaardigheden die mijn werk ten goede komen
57. Ik ben ... betrokken bij het bereiken van de missie van onze organisatie (Defensie)
58. Ik neem verantwoordelijkheid voor mijn medewerkers
59. Ik ben ... in staat mijn verantwoordelijkheid op een eenduidige manier af te leggen naar mijn leidinggevend
60. Ik ben ... in staat gevolgen en consequenties te aanvaarden

[Toelichting]

Portfolio

61. Ik ben bewust bezig met mijn opgestelde leerdoelen uit het portfolio
62. Ik stel zelf nog leer- of ontwikkelingsdoelen op wanneer ik dit nodig acht
63. Door het opstellen van het portfolio tijdens de opleiding ben ik me meer bewust geworden van mijn eigen kwaliteiten

Praktijkleermeesterschap

64. Ik treed in mijn werk op als praktijkleermeester
65. Het geleerde over het praktijkleermeesterschap gebruik ik in mijn werk

Beoordeling LMV basismodule

66. Kwaliteit van de opleiding
67. Nut van de opleiding in de praktijk
68. Bruikbaarheid van de opleiding in de praktijk
69. Aansluiting van de opleiding in de praktijk

[Toelichting]

Bijlage 6 C Hernieuwde vragenlijst LG

Analyseren

1. Is in staat problemen te signaleren in werksituaties
2. Anticipeert op problemen tijdens werksituaties
3. Kan problemen opsporen
4. Herkent belangrijke informatie
5. Kan een probleem op delen in logische onderdelen

[Toelichting]

Besluitvaardig

6. Kan beslissingen nemen in crisissituaties
7. Hakt in onzekere situaties de knoop door
8. Neemt beslissingen op basis van prioriteiten
9. Neemt snel en weloverwogen beslissingen
10. Houdt rekening met alle aspecten wanneer hij een beslissing neemt

[Toelichting]

Durf

11. Wanneer iedereen dezelfde mening heeft durf hij zijn eigen mening uit te spreken
12. Komt met voorstellen die haaks staan op de heersende mening
13. Handelt in risicosituaties weloverwogen en daadkrachtig
14. Neemt het voortouw tijdens een crisis
15. Kan mensen aanspreken op een manier die ze niet gewend zijn maar wel nodig is om een doorbraak te forceren

[Toelichting]

Flexibel

16. Past zich ... aan verandering op zijn werkplek aan
17. Speelt ... in op verandering in zijn werkomgeving
18. Speelt ... in op veranderingen in zijn sector/branche
19. Past zich ... aan de ontwikkelingen binnen de organisatie aan
20. Onder wisselende omstandigheden blijft hij efficiënt werken

[Toelichting]

Integer

21. Laat ... iedereen in zijn waarde
22. Houdt rekening met de algemeen geldende sociale en ethische normen
23. Houdt zich aan de geldende normen en waarden van Defensie ook wanneer dit voor hem een nadeel meebrengt
24. Kan zijn fouten ... toegeven
25. Gaat zorgvuldig om met vertrouwelijke informatie

Leervermogen

26. Leert ... van zijn fouten

Mensgericht

27. Toont belangstelling naar anderen
28. Bouwt relaties met collega's en medewerkers op basis van wederzijds vertrouwen
29. Steunt collega's wanneer die dit nodig hebben

30. De mate waarin hij gericht is op zijn eigen persoonlijke doelen is in balans met de mate van ondersteuning aan collega's

[Toelichting]

Ontwikkelen medewerkers

- 31. Is in staat om collega's met vragen omtrent de werkaanpak echt verder te helpen
- 32. Geeft feedback aan medewerkers/collega's
- 33. Neemt in de organisatie deel aan het vormen van een gemeenschappelijke visie met betrekking tot waarden en doelen
- 34. Begeleidt de medewerkers die hierom vragen
- 35. Laat medewerkers activiteiten uitvoeren waardoor ze zich ontwikkelen
- 36. Analyseert de leerbehoeften van zijn medewerkers en past daarop hun taken aan

[Toelichting]

Plannen & Organiseren

- 37. Is op de hoogte van de taken die hij moet uitvoeren
- 38. Voert taken naar behoren uit
- 39. Stelt doelen en prioriteiten in zijn werkzaamheden
- 40. Focus zich op de planning van de gehele opdracht zonder de details uit het oog te verliezen
- 41. Houdt bij het inplannen van taken rekening met de haalbaarheid

[Toelichting]

Resultaatgericht

- 42. Brengt tijdens het werk ... zijn deel van zijn taken tot een goed einde
- 43. Is in staat aan te geven wanneer zijn kennis ontoereikend is voor het uitvoeren van een taak of het oplossen van een probleem
- 44. Het resultaat is in die mate van belang dat hij er alles aan doet om het resultaat naar behoren te behalen
- 45. Stelt realistische doelen op
- 46. Signaleert wanneer doelen niet gehaald gaan worden en handelt hiernaar.

[Toelichting]

Samenwerken

- 47. Biedt hulp aan zijn medewerkers/collega's
- 48. Zet de groep voor zijn eigen persoonlijke belangen
- 49. Moedigt anderen aan om samen te werken
- 50. Blijft samenwerken met mensen ook wanneer er onderling onenigheid is

[Toelichting]

Verantwoordelijk

- 51. Besteedt ... tijd aan verbetering van kennis en vaardigheden die zijn werk ten goede komen
- 52. Is ... betrokken bij het bereiken van de missie van de organisatie (Defensie)
- 53. Neemt verantwoordelijkheid voor zijn medewerkers
- 54. Is in staat zijn verantwoordelijkheid op een eenduidige manier af te leggen naar zijn leiding gevende
- 55. Is in staat gevolgen en consequenties te aanvaarden

[Toelichting]

Portfolio

Praktijkleermeesterschap

Bijlage 7

Focusgroep

Datum: 9 mei 2012

Locatie: Kazerne Erfprins, Gebouw Athene

Lokaal: 21

Tijdsduur: 20-40 minuten

Vorbereiding

Lokaal gereed maken

Stoelen

Kring/U vorm

Audio apparatuur

Toestemming voor opname

Uitgeprinte vragenlijsten LG + Cursist

Gesprek

Gespreksleider: Irma Heessels

Deelnemers: 6 – 10 personen

Aanwezig:

8 Leidinggevenden

Opening

Toestemming voor audio opname

Uitleg onderzoek (herhaling mail)

Uitleg focusgroep

Kern

Vragen met betrekking tot bruikbaarheid, hanteerbaarheid, duidelijkheid en haalbaarheid

1. Wat vond u van het invullen van de vragenlijst (Makkelijk/moeilijk? Welke vraag/totale lijst?)
2. Is de vragenlijst makkelijk/moeilijk in de omgang? (Hoe uit zich dit?)
3. Wat vindt u van de overzichtelijkheid van de vragenlijst?
4. Wat vindt u van de vraagstelling (Gebruik van stellingen i.p.v. vragen)
5. Wat vindt u van de inhoud van stellingen?
6. Wat denkt u over de duur (tijd) van het invullen van de vragenlijst?
7. Wat vindt u van de mogelijkheid om het digitaal in te vullen? (voorkeur fysiek/digitaal?)
8. Begreep u alle vragen?
9. Waren er stellingen voor meerdere interpretaties vatbaar?
10. Zijn er tegenstrijdigheden in de vragenlijst?
11. Wat vindt u van de inhoud van de items?
12. Wat vindt u van de afwisseling/volgorde van de items?
13. Wat vindt u van de lay-out?
14. Wat vindt u van de uitlegtekst en de stukken tekst tussen de stellingen?
15. Wat vindt u van de ruimte om feedback te geven op de vragenlijst of module?
16. Wat vindt u van de vragenlijst? (Algemeen globaal beeld)
17. Heeft u nog dingen gemist in de vragenlijst?
18. Zijn er nog aanvullingen/opmerkingen/suggesties?

Afsluiting

Bedanken van aanwezigen voor hun tijd en input

Bijlage 7A

Uitwerking focusgroep

1. **Wat vond u van het invullen van de vragenlijst (Makkelijk/moeilijk? Welke vraag/totale lijst?)**
2. **Is de vragenlijst makkelijk/moeilijk in de omgang? (Hoe uit zich dit?)**

-Duidelijk
-Veel vragen, 117 vragen erg veel voor een evaluatie
-Zou een drempel kunnen opwerpen
-Erg lang
-Veel vragen

Uitleg betrouwbaarheid aantal items

-Middelste genomen als ik het niet weet of moeilijk over mijn werknemer kan inschatten
-Niet van toepassing of niet te beoordelen mogelijk extra erbij

Uitleggen van de vragenlijst validiteit/betrouwbaarheid

-QMP via intranet in plaats van internet

3. **Wat vindt van de overzichtelijkheid van de vragenlijst?**

-Duidelijk
-Prima
-Niks op aan te merken

4. **Wat vindt u van de vraagstelling (Gebruik van stellingen i.p.v. vragen)**

-Afhankelijk van de persoon, liever stelling of vraag

-Ik denk dat je beetje van beetje moet doen. Persoonlijk liever een vraag dan kun je het kort en bondig houden. Met een stelling moet je gaan kiezen.

-Ik ben voorstander van stelling met de mogelijkheid toelichting te geven. Als je nooit of bijna nooit zegt, overigens staat hier nooit, maar die overige 3 zou je kunnen benoemen.

Statistisch gezien mag dat niet omdat je op intervalniveau dan niet mag rekenen

-Als je de eerste twee zou kunnen kiezen dat je dan eronder dat je dan toelichting kan geven

Dus per competentie, 5 stellingen, even een kopje maken voor opmerkingen/toelichting

-Wij hebben zelf bij de externe evaluatie als je nooit of bijna nooit invult geef dan toelichting, dit kun je aangeven in de invulinstructie

-Je kunt dan ook wat meer nuance laten zien, digitaal wordt he anders toch, gesloten vraag is ja en nee en nu geef je meer inhoudelijk informatie

*Uitleg randvoorwaarden, stelling blijven in verband met verwerken van de data, door weinig moet dit mogelijk zijn

-Ligt het ook niet aan de niveau, bij reactie niveau kan je statisch prima uit de voeten maar leer en gedragsniveau of nog hoger zoals ROI gaat evalueren is met name de toelichting heel belangrijken statisch eigenlijk minder

*Uitleg niveau 2/3, uiteindelijk alle niveaus van Kirkpatrick.

5. Wat vindt u van de inhoud van stellingen?

-Jullie hebben eigenlijk de defensiewoordenboek als competentieinstelling gebruiken. Op de opschool gebruiken we een ander.

-Dat is helemaal fout wat Opschool doet, defensiebreed is competentiewoordenboek

**Competenties zijn uit schoolleerplan*

-Is puur uit het schoolleerplan

-Emmv is gekoppeld aan de defensiewoordenboek/competenties

6. Wat denkt u over de duur (tijd) van het invullen van de vragenlijst?

-Te lang

-Afschrikken of drempel opwerken

-Erg lang

7. Wat vindt u van de mogelijkheid om het digitaal in te vullen? (voorkeur fysiek/digitaal?)

-Ging helemaal niet

-Richting huis gestuurd en toen ging het wel

-Internetadresbalk kopiëren

-Intranet handig

-Digitaal is voorkeur op fysiek

8. Begreep u alle vragen?

-Nee, alles begrijpelijk

-Instemmend knikkend

9. Waren er stellingen voor meerdere interpretaties vatbaar?

10. Zijn er tegenstrijdigheden in de vragenlijst?

-Ja als je ze op deze manier stelt met die als reactie(stellingen) nee dan is het duidelijk

-Iedereen knikt instemmend, het is duidelijk

11. Wat vind u van de afwisseling/volgorde van de items?

-Door de lengte veel pfff.. maar iets invullen

-Antwoordtendenties

-Echt door de lengte van de vragen

-Inhoudelijk goede vragen en duidelijk

12. Wat vindt u van de instructie van de vragenlijst?

-Was duidelijk

-Prima

-Oké

13. Wat vindt u van de ruimte om feedback te geven op de vragenlijst of module?

-Ja gebruik van gemaakt doordat we niet alle vragen konden beantwoorden

-Ja was duidelijk

14. Heeft u nog dingen gemist in de vragenlijst?

- Een eindbeoordeling?

Cursisten doen dat wel

-Misschien ook voor leidinggevendenden, algemene beoordeling voor competentie

- Nee knikkend
- Niks gemist

15. Zijn er nog aanvullingen/opmerkingen/suggesties?

- Open vraag ruimte mag meer zijn, meer mogelijkheid voor toelichting
- Thesistools, softwareprogramma, onduidelijk over ja of nee
- Ik wil wel meer weten over dit onderzoek omdat ik hier aan heb meegedaan
- Graag op de hoogte blijven
- Mogelijkheid met resultaten op sharepoint zodat iedereen dit kan lezen

Afsluiting

Bijlage 8 Analyseplan

Naam student: I. Heessels

Begeleider: LTZSD OC 2 D.A. van de Pol MSc

Afstudeerbegeleider: J. Nederstigt

Afstudeerbegeleider 2: J. Berkers

Scriptietitel: Competentie meting & Evaluatie

Dit onderzoek is gedaan omdat de SMVBO graag wil weten of de LMV modules die zij verzorgen effectief zijn. Dit bracht enkele vragen met zich mee zoals; Hoe kun je effectiviteit van een opleiding meten? Wat voor instrumenten zijn hiervoor beschikbaar?

Voordat je antwoord kunt krijgen op de vraag of de opleiding effectief is heb je een meetinstrument nodig die dit kan meten. De LMV modules werken met competenties en dus zullen deze gemeten moeten worden. Daarnaast gaat Defensie uit van het evaluatiemodel van Kirkpatrick dit betekend dat er op verschillende niveaus gemeten moet worden. Niveau 1, reactie niveau, niveau 2 leerniveau en niveau 3 gedragsniveau en niveau 4 organisatieniveau. Aangezien niveau 4 een andere insteek heeft qua onderzoek en op niveau 1 al wordt geëvalueerd is er vanuit de SMVBO de vraag gekomen om het onderzoek te richten op niveau 2 en 3.

Aan de hand van deze vraag van de SMVBO is er bepaald dat er eerst een evaluatie-instrument ontwikkeld moet worden voordat er iets over de effectiviteit van de opleiding kan worden gezegd. Aan de hand van een literatuurstudie is bekeken wat competenties eigenlijk zijn, hoe meetbaar deze zijn en welke methodieken er gebruikt kunnen worden om deze competenties te meten en aan welke eisen een evaluatie/meet -instrument moet voldoen.

Uit de literatuur en interviews zijn antwoorden gekomen. Deze antwoorden betreffen de competentiebegrissen die geoperationaliseerd zijn. Alle competenties moesten geoperationaliseerd worden zodat duidelijk werd wat die competentie inhoudt. Bij elke competentie is er dan ook een indicator aan verbonden die op niveau 1 iets zegt over de competentie. Bijvoorbeeld de competentie analyseren. Analyseren kan omschreven worden als 'Het ontleden van situaties in hoofd- en bijzaken, het zien van onderlinge verbanden en doordringen tot de kern.'

Op deze manier zijn alle begrippen die onduidelijk zouden kunnen zijn geoperationaliseerd. Als gevolg daarvan kon er een vragenlijst worden opgesteld en kan de betrouwbaarheid en validiteit bepaald worden. Om uiteindelijk wanneer het meetinstrument betrouwbaar en valide is bevonden, het gebruikt kan worden en er in de toekomst iets gezegd kan worden over de effectiviteit van de LMV modules.

De stellingen van de vragenlijst zijn opgesteld in Likert schalen zodat ze te verwerken en te analyseren zijn in SPSS. Daaruit zullen resultaten volgen die inzicht kunnen geven in de betrouwbaarheid en validiteit van het evaluatie- instrument. De resultaten zullen daarna ter discussie worden gesteld om alle mogelijke vertekeningen of fouten eruit te halen. Wanneer alle gegevens

duidelijk en concreet zijn geanalyseerd kan er een passend advies worden geschreven voor de opdrachtgever.

Het analyseplan is opgesteld uit vijf concrete stappen met daarna uitleg over de beschrijvende analyse en de verschillende verbanden die zullen worden geanalyseerd.

Stap 1: Zijn de gegevens correct opgeslagen?

De vragenlijsten worden ingevoerd en opgeslagen in SPSS. De antwoorden voor de vragen worden door middel van Likert schalen afgenomen en ingevoerd met gebruik van cijfers. Elke respondent heeft zijn eigen nummer en rij en de antwoorden worden ingevoerd en worden gecontroleerd op missende of vreemde waarden.

Stap 2: Voldoen de enkelvoudige variabelen aan de voorwaarden?

Er is gebruik gemaakt van enkelvoudige variabelen. Door gebruik te maken van Likert schalen zijn de opgenomen gegevens goed te analyseren. Bijna elke vraag beschikt overeen modus, mediaan en gemiddelde. Hierdoor voldoen ze aan de voorwaarden. Daarna kunnen ze geanalyseerd worden en kan er een resultaat worden beschreven.

Stap 3: Voldoen de samengestelde variabelen aan de voorwaarden?

De losse items van de twaalf competenties zijn omgezet naar samengestelde variabelen. Er kan hierdoor bij alle vragen gekeken worden naar de modus, mediaan en het gemiddelde en de betrouwbaarheid kan hierover bereken worden. Hierdoor voldoen ze aan de voorwaarden.

Stap 4: Uitvoeren van de analyses ter beantwoording van de vraagstelling

Er is gebruik een beschrijvende analyse. Er wordt bij dit kwantitatieve onderzoek berekend wat de betrouwbaarheid is. Daarnaast is er gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek en hierbij zal de validiteit en bruikbaarheid worden onderzocht.

Beschrijvende kenmerken van de analyse

Als eerste zijn alle antwoorden van de cursisten en daarna van de leidinggevend in SPSS ingevuld. Deze zijn gecontroleerd op missende en vreemde waarden. Wanneer er sprake was van vreemde of missende waarden zijn deze ingevuld met 9 of 99.

Tijdens het analyseren zijn eerste de enkelvoudige variabelen per competentie berekend op gemiddelde, mediaan, modus en de cronbach's alpha.

Daarna zijn er samengestelde variabelen gemaakt per competentie. Ook hierover is het gemiddelde, de mediaan, de modus en de cronbach's alpha berekend.

Als laatste is er een nieuwe datamatrix aangemaakt om de ICC (two way random, consistency) te bereken. De vier leidinggevende die dezelfde cursist hadden beoordeeld zijn in de nieuwe data matrix opgenomen en de cursist en zijn antwoorden.

Interpretaties van uitkomsten en conclusies

De belangrijkste uitkomsten worden in tabellen en grafieken weergegeven in de resultaten. Deze resultaten zullen worden bediscussieerd in de discussie. Aan de hand daarvan worden nieuwe conclusies getrokken en kunnen er aanbevelingen met advies aan de opdrachtgever worden gepresenteerd met daarin de belangrijkste bevindingen uit het onderzoek.

Stap 5: Aanvullende analyses op de datamatrix

Aan de hand van de focusgroep is de vragenlijst aangepast. De betrouwbaarheid van de schalen is opnieuw berekend. De items die voor de hoogste cronbach's alpha konden zorgen zijn behouden met een maximum van 6 items per competentie.

In het geval van deze vragenlijst zijn dat:

Schaalitems Analyseren: 1,2,3,6,9

Schaalitems Besluitvaardig: 12,14,15,17,18

Schaalitems Durf: 22,23,25,26,29

Schaalitems Flexibel: 32,33,34,36,37

Schaalitems Integer: 41,43,44,45,48

Schaalitems Leervermogen: 51,54,55,56,58,60

Schaalitems Mensgericht: 61,62,63,64,65

Schaalitems Ontwikkelen medewerkers: 74,75,77,81,82,83

Schaalitems Plannen en organiseren: 84,85,86,92,93

Schaalitems Resultaatgericht: 97,99,100,101,103

Schaalitems Samenwerken: 107,108,109,110,112

Schaalitems Verantwoordelijk: 113,114,115,116,118

Bijlage 9 Codeboek 1

Name	Type	Width	Decimals	Label	Values	Missing	Columns	Align	Measure
V1	Numeric	1	0	A1.in staat problemen	1 Nooit, 5 A	9	5	Right	Scale
V2	Numeric	1	0	A2.Anticipeer	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V3	Numeric	1	0	A3.Problemen opsporen	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V4	Numeric	1	0	A4.Signaleren problemen	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V5	Numeric	1	0	A5.Vraagstuk	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V6	Numeric	1	0	A6.Herken belangrijke informatie	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V7	Numeric	1	0	A7.Leg verbanden tussen gegevens	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V8	Numeric	1	0	A8.Niet doordringen	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V9	Numeric	1	0	A9.Probleem opdelen logisch	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V10	Numeric	1	0	A10.Spoor probleem niet op	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V11	Numeric	1	0	A11.Verhelder problemen	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V12	Numeric	1	0	B12.Beslissingen nemen in crisissituaties	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V13	Numeric	1	0	B13.Beslissingen zonder achtergrond info	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V14	Numeric	1	0	B14.Hak in onzekere situaties knoop door	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V15	Numeric	1	0	B15.Neem beslissingen op basis van prioriteit	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V16	Numeric	1	0	B16.Neem beslissingen wanneer dat nodig is	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V17	Numeric	1	0	B17.Neem snel en weloverwogen beslissingen	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V18	Numeric	1	0	B18.Houd rekening met alle aspecten bij beslissingen	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V19	Numeric	1	0	B19.Betrek anderen bij besluitvorming	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V20	Numeric	1	0	B20.Zorg dat anderen achter genomen beslissingen staan	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V21	Numeric	1	0	B21.Blijft achter mijn beslissing staan	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V22	Numeric	1	0	D22.Durf uitspreken mening	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V23	Numeric	1	0	D23.Kom met voorstellen die haaks staan op de huidige situatie	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V24	Numeric	1	0	D24.Ik ga de confrontatie aan	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V25	Numeric	1	0	D25.Handel in risicosituaties weloverwogen	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V26	Numeric	1	0	D26.Neem het voortouw tijdens een crisis	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V27	Numeric	1	0	D27.Neem risico's in mijn werk	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V28	Numeric	1	0	D28.Schiet in de verdediging wanneer iemand anders dat doet	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V29	Numeric	1	0	D29.Kan mensen aanspreken op een manier die ze niet verwachten	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V30	Numeric	1	0	D30.Ik blijf ten alle tijden op een kalme en professionele manier	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V31	Numeric	1	0	D31.Ik ga confrontaties en lastige onderwerpen aan	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V32	Numeric	1	0	F32. Ik pas me aan verandering op mijn werkveld aan	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V33	Numeric	1	0	F33. Ik speel in op verandering in mijn werkveld	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V34	Numeric	1	0	F34.Ik speel in op verandering in mijn sector	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V35	Numeric	1	0	F35. Ik pas mijn eigen houding en opvattingen aan	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V36	Numeric	1	0	F36. Ik pas me aan de ontwikkelingen binnen mijn sector aan	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V37	Numeric	1	0	F37. Onder wisselende omstandigheden blijf ik flexibel	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V38	Numeric	1	0	F38. Ik schakel tussen verschillende werktaken	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V39	Numeric	1	0	F39. Wanneer een collega ziek is vang ik een collega op	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V40	Numeric	1	0	I40. Ik draag normen en waarden uit naar anderen	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V41	Numeric	1	0	I41. Ik laat iedereen in zijn waarde	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V42	Numeric	1	0	I42. Ik heb kennis van normen en waarden	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V43	Numeric	1	0	I43. Ik houd rekening met de algemene gedragsregels	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V44	Numeric	1	0	I44. Ik houd me aan de geldende normen en waarden	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V45	Numeric	1	0	I45. Ik kan mijn fouten toegeven	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V46	Numeric	1	0	I46. Ik zet me over mijn eigen principes heen	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V47	Numeric	1	0	I47. Ik kies bij een conflict niet automatisch voor geweld	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V48	Numeric	1	0	I48. Ik ga zorgvuldig om met vertrouwelijke informatie	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V49	Numeric	1	0	I49. Ik corrigeer mensen wanneer deze de fouten van anderen maken	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V50	Numeric	1	0	L50. Ik vraag anderen om een reactie op mijn ideeën	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale

V51	Numeric	1	0 L51. Ik leer van mijn fouten	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V52	Numeric	1	0 L52. Ik ken mijn sterke punten	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V53	Numeric	1	0 L53. Ik maak gebruik van mijn sterke punten	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V54	Numeric	1	0 L54. De opleiding stelt me in staat mijn talenten te ontwikkelen	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V55	Numeric	1	0 L55. In de opleiding kon ik mijn capaciteiten ontwikkelen	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V56	Numeric	1	0 L56. De in de opleiding opgedane ervaring kan ik inzetten	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V57	Numeric	1	0 L57. Ik vraag om feedback	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V58	Numeric	1	0 L58. Ik ga bewust aan de slag met gekregen feedback	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V59	Numeric	1	0 L59. Ik spreek mijn behoeften en wensen uit	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V60	Numeric	1	0 L60. Mijn baan vereist ontwikkeling van mijn vaardigheden	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V61	Numeric	1	0 M61. Ik toon belangstelling naar anderen	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V62	Numeric	1	0 M62. Ik bouw relaties met mijn collega's w	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V63	Numeric	1	0 M63. Ik steun collega's wanneer zij dit nodig hebben	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V64	Numeric	1	0 M64. De mate waarin ik gericht ben op het bereiken van mijn doel	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V65	Numeric	1	0 M65. De mate waarin ik gericht ben op het bereiken van mijn doel	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V66	Numeric	1	0 M66. Ik luister goed naar anderen en probeer hun problemen te begrijpen	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V67	Numeric	1	0 M67. Ik neem de tijd om te luisteren naar anderen	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V68	Numeric	1	0 M68. Ik praat over alle onderwerpen met mijn collega's	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V69	Numeric	1	0 M69. Ik kan me inleven in mijn collega's	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V70	Numeric	1	0 M70. Ik kan me in anderen verplaatsen en hun problemen begrijpen	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V71	Numeric	1	0 O71. Ik kan medewerkers stimuleren	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V72	Numeric	1	0 O72. Ik stimuleer medewerkers tot nieuwsgierigheid	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V73	Numeric	1	0 O73. Ik sta open voor vragen van collega's	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V74	Numeric	1	0 O74. Ik acht mezelf in staat om collega's met vragen te helpen	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V75	Numeric	1	0 O75. Ik geef feedback aan medewerkers/c	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V76	Numeric	1	0 O76. Ik vraag om feedback van medewerkers	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V77	Numeric	1	0 O77. In mijn organisatie neem ik deel aan	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V78	Numeric	1	0 O78. Ik weet hoe ik medewerkers moet begeleiden	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V79	Numeric	1	0 O79. Ik zie in wanneer iemand extra begeleiding nodig heeft	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V80	Numeric	1	0 O80. Ik coach iedereen die daar behoefte heeft	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V81	Numeric	1	0 O81. Ik begeleid de medewerkers die hierin hulp nodig hebben	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V82	Numeric	1	0 O82. Ik laat medewerkers activiteiten uitvoeren	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V83	Numeric	1	0 O83. Ik analyseer de leerbehoeften van mijn medewerkers	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V84	Numeric	1	0 P84. Ik ben op de hoogte van de taken die mijn medewerkers moeten uitvoeren	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V85	Numeric	1	0 P85. Ik voer mijn taken naar behoren uit	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V86	Numeric	1	0 P86. Ik stel doelen en prioriteiten in mijn werk	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V87	Numeric	1	0 P87. Ik stel prioriteiten en houd me hieraan vast	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V88	Numeric	1	0 P88. Ik geef op een eenduidige manier aan wat ik wil bereiken	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V89	Numeric	1	0 P89. Ik weet hoe ik een groep moet aansturen	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V90	Numeric	1	0 P90. Ik stuur mijn eigen groep aan	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V91	Numeric	1	0 P91. Ik plan activiteiten voor het bereiken van mijn doel	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V92	Numeric	1	0 P92. Ik focus me op de planning van de activiteiten	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V93	Numeric	1	0 P93. Ik houd bij het inplannen van taken en activiteiten	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V94	Numeric	1	0 P94. Ik leg verantwoording af over mijn werk	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V95	Numeric	1	0 P95. Ik maak samen met mijn groep duidelijke afspraken	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V96	Numeric	1	0 P96. Ik zorg ervoor dat doelen gerealiseerd worden	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V97	Numeric	1	0 P97. Ik breng tijdens het werk mijn deel van de verantwoordelijkheid in	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V98	Numeric	1	0 R98. Ik geef tijdig aan wanneer er knelpunten zijn	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V99	Numeric	1	0 R99. Ik acht mezelf in staat om aan te geven wanneer er knelpunten zijn	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V100	Numeric	1	0 R100. Het resultaat is in die mate van belangstelling	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V101	Numeric	1	0 R101. Ik stel realistische doelen op	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V102	Numeric	1	0 R102. Ik acht mezelf in staat om op een bepaalde manier te handelen	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V103	Numeric	1	0 R103. Ik signaleer wanneer doelen niet gelukt zijn	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V104	Numeric	1	0 S104. Ik deel informatie en ervaring met anderen	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V105	Numeric	1	0 S105. Ik stimuleer mijn collega's om ervaring te delen	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V106	Numeric	1	0 S106. Ik geef opbouwende feedback aan mijn medewerkers	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V107	Numeric	1	0 S107. Ik bied hulp aan mijn medewerkers/collega's	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V108	Numeric	1	0 S108. Mijn medewerkers/collega's zullen mijn hulp aanvaarden	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V109	Numeric	1	0 S109. Ik zet de groep voor mijn eigen persoonlijke ontwikkeling	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V110	Numeric	1	0 S110. Ik moedig anderen aan om samen te werken	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V111	Numeric	1	0 S111. Ik zorg ervoor dat iedereen zich thuis voelt	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V112	Numeric	1	0 S112. Ik blijf samenwerken met mensen ook als het moeilijk is	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V113	Numeric	1	0 V113. Ik besteed tijd aan verbetering van de werksituatie	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V114	Numeric	1	0 V114. Ik ben betrokken bij het bereiken van mijn doel	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V115	Numeric	1	0 V115. Ik neem verantwoordelijkheid voor mijn werk	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V116	Numeric	1	0 V116. Ik ben in staat mijn verantwoordelijkheid te nemen	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V117	Numeric	1	0 V117. In mijn werk neem ik het initiatief om iets te bereiken	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V118	Numeric	1	0 V118. Ik ben in staat gevolgen en consequenties van mijn handelen te bepalen	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V119	Numeric	1	0 V119. Ik kom gemaakte afspraken na	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale

V113	Numeric	1	0	V113. Ik besteed tijd aan verbetering van c	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V114	Numeric	1	0	V114. Ik ben betrokken bij het bereiken va	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V115	Numeric	1	0	V115. Ik neem verantwoordelijkheid voor	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V116	Numeric	1	0	V116. Ik ben in staat mijn verantwoordelijk	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V117	Numeric	1	0	V117. In mijn werk neem ik het initiatief o	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V118	Numeric	1	0	V118. Ik ben in staat gevolgen en consequ	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V119	Numeric	1	0	V119. Ik kom gemaakte afspraken na	{1, Nooit}...	9	5	Right	Scale
V120	Numeric	1	0	Port120. Ik ben bewust bezig met mijn opg	{1, Mee one	9	5	Right	Scale
V121	Numeric	1	0	Port121. Ik stel zelf nog leer- of ontwikke	{1, Mee one	9	5	Right	Scale
V122	Numeric	1	0	Port122. Door het opstellen van het portfo	{1, Mee one	9	5	Right	Scale
V123	Numeric	1	0	PLMS123. Ik treed in mijn werk op als prakt	{1, Mee one	9	5	Right	Scale
V124	Numeric	1	0	PLMS124. Het geleerde over het praktijkle	{1, Mee one	9	5	Right	Scale
V125	Numeric	2	0	LVMV125. Kwaliteit van de opleiding	{1, Zeer sle	99	5	Right	Scale
V126	Numeric	2	0	LMV126. Nut van de opleiding in de praktijk	{1, Zeer sle	99	5	Right	Scale
V127	Numeric	2	0	LMV127. Bruikbaarheid van de opleiding in	{1, Zeer sle	99	5	Right	Scale
V128	Numeric	2	0	LMV128. Aansluiting van de opleiding op d	{1, Zeer sle	99	5	Right	Scale
V129	Numeric	1	0	Geslacht	{1, Man}...	9	5	Right	Nominal
V130	Numeric	2	0	Leeftijd	{99, Missing	99	5	Right	Scale
V131	Numeric	1	0	Opleiding	{1, VMBO}...	99	5	Right	Nominal
V132	Numeric	1	0	Diploma	{1, VMBO}...	99	5	Right	Nominal
V133	Numeric	1	0	Uw huidige functie	{1, In oplei	9	5	Right	Nominal
V134	String	500	0	Op- of aanmerkingen	{9, Missing	9	20	Left	Nominal
V8new	Numeric	8	2		None	None	10	Right	Scale
V10new	Numeric	8	2		None	None	10	Right	Scale
V28new	Numeric	8	2		None	None	10	Right	Scale
Cursisten	Numeric	1	0	V133 = 1 or V133 = 2 or V133 = 3 (FILTER)	{0, Not Sele	None	10	Right	Scale
Gemidsco	Numeric	8	2	Cgemidscore1	None	None	12	Right	Scale
Analysere	Numeric	9	2		None	None	15	Right	Scale
Besluitva	Numeric	8	2		None	None	19	Right	Scale
DurfNew	Numeric	8	2		None	None	10	Right	Scale
FlexibelN	Numeric	8	2		None	None	13	Right	Scale
IntegerNe	Numeric	8	2		None	None	12	Right	Scale
Leerverm	Numeric	8	2		None	None	17	Right	Scale
Mensgeric	Numeric	8	2		None	None	16	Right	Scale
Ontwikke	Numeric	8	2		None	None	19	Right	Scale
PlannenO	Numeric	8	2		None	None	15	Right	Scale
Resultaat	Numeric	8	2		None	None	21	Right	Scale
Samenwe	Numeric	8	2		None	None	16	Right	Scale
Verantwo	Numeric	8	2		None	None	21	Right	Scale
CursistLG	Numeric	8	2		None	None	11	Right	Scale
filter_\$	Numeric	1	0	V133 = 4 (FILTER)	{0, Not Sele	None	10	Right	Scale
FunctieNe	Numeric	8	2		None	None	12	Right	Scale
Analysere	Numeric	8	2		None	None	13	Right	Scale
Besluitva	Numeric	8	2		None	None	17	Right	Scale
Durf5	Numeric	8	2		None	None	10	Right	Scale
Flexibel5	Numeric	8	2		None	None	11	Right	Scale
Integer5	Numeric	8	2		None	None	10	Right	Scale
Leerverm	Numeric	8	2		None	None	15	Right	Scale
Mensgeric	Numeric	8	2		None	None	14	Right	Scale
OntwikMe	Numeric	8	2		None	None	12	Right	Scale
PlannenO	Numeric	8	2		None	None	13	Right	Scale
Resultaat	Numeric	8	2		None	None	19	Right	Scale
Samenwe	Numeric	8	2		None	None	14	Right	Scale
Verantwo	Numeric	8	2		None	None	19	Right	Scale

Bijlage 9A Codeboek 2

Name	Type	Width	Decimals	Label	Values	Missing	Columns	Align	Measure
LG1	Numeric	8	2		{1.00, Noc 9.00		8	Right	Scale
LG2	Numeric	8	2		{1.00, Noc 9.00		8	Right	Scale
LG3	Numeric	8	2		{1.00, Noc 9.00		8	Right	Scale
LG4	Numeric	8	2		{1.00, Noc 9.00		8	Right	Scale
Cursist1	Numeric	8	2		{1.00, Noc 9.00		8	Right	Scale

Values: 1= nooit 5= altijd*Berekenen van ICC**

Bijlage 10 Cronbach's alpha hernieuwde vragenlijst

Competenties	Enkelvoudige variabelen Alle items	Enkelvoudige variabelen 5 items	Samengestelde variabelen	Samengestelde variabelen 5 items
Analyseren Totaal	.796	.896	.958	.940
Besluitvaardig Totaal	.818	.859	.958	.940
Durf Totaal	.806	.876	.958	.940
Flexibel Totaal	.934	.945	.958	.940
Integer Totaal	.910	.904	.958	.940
Leervermogen Totaal	.881	.917	.958	.940
Mensgericht Totaal	.943	.948	.958	.940
Ontwikkelen medewerkers Totaal	.896	.873	.958	.940
Plannen en organiseren Totaal	.929	.921	.958	.940
Resultaatgericht Totaal	.910	.909	.958	.940
Samenwerken Totaal	.797	.769	.958	.940
Verantwoordelijk Totaal	.952	.956	.958	.940

Cronbach's alpha enkelvoudige en samengestelde variabelen na delete items

Bijlage 11

Opdrachtgever Koninklijke Marine en de SMVBO

De Koninklijke Marine is net als de Koninklijke Landmacht, de Koninklijke Luchtmacht, de Koninklijke Marechaussee, het Commando Dienstencentrum en de Defensie Materieelorganisatie een onderdeel van de Nederlandse Krijgsmacht. De totale krijgsmacht bestaat uit bijna 70.000 medewerkers.

De KM is het oudste onderdeel van de Krijgsmacht. De organisatie kent veel tradities en gedeelde waarden die van grote invloed zijn op de organisatiecultuur. (www.defensie.nl)

Een belangrijke tweedeling van de medewerkers is het onderscheid in burgerpersoneel en militairen. Er werken ongeveer 9930 militairen. Deze zijn in drieën te verdelen. Aan wal, de Vloot en het Korps Mariniers. Militairen die bij de Vloot werken, werken voornamelijk op de marineschepen. De medewerkers aan wal werken op het land. Zoals bevoorradingen en het onderhoud van schepen, trainers en instructeurs op scholen, artsen, verpleegkundige en fysiotherapeuten op de ziekenboeg, sportinstructeurs in het sportcentrum ect. En als laatste de Korps Mariniers, dit is een speciaal onderdeel van de KM. Dit is een eenheid die opereert op zowel het water als op het land en flexibel en snel inzetbaar is. (www.werkenbijdemarine.nl)

De onderdelen dragen wereldwijd voor de veiligheid van Nederland maar ook van landen die zichzelf niet kunnen verdedigen of die hulp nodig hebben op het gebied van het beschermen van burgers. Bij de KM zijn er drie grote categorieën te onderscheiden: veiligheid op zee, veiligheid vanuit zee en nationale maritieme taken (CZSK, 2005).

De veiligheid op zee wordt gekenmerkt door het inzetten van de KM ter beheersing van delen van de zee en een ander het gebruik te ontzeggen. Steeds meer operaties worden uitgevoerd in het kader van wetshandhaving zoals anti-piraterij missies en drugsbestrijding. De KM maakt, in dit verband, deel uit van een multinationaal en interdepartementaal team.

De veiligheid vanuit zee omvat de maritieme en amfibische operaties die erop gericht zijn om operaties op het land uit te voeren, te leiden en te ondersteunen. In het geval van militaire operaties in het kustgebied is de KM er vanwege de specifieke middelen, expertise en ervaring om de coördinatie en gezamenlijke operaties op zich te nemen.

De nationale maritieme taken van de KM bestaat uit mijnenvegers op de Noordzee, helikopters voor search- and rescue taken etc. Zij hebben verplichtingen naar Nederland, de Nederlandse Antillen en Aruba.

SMVBO

De SMVBO is een afdeling van de KIK onderdeel van de Opleidingen Koninklijke Marine (KMO). De missie van het SMVBO is het deskundig aanleren van militaire vorming, vaardigheden, kennis en attitudes. Zij creëren een motiverende en stimulerende leeromgeving waarin competenties worden ontwikkeld die het personeel van het Commando Zeestrijdkrachten (CZSK) nodig heeft om als militair, leider, opleider en begeleider optimaal te kunnen uitvoeren. De gehele bemanning draagt de verantwoordelijkheid voor de resultaten en reputatie van de SMVBO. Met behulp van persoonlijke

confrontatie en door taak- en mensgericht op te leiden brengen zij cursisten en daarmee het CZSK in beweging. Er wordt ten alle tijd een stimulerende en veilige werk- leeromgeving gecreëerd.

De visie van het SMVBO is door afdeling overstijgend te werken hoogwaardige opleidingen voor instromend en doorstromend personeel te leveren. Naast reguliere opleidingen zetten zij de deskundigheid van de trainers en instructeurs bij verschillende onderdelen binnen het CZSK in. De kennis en kwaliteit wordt gewaarborgd door middel van kennismanagement en een kwaliteitsmanagementsysteem.

Naast de missie en visie zijn er ook bepaalde normen en waarden die gelden binnen het SMVBO; Open en eerlijkheid, hiermee wordt bedoeld dat er transparant wordt gewerkt en de verantwoordelijkheden duidelijk zijn vastgelegd. Er is een breng- en een haalplicht voor alle medewerkers om te zorgen dat ze elkaar informeren over de opleidingen en trainingen maar ook over onderlinge verstandhoudingen. Betrokkenheid met elkaar en de school, hiermee wordt bedoeld dat er oprechte aandacht aan elkaars welbevinden en respect wordt getoond naar ieders verschillen. Er wordt gebruik gemaakt van elkaars deskundigheid en iedereen zet zich 100% in voor de gezamenlijke verantwoordelijkheden. Er is sprake van interne samenwerking door gevraagd en ongevraagd advies te geven aan elkaar en door samen te werken met andere organisaties om de diensten te verbeteren.

Als laatste is er sprake van integriteit, je respecteert elkaar. Je handelt naar eer en geweten in overeenstemming met voor alle defensieonderdelen geldende militaire waarden, normen en regels. Het personeel is altijd bekwaam door selectie en intensieve interne opleidingen. De competenties die hierbij horen zijn Analyseren, Durf, Mensgericht, Omgevingsbewustzijn, Samenwerken, Flexibiliteit, Ontwikkelen medewerkers, Communicatie, Leervermogen en Resultaatgerichtheid. Om deze competenties ook daadwerkelijk te gebruiken worden zoveel mogelijk taken en verantwoordelijkheden gedelegeerd. (marineportaal.mindef.nl)

Bijlage 12 Authenticiteitsverklaring

Hierbij verklaar ik stellig

1. dat ik dit (onderzoeks)rapport zelf geschreven heb, zonder hulp van derden;
2. dat ik in mijn verslag alle directe, letterlijke citaten uit de literatuur en alle indirecte citaten en ideeën van andere auteurs aangegeven en vermeld heb¹.

Ik ben mij er volledig van bewust dat schending van deze verklaring negatieve consequenties voor mij kan hebben (zoals het afnemen van studiepunten).

In geval fraude kan worden aangetoond, ben ik aansprakelijk voor de kosten van het onderzoek.

Plaats, datum Den Helder, 21 mei 2012

Naam: Irma Heessels

Studentnummer: 2126365

Handtekening:

¹ De opleiding Toegepaste Psychologie gebruikt de dienst [Ephorus](#) om ingeleverde scripties te controleren op plagiaat. Ephorus vergelijkt deze documenten met een database met eerder ingeleverd werk en met materiaal dat via internet is te vinden. Wanneer het percentage gevonden overeenkomsten met andere bronnen de 30% overschrijdt, wordt het werk afgekeurd. Bij een lager percentage, wordt gekeken naar de aard van de overeenkomsten.