OSN aan het stuur

DE WEG NAAR KENNEN, KUNNEN EN DOEN,
OP BASIS VAN LEIDERSCHAP EN
COMPETENTIEMANAGEMENT

Afstudeeronderzoek

Lynn Kuenen

11 januari 2016

Onderzoeksrapport
Welke aansturing vanuit de OSN-leiding draagt bij aan het ontwikkelen van de OSN-kerncompetenties bij de medewerkers?

Auteur
Naam: Lynn Kuenen
Studentnummer: 495845
Klas: TPS-VG20
Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, Toegepaste psychologie

Opdrachtgever
Naam: Tijn Colen, Locatieleider & Pedagoog
Organisatie: Orthopedagogische Studiebegeleiding Nijmegen

Afstudeerbegeleidster
Naam: Nique van Overbeek
Instelling: Hogeschool van Arnhem en Nijmegen,
Instituut Sociale Studies, opleiding Toegepaste Psychologie

Voorwoord

Voor ik begin met de rapportage van mijn afstudeeronderzoek wil ik de mensen bedanken die mij hebben bijgestaan tijdens het pittige en leerzame afgelopen jaar.

Als eerste wil ik mijn afstudeerbegeleidster Nique van Overbeek bedanken voor haar doelgerichte en effectieve begeleiding. To-the-point werken en schrijven was door haar nog nooit zo belangrijk. En natuurlijk mijn studiegenoten, waar ik bij terecht kon met mijn vragen en problemen. Tevens wil ik de directeur van OSN, Roderick Brenninkmeijer, bedanken voor de mogelijkheid mijn afstudeeronderzoek in zijn organisatie uit te voeren. Dank voor de openheid en flexibiliteit om een kijkje achter de schermen te mogen nemen. Daarnaast wil ik in het bijzonder locatieleider en tevens mijn opdrachtgever Tijn Colen bedanken voor het meedenken, voor zijn geduld en voor zijn tijd en moeite. De ruimte en vrijheid die hij mij gaf zijn van grote waarde geweest. Uiteraard grote dank aan de deelnemers van mijn onderzoek, zonder hen was het onderzoeken niet mogelijk geweest. Ten slotte mijn familie, vrienden en man, voor de rust die zij mij gaven wanneer ik er even doorheen zat. Voor de vele heerlijke maaltijden, de ontspanning en lieve woorden. Allen hebben mij de motivatie en inspiratie gegeven om dit onderzoek tot een goed einde te brengen, bedankt!

Lynn Kuenen
11 januari 2016

Inhoud

Samenvatting			5
1.	Inleiding		6
	1.1	Studiebegeleiding	6
	1.2	Competenties	7
	1.3	Huidige aansturing	8
	1.4	Probleemstelling	10
2.	Methode van Onderzoek		12
	2.1	Doelgroep & onderzoekspopulatie	12
	2.2	Onderzoeksontwerp	13
	2.3	Meetinstrumenten	13
	2.4	Data analyse methode	16
	2.5	Ervaring tijdens afname	16
3.	Resultaten		17
	3.1	Resultaten deelvraag 1	17
	3.2	Resultaten deelvraag 2	19
	3.3	Resultaten deelvraag 3	19
	3.4	Resultaten deelvraag 4	20
4.	Conclusie		21
5.	Discussie		22
	5.1	Discussiepunten	22
	5.2	Validiteit & betrouwbaarheid	22
	5.3	Suggesties vervolgonderzoek	22
6.	Aanbevelingen		23
	6.1	Halfjaarlijkse functioneringsgesprekken	23
	6.2	Uitbouwen training	23
	6.3	Training motiveren	23
Referenties			24
Bijlage 1 Analyse opleidingsprofielen			27
Bijlage 2 E-mail focusgroep			30
Bijlage 3 E-mail semigestructureerd interview			31
Bijlage 4 Stappenplan focusgroep			32
Bijlage 5 Interviewguide semigestructureerd interview			34
Bijlage 6 Interviewvragen gekoppeld deelvragen			37
Bijlage 7 E-mail transcript			40
Bijlage 8 Codeerformat			41
Bijlage 9 OSN-kerncompetenties: uitwerking resultaat focusgroep			44
Bijlage 10 OSN-kerncompetenties: uitwerking resultaat interviews			45
Bijlage 11 Data-analysesets bij patroonanalyse			46

Samenvatting

Orthopedagogische Studiebegeleiding Nijmegen (OSN) heeft te maken met steeds kritischer wordende klanten en toenemende concurrentie. Als antwoord hierop streeft zij continue naar een betere dienstverlening oftewel optimale studiebegeleiding. Om deze reden hecht OSN veel waarde aan de ontwikkeling van haar medewerkers en de wijze waarop de aansturing binnen OSN hieraan bijdraagt. Het uitgangspunt hierbij is dat optimale aansturing vanuit de OSN-leiding leidt tot medewerkers die zich kunnen ontwikkelen tot optimale studiebegeleiders. Dit onderzoek richt zich op de volgende vraag: ***Welke aansturing vanuit de OSN-leiding draagt bij aan het ontwikkelen van de OSN-kerncompetenties bij de medewerkers?*** De OSN-kerncompetenties vertegenwoordigen gezamenlijk optimale studiebegeleiding. Om de vraag te beantwoorden is een groepsgesprek gehouden met de OSN-leiding en zijn acht medewerkers geïnterviewd.

Het resultaat is allereerst het inzicht in wat de OSN-leiding en medewerkers onder OSN-kerncompetenties verstaan. Zo noemt de OSN-leiding **geduldig zijn** en **verantwoordelijkheidsgevoel**, terwijl de medewerkers spreken van **afstemmen**, **sensitiviteit** en **directief zijn**. Beiden noemen **motiveren** en **samenwerken**.

Tevens blijkt in de huidige situatie sprake van een **delegerende leiderschapsstijl** binnen OSN. Dit is een weinig sturend en weinig ondersteunende stijl (Hersey, Blanchard & Johnson, 2012). De leiding geeft de medewerkers taken mee en laat hen deze met veel autonomie uitvoeren. De medewerkers krijgen ruimte om hun eigen werkwijze te ontwikkelen, met als keerzijde dat zij soms niet goed weten wat er van hen verwacht wordt en in hoeverre zij aan deze verwachtingen voldoen.

De medewerkers blijken behoefte te hebben aan een meer **leidende leiderschapsstijl** (Hersey, Blanchard & Johnson, 2012). Eén die hen duidelijkere kaders biedt over wat voor kennis en vaardigheden er van hen verwacht worden en hen periodiek hierop evalueert. De nadruk op kennis en vaardigheden komt ook terug op de onderbouwing die de medewerkers geven aan de OSN-kerncompetenties.

De OSN-leiding lijkt daarentegen een meer **ondersteunende leiderschapsstijl** na te streven. Aansturing waarbij de autonomie van de medewerkers verder toeneemt door hen meer verantwoordelijkheden en aandacht te geven (Hersey, Blanchard & Johnson, 2012). De OSN-leiding legt in tegenstelling tot de medewerkers de nadruk op de attitude component van de OSN-kerncompetenties en niet zo zeer op kennis en vaardigheden.

Om de OSN-kerncompetenties van de medewerkers optimaal te ontwikkelen is een leiderschapsstijl nodig die de behoeften van zowel de medewerkers als de leiding bevredigd. Dit betekent een stijl die zowel meer ondersteunend als meer sturend is dan de huidige leiderschapsstijl. Kortom, aansturing volgens de **begeleidende leiderschapsstijl** draagt optimaal bij aan de ontwikkeling van de OSN-kerncompetenties van de medewerkers.

1. Inleiding

De huidige arbeidsmarkt, welke in continue ontwikkeling is, vraagt om nieuwkomers met hoogwaardige (vak)kennis, kritisch en probleemoplossend vermogen en sociale competenties en vaardigheden (Onderwijsraad, 2014). Ook wel de '21e eeuwse vaardigheden' genoemd (Thijs, Fisser & Hoeven, 2014). Goed functionerend onderwijs moet de basis leggen voor een succesvolle loopbaan binnen een dergelijke arbeidsmarkt. Het primair- en voortgezet onderwijs zijn dan ook volop in ontwikkeling om de arbeidsmarkt bij te houden (Lubberman & Pijpers, 2013; SLO, 2014; Thijs, Fisser & Hoeven, 2014). Ondertussen moeten leerlingen deze ontwikkelingen zien bij te houden. Voor leerlingen met leer- en/of gedragsproblemen wordt de kans op een leerachterstand, terugval in niveau of zelfs schooluitval hierdoor groter (Rooij, Pass & Broek, 2010).

OSN

Orthopedagogische Studiebegeleiding Nijmegen (OSN) is een studiebegeleidingsinstituut dat leerlingen helpt de reguliere onderwijsroute goed te doorlopen. OSN is hierin niet de enige op de Nederlandse arbeidsmarkt. De vraag naar en het aantal aanbieders van studiebegeleiding is in de afgelopen jaren flink toegenomen (LVSi, 2012). Ondanks dat verschillende onderzoeken positieve conclusies trekken over de effecten van studiebegeleiding (Arkema, 2008; LVSi, 2013), neemt de druk op deze instituten toe. De steeds kritischer wordende ouders verwachten een steeds hogere kwaliteit van studiebegeleiding (LVSi, 2012). OSN is hierin geen uitzondering.
Het begeleiden van hulpbehoevende scholieren legt een nadruk op de interpersoonlijke en pedagogische competenties van de medewerkers. Daarmee zijn zij bepalend voor de kwaliteit van studiebegeleiding binnen OSN. De leiding streeft om deze reden naar een gepaste manier van aansturing, zodat haar medewerker hun werk optimaal kunnen uitvoeren. Dit is dan ook het vraagstuk waar de OSN-leiding antwoord op wilt, namelijk: '*Op welke manier kunnen wij onze medewerkers aansturen, zodat zij optimale studiebegeleiding kunnen leveren?*' Hierbij is in het kader van kwaliteitsverbetering zaak om vast te stellen wat OSN onder optimale studiebegeleiding verstaat (Verhagen, 2010). Met andere woorden, wanneer functioneert een medewerker optimaal en welke vorm van aansturing draagt daaraan bij? Om dit inzicht te verkrijgen inventariseert dit onderzoek de kerncompetenties die OSN koppelt aan optimale studiebegeleiding. Er wordt in dit verband gesproken over *OSN-kerncompetenties.* Vervolgens wordt inzichtelijk gemaakt in hoeverre *de huidige manier van aansturing* de ontwikkeling van deze kerncompetenties stimuleert dan wel belemmert en welke behoefte aan aansturing er onder de medewerkers heerst.

In het vervolg van dit hoofdstuk wordt ingegaan op de onderdelen die bij dit vraagstuk centraal staan. Allereerst wordt het concept studiebegeleiding besproken: wat is het en welke competenties horen erbij? Vervolgens wordt ingezoomd op het concept competentie: waar bestaat een competentie uit en wanneer is iemand competent? Ten slotte worden verschillende leiderschapsstijlen met elkaar vergeleken.

1.1 STUDIEBEGELEIDING

Studiebegeleiderschap is geen officieel beroep en is daardoor nauwelijks terug te vinden in de wetenschappelijke literatuur. Dit belemmert een evidence-based uiteenzetting van de competenties die bij dit vak vereist zijn. Om toch een beeld te krijgen van de competenties die bij studiebegeleiding horen, wordt gekeken naar de praktijk. Om te beginnen wordt nagegaan wat OSN zelf onder studiebegeleiding verstaat. In haar visie en missie wijst de OSN-directie op het streven naar gelijke kansen voor alle leerlingen. Studiebegeleiding kan volgens haar hieraan bijdragen door individuele aandacht voor de leerling centraal te stellen (OSN, z.d.). De directie verwoordt dit als volgt: "*bij OSN werken allemaal medewerkers die echt iets voor de leerlingen willen betekenen en daar kijken we ook goed naar bij het aannemen van nieuwe medewerkers*" (OSN, z.d., p. 1).

OSN werkt met een divers team van (ortho)pedagogen, vakdocenten en aanverwante functies (al dan niet in opleiding). Door deze verschillende achtergronden kan niet van al deze medewerkers gevraagd worden op orthopedagogisch niveau te werken. Hierom wordt in het vaststellen van de kerncompetenties uitsluitend gefocust op het studiebegeleidingsaspect en wat een algemeen gedragen competentieprofiel daarbij inhoudt.

Naast OSN is ook bij drie andere practice-based bronnen nagegaan welke competenties zij aan studiebegeleiding koppelen. Tabel 1 geeft een overzicht van deze competenties weer. Het betreft hier enkele relevante landelijke opleidingsprofielen, functieprofielen van verschillende studiebegeleidingsinstituten en de kwaliteitseisen die de Landelijke Vereniging van studiebegeleidingsinstituten (LVSi) aan studiebegeleiding stelt (De Onderwijskamer, 2014; Landelijk Opleidingsoverleg Pedagogiek, 2009; Landelijk Overleg Sociaal Pedagogische Hulpverlening, 2009; LVSi, 2015; LVSi, z.d.; Studiekring, 2014; Succesinstituut, 2014; Vereniging van Hogescholen, 2007; Werkgroep Landelijk profiel, 2013). In bijlage 1 is de volledige analyse van de opleidingsprofielen in te zien.

Tabel 1
Overzicht competenties ten aan zien van studiebegeleidersschap

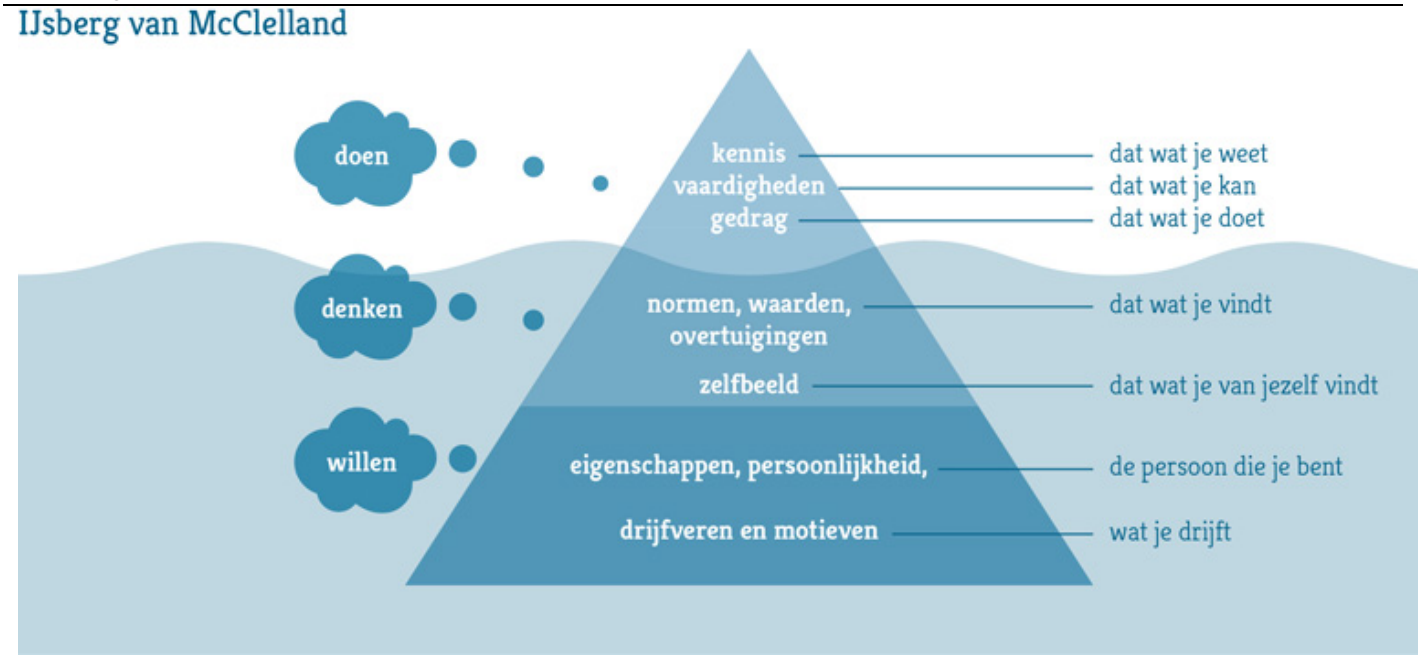
Contact leggen	Empathie tonen	Feedback geven/ontvangen
Contact onderhouden	Interpreteren	Samenwerken
Luisteren	Beïnvloeden	Interdisciplinair werken
Afstemmen	Initiatief	Aansturen
Adviseren	Klantgericht handelen	Innoveren
Coachen	Omgaan met diversiteit	Evalueren
Motiveren	Doelgericht werken	Professioneel handelen
Begeleiden	Verantwoorden	Verantwoordelijkheid
Ondersteunen	Organiseren	Persoonlijk ontwikkelen
Stimuleren	Ethisch werken	Reflecteren
Signaleren	Sensitief handelen	Profileren
Oriënteren	Implementeren	Zelfscholing
Analyseren		

1.2 COMPETENTIE

Om tot de *OSN-kerncompetenties* te komen, wordt vastgesteld wat '*competentie'* in houdt. Het begrip *competentie* is in de wetenschappelijke literatuur op diverse manieren gedefinieerd. Valcke (2010) komt na vergelijken van talloze wetenschappelijke definities tot het volgende: *'competentie is een samenhangend en complex geheel van kennis, vaardigheden en attitudes die tot uiting komen bij en ontwikkeld worden door concreet handelen in concrete, complexe en authentieke situaties'*. Hierbij splitst Guiver-Freeman (2008) *kennis* en *vaardigheden* beide op in een vakinhoudelijk en een algemeen component. Bij het algemene component noemt zij kennis en vaardigheden in termen van levenservaring en sociale vaardigheden. Vakinhoudelijke kennis en vaardigheden worden verkregen van en ingezet bij specifieke vakken. Het onderdeel *attitude* vertegenwoordigt een samenkomst van persoonlijkheidskenmerken, motivatie, ambitie, voorkeuren, normen en waarden (Guiver-Freeman, 2008).

Een bekende benadering van competenties is het IJsbergmodel van David McClelland (Verma, 2005), zie figuur 1. McClelland beeld competenties uit als een ijsberg, waarbij enkel kennis, vaardigheden en gedrag zichtbaar zijn voor de buitenwereld. De overige componenten, welke volgens Guiver-Freeman onder attitude vallen, zijn niet zichtbaar. Deze bevinden zich namelijk 'onder de waterlijn'. Hoe lager op de ijsberg, hoe dieper de component zich in de persoon bevindt en is daarmee moeilijker te veranderen is (Verma, 2005). Zo is te concluderen dat de kennis en vaardigheden van een medewerker makkelijker te veranderen zijn dan de attitude.

Figuur 1
De IJsbergmodel van McClelland



Overgenomen uit "IJsbergmodel" Kootching, z.d., (http://www.kootching.nl/wp-content/uploads/2013/05/IJsberg-Mcclelland-NL1.jpg).
Copyricht z.d. Kootching

1.3 HUIDIGE AANSTURING

"*Voor het adequaat kunnen functioneren in een organisatie is meer nodig dan een geschikte vooropleiding. Er dient gezorgd te worden voor een zorgvuldige opvang en coaching van nieuwkomers en een voortgezette training en begeleiding tijdens hun verdere loopbaan*" (Drenth, Thierry & Wolff, 1992, p. 236).

Dongen (2003) sluit zich aan bij het bovenstaande en spreekt over het begrip *competentie management*. Deze managementvorm richt zich op het verbeteren van de cruciale competenties van de medewerkers en slaat daarmee een brug tussen de doelstellingen van OSN en de ontwikkeling van haar medewerkers. Dit sluit aan bij het belang van het verhelderen van de OSN-kerncompetenties en daarmee de gewenste kennis, vaardigheden en attitudes binnen OSN. Dit inzicht biedt de medewerkers namelijk houvast en helderheid over de verwachtingen van de organisatie ten aanzien van hun functioneren én biedt de OSN-leiding helderheid over de aspecten waar zij haar medewerkers op kan sturen (Dongen, 2003).

De OSN-leiding stuurt haar medewerkers op verschillende manieren aan. Zo krijgen de medewerkers bij aanvang van hun loopbaan een introductie op de visie van OSN. Ook maken zij middels een training kennis met veelvoorkomende casussen binnen OSN en wordt stilgestaan bij de digitale werkomgeving van OSN. Gedurende het werk krijgen zij waar nodig feedback van de leidinggevenden en kunnen zij bij hen terecht met vragen. Ten slotte is op locatie relevante informatie beschikbaar in de vorm van boeken, stencils, handleidingen etc.

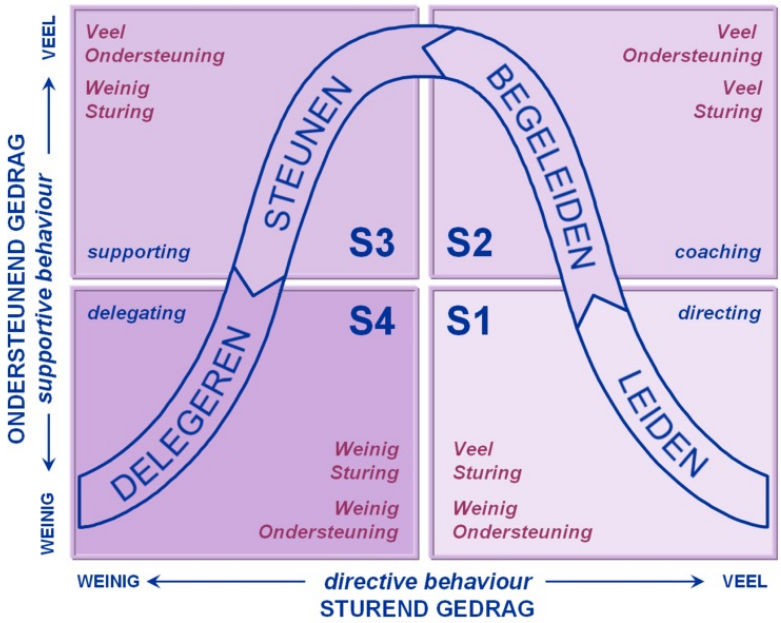
Situationeel leiderschap

Hersey, Blanchard & Johnson (2012) spreken van verschillende leiderschapsstijlen, waarbij zij onderscheid maken tussen *sturend* en *ondersteunend* gedrag, zoals afgebeeld in figuur 2. Welke leiderschapsstijl passend is, is afhankelijk van onder meer de taak- en persoonskenmerken.

Taakkenmerken staan voor de mate waarin de taken behorende tot een functie vastgelegd zijn en de mate van autonomie die de medewerkers krijgen bij het uitvoeren van deze taken (Verhagen, 2010). De OSN-leiding geeft in de huidige situatie de medewerkers de ruimte om hun eigen werkwijze te ontwikkelen. Hierbij als voorwaarde dat zij binnen de kaders blijven van wat OSN als kwalitatief hoogwaardige studiebegeleiding ziet. Dit kader, is niet schriftelijk vastgelegd, maar wordt door de OSN-leiding op de werkvloer bewaakt middels feedback. Dit betekent een ruime opvatting van rollen en bijbehorende taken en een grote mate van autonomie voor de medewerkers. Dit wijst op een weinig sturende leiderschapsstijl en een meer ondersteunende leiderschapsstijl binnen OSN (Hersey, Blanchard & Johnson, 2012).

De **persoonskenmerken** gaan over de behoefte van de medewerkers aan autonomie bij en ontwikkeling in het eigen functioneren. Beide kenmerken zijn tijds-, plaats- en persoonsgebonden en dus in meer of mindere mate onderhevig aan veranderingen (Verhagen, 2010). Hoe OSN in de huidige situatie rekening houdt met de **persoonskenmerken** van haar medewerkers, zal blijken uit de resultaten van dit onderzoek.

Figuur 2
Situationeel leiderschap



Afbeelding overgenomen uit "Situationeel Leiderschap" van F. Vroom, 2010, (http://fredvroom.nl/images/situatie2.jpg). Copyright 2010, F. Vroom.

Toelichting op de assen van het figuur (Hersey, Blanchard & Johnson, 2012):

Bij **ondersteunend gedrag** ligt de nadruk op het proces en is er sprake van tweerichtingscommunicatie. De leidinggevende moet luisteren, begrip tonen en meedenken met de medewerker, met als doel de medewerker betrokken en gemotiveerd te houden. Dit sluit goed aan bij medewerkers die de vereist kennis en vaardigheden bezitten, maar onvoldoende betrokken of gemotiveerd zijn.

Bij **sturend gedrag** heeft de leidinggevende grote invloed op de invulling van de taken van de medewerkers. Hij bepaalt hoe en wat en instrueert de medewerkers. Hierbij is sprake van voornamelijk eenrichtingswegcommunicatie, met een focus op taakuitvoering. Dit sluit goed aan bij gemotiveerde medewerkers die de vereiste kennis en vaardigheden missen.

Dat de OSN-leiding haar medewerkers wilt aanturen op het (verder) ontwikkelen van de OSN-kerncompetenties, zou kunnen betekenen dat zij haar leiderschapsstijl moet aanpassen. Hieronder een toelichting van de leiderschapsstijlen (Hersey, Blanchard & Johnson, 2012):

- **Leiden** (S1): Het veel en gedetailleerde instructies geven (sturen) over de te nemen stappen en het beoogde resultaat. Tijdens de uitvoering wordt de voortgang gecontroleerd. Deze stijl gaat uit van gemotiveerde medewerkers. Een valkuil hierbij is een autoritaire benadering die de medewerker demotiveert.
- **Begeleiden** (S2): Het veel en gedetailleerde geven van instructies over de te nemen stappen en het beoogde resultaat, in combinatie met veel aandacht voor de attitude van de medewerker. Hierbij stimuleren van durf en initiatief en het steunen en belonen van vooruitgang en betrokkenheid. Een valkuil is dat de medewerker wordt betutteld.
- **Steunen** (S3): Het weinig instructies geven, maar vooral ondersteunen van de medewerker door het geven van verantwoordelijkheden en aandacht (actief luisteren, betrekken, complimenteren en motiveren). Dit is een meer persoonsgerichte stijl van leidinggeven. Een valkuil is dat de leidinggevende overkomt als therapeut.
- **Delegeren** (S4): weinig sturing en ondersteuning vereist, simpelweg delegeren van taken. Het risico is dat de medewerker zich verwaarloosd voelt.

Koppeling met competenties

Zoals hierboven genoemd zijn persoonskenmerken van medewerkers bepalend voor welke vorm van aansturing passend is. Onderzoeken wat hun behoefte is, geeft richting aan de gepaste vorm van aansturing. Beperkte behoefte aan autonomie, zal een meer sturend leiderschap beogen. Beperkte behoefte aan ontwikkeling beoogt een meer ondersteunend leiderschap.
De manier van aansturing is tevens afhankelijk van de invulling die de medewerkers en leidinggevenden geven aan de OSN-kerncompetenties. Wanneer hierbij de component attitude de boventoon voert, zal meer ondersteunend leiderschapsgedrag effectief bijdragen aan de ontwikkeling hiervan. Voeren de componenten *kennis* of *vaardigheden* de boventoon, dan zal meer sturend leiderschapsgedrag beter passen.

1.4 PROBLEEMSTELLING VAN HET ONDERZOEK

Doelstelling

Doel van het onderzoek is de leiding van OSN inzicht te geven in de behoefte van haar vaste medewerkers ten aanzien van aansturing bij het eigen maken van de OSN-kerncompetenties. Hieronder de SMART-geformuleerde (Cauffman, 2010) doelstelling: *De leiding van OSN ontvangt ten einde van het onderzoek naar passende aansturing ter ontwikkeling van de OSN-kerncompetenties, te weten 11 januari 2016, het hieruit resulterende onderzoeksverslag, waarmee zij op basis van de hierin genoemde conclusie, aanbevelingen en praktijkverbetering over concrete handvatten beschikt om haar medewerkers te kunnen aansturen bij het eigen maken van de OSN-kerncompetenties.*

Vraagstelling

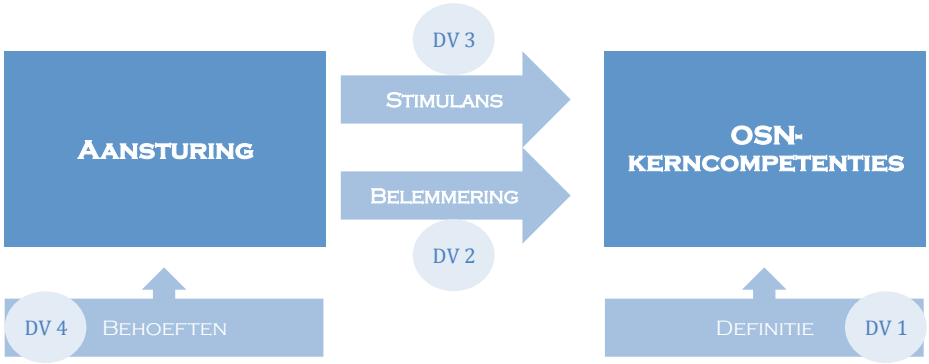
De hoofdvraag van dit onderzoek luidt: *Welke aansturing vanuit de OSN-leiding draagt bij aan het ontwikkelen van de OSN-kerncompetenties bij de medewerkers?* Hieronder de bijbehorende deelvragen, met toelichting.

1. *Wat verstaan de leiding en de medewerkers onder OSN-kerncompetenties?*
Een competentie is een samenkomst van specifieke kennis, vaardigheden en attitudes en is toe te schrijven aan ofwel een individuele medewerker ofwel aan het collectief van medewerkers binnen een organisatie. Tevens blijkt uit praktijkvoorbeelden dat studiebegeleiderschap een breed scala aan relevante competenties vereist, variërend van luisteren tot motiveren en samenwerken. Welke competenties ziet OSN als essentieel voor studiebegeleiderschap? Welke specifieke kennis, vaardigheden en attitudes horen daarbij? Voor meer inzicht hierover wordt zowel de OSN-leiding als -medewerkers hierop bevraagt. Hierdoor ontstaat tevens inzicht in de mate waarin hun visies overeenkomen dan wel verschillen.

2. *Hoe stimuleert de huidige manier van aansturing de medewerkers in het ontwikkelen van de OSN-kerncompetenties*?
3. *Hoe belemmert de huidige manier van aansturing de medewerker in het ontwikkelen van de OSN-kerncompetenties*?
4. *Welke behoefte hebben de medewerkers aan aansturing bij het ontwikkelen van de OSN-kerncompetenties*?

Kijkend naar het thema aansturing, wijst de wetenschappelijke wereld op verschillende stijlen van aansturing. Welke stijl(en) van aansturing is herkenbaar binnen OSN, welke invloed heeft dit op de ontwikkeling van de medewerkers en wat is hun behoefte hierin? Deelvragen twee, drie en vier gaan hier nader op in.

Figuur 3
Vraagstelling in conceptueel model (DV = Deelvraag)



2. METHODE VAN ONDERZOEK

2.1 DOELGROEP & ONDERZOEKSPOPULATIE

Doelgroep

De onderzoeksdoelgroep is in twee groepen onder te verdelen: de leidinggevenden en de vaste medewerkers van OSN. De eerste groep bestaat uit de directeur van OSN, de twee locatieleiders van hoofdlocatie Nijmegen en de twee locatieleiders van dependance Nijmegen. De locatieleiders van Dependance Nijmegen werken regelmatig op de hoofdlocatie en zijn daardoor relevant voor dit onderzoek. De tweede groep wordt gevormd door de vaste medewerkers van OSN. Dit vergt nadere toelichting: zoals benoemd werkt OSN met zowel (vaste) medewerkers als stagiaires. In dit onderzoek wordt echter uitsluitend gefocust op de medewerkers van de OSN-vestiging in Nijmegen. Deze keuze kent twee redenen. Allereerst zijn de medewerkers doorgaans voor een langere periode werkzaam bij OSN dan de stagiaires die vaak na hun stageperiode weer vertrekken. Het investeren in de kwaliteit van de medewerkers vertegenwoordigd daarom een duurzamere investering voor OSN dan het investeren in de stagiaires. De tweede reden is dat de medewerkers momenteel minder intensieve ondersteuning ontvangen van de OSN-leiding dan de stagiaires, zoals in de vorige paragraaf beschreven. De OSN-leiding ziet daarom de grootste verbeterruimte bij de ondersteuning van de medewerker.

Onderzoekspopulatie: Leidinggevenden

Deelvraag 1 is gericht op het definiëren van de OSN-kerncompetenties, vanuit de visie van de OSN-leiding. Om deze reden is gekozen om álle leidinggevenden van locatie Nijmegen te benaderen. Zij zijn middels een e-mailbericht uitgenodigd voor deelname aan het onderzoek (zie bijlage 2). Eén van de leidinggevenden was op de dag van afname verhinderd. De onderzoekspopulatie voor groep 1 bedroeg daarmee 4 leidinggevenden oftewel 80% respons, wat zorgt voor een nauwkeurige representatie van de doelgroep en daarmee de betrouwbaarheid van de verkregen data (Migchelbrink, 2014). De kenmerken van de 4 leidinggevenden zijn weergegeven in tabel 2.

Tabel 2
Onderzoekspopulatie leidinggevenden, per categorie

Totaal aantal groepsleden	4
Geslacht	2 man / 2 vrouw
Leeftijd	tussen 25 en 37 jaar
Opleiding	
• Orthopedagogiek	2
• Pedagogiek	1
• Anders	1

Medewerkers

Uit de in totaal twintig medewerkers is een gerichte steekproef van acht deelnemers genomen, waarbij gelet is op maximale variatie in opleidingsachtergrond en in het aantal jaren in dienst bij OSN (Migchelbrink, 2014). Deze onderzoekspopulatie van deze groep dekt de variatie in heterogene groepskenmerken (Migchelbrink, 2014). De acht deelnemers zijn via e-mail benaderd, zie hiervoor bijlage 3. Op deze uitnodiging was 100% respons, waarmee de nauwkeurigheid en daarmee de betrouwbaarheid van de informatie is vergroot (Migchelbrink, 2014). De kenmerken van deze deelnemers zijn te vinden in tabel 3.

Tabel 3
Onderzoekspopulatie steekproef medewerkers, per categorie

Totaal aantal deelnemers	8		
Geslacht	3 man / 5 vrouw		
Leeftijd	tussen 20 en 26 jaar		
Opleidingsniveau		**Werkzame uren per week**	
• WO	6	• gem. 1 tot 8 uur	4
• HBO	2	• gem. 9 tot 16 uur	3
		• gem. 17 tot 24 uur	1
Opleiding		**Aantal jaren in dienst**	
• Orthopedagogiek	2	• minder dan een halfjaar	3
• Pedagogiek	0	• halfjaar tot een jaar	2
• Onderwijskunde	1	• jaar tot twee jaar	1
• Psychologie	0	• twee jaar of langer	2
• Vakinhoudelijk	4		
• Anders	1		

2.2 ONDERZOEKSONTWERP

Dit betreft een kwalitatief praktijkonderzoek met een open en interactief onderzoeksproces en heeft een beschouwend karakter (Migchelbrink, 2014). De visie van de verschillende betrokkenen is onderzocht middels (groepsgerichte) interviews. Dit onderzoek was beschrijvend van aard (Donk & Lanen, 2012). Omdat de praktijkorganisatie haar aansturing en ondersteuning wilde verbeteren, is allereerst de visie van de betrokkenen op de praktijksituatie bepaald (Donk & Lanen, 2012). Hiermee werd de huidige situatie in kaart gebracht en werd het praktijkvraagstuk ingekaderd.

Ten eerste is een literatuuronderzoek uitgevoerd ter verheldering van het praktijkprobleem Hiermee werd de basis voor dit onderzoek gelegd, zoals in hoofdstuk 1 is toegelicht. Vervolgens zijn de OSN-kerncompetenties gedefinieerd (deelvraag 1) met behulp van gericht groepsinterview (focusgroep) en semigestructureerde interviews, waardoor kan worden gesproken van methodische triangulatie (Donk & Lanen, 2012). Vanwege het definiërende karakter van deelvraag 1 zijn zowel de leidinggevenden als de medewerkers benaderd. Hiermee is brontriangulatie toegepast en is de betrouwbaarheid van de verkregen data vergroot (Donk & Lanen, 2012). Bij de andere deelvragen zijn enkel de medewerkers via interviews benaderd. Deze vragen gingen in op de stimulerende (deelvraag 2) en belemmerende factoren (deelvraag 3) van de huidige aansturing. Deelvraag 4 ging in op de behoeften die medewerkers hadden aan aansturing. Deze deelvragen waren beschrijvend van aard (Donk & Lanen, 2012).

2.3 MEETINSTRUMENTEN

Focusgroep

Ter ondervraging van de leiding is een gericht groepsinterview ingezet, namelijk de *focusgroep*. De aanleiding voor deze keuze was de homogeniteit van de doelgroep. Hun opdracht was om gezamenlijk de OSN-kerncompetenties uit te werken en te concretisering. Een focusgroep leende zich hier uitstekend voor vanwege haar interactief karakter, waarbij middels een stappenplan tot een collectief gedragen visie kon worden toegewerkt (Migchelbrink, 2014). Dit benadrukt het kwalitatieve karakter van dit onderzoek (Migchelbrink, 2014).
Het stappenplan (zie bijlage 4) is specifiek ontworpen voor dit onderzoek. Het overzicht van relevante competenties voor studiebegeleiderschap (zie §1.1, tabel 1) diende als practice-based inspiratiebron voor de deelnemers. Deze werd op een A4 aan de deelnemers uitgedeeld. Door tijdens het groepsinterview te schakelen tussen korte individuele en plenaire onderdelen werden de deelnemers op verschillende manieren geprikkeld na te denken over het thema. De inzet van de practice-based inspiratiebron en de Post-It's zorgde voor interactiviteit, waarmee zorg werd gedragen voor een actieve

werkwijze. Dit kwam ten goede van de concentratie en betrokkenheid van de deelnemers. Het gesprek duurde circa 1uur en 45 minuten.

Semigestructureerd interview

Het semigestructureerde interview leende zich uitstekend voor het verzamelen van informatie over de ideeën en opinies van de medewerkers en hun opvattingen ten aanzien van de huidige manier van aansturing en hun behoeften hierin (Migchelbrink, 2014). Tijdens het opstellen van de interviewguide (bijlage 5) is uitgegaan van de in de onderzoeksvraagstelling centrale concepten, namelijk: *OSN-kerncompetenties* en *aansturing.* De vragen die hierover gesteld zijn, zijn geïnspireerd op de informatie verkregen vanuit het theoretisch kader, genoemd in hoofdstuk 1.
Bij het bevragen van het onderwerp OSN-kerncompetenties hebben de deelnemers eerst benoemd welke competenties zij belangrijk achtten. Dit is, net als bij de focusgroep, bevraagd aan de hand van het overzicht van relevante competenties voor studiebegeleiderschap (zie §1.1, tabel 1). Het thema '*eigen functioneren'* is bevraagd met als doel inzicht te krijgen in de eigen visie van medewerkers op hun huidig functioneren ten aanzien van de OSN-kerncompetenties. Hierbij werd ingegaan op *kwaliteiten* en *verbeterpunten* om de brug te kunnen slaan met het thema *aansturing en ondersteuning.* Elk interview duurde circa 45minuten.

Zowel de focusgroep als de semigestructureerde interviews zijn gehouden op relatief rustige momenten op de dag. De interviews werden, met het oog op kostenbesparing voor de organisatie, tijdens de werkuren van de deelnemers ingepland. Tevens is gezorgd voor een relatief stille ruimte en voldoende water, thee en koffie om de concentratie van de deelnemers te bevorderen. Door de inzet van een audio-recorder konden de opgenomen interviews achteraf nauwkeurig getranscribeerd worden en geanalyseerd. Dit droeg bij aan de betrouwbaarheid van de verkregen informatie (Migchelbrink, 2014).

In tabel 4 is inzichtelijk gemaakt welk thema uit de deelvraag met welk meetinstrument wordt gemeten. Hierbij zijn de gebruikte bronnen geoperationaliseerd. In bijlage 6 zijn de vier deelvragen gekoppeld aan specifieke topics en interviewvragen, zodat inzichtelijk is hoe de deelvragen zijn gemeten.

Tabel 4
Overzicht operationalisering en meting per deelvraag

Deelvraag	**1**	**2**	**3**	**4**
Thema	OSN-kern-competenties	Stimulerende factoren vanuit de aansturing	Belemmerende factoren vanuit de aansturing	Behoeften medewerkers ten aanzien van aansturing
Bronnen	Opleidingsprofielen[1], LVSi[2], Functieprofielen praktijkvoorbeelden[3], Competentie[4]	Situationeel leiderschap[5], Competentie-management [6]	Situationeel leiderschap[7] Competentie-management [8]	Situationeel leiderschap[9] Competentie-management [10]
Operatio-nalisatie gebruikte begrippen/ constructen	Overzicht met relevante competenties t.a.v. studiebegeleiderschap (zie §1.1, tabel 1) Vaardigheden, kennis en attitudes behorende bij een competentie	Leiden, delegeren, begeleiden, steunen Competentieniveau	Leiden, delegeren, begeleiden, steunen Competentieniveau	Leiden, delegeren, begeleiden, steunen Competentieniveau
Meet-instrument	Focusgesprek Semigestructureerde interviews	Semigestructureerde interviews	Semigestructureerde interviews	Semigestructureerde interviews
Deelnemers	Leidinggevenden Medewerkers	Medewerkers	Medewerkers	Medewerkers

[1] Landelijk Opleidingsoverleg Pedagogiek, 2009; Werkgroep Landelijk profiel, 2013; Vereniging van
[2] LVSi, 2015c; LVSi, z.d.
[3] De Onderwijskamer, 2014; Studiekring, 2014; Succes Instituut, 2014.
[4] Jones, Voorhees & Paulson, 2002; Valcke, 2010.
[5] Hersey, Blanchard & Johnson, 2012.
[6] Dongen, 2003.
[7] Hersey, Blanchard & Johnson, 2012.
[8] Dongen, 2003.
[9] Hersey, Blanchard & Johnson, 2012.
[10] Dongen, 2003.

2.4 DATA ANALYSE METHODE

Focusgroep

Tijdens afname is zijn de OSN-kerncompetenties gezamenlijk met de deelnemers bepaald en vastgelegd. Deze is na afname gedigitaliseerd en ter controle verstuurd naar de betrokken deelnemers. De lijst is vervolgens gebruikt tijdens de semigestructureerde interviews.

Interviews

De deelnemers is toestemming gevraagd de interview op audio vast te leggen. De opgenomen audiofragmenten zijn uitgewerkt in transcript. Na fragmentatie zijn deze in Microsoft Excel geplaatst, welke als vraag-patroonanalyse-instrument fungeerde. Door middel van *open coderen* (Strauss & Corbin, 1998) is de data voorzien van labels en zijn de fragmenten gecodeerd. De labels zijn, waar passend gekoppeld aan de literatuur. Hier is voor gekozen om in de beantwoording van de onderzoeksvraag het onderscheidt te kunnen maken tussen verschillende behoeften van de medewerkers en deze te kunnen linken met de stijlen van aansturing. De labels en het codeerformat zijn vindbaar in bijlage 8. Na het codeerproces zijn de fragmenten geanalyseerd. De analysesets van de gevonden patronen zijn vindbaar in bijlage 11. Op deze manier heeft data reductie plaatsgevonden, waarbij enkel de relevante fragmenten zijn overgebleven ter beantwoording van de onderzoeksvragen.
In het resultatenhoofdstuk worden de gevonden patronen besproken.

Betrouwbaarheid & validiteit

Ten behoeve van de validiteit en betrouwbaarheid van de verkregen data, is ter controle elk interviewtranscript naar de desbetreffende deelnemer verstuurd (bijlage 7), alsook de verkregen competentielijst vanuit het groepsgesprek. Tijdens de analyse fase is gebruik gemaakt van een logboek waar alle stappen zo zorgvuldig mogelijk zijn genoteerd. Deze nauwkeurigheid verhoogde de betrouwbaarheid van de data. Daarnaast zijn de interviews meteen na afname getranscribeerd, verwerkt en geanalyseerd. Hierdoor is de kans op vertekening in de data verkleind en daarmee de betrouwbaarheid vergroot. Daarnaast is een tweede onderzoeker betrokken geweest bij het coderen en analyseren van de data, wat wijst op onderzoekerstriangulatie ter verhoging van de betrouwbaarheid van de gevonden patronen (Donk & Lanen, 2012). Ter verhoging van de validiteit is ook gebruik gemaakt van resultaatvaliditeit: het onderzoek leidt tot een daadwerkelijke uitvoering van en bruikbare praktijkverbetering. Daarnaast is regelmatig terugkoppeling gezocht met collega's en andere onderzoekers, om op die manier bij te dragen aan de dialogische validiteit (Donk & Lanen, 2012).

2.5 ERVARING TIJDENS AFNAME

Na afname van het eerste interview is de interviewguide aangepast op basis van het verloop van dit interview. Hier was voor gekozen, omdat enkele vragen minder relevant bleken. Tevens is na afname van het tweede interview een duidelijk patroon gesignaleerd: de verwachtingen die leidinggevenden hebben ten aan zien van het functioneren van de medewerkers was voor hen niet duidelijk. Op basis van dit patroon is in de daaropvolgende interviews doorgevraagd en zijn enkele vragen toegevoegd. In bijlage 5 zijn deze vragen in rode kleur toegevoegd.

3. Resultaten

3.1 RESULTATEN DEELVRAAG 1

Wat verstaan de leiding en de medewerkers onder OSN-kerncompetenties?

Focusgroep

De leidinggevenden noemen een viertal OSN-kerncompetenties als meest belangrijk in de studiebegeleiding bij OSN. Allereerst noemen zij **motiveren**, waarmee ze de nadruk leggen op het intrinsiek motiveren van leerlingen. Dit door hen op maat oplossingen te bieden. Hieronder een uitspraak van één van de leidinggevenden over het motiveren van een leerling.

> *"Je moet zo'n* [gedemotiveerde] *leerling proberen op een ander been te zetten. Door bijvoorbeeld opeens over een heel ander onderwerp te beginnen. Dan krijg je zo'n SNAP!* [knipt met vingers]. *Dit helpt de leerling om zijn gevoel te doorbreken."* (F, R1, 63)

Ook is **geduldig zijn** genoemd als een samenkomst van een rustige en respectvolle benadering van de leerling. Verder schaart de groep het belang van aansluiten op het niveau van de leerling en het principe van de leerling altijd centraal stellen onder deze competentie.

> "*Er is niet één soort leerling, het is goed om dat te realiseren. [...] je moet de leerling daarom de ruimte geven zichzelf te zijn en niet iedereen op dezelfde manier te benaderen. Ik denk dat geduld daarin een cruciale rol speelt, zeker.*" (F, R1, 90).

Verantwoordelijkheidsgevoel ten aanzien van het verder helpen van de leerlingen is de derde OSN-kerncompetentie die de leidinggevenden hebben gekozen. Dat heeft voor hen een hogere prioriteit dan uitsluitend de taakverantwoordelijkheid. Een uitspraak van een respondent over deze competentie:

> *"...je moet de leerling verder willen brengen. Dat gevoel* [van verantwoordelijkheid] *is daarin nog belangrijker dan gewoon alleen je taken uitvoeren."* (F, R3, 78)

Ten slotte noemen de leidinggevenden **samenwerken** als OSN-kerncompetentie. De korte lijnen tussen de collega's en het plaatsen van het organisatiebelang boven het eigen belang zijn volgens hen kernmerken hiervan.

> "*Ik denk dat als je binnen OSN wilt werken, je dan wel het geheel moet kunnen zien. Niet dat je alleen binnen je eigen terrein blijft."* (F, R4, 100).

In bijlage 9 is een uitgebreide uitwerking van deze competenties die worden genoemd te vinden.

Interviews

Uit de patroonanalyse komt naar voren dat de medewerkers op een vijftal OSN-kerncompetenties wijzen. De competentie **afstemmen** is genoemd, welke zij zien als het aanpassen van de begeleidingsstijl aan de wensen en behoeften van de betreffende leerling. Denk hierbij aan het denkniveau, het tempo en de motivatiegehalte van de leerling. Belangrijk hierbij noemen zij het hebben van voldoende kennis van de betreffende diagnose en voldoende geduld en aandacht voor de leerling. Een van de medewerkers verwoord het als volgt:

"..het aanpassen naar het niveau van de leerling, zo van kijken waar diegene moeite mee heeft en hoe ik hem dan moet benaderen. Je moet bijvoorbeeld bij iemand met autisme niet bepaalde grapjes gaan maken omdat hij dat dan niet snapt.' (I, R2, 59)

Ook het belang van **sensitiviteit** is benadrukt. Gevonden wordt dat het hierbij gaat om een samenkomst van een open houding, inlevingsvermogen, signaleren van issues, contact leggen en uitbouwen en vertrouwen creëren. Kennis van gesprekstechnieken en behoud van een professionele afstand noemen de medewerkers eveneens van belang te vinden.

"*Een leerling gaat niet zomaar naar studiebegeleiding, dan is er meestal wel iets meer aan de hand. Meestal zit er iets achter, een reden dat ze minder goed kunnen leren, bijvoorbeeld problemen vanuit thuis of op school. En dan moet je dus* [als studiebegeleider] *gevoelig zijn voor wat er gebeurd, wat de leerling doet, wat hij non-verbaal laten merken. Dat je dat op pikt en er wat mee doet. [...] luisteren komt er dan ook bij kijken en dat je doorvraagt op wat hij je vertelt. Zo blijf je open en kun je gericht werken.*" (I, R8, 405)

Het **motiveren** van leerlingen is, net als in de focusgroep, benoemd als essentieel onderdeel van werken bij OSN. Naast kennis van motivatietechnieken blijkt met name het ombuigen van weerstand van onmisbare waarde in het werken met leerlingen.

"*Ik denk dat het wel belangrijk is dat je als studiebegeleider van zo'n leerling hem wel moet kunnen motiveren om aan de slag te gaan. Natuurlijk moet het ook uit zo'n leerling zelf komen, maar als de leerling passief zit en niet uit zichzelf wilt.. Je moet die leerlingen dan kunnen stimuleren en motiveren om aan de slag te gaan. Als je passief gaat zitten niks doen, ja dan doet zo'n leerling waarschijnlijk ook niet zoveel, dus ben wel overtuigd dat dat belangrijk is."* I, R2, 68.

Een andere competentie die genoemd is: **directief zijn**. Medewerkers benoemen het grenzen kunnen stellen, streng kunnen zijn en zonder aarzeling aan kunnen geven wat een leerling wel en niet mag. Gesprekstechnieken worden hierbij als hulpbron gezien:

"..Ja ik moet wat strenger zijn, maar dat vind ik af en toe wel moeilijk, want hoe zeg je dat? [...] terwijl ik het wel belangrijk vind om de grenzen aan te geven, anders wordt het een chaos." (I, R2, 62)

Ten slotte noemen de medewerkers de kerncompetentie **samenwerken**. Sterk verbonden aan de competentie afstemmen, geven medewerker aan van elkaars kennis en kunde te willen profiteren bij het begeleiden van leerlingen. Elkaar feedback geven en succescasussen bespreken vanuit een open houding, niet alleen met directe collega's maar ook met collega's van andere zalen.

De rol van **kennis** bij alle hierboven genoemde competenties blijkt divers en competentie overstijgend. Enerzijds wordt gewezen op het belang van leerlinggerichte kennis, zoals kennis over diverse diagnoses en leerling specifieke kenmerken. Daarnaast wordt gewezen op functiegerichte kennis, wat staat voor een basisniveau aan vakkennis en kennis van verschillende communicatiestijlen en leerstrategieën, zie onderstaande citaten die deze range goed weergeven.

"Aangezien we hier een vrij breed scala aan leerlingen hebben, in allerlei soorten en maten: gedragsproblemen, leerproblemen, diagnoses.. Dan denk ik dat je daar ook redelijk wat kennis over moet hebben om ze goed te kunnen helpen." (I, R3, 113)

"Ik vind eigenlijk wel dat een begeleider een bepaald niveau moet hebben van kennis en kunde, op inhoudelijk gebied. Maar ook van hoe hij het aanlevert bij de leerling." (I, R4, 169).

In bijlage 10 is de uitgebreide uitwerking van de competenties die de medewerkers noemen te vinden.

3.2 RESULTATEN DEELVRAAG 2

Hoe stimuleert de huidige manier van aansturing de medewerkers in het ontwikkelen van de OSN-kerncompetenties?

Uit de patroonanalyse komen verschillende stimulerende factoren naar voren. Als eerste wordt de **training** van de leiding genoemd. Medewerkers ervaren deze training bij aanvang van hun werk als prettig. Het uitspelen van casussen helpt hen bij hun functioneren in de praktijk, zoals een deelnemer als volgt toelicht:

> *".. ja ik vond dat toen heel fijn, om die cursus gehad te hebben.[...] gewoon omdat het sowieso handig is om hoe je omgaat met bepaalde situaties. Dat als je die situaties in het werk tegen komt, dat je dan weet hoe je er mee om kan gaan."* (I, R6, 296).

Ook de **feedback** die de leiding ad hoc op de werkvloer geeft over didactische en pedagogische werkvormen wordt door de medewerkers gewaardeerd. De tips die ze krijgen, maar ook de bespreking aan het einde van de dag worden door de medewerkers benoemd:

> *"..ik denk dat je het meeste leert door het te doen en om aan het einde van de dag er even met* [leidinggevende] *erover te hebben. Meteen even bespreken wat goed en minder goed ging. Vaak geeft hij je dan een paar tips."* (I, R5, 270).

De **toegankelijkheid** van de leiding wordt tevens als prettig ervaren. De medewerkers geven aan dat de leiding vaak aanwezig is op de werkvloer en dat zij met hun vragen bij de leiding terecht kunnen:

> "[leidinggevende] *loopt veel rond en komt ook wel met je praten, ik kan hem dan meestal meteen wat vragen."*(I, R8, 423).

3.3 RESULTATEN DEELVRAAG 3

Hoe belemmert de huidige manier van aansturing de medewerker in het ontwikkelen van de OSN-kerncompetenties?

Uit de patroonanalyse blijkt de meeste nadruk te liggen op een **tekort aan inhoudelijke feedback** op eigen handelen vanuit de leiding. Medewerkers geven aan dit te missen, wat zowel hun ontwikkeling als hun verantwoordelijkheidsgevoel mogelijk belemmert. Een respondent omschrijft dit als volgt:

> *"Als je weet dat je van belang bent voor de leerling, dan neem je ook verantwoordelijkheid voor hem. Nu weet je wel dat je het goed doet, omdat je mag terugkomen, maar waarom je het goed doet of waarom je mag terugkomen weet je niet. Daardoor mist bij mij denk ik dat verantwoordelijkheidsgevoel."* (I, R8, 208).

Deze respondent koppelt feedback krijgen aan het gevoel van belangrijk zijn voor de organisatie.
Een ander patroon is dat de medewerkers de huidige **aansturing als passief** lijken te vinden. Er wordt gezegd dat het initiëren van feedback en het vragen om hulp voornamelijk bij de medewerker zelf ligt:

"..ik vind het wat passief [...]. Ik denk als je je medewerkers wil laten groeien net als dat je je leerlingen wilt laten groeien, dan denk ik dat het belangrijk is om hen [de medewerkers] *mee te nemen in de ontwikkeling.."* (I, R3, 146).

Daarop aansluitend wordt gesproken over **beperkte uitwisseling van leerling specifieke kennis** met collega's, iets waarvan zij noemen dat het hun ontwikkeling mogelijk belemmert. Deze kennis bestaat enerzijds uit algemene kennis van diagnosen en anderzijds uit kennis over leerproblemen:

"..dus in die zin vind ik dat wij eigenlijk meer op de hoogte moeten zijn. Ik hoef niet per se helemaal omgeschoold te worden, maar meer op de hoogte zijn op wat er gebeurd of moet gebeuren. En wat de doelstelling is op het gebied van leerlingen coachen. Helemaal als er een verschil is tussen de leerlingen." (I, R7, 388).

3.4 RESULTATEN DEELVRAAG 4

Welke behoefte hebben de medewerkers aan aansturing bij het ontwikkelen van de OSN-kerncompetenties?

Aansluitend op de voorgaande deelvraag, is uit de patroonanalyse een aantal behoeften gevonden die medewerkers noemen als oplossing voor de belemmeringen of als aanvulling op de (bestaande) aansturing. Een van de behoeften lijkt te liggen op het gebied van kennis op leerling- en functieniveau: wat heeft de leerling nodig? Wat moet de medewerker voor hem/haar doen? En doet de medewerker het goed?
Bij de **leerlinggerichte kennis** blijkt inzicht in verschillende leerling specifieke problematiek en bijpassende begeleidingsbehoeftes centraal te staan:

"Ja, dat je echt meer leert over de leerlingen zelf. Wie zitten er? Wat hebben ze nodig? Waarom zitten ze hier? Als je dat weet, hoe je ze dan het beste kan begeleiden. Daarbij dan ook bijvoorbeeld info van begeleidingstechnieken. Hier zitten toch wel specifieke leerlingen die specifieke begeleiding nodig hebben. En daar handel ik nu vooral vanuit mijn eigen overtuiging, maar hoe ik dat het beste aan kan pakken.. Ik zou het niet weten of dat het nu goed is." (I, R8, 425).

Zoals dit fragment aangeeft, blijkt de functie gerelateerde kennis van belang. De medewerkers noemen hierbij de diversiteit aan mogelijke didactische en pedagogische stijlen als onbekend. Met name het leren motiveren van leerlingen blijkt voor de medewerkers een belangrijk thema hierin.
Daarnaast wordt het belang van de **feedback op en evaluatie van het eigen functioneren** benadrukt, bijvoorbeeld in de vorm van periodieke voortgangs- of evaluatiegesprekken.

"*Dat vind ik heel lastig, om mezelf te beoordelen. Omdat ik juist weinig feedback krijg weet ik eigenlijk niet zo goed of dat ik iets juist wel of niet zo goed doe. Ik weet dus niet zo goed waar ik zit: moet ik mijzelf een voldoende of onvoldoende geven, weetjewel? Ik zou daarom een evaluatie, of voortgangsgesprek wel fijn vinden."* (I, R6, 321).

4. Conclusie

De OSN-leiding wil haar medewerkers zien ontwikkelen op de OSN-kerncompetenties. De vraag is welke rol haar aansturing daar in heeft en of dit anders moet. Hieronder het antwoord op de hoofd- en deelvragen van dit onderzoek.

Welke aansturing vanuit de OSN-leiding draagt bij aan het ontwikkelen van de OSN-kerncompetenties bij haar medewerkers?

De leiding en de medewerkers benoemen verschillende OSN-kerncompetenties. Zo noemt de leiding geduldig zijn en verantwoordelijkheidsgevoel, terwijl de medewerkers spreken van afstemmen, sensitiviteit en directief zijn. Beiden noemen motiveren en samenwerken. Van belang hierbij is de nadruk die elk van hen legt op de kennis, vaardigheden en attitude componenten van deze competenties. De leiding lijkt bij haar kerncompetenties vooral gericht op de attitude component. Denk aan kerncompetentie verantwoordelijkheidsgevoel wat zij associeert met een OSN-ambassadeur achtige instelling. Denk ook aan het 'boven jezelf plaatsen van de organisatie' instelling wat zij koppelt aan kerncompetentie samenwerken. De medewerkers daarentegen, richten zich vooral op de kennis en vaardigheden componenten van de competenties. Denk aan de nodige kennis over diagnoses, maar ook aan het aanpassingsvermogen dat zij koppelen aan kerncompetentie afstemmen. Bezien vanuit het IJsbergmodel (McClelland, 2005), liggen attitudes dieper 'onder de waterlijn' dan kennis en vaardigheden en zijn daarmee moeilijker te ontwikkelen. Dit is van invloed op de leiderschapsstijl.

De resultaten laten zien dat de OSN-leiding een delegerende leiderschapsstijl hanteert. Dit is een weinig sturend en weinig ondersteunende stijl (Hersey, Blanchard & Johnson, 2012), de leiding geeft de medewerkers taken mee en laat hen deze vervolgens met veel autonomie uitvoeren. Deze stijl past bij medewerkers waarbij de kennis, vaardigheden en attitude op het gewenste niveau is. Op deze manier **stimuleert** zij haar medewerkers een eigen invulling te geven aan het studiebegeleiderschap, waarbij de leiding ad hoc bijstuurt. Tegelijkertijd werkt deze aansturing op bepaalde punten **belemmerd**. Medewerkers weten namelijk niet goed waar zij aan toe zijn, wat er van hen verwacht wordt en in hoeverre zij hieraan voldoen.

Uit de resultaten blijk dat de medewerkers **behoefte** hebben aan evaluatie op eigen functioneren en aan duidelijke kaders op het gebied van nodige kennis en vaardigheden. Dit laat zien dat zij baat hebben bij een **leidende leiderschapsstijl** (Hersey, Blanchard & Johnson, 2012).

Dit sluit niet geheel aan bij de leiderschapsstijl die wordt geconcludeerd voor de leiding. Op basis van de nadruk die zij legt op de attitudes in de competenties is een meer *ondersteunende* stijl passend. Dit resulteert in een **steunende leiderschapsstijl**, waarin *sturen* nog steeds op een laag pitje staat en autonomie wordt bevorderd door het geven van verantwoordelijkheden en aandacht (Hersey, Blanchard & Johnson, 2012).

Om de OSN-kerncompetenties te kunnen ontwikkelen, moeten de passende leiderschapsstijlen van zowel de benadering van de medewerkers als die van de leiding samen worden gevoegd. Dit betekent dat de OSN-leiding met meer ondersteuning én meer sturing haar medewerkers kan aansturen bij het ontwikkelen van de OSN-competenties. Kortom, aansturing gebaseerd op de **begeleidende leiderschapsstijl** draagt bij aan het ontwikkelen van de OSN-kerncompetenties.

5. Discussie

5.1 Discussiepunten

Uit het onderzoek blijkt dat de leiderschapsstijl *begeleiding* het meest bijdraagt aan competentieontwikkeling. Dit kan echter in de toekomst veranderen (Verhagen, 2010). OSN is als particuliere organisatie onderhevig aan veranderingen van buitenaf: concurrentie, wetswijzigingen, ontwikkelingen in onderwijs, etc. Van binnenuit kan ook van alles gebeuren: uitbreiding of inkrimping van de organisatie of koerswijzigingen in beleid. Daarnaast is het verloop van werknemers (stagiaires en vaste medewerkers) relatief hoog en zal continue afstemming gezocht moeten worden met individuele persoonskenmerken (Verhagen, 2010). Daarmee bieden de uitkomsten van dit onderzoek een basis waarop de leiding in afstemming met haar medewerkers steeds opnieuw moet zoeken naar een passende aansturing. Afgestemde en regelmatige communicatie is hierbij van groot belang.

5.2 Validiteit en betrouwbaarheid

De onderzoeker was een bekende van vrijwel alle deelnemers. De 6 maanden voor afname was de onderzoeker coördinator van een zaal op de hoofdlocatie in Nijmegen. Toen was deze dus niet alleen onderdeel van de organisatie, maar had deze ook een sturende functie. Mogelijk heeft deze rolverwarring invloed gehad op de eerlijkheid of wenselijkheid waarmee deelnemers antwoord hebben gegeven. Dit zou gevolgen kunnen hebben voor de validiteit en daarmee ook de betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten (Donk & Lanen, 2012).
De interviewguide is opgesteld aan de hand van begrippen genoemd in het theoretisch kader. Ondanks de zorgvuldigheid waarmee de vragen zijn opgesteld, kan niet gegarandeerd worden dat deze begrippen met de vragen in de interviewguide helemaal gedekt zijn. Dit heeft mogelijk invloed op constructvaliditeit (Migchelbrink, 2014). De interviewguide is tijdens het onderzoeksproces gedeeltelijk aangepast, wat mogelijk afbreuk heeft gedaan aan de validiteit van de data uit eerder verkregen interviews.

5.3 Suggesties vervolgonderzoek

Wanneer de leiding ervoor kiest het OSN-kerncompetentieprofiel naar alle betrokkenen te communiceren, is het belangrijk te onderzoeken hoe bereidwillig de medewerkers zijn deze na te streven. Oftewel, in hoeverre tonen de medewerkers weerstand ten aanzien van de OSN-kerncompetenties? De bereidheid tot veranderen is namelijk van invloed op de mate waarin medewerkers daadwerkelijk het gewenste gedrag zullen vertonen. Het is dan ook zaak dat de leiding zorg draagt voor het verminderen van weerstand en het verhogen van veranderbereidheid. Metselaar, Cozijnsen en Delft (2011) hebben hier een model voor ontwikkeld, gebaseerd op het ASE-model (Brug, Assema & Lechner, 2010). Beide modellen brengen de theorie van gepland gedrag in kaart. Waar het ASE-model drie componenten benoemd die van invloed zijn op de intentie of veranderbereidheid, splitst het veranderbereidheidsmodel deze drie uit in dertien losse componenten. Metselaar, Cozijnsen en Delft leggen in hun theorie de connecties met zowel de rol- en leiderschapsstijl die passend is op de veranderbereidheid van de medewerkers en trekken dit door naar diverse inzetbare interventies. Omdat het veranderbereidheidsmodel ontwikkelt is voor het evidence based werken aan verandermanagement en omdat dit model is voorzien gedetailleerde uitwerkingen passend voor een organisatie als OSN (Metselaar, Cozijnsen & Delft, 2011) sluit dit aan om een vervolgonderzoek mee te starten.

6. Aanbevelingen

6.1 Halfjaarlijkse functioneringsgesprekken

Op basis van de behoeften aan evaluatie en het bevorderen van de ontwikkeling van de medewerkers op het OSN-kerncompetentieprofiel wordt geadviseerd:

Implementatie van halfjaarlijkse functioneringsgesprekken tussen medewerker en leidinggevende ter bevordering van de ontwikkeling van de OSN-kerncompetenties.

Een functioneringsgesprek heeft voor zowel de medewerker, de leidinggevende als voor de hele organisatie voordelen (Opleidingscentrum Hout, 2009). Op basis van de verwachtingen ten aanzien van de nodige competenties worden gezamenlijk afspraken gemaakt over de nodige ondersteuning (Broekhuis & Holthuis, 2004). Het karakter van een functioneringsgesprek is tweezijdig: zowel medewerker als leidinggevende heeft inbreng en mag deels bepalen waar het gesprek zich op richt. Hiermee kan het gesprek variëren op basis van prioriteit en behoeften van beide partijen. Dit sluit aan bij zowel de behoeften in aansturing vanuit de medewerker (meer sturing nodig) als die van de leiding (meer autonomie voor de medewerker).

6.2 Uitbouwen training

De huidige training, waarin casussen via rollenspellen worden uitgespeeld, sluit voor een groot gedeelte aan bij de behoefte van de medewerkers om meer kennis en vaardigheden te vergaren. Wanneer vanuit de leerstijlen van Kolb wordt gekeken naar deze training, worden de medewerkers vooral vanuit *concreet ervaren* en *actief experimenteren* bewust gemaakt van het geleerde (Kaufman & Ploegmakers, 2010). Omdat uit het onderzoek blijkt dat de medewerkers zich in deze training nog niet volledig voorzien voelen, wordt geadviseerd om deze uit te breiden met een stuk educatie (*abstract conceptualiseren*) en reflecteren op eigen handelen (*reflectief overdenken*). Wanneer alle leerstijlen gecombineerd terugkomen in een training, verhoogd dit de leeropbrengst (Galan, 2011). Beide componenten kunnen in interactieve vorm worden aangedragen, m.b.v. video's en stellingen. Om het geleerde tastbaar te maken, wordt geadviseerd de leeropbrengst (in dit geval de kerncompetenties) en de besproken kennis op schrift mee te geven als naslagwerk voor de medewerkers (Galan, 2011).

6.3 Training Motiveren

Om dieper op een veel benoemd OSN-kerncompetentie 'motiveren' in te gaan, wordt geadviseerd om de training *Motiveren* van Simone Kupers (oud-stagiaire) structureel in te zetten. Het draaiboek hiervoor ligt kant-en-klaar op locatie OSN. De training sluit aan bij de kennis en vaardigheden die de medewerkers vragen op het gebied van motiveren: de range van weerstand en de verschillende typen motivatie zijn uiteengezet en er wordt inzicht geboden in hoe de medewerker daar op in kan spelen. Deze training kan voor alle medewerkers en stagiaires die nu werkzaam zijn worden ingezet en deze kan jaarlijks terugkomen voor alle nieuwkomers.

Referenties

Arkema, S. (2008). *Huiswerk, het huis uit!* Gedownload op 23 december 2015, van http://www.studiekring.nl/images/stories/Organisatie/Samenvatting-onderzoek-huiswerk-het-huis-uit-Susan-Arkema.pdf

Broekhuis, M., & Holthuis, M. (2004). *Haal meer uit het functioneringsgesprek met uw baas.* Alphen aan den Rijn: Kluwer.

Brug, J., Assema, P. van, & Lechner, L. (2010). *Gezondheidsvoorlichting en gedragsverandering: Een planmatige aanpak.* Assen: Van Gorcum & Comp. B.V.

Cauffman, L. (2010). *Simpel. Oplossingsgerichte positieve psychologie in actie*. Den haag: Boom Lemma Uitgevers

De Onderwijskamer. (2014). *Functieprofiel huiswerkbegeleider*. Gedownload op 9 maart 2015, van http://www.deonderwijskamer.nl/userfiles/File/functieprofiel-huiswerkbegeleider-en-vakdocent.pdf

Dongen, T. van. (2003). *Competentiemanagement. En dan? Een mensgerichte visie op competentiemanagement.* Zaltbommel: Uitgeverij Thema.

Donk, C. van der., & Lanen, B. van. (2012). *Praktijkonderzoek in zorg en welzijn*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.

Drenth, P.J.D., Thierry, H.K., & Wolff, C.J. de. (1992). *Nieuw handboek arbeids- en organisatiepsychologie.* Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.

Galan, K. de. (2011). *Trainen: Een praktijkgids* (2e druk). Amsterdam: Pearson Education Benelux.

Guiver-Freeman, M. (2008). *Competent personeelsmanagement*. Den Haag: Uitgeverij LEMMA.

Hersey, P., Blanchard, K.H., & Johnson, D.E. (2012). *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources* (10th ed.). Englewoods Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Kaufman, L., & Ploegmakers, J. (2010). *Het geheim van de trainer: De hoofdingrediënten van succesvolle (in-company) trainingen*. Amsterdam: Pearson Edudation Benelux.

Landelijk Opleidingsoverleg Pedagogiek (2009). *Opvoedingsrelaties versterken: Landelijk opleidings- en competentieprofiel van de HBO-bacheloropleiding pedagogiek*. Gedownload op 23 februari 2015, van http://www.verenigingghogescholen.nl/opleidingsprofielen-zoeken?task=opleiding.details&id=153

Landelijk Overleg Sociaal Pedagogische Hulpverlening (2009). *De creatieve professional – met afstand het meest nabij: Opleidingsprofiel en opleidingskwalificaties sociaal pedagogische hulpverlening.* Amsterdam: B.V. Uitgeverij SWP

Lubberman, J., & Pijpers, J. (2013). *Effectief professionaliseren binnen onderwijsorganisaties: Overzichtsnotitie*. Gedownload op 16 december 2015, van http://www.voion.nl/downloads/14bff633-0e48-4ae8-afe3-f68fc68c12a3

LVSi. (2012). *Professionaliseringsslag bij huiswerkbegeleidingsinstituten.* Gedownload op 23 december 2015, van http://www.lvsi.nl/images/stories/pdf/professionaliseringsslag%20bij%20huiswerkbegeleidingsinstituten.pdf

LVSi. (2013). *Onderzoek succes huiswerkbegeleiding*. Gedownload op 23 december 2015, van http://www.lvsi.nl/images/stories/pdf/onderzoek%20succes%20huiswerkbegeleiding%2016-05-2013.pdf

LVSi. (2015). *Welkom bij de LVSi.* Geraadpleegd op 26 december 2015, van http://www.lvsi.nl

LVSi. (z.d.). *Kwaliteitscriteria LVSI*. Geraadpleegd op 17 december 2015, van http://www.lvsi.nl/images/stories/menu_imagefolders/demo/bijlage%201%20-%20kwaliteitseisen%20lvsi.pdf

Metselaar, E., Cozijnsen, A., & Delft, P. (2011). *Van weerstand naar veranderbereidheid* (7e druk). Amstelveen: Holland Business Publications.

Migchelbrink, F. (2014). *Handboek praktijkgericht onderzoek: Zorg, welzijn, wonen en werken.* Amsterdam: Uitgeverij SWP.

Onderwijsraad. (2014). *Een eigentijds curriculum.* Geraadpleegd op 17 december 2015 van https://www.onderwijsraad.nl/publicaties/2014/een-eigentijds-curriculum/item7127

OSN. (z.d.). *Visie, missie, etc.* Beleidsdocument. Nijmegen: Auteur.

Rooij, E., Pass, J., & Broek, A. van den. (2010). *Geruisloos uit het onderwijs: Het verschil tussen klassieke en geruisloze risicofactoren van voortijdig schoolverlaten.* Geraadpleegd op 17 december 2015, van http://www.aanvalopschooluitval.nl/userfiles/file/Geruisloos%20uit%20het%20onderwijs.pdf

SLO (2014). *Leerplan voor het funderend onderwijs voor de toekomst.* Gedownload op 17 december 2015, van https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/onderwijs-2032/documenten/publicaties/2014/11/17/leerplan-voor-het-funderend-onderwijs-van-de-toekomst-een-verkennende-notitie

Studiekring (2014). *Functieprofiel studiekring: Docent begeleider.* Gedownload op 9 maart 2015, van https://www.studiekring.nl/images/stories/Werken_bij_Studiekring/functieprofiel_docent-begeleider_maart_2015.pdf

Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research.* Thousands Oaks: Sage.

Succesinstituut. (2014). *Functieprofiel.* Geraadpleegd op 9 maart 2015, van http://www.succesinstituut.nl/cms/wp-content/uploads/2014/03/Functieprofiel-huiswerkbegeleider.pdf

Thijs, A., Fisser, P., & Hoeven, M. van der. (2014). *21e eeuwse vaardigheden in het curriculum van het funderend onderwijs*. Enschede: SLO

Valcke, M. (2010). *Onderwijskunde als ontwerpwetenschap: Een inleiding voor ontwikkelaars van instructie en voor toekomstige leerkrachten*. Gent: Academia Press

Vereniging van Hogescholen (2007). *Competentieprofiel Opleidingskunde*. Gedownload op 23 februari 2015, van http://www.verenigingvanhogescholen.nl/opleidingsprofielen-zoeken?task=opleiding.details&id=310

Verhagen, P. (2010). *Kwaliteit met beleid: Basisboek voor sociale studies.* Bussum: Uitgeverij Coutinho.

Verma, D.V. (2005). *Towards the next orbit: A corporate odyssey.* Los Angeles: Response.

Vroom, F. (2010). *Situationeel Leiderschap* [Afbeelding]. Geraadpleegd op 31 december 2015, van *: http://fredvroom.nl/images/situatie2.jpg*

Werkgroep Landelijk profiel (2013). *HBO Bachelor: Toegepaste Psychologie Landelijk Opleidingsprofiel*. Gedownload op 3 maart 2015, van https://www.hanze.nl/nld/onderwijs/maatschappij/academie-voor-sociale-studies/opleidingen/bachelor/toegepaste-psychologie/studiekeuze/over-de-studie/toegepaste-psychologie

Bijlage 1 Competenties geanalyseerd en in samenhang gebracht

De competenties van Opleidingskunde zijn overgenomen uit het landelijk competentieprofiel Opleidingskunde, dat in 2007 geactualiseerd is (Vereniging van Hogescholen, 2007). De weergegeven competenties van Pedagogiek zijn uit het competentieprofiel Pedagogiek (Vereniging van Hogescholen, 2009) overgenomen. Het profiel van SPH is ontleent uit het opleidingsprofiel SPH (Vereniging van Hogescholen, 2009). Ten slotte zijn de competenties van Toegepaste Psychologie toegeëigend uit het landelijk opleidingsprofiel Toegepaste Psychologie (Werkgroep Landelijk Profiel, 2013).

		Opleidingskunde	**Pedagogiek**	**Sociaal Pedagogische Hulpverlening**	**Toegepaste Psychologie**
	Overeenkomstige kernwoorden na analyse:	**Samenhangende competenties**			
1	▪ Contact leggen en onderhouden ▪ Signaleren ▪ Oriënteren ▪ Analyseren. ▪ Interpreteren		1. signaleert en analyseert opvoedingsvragen, en oriënteert zich op de opvoedingssituatie. 2. gaat een pedagogische relatie aan en onderhoudt deze. 3. geeft vorm aan een pedagogisch klimaat dat ontwikkelingskansen biedt. 4. informeert en verzorgt voorlichting/scholing, op basis van een analyse van opvoedingsvragen van individuen of groepen. 9. signaleert pedagogische problematieken, doet nader onderzoek en vertaalt de uitkomsten naar pedagogisch beleid.	1. Methodisch hulpverlenen 4. hanteren van de relatie 3. versterken van de cliënt 8. signaleren en initiëren	1. beoordelen van gedrag (op methodische wijze verzamelen van informatie over gedrag) 1. beoordelen van gedrag (inventariseren, analyseren en interpreteren van gegevens in relatie tot gedragsvraagstukken)
2	▪ Afstemmen ▪ Ontwerpen ▪ Beïnvloeden	1. Competent in didactiek 3. Competent in opleidings- en leerbeleid	7. Hanteert een behandelmethodiek die is afgestemd op doelgroep en de opvoedingsvraag 8. zorgt als 'verbindingspersoon' voor toeleiding van kind en opvoeders naar specifieke voorzieningen of specialistische hulpverlening	2. ontwerpen van programma's 5. benutten van de context (van de cliënt)	2. beïnvloeden van gedrag (ontwerpen van op psychologische kennis gebaseerde activiteiten gericht op gedragsbeïnvloeding)

3	▪ Adviseren ▪ Stimuleren ▪ Begeleiden/ ondersteunen ▪ Beïnvloeden	2. Competent in stimuleren van leren 4. Competent in adviseren	5. adviseert over opvoedingsvragen en – problemen, zowel vraaggericht als directief, schat daarbij de haalbaarheid van de adviezen in en verwijst naar nodig door naar specialistische hulpverlening. 6. Begeleidt en ondersteunt (mede-)opvoeders bij het creëren van (meer) ontwikkelingskansen, op basis van een analyse van het ontwikkelingsniveau van de kinderen en het pedagogisch handelen van de (mede-)opvoeders		2. beïnvloeden van gedrag (uitvoeren van op psychologische kennis gebaseerde activiteiten gericht op gedragsbeïnvloeding)
4	▪ Initiatief ▪ Onderzoek ▪ Implementatie ▪ Innovatie	5. Competent in toegepast onderzoek	10. initieert, implementeer en evalueert pedagogisch beleid (van zowel instellingen met een pedagogische taak als lokale en regionale overheid), en hanteert daarbij innovatieve werkwijzen.	11. innoveren 15. onderzoeken	3. Onderzoeken (op systematische en methodisch verantwoorde wijze onderzoek doen)
5	▪ Verantwoorde n ▪ Organiseren ▪ Ethisch ▪ Sensitief	7. Competent in organiseren		6. verantwoorden van handelen 9. organiseren en beheren	4. professioneel werken (ethische en sensitieve handelswijze)
6	▪ Samenwerken ▪ Interdisciplinai r ▪ Aansturen	9. Competent in samenwerking in relaties	11.brengt inhoudelijke afstemming tot stand over de terreinen en grenzen van deskundigheden en instellingen heen, op het gebied van pedagogisch beleid en interventie. 12. communiceert informatie, ideeen en oplossingen intern en extern, werkt team- en ketengericht samen en geeft leiding aan projecten in een multidisciplinaire context.	7. professioneel samenwerken 10. sturen	4. professioneel werken (interdisciplinair en (inter) nationale samenwerkings-gerichtheid)
7	▪ Professioneel handelen ▪ Verantwoordel ijkheid ▪ Pers. ontwikkeling ▪ Reflecteren	10. Competent in persoonlijke ontwikkeling	14. neemt verantwoordelijkheid voor het eigen beroepsmatig handelen, reflecteert erop en geeft sturing aan de verdere ontwikkeling ervan en kan zich voorts een oordeel vormen over de waardegebonden opvattingen die het pedagogisch handelen bepalen en heeft daarop zelf een visie ontwikkeld. .	12. kritisch reflecteren 14. professionaliseren	4. professioneel werken (reflectief vermogen) 4. professioneel werken (kritische, onderzoekende en (pro-) actieve houding)
		Overige competenties			

8	▪ klantgericht ▪ profileren ▪ diversiteit	6. Competent in klant- en organisatiegerichtheid 8. Competent in commerciële vaardigheden	13. ondersteunt anderen, zowel individuen als groepen, in het oog hebben voor en omgaan met maatschappelijke en culturele diversiteit.	13. profileren en legitimeren	

Landelijke competentieprofielen van Opleidingskunde, Pedagogiek, SPH en Toegepaste Psychologie naast elkaar gelegd.

Bijlage 2: E-mail focusgroep

Groepsgesprek afstudeeronderzoek

Lynn K. <lynnkuenen@gmail.com> 8 mrt.

aan [redacted]

Beste [redacted]

In het kader van mijn afstudeeronderzoek mail ik om jullie uit te nodigen voor een groepsgesprek. Hierin bespreken we wat jullie visie is op wat medewerkers van OSN als basis nodig moeten hebben om goede studiebegeleiding te kunnen geven.

Wat ik met het onderzoek binnen OSN wil ontdekken is in welk opzicht het management (jullie dus) haar medewerkers passende ondersteuning kan bieden, zodat medewerkers leerlingen beter kunnen begeleiden. Om dit te kunnen, hebben zij vaardigheden, houding en kennis nodig. Welke vaardigheden, houding en kennis jullie daarin belangrijk vinden, wil ik dmv een groepsgesprek vastleggen.

Datum
Dinsdag 17 maart OF donderdag 19 maart van 11:00 tot 12:00/12:30. Welke dag het wordt is afhankelijk van wie wanneer beschikbaar is.

Doel
Het doel van dit gesprek is gezamenlijk te komen tot een *Basis OSN studiebegeleidingsprofiel:* een lijst met basis competenties en concreet gedrag. Mijn onderzoek zal vervolgens verder gaan door medewerkers te bevragen op dit profiel. In hoeverre zijn zij bereid (moeten, willen en kunnen) deze competenties eigen te maken?.

Ter voorbereiding
Om het gesprek beter in te gaan, zou ik het fijn vinden als jullie alvast nadenken over de volgende punten:
- Bedenk welke vaardigheden, kennis en/of houding jij als noodzakelijk/belangrijk acht voor een studiebegeleider van OSN.
- Bedenk een voorbeeld(en) van een medewerker die een lastige situatie met een leerling goed heeft opgelost.
- Bedenk een voorbeeld(en) van een medewerker die een situatie met een leerling *niet* goed heeft opgelost.

Ik hoor graag uiterlijk aankomende woensdag 11 maart, in een reply naar iedereen, welk van de dagen je kan. Alvast bedankt!

Groeten,

Bijlage 3: E-mail semigestructureerde interviews

Afstudeeronderzoek OSN Inbox x

Lynn K. <lynnkuenen@gmail.com> 31 mrt.

aan [redacted]

Beste oud-collega's van OSN,

Gefeliciteerd, jullie zijn geselecteerd om deel te mogen nemen aan mijn onderzoek!

Ik zal dit nader toelichten: vanuit mijn opleiding, toegepaste psychologie, doe ik bij OSN mijn afstudeeronderzoek. Hierin wil ik verhelderen wat werknemers (jullie dus) nodig hebben om goede studiebegeleiding te kunnen geven. Ik richt mij tot jullie behoeften, wensen, ervaringen, meningen, etc. Omdat ik helaas geen tijd heb om met alle 20 medewerkers in gesprek te gaan, heb ik jullie geselecteerd op basis van jullie verschillende opleidingsachtergronden en werkzame maanden/jaren bij OSN.

Wat is de bedoeling?
Ik wil graag met elk van jullie apart in gesprek gaan (ongeveer 30 minuten) over wat jouw ervaringen zijn in het werken bij OSN, hoe jij goede studiebegeleiding omschrijft en wat jij nodig hebt om goede studiebegeleiding te kunnen geven.
Geen zorgen, dit gesprek kan gewoon tijdens je werkuren plaatsvinden dus je hoeft er niet extra voor naar OSN te komen.

Graag houd ik de gesprekken in de week van ma 13 tot vr 17 april (na de proefwerkweken). Als het rooster van die week bekend is, krijg je van mij de exacte datum/tijdstip.

Laat je het me weten als je er liever niet aan mee werkt? Mocht je nog vragen hebben, kan je me bereiken via dit e-mailadres.

Alvast bedankt voor jullie medewerking!

Groeten,

Lynn Kuenen

Bijlage 4: Stappenplan focusgroep

Gericht groepsinterview: Focusgroep
Donderdag 19 maart 2015, 11:00u tot 12:30u

Inleiden van gesprek:
Welkom allemaal. Fijn dat jullie er allemaal zijn.
Waarom zitten we hier?

- ik wil met jullie in gesprek gaan over wat voor jullie competente orthopedagogische studiebegeleiding inhoudt.
- deze informatie vormt deels mijn praktijkkader waarbinnen ik onderzoek doe.
- Ik ga een aantal medewerkers bevragen op hun werkwijze: hoe werken zij, wat verstaan zij onder competente orthopedagogische studiebegeleiding en wat hebben ze nodig aan aansturing en ondersteuning om die studiebegeleiding uit te kunnen voeren?
- De input die jullie geven, gebruik ik dus deels als leidraad om de gesprekken met de medewerkers in te gaan.
- zijn er vragen op dit punt?

Voordat we beginnen wil ik jullie een aantal **formele zaken vragen**:

- **Akkoord opname:** Vinden jullie het goed als ik dit gesprek op audio opneem? Dit gebruik ik puur voor mijzelf ter naslag werk, zodat ik straks geen informatie mis in mijn verslag.
- **Vertrouwelijkheid:** De informatie die jullie met mij delen, deel ik niet direct met anderen en zal alleen gebruikt worden ten doelen van mijn afstudeeronderzoek.
- **Tijdsruimte:** We hebben ongeveer tot 12:30 uur.

Wat gaan we vandaag doen en waarom?

Het doel is om een zo concreet mogelijke lijst te krijgen, waarin voor jullie belangrijke en relevante competenties voor de studiebegeleiders binnen OSN staan. Daarmee gaat we antwoord proberen te krijgen op de centrale vraag van vandaag: *Wat moeten zij binnen OSN kunnen (vaardigheden), weten (kennis) en doen (concreet gedrag & houding) om als competente studiebegeleiders te functioneren?*

Ik heb begrepen dat jullie het belangrijk vinden dat medewerkers hier bij OSN een eigen begeleidingsstijl ontwikkelen en dat er genoeg ruimte moet zijn voor eigen interpretatie. Jullie merken dat er groei mogelijk is voor jullie dienstverlening, dat medewerkers (nog) niet allemaal het plafond hebben bereikt. Om in dit onderzoek te kunnen peilen waar die groei precies te halen valt is het belangrijk om een aantal kerncompetenties vast te leggen: waar willen jullie dat de medewerkers in gaan groeien? Zo is het voor mij duidelijk waar jullie willen dat de medewerkers zich op ontwikkelen en kan ik hen gerichter vragen stellen.

Als het goed is hebben jullie daar zelf over nagedacht. Om te voorkomen dat we van hot naar her gaan in dit gesprek heb ik hier een A4 samengesteld met een aantal kernwoorden of competenties. Deze heb ik gehaald uit 4 relevante opleidingsprofielen (Toegepaste Psychologie, Sociaal Pedagogische Hulpverlening, Pedagogiek en Opleidingskunde). Ik heb daarbij gekeken naar wat andere praktijkvoorbeelden aan beschikbare competentieprofielen hebben. Ten slotte heb ik de kwaliteitscriteria van LVSi geanalyseerd. Al deze informatie heb ik geclusterd op dit A4. Zo hebben jullie een brede basis aan relevante competenties, om jullie een richting te geven waar ik naar op zoek ben.

Noot: jullie mogen zeker ook zelf met andere bewoordingen komen die beter aansluit bij de werkwijze van OSN!

Stappenplan van het gesprek

(A4 met competenties als inspiratiebron & lege Post-It's uitdelen.)

1. **Introduceer** (plenair) de verkregen informatie uit bronnen: kort nalopen van de competenties
    a. Laat de deelnemers bij zichzelf alvast na gaan hoe zij dit binnen OSN zien en hoe belangrijk ze dit vinden.

Startvraag: Wat moeten medewerkers binnen OSN kunnen (vaardigheden), weten (kennis) en doen (concreet gedrag & houding) om als competente studiebegeleiders te functioneren

    b. laat elke deelnemer voor zichzelf op 3 Post-It's de 3 belangrijkste competenties van OSN noteren. Hierbij noteren **waarom** ze ervoor kiezen en in **steekwoorden** hoe de competentie er voor hun uit ziet (ongeveer 15 minuten).
2. **Inventariseren** (individueel) van verkregen Post-It's
    a. Laat de deelnemers de Post-It's in het midden van de tafel plakken. Leg die Post-It's bij elkaar die op elkaar aansluiten.
    b. Reacties (plenair):
        i. Wat valt op?
        ii. Waar liggen vooral overeenkomsten?
        iii. Waar liggen de verschillen?
        iv. Kunnen jullie de kern of zwaartepunten benoemen van wat hier aan competenties ligt?
    c. Laat iedereen (individueel) 1 Post-It van een ander kiezen welke hem/haar het meest aanspreekt: waarom kies je hiervoor?
3. **Vaststellen** (plenair)
    a. Welke competenties raken de kern van competente studiebegeleiding zoals jullie dat voor ogen hebben?
    b. Zijn dit de competenties? maximaal 6!!
        i. Zo ja: doorgaan
        ii. Zo nee: wat missen jullie of waar kunnen jullie nog in schrappen?
4. **Concretiseren** van de gekozen competenties (plenair). *(Schrijf mee met wat deelnemers zeggen & laat dit zichtbaar zijn voor iedereen!)*
    a. Wat doet een medewerker? (concreet gedrag)
    b. Wat zegt een medewerker? (concreet gedrag)
    c. Waaraan zie je dat de medewerker deze competentie beheerst? (concreet gedrag)
    d. Wat doet een medewerker dan vooral niet? (concreet gedrag)
    e. Wat kan een medewerker als hij deze competentie beheerst? (vaardigheden)
    f. Wat weet een medewerker als hij deze competentie beheerst? (kennis)
    g. Welke houdingen/attitudes koppel je aan deze competentie?
        i. Tegenover collega's?
        ii. Leerlingen? Ouders?
        iii. OSN als organisatie?
5. **Beoordelen** van opbrengst (plenair)
    a. wat vinden jullie van de opbrengst?
    b. Is dit de kern van competente orthopedagogische studiebegeleiding*? (ga iedereen langs)*
6. **Beslissen** (plenair)
    a. Is iedereen het eens met dit gekozen profiel? *(ga iedereen langs)*
7. **Afronden** (plenair)
    a. Herhaal beknopt voor de deelnemers wat ik ga doen met de verkregen informatie
    b. Zijn er nog vragen?
    c. Bedanken

Bijlage 5: Interviewguide semigestructureerd interview

Interview Guide

Interviewnummer: 1 2 3 4 5 6 7 8 (omcirkelen)

Datum ……

Tijd ……

Voorbereiding	- Op tijd starten - Recorder klaarleggen & controleren - Horloge klaarleggen - 'niet storen' op de deur hangen - Iets te drinken klaarzetten
Start	- interviewnummer, datum en tijd inspreken op recorder - én dit noteren op interview guide - **Pauzeren geluidsrecorder**
INLEIDING	
Welkom & mededeling	Welkom [naam kandidaat], fijn dat je wilt deelnemen aan het interview. Daar wil ik je bij dezen alvast voor bedanken. Zijn er vooraf vanuit jouw kant punten waar ik rekening mee kan houden tijdens dit interview?
Vooruitblik	Ik zal kort toelichten hoe we tijdens dit gesprek te werk gaan. We zullen eerst een aantal algemene punten bespreken die gaan over het doel, de vertrouwelijkheid en de tijdsduur van het gesprek. Daarna gaan we over tot het inhoudelijke gedeelte, waarbij ik door middel van onderwerpen jou vragen stel die te maken hebben met de studiebegeleiding bij OSN. Tenslotte volgt een korte afsluiting en zijn we klaar met het interview.
Doel onderzoek	Zoals ik in de uitnodiging per mail had vermeld, is het doel van dit onderzoek het verhelderen van wat medewerkers nodig hebben bij het kunnen bieden van goede studiebegeleiding. Deze informatie kan het management handvatten geven in haar ondersteuning naar de medewerkers.
Doel interview	In dit interview wil ik helder krijgen hoe jij jezelf beoordeelt als studiebegeleider, hoe je aan kijkt tegen goede studiebegeleiding en wat je nodig hebt om goede studiebegeleiding te kunnen geven. Heb je tot zover vragen?
Tijdsduur	Het gesprek zal ongeveer 30 tot 45 minuten duren.
Vertrouwelijkheid & anonimiteit	De informatie die ik uit dit en andere interviews verkrijg behandel ik vertrouwelijk. Dat betekent dat ik de verkregen informatie anoniem maak en dat dus niet duidelijk zal zijn wie hebben deelgenomen aan het interview of wie wat heeft gezegd.
Toestemming geluidsopname	Ik zou wel graag een geluidsopname maken van dit gesprek. Dit heb ik nodig om een gespreksverslag te maken ter analyse. Ga jij hiermee akkoord?
Toesturen verslag	Het verslag van dit gesprek kan je in zien als ik het heb uitgewerkt. Heb je daar behoefte aan? Dan stuur ik het je tzt. toe. *Toesturen JA / NEE. (omcirkelen)*
Kandidaat vragen?	Heb jij tot zover vragen? Dan zet ik de geluidsrecorder aan.

HERVATTEN GELUIDSRECORDER

KERN	
Algemene vragen	Ik wil graag beginnen met een aantal algemene vragen. Wat is je leeftijd? Welke opleiding(en) volg je of heb je gevolgd? Hoeveel maanden/jaren ben je werkzaam bij OSN?

	Hoeveel dagen per week werk je bij OSN (gemiddeld)? Dan wil ik nu over gaan op de inhoudelijke vragen van het interview.

Startvraag	**Hoe is het voor jou om hier bij OSN te werken?**

Onderdelen	**1. OSN-kerncompetenties**
	
	Wat versta jij onder de OSN-kerncompetenties?
	Onderwerpen:
	- Uit zelf: Vaardigheden, kennis, houding, gedrag
	- Kiezen van post-its: 4 competenties kiezen die noodzakelijk/belangrijk zijn
	  o Toelichting?
	
	Uit mijn bronnenonderzoek kwamen deze 4 competenties naar voren:
	- Motiveren (leerlingen met demotivatie, weerstand),
	- Samenwerken (collega's),
	- Verantwoordelijk voelen (voor voortgang van leerling, betrokken zijn),
	- Geduldig zijn (met leerlingen).
	  o Hoe kijk jij hier tegenaan?
	  o Commentaar laten geven op alle 4 de competenties.
	  o Wat versta jij onder deze 4 competenties? (Concreet maken!)
	  o Als je deze competenties ziet, kan je dan uitleggen wat redenen zijn dat je jouw 4 hebt gekozen en niet (een van) deze 4?
	
	2. Eigen functioneren
	
	Subvraag: Hoe omschrijf je jezelf als studiebegeleider binnen OSN?
	Onderwerpen:
	- Kwaliteiten (waar ben je goed in?)
	- Verbeterpunten (Waar ben je minder goed in of waar zou je graag wat meer over leren?)
	
	Als je jezelf vergelijkt met de 4 competenties en de andere thema's die je net noemde, waar vind je dat jij staat ten opzichte van die competenties en thema's op een schaal van 1 tot 10? (schaalvraag).
	Onderwerpen:
	- Per competentie een cijfer geven
	- Toelichten cijfers
	- Overeenkomsten (wat gaat goed)
	- Verschillen (Wat gaat minder? moeilijk? weinig ervaring?) (Concreet maken!)
	
	Buiten de genoemde onderwerpen/competenties: wat leren/ontwikkelen/ervaren?
	
	3. Ondersteuning & aansturing
	
	Beschikbaarheid van aansturing/ondersteuning:
	- Wat vind jij belangrijk bij goede aansturing/ondersteuning?
	- Welke vormen van ondersteuning/aansturing herken jij binnen OSN?
	- Hoe maak jij gebruik van deze mogelijkheden?
	- Wat vind jij van de manieren waarop jij nu wordt ondersteund of aangestuurd?
	  o Wat is fijn?

	o Wat is minder fijn? o Leg uit/concretiseer? Verwachtingen & communicatie [TOEGEVOEGD NA 2E INTERVIEW]: - In hoeverre weet jij wat de leiding van jou verwacht? - Op welke manier(en) wordt er met jou gecommuniceerd over jouw werkzaamheden? o Wat vind jij hiervan? - Heb je het idee dat je over voldoende informatie beschikt om goed te kunnen werken? Kennis / ervaring / vaardigheden / middelen: - Wat heb jij nodig of mis je om goed te kunnen werken? o Kennis o Ervaring o Vaardigheden o Middelen o Anders? - Is dat iets waar de leiding wat mee kan in de aansturing of ondersteuning vind je? o Op welke manier wel/niet? Behoefte: - Op welke manier zou jij het liefst ondersteund of aangestuurd worden? o Voldoet de huidige ondersteuning aan jouw wensen? - Als je iets zou mogen veranderen, wat zou je dan veranderen aan de ondersteuning/aansturing en waarom? - Wat heb je nodig om als competente orthopedagogische studiebegeleider te werken? Einde: - Zijn er punten die we bij dit onderdeel niet benoemd hebben?
AFRONDING	
Formeel	- Dit waren mijn vragen. - Zijn er nog onderwerpen of zaken blijven liggen of niet aan de orde geweest? - Ik vind dat we een goed gesprek hebben gehad [persoonlijk bedankje toevoegen (heldere antwoorden, uitgebreid, beknopt, duidelijk, etc.].
Bedanken	Dan wil ik je hartelijk bedanken voor je deelname aan dit interview. Korte samenvatting verdere stappen: - uitwerken transcript - eventueel opsturen - antwoorden gebruik ik ter beantwoording van onderzoeksvragen - wanneer het onderzoeksrapport klaar is kan deze, in overleg met de leiding, naar de respondent worden opgestuurd.

Bijlage 6: Interviewvragen gekoppeld aan deelvragen

Deelvraag 1: Wat verstaan de leiding en de medewerkers onder OSN-kerncompetenties?

- **Topics focusgroep**

Startvraag: Wat moeten medewerkers binnen OSN kunnen (vaardigheden), weten (kennis) en doen (concreet gedrag & houding) om als competente studiebegeleiders te functioneren?

4. Vaststellen (plenair)

a. Welke competenties raken de kern van competente studiebegeleiding zoals jullie dat voor ogen hebben?
b. Zijn dit de competenties?

5. Concretiseren van de gekozen competenties (plenair). (Schrijf mee met wat deelnemers zeggen & laat dit zichtbaar zijn voor iedereen!)

a. Wat doet een medewerker? (concreet gedrag)
b. Wat zegt een medewerker? (concreet gedrag)
c. Waaraan zie je dat de medewerker deze competentie beheerst? (concreet gedrag)
d. Wat doet een medewerker dan vooral niet? (concreet gedrag)
e. Wat kan een medewerker als hij deze competentie beheerst? (vaardigheden)
f. Wat weet een medewerker als hij deze competentie beheerst? (kennis)
g. Welke houdingen/attitudes koppel je aan deze competentie?
    i. Tegenover collega's?
    ii. Leerlingen? Ouders?
    iii. OSN als organisatie?

6. Beoordelen van opbrengst (plenair)

a. wat vinden jullie van de opbrengst?
b. Is dit de kern van competente orthopedagogische studiebegeleiding? (ga iedereen langs)

- **Interviewvragen semigestructureerd interview**

OSN-kerncompetenties
Wat versta jij onder de OSN-kerncompetenties?
Onderwerpen:

- Uit zelf: Vaardigheden, kennis, houding, gedrag
- Kiezen van post-its: 4 competenties kiezen die noodzakelijk/belangrijk zijn (Toelichting?)

Uit mijn bronnenonderzoek kwamen deze 4 competenties naar voren:

- Motiveren (leerlingen met demotivatie, weerstand),
- Samenwerken (collega's),
- Verantwoordelijk voelen (voor voortgang van leerling, betrokken zijn),
- Geduldig zijn (met leerlingen).
    - Hoe kijk jij hier tegenaan?
    - Commentaar laten geven op alle 4 de competenties.
    - Wat versta jij onder deze 4 competenties?
        - Concreet maken!
    - Als je deze competenties ziet, kan je dan uitleggen wat redenen zijn dat je jouw 4 hebt gekozen en niet (een van) deze 4?

Deelvraag 2: Hoe stimuleert de huidige manier van aansturing de medewerkers in het ontwikkelen van de OSN-kerncompetenties?

&
Deelvraag 3: Hoe belemmert de huidige manier van aansturing de medewerker in het ontwikkelen van de OSN-kerncompetenties?

Interviewvragen

Eigen functioneren
Hoe omschrijf je jezelf als studiebegeleider binnen OSN?
Onderwerpen:
- Kwaliteiten (waar ben je goed in?)
- Verbeterpunten (Waar ben je minder goed in of waar zou je graag wat meer over leren?)

Als je jezelf vergelijkt met de 4 competenties en de andere thema's die je net noemde, waar vind je dat jij staat ten opzichte van die competenties en thema's op een schaal van 1 tot 10? (schaalvraag).
Onderwerpen:
- Per competentie een cijfer geven.
- Toelichten cijfers.
- Overeenkomsten (wat gaat goed)
- Verschillen (Wat gaat minder? moeilijk? weinig ervaring?) (Concreter ingaan!)

Ondersteuning & aansturing
Beschikbaarheid van aansturing/ondersteuning
- Wat vind jij belangrijk bij goede aansturing/ondersteuning?
- Welke vormen van ondersteuning/aansturing herken jij binnen OSN?
- Hoe maak jij gebruik van deze mogelijkheden?
- Wat vind jij van de manieren waarop jij nu wordt ondersteund of aangestuurd?
    - Wat is fijn?
    - Wat is minder fijn?
    - Leg uit/concretiseer?

Verwachtingen & communicatie [TOEGEVOEGD NA 2E INTERVIEW]:
- In hoeverre weet jij wat de leiding van jou verwacht?
- Op welke manier(en) wordt er met jou gecommuniceerd over jouw werkzaamheden?
    - Wat vind jij hiervan?
- Heb je het idee dat je over voldoende informatie beschikt om goed te kunnen werken?

Kennis / ervaring / vaardigheden / middelen:
- Wat heb jij nodig of mis je om goed te kunnen werken?
    - Kennis
    - Ervaring
    - Vaardigheden
    - Middelen
    - Anders?
- Is dat iets waar de leiding wat mee kan in de aansturing of ondersteuning vind je?
    - Op welke manier wel/niet?

Deelvraag 4: Welke behoefte hebben de medewerkers aan aansturing bij het ontwikkelen van de OSN-kerncompetenties?

Behoefte:

- Op welke manier zou jij het liefst ondersteund of aangestuurd worden?
    - Voldoet de huidige ondersteuning aan jouw wensen?
- Als je iets zou mogen veranderen, wat zou je dan veranderen aan de ondersteuning/aansturing en waarom?
- Wat heb je nodig om als competente orthopedagogische studiebegeleider te werken?

Einde:

Zijn er punten die we bij dit onderdeel niet benoemd hebben?

Bijlage 7: E-mail transcript

Transcript

Lynn K. <lynnkuenen@gmail.com> 29-04-15

aan [redacted]

Hoi [redacted]

Ik heb het transcript af, in de bijlage vind je die van jou. Let niet op de spelling en grammatica, dat heb ik even gelaten voor wat het is aangezien het toch alleen voor eigen gebruik is.

Mocht je je om een bepaalde reden volledig terug willen trekken of bepaalde uitspraken willen verwijderen, laat het me zo snel mogelijk weten. Graag uiterlijk binnen een week. Ik benadruk bij dezen nog eens dat ik (zoals je kunt controleren) geen persoonlijke informatie verwerk in de transcriptie. Deze transcriptie stel ik niet beschikbaar voor anderen dan mijzelf en wordt uitsluitend door mij gebruikt ter analyse voor mijn onderzoek. Op deze manier ga ik vertrouwelijk om met de gegevens en anonimiseer ik je gegevens.
Wanneer mijn onderzoeksverslag afgerond is, stuur ik je, na akkoord van de leiding, het uiteindelijke verslag toe.

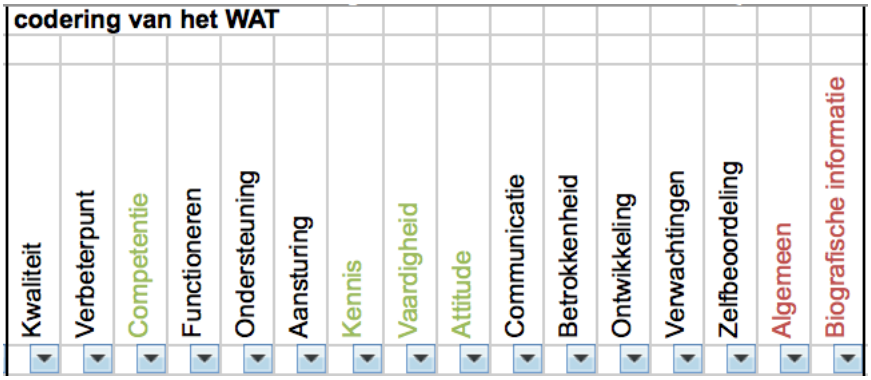
Mocht je nog vragen of opmerkingen hebben, dan hoor ik dat ook graag!

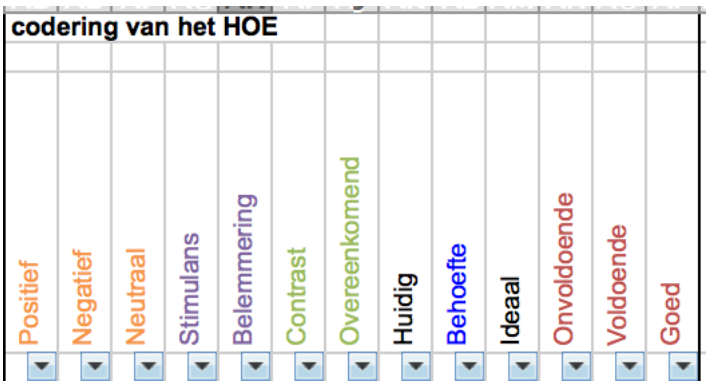
Groeten,

Lynn

Bijlage 8: Codeerformat

Eerst volgen afbeeldingen van de *wat, wie* en *hoe* labels die gebruikt zijn bij de data-analyse. Vervolgens is een print-screen van het codeerbestand in Excel (in 2 delen) toegevoegd.





Coderen DATA interv

Home | Layout | Tables | Charts | SmartArt | Formulas | Data | Review

Edit: Paste, Fill, Clear — Font: Arial 10 — Alignment: Wrap Text, Merge — General

B3

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1				codering van het WAT								
2												
3				Kwaliteit	Verbeterpunt	Competentie	Functioneren	Ondersteuning	Aansturing	Kennis	Vaardigheid	Attitude
4	bron	regelnr	tekstfragment									
309	R6	305	[maar echt feedback geven, krijg jij feedback van collega's direct?] nee dat niet, nee, terwijl ik denk dat dat wel mensen zou verbeteren, de werknemers. Ja ik denk het wel.		1	1	1		1		1	
310	R6	306	[en geef jij zelf feedback?] nee dat ook niet, ja nee ik voel me ook weer niet geroepen om dat te doen ofzo. Ik denk wel dat dat ehm... [wat denk je dan? Want je zegt ik voel me niet geroepen?] nou ja weet je ik doe het wel als ik met een collega moet werken en ik zie dat hij iets op een bepaalde manier doet, en dat ik dan zeg van ik weet dat het makkelijker kan. Dan zeg ik dat wel, maar gewoon om iemand te helpen. Maar het is niet zo dat ik daar heel actief op ga letten van goh dat zou je beter kunnen doen, of als iemand iets niet zo handig aan pakt, maar het is niet storend, want ik wil ook niet zo iemand zijn die er steeds bovenop zit van oh nou ik zou dat zo doen of zo doen.		1	1	1				1	
311	R6	307	Want dat is ook in principe mijn rol niet. dus als ik gewoon met iemand kom te werken, dan ja.. [wiens rol is dat wel?] ja misschien die van Tijn of Lotte, of Roderick, [leiding] omdat die dat soort dingen meer.. ik zou dat wel fijn vinden. Ze zeggen ook wel dingen die goed gaan, dat vind ik wel fijn.		1				1			1
312	R6	308	Maar ja ik heb het gevoel dat ik meer leer als ik met verschillende collega's sta. Als ik altijd alleen sta heb ik het gevoel dat ik niet zoveel leer hier. Ja in het begin leer je natuurlijk wat, omdat je nog helemaal niks weet,				1	1	1			
313	R6	309	en nu heb ik het gevoel dat ik niet zoveel meer leer, omdat ik eigenlijk geen feedback krijg.				1	1	1			
314	R6	310	[Dus je merkt ook wel van, je vind het eigenlijk ook wel belangrijk, maar het gebeurt misschien niet vaak genoeg naar jouw gevoel.] ja ik leer ook wel van andere collega's omdat ik dingen zie.		1		1			1	1	1
	R6	311	Ja volgens mij is het met stagiaires anders is, die hebben dan gesprekken en zo, over persoonlijke ontwikkeling. En ik heb dat natuurlijk ook nooit. Maar ja ik denk dat ik zelf dat ik meer zou kunnen leren.. [zou jij dat ook graag willen, zou je dat fijn vinden als dat regelmatiger gebeurd, bijvoorbeeld een evaluatiegesprek met Tijn of Lotte?] ja, ik wel. Ja ik wil gewoon graag dingen leren. Nu gaat het allemaal wel gewoon, ik denk dat het nu wel allemaal op hetzelfde niveau blijft anders. [als je geen evaluatiegesprek krijgt bedoel je?] ja,									

Coderen van het WAT WIE en HOE

Normal View | Ready

erviews 1.xlsx

Search in Sheet

Number | Format | Cells | Themes

ral

Conditional Formatting | Styles | Insert | Delete | Format | Themes

	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AJ	AK	AL	AM	AN
								codering van het WIE																				
	Communicatie	Betrokkenheid	Ontwikkeling	Verwachtingen	Zelfbeoordeling	Algemeen	Biografische informatie	Zelf/eigen	Collega	Coach	Vakdocent	Coördinator	Leerling	Leiding	Zaal	Stagiair	Algemeen	Positief	Negatief	Neutraal	Stimulans	Belemmering	Contrast	Overeenkomend	Huidig	Behoefte	Ideaal	Onvoldoende
								1	1													1			1	1		
								1	1										1			1			1			
1								1						1				1			1				1	1		
			1					1	1												1	1			1	1		
	1			1				1											1			1			1			
1																		1			1				1			

Sum=0

Bijlage 9 OSN-kerncompetenties: resultaten focusgroep

1. Motiveren

…betekent binnen OSN: *"Een leerling liever intrinsiek dan extrinsiek motiveren, waarbij ingegaan wordt op leerlinggerichte oplossingen om de leerling verder te helpen."*

Gedragsindicatoren:

- ➔ *kan motivatietechnieken toepassen (om de leerling uit de negatieve spiraal te halen)*
- ➔ *zet humor in om de leerling te stimuleren in het welzijn*
- ➔ *benoemt de (de)motivatie door in te gaan op wat hij ziet, hoort en voelt en vraagt daarop door (ter bevordering van individuele helpende factoren)*
- ➔ *peilt bij de leerling waar de (de)motivatie precies zit (inhoudelijk, proces, extern)*

2. Geduldig zijn/Geduld hebben

…betekent binnen OSN: *"Door middel van aandacht en rust de leerling respectvol benaderen in de begeleiding en er voor de leerling zijn, waarbij aansluiten van niveau van de leerling in het middelpunt staat."*

Gedragsindicatoren:

- ➔ Gebruikt stem, lichaam en houding om een rustige uitstraling neer te zetten.
- ➔ behoudt professioneel contact door eigen (negatieve) emoties voor zich te houden en zich te verplaatsen in de leerling.
- ➔ heeft onverdeelde aandacht bij inhoudelijke ondersteuning
- ➔ is respectvol en heeft onvoorwaardelijke acceptatie voor de beleving van een leerling
- ➔ sluit aan bij het tempo en niveau van de leerling.

3. Verantwoordelijkheidsgevoel

…betekent binnen OSN: *"Verantwoordelijkheidsgevoel komt voor taakverantwoordelijkheid. Als medewerker handel je namens OSN en ben je als zodoende ambassadeur van de organisatie."*

Gedragsindicatoren:

- ➔ toont initiatief in zijn werkzaamheden
- ➔ weet voor welke taken hij verantwoordelijk is en welke verantwoordelijkheden bij de leerling liggen
- ➔ pakt door bij weerstand vanuit de leerling en is daarin vasthoudend
- ➔ signaleert belangrijke zaken, prioriteert deze en handelt hier naar.
- ➔ kijkt verder dan het nu: lange termijn van de leerling is in zicht en handelt hier naar.

4. Samenwerken

…betekent binnen OSN*: "Persoon overstijgend werken en gezamenlijk zorg dragen voor de organisatie als geheel. Hierin worden banden en lijnen kort gehouden."*

Gedragsindicatoren:

- ➔ Weet welke rol collega's vervullen binnen de organisatie, weet bij wie hij terecht kan met welke onderwerpen en stemt af waar nodig.
- ➔ overlegt regelmatig over problemen of leerling specifieke zaken ter verbetering van de dienstverlening
- ➔ toont interesse in wat de ander doet en in wat hij met leerling specifieke zaken doet
- ➔ draagt informatie over, zowel schriftelijk als mondeling, ter bevordering van de continuïteit van het werk.

Bijlage 10 OSN-kerncompetenties: resultaten interviews

1. Afstemmen

Kennis:	*Vaardigheden:*	*Attitude:*
• Kennis van diagnoses • Kennis over school-, leer- en zelfstandigheidsniveau leerlingen • Lange termijn overzicht van de leerling (leerdoelen, voortgang) • Basiskennis van de vakken • Kennis van verschillende leerstrategieën • Pedagogische didactische kennis	• Begeleidingsstijl aanpassen op: begeleidings- en leerbehoefte, niveau, tempo, ervaring, motivatie van leerling. • Geduld tonen: tijd nemen en rustig benaderen van leerling	• Attent zijn • Belangstelling tonen voor de leerling.

2. Sensitief zijn

Kennis	*Vaardigheden*	*Attitude*
• Kennis van diverse gesprekstechnieken	• Signaleren wat er bij een leerling speelt • Inlevingsvermogen • Contact maken en onderhouden • Vragen stellen • Luisteren • Empathie tonen • Vertrouwen creëren	• Open houding naar leerling, waardoor er veilige en fijne omgeving ontstaat • Professionele afstand houden

3. Motiveren

Kennis	*Vaardigheden*	*Attitude*
• Motivatietechnieken • Leerstrategieën	• Intrinsiek motiveren • Omgaan met weerstand • Complimenten geven • Stimuleren: benadrukken positieve punten en successen • Initiatief nemen o.b.v. behoefte leerling	• Oprechte wil om de leerling te willen overtuigen/motiveren • Enthousiasme tonen

4. Directief

Kennis	*Vaardigheden*	*Attitude*
• Kennis van communicatievaardigheden	• Helder in communicatie • Grenzen stellen: wat wel en wat niet mag • Communicatief vaardig	• Streng kunnen zijn • Stevig in je schoenen staan

5. Interdisciplinair samenwerken

Kennis	*Vaardigheden*	*Attitude*
• Leerlingspecifieke kennis: school/leerniveau, begeleidingsbehoefte, zelfstandigheidsniveau	• Feedback geven/krijgen • Kennis delen over elkaars leerlingen • Reflecteren op eigen functioneren • Verantwoordelijkheid over eigen rol en taken	• Open houding ten aanzien van collega's • 'Openminded' ten aanzien van eigen functioneren

Bijlage 11 Data-analysesets bij patroonanalyse

1 *Wat verstaan de leiding en de medewerkers onder OSN-kerncompetenties?*

Welke kennis, vaardigheden en attitude benoemen medewerkers als belangrijk bij OSN-kerncompetenties?

1. competentie – kennis – zelf/eigen – ideaal
2. competentie – attitude – zelf/eigen – ideaal
3. competentie – vaardigheden – zelf/eigen – ideaal
4. competentie – leerling – ideaal

Welke competenties benoemen zij als specifiek belangrijk in contact met collega's en leiding?

5. competentie – collega – ideaal
6. competentie – leiding – ideaal

Wat zeggen de medewerkers over de 4 kern-competenties die de leiding heeft genoemd?

7. Competentie – leiding – contrast
8. Competentie – leiding – overeenkomend

2 *Hoe stimuleert de huidige manier van aansturing de medewerkers in het ontwikkelen van de OSN-kerncompetenties*?

Wat noemen de medewerkers als stimulerend bij aansturing vanuit de leiding?

1. ondersteuning – leiding – stimulans – huidig
2. aansturing – leiding – stimulans – huidig

Welke rol heeft de communicatie vanuit de leiding hierin?

3. communicatie – leiding – stimulans
4. communicatie – zelf/eigen – stimulans

Wat vinden de medewerkers stimulerend bij de verwachtingen van de leiding mbt hun functioneren?

5. verwachtingen – functioneren – leiding – stimulans

Welke andere factoren noemen de medewerkers als stimulerend op hun functioneren in OSN-kerncompetenties?

6. functioneren – zelf/eigen – stimulans

3 *Hoe belemmert de huidige manier van aansturing en ondersteuning de medewerker in het ontwikkelen van de OSN-kerncompetenties*?

Wat noemen de medewerkers als belemmerend bij aansturing vanuit de leiding?

1. ondersteuning – leiding – belemmering – huidig
2. aansturing – leiding – belemmering – huidig

Welke rol heeft de communicatie vanuit de leiding hierin?

3. communicatie – leiding – belemmering
4. communicatie – zelf/eigen – belemmering

Wat vinden de medewerkers belemmerend bij de verwachtingen van de leiding mbt hun functioneren?

5. verwachtingen – functioneren – leiding – belemmering

Welke andere factoren noemen de medewerkers als belemmerend op hun functioneren in OSN-kerncompetenties?

6. functioneren – zelf/eigen – belemmering

Welke rol heeft de betrokkenheid van de medewerkers op de ontwikkeling van OSN-kerncompetenties?

7. betrokkenheid – functioneren – zelf/eigen

4 *Welke behoefte hebben de medewerkers aan aansturing en ondersteuning bij het ontwikkelen van de OSN-kerncompetenties*?

Waar ligt de behoefte in ondersteuning?

1. ondersteuning – leiding – behoefte

Waar ligt de behoefte in aansturing?

2. aansturing – leiding – behoefte

Welke behoefte hebben de medewerkers vanuit de leiding?

3. communicatie – leiding – behoefte
4. verwachtingen – leiding – behoefte

Welke andere factoren hebben invloed op de behoefte bij het werken op OSN-kerncompetenties?

5. Competenties – ideaal – behoefte