

PCI LO/Sport



'Fit for Action'

**Project
Competencies Instructeurs
LO/Sport**

A.C.G. van Bussel Bc
S0100749

Master Opleiding
Educational Science and Technology
Human Resource Development
Twente University

Juli 2006

Deelproject competenties instructeurs lichamelijke oefening en sport

Het deelproject competenties instructeurs lichamelijke oefening en sport, is uitgevoerd voor het afsluiten van de master opleiding aan de universiteit Twente. Dit heeft plaatsgevonden aan de faculteit gedragswetenschappen met als studierichting: educational science and technology, human resource development. Dit inventariserend onderzoek naar de verworven competenties van de onderofficier sportinstructeur, rond het 35^{ste} levensjaar, maakt deel uit van het Project Competenties Instructeurs Lichamelijke Oefening/Sport. (PCI LO/Sport) De resultaten zullen worden gebruikt in het kader van het flexibele personeelsysteem wat door de defensie organisatie per 1 januari 2007 ingevoerd wordt. Met de verzamelde gegevens wordt de situatie van de onderofficier sportinstructeur geschetst. In de schets van de onderofficier sportinstructeur zal naar voren komen welke competenties de onderofficier sportinstructeur in ongeveer 15 jaar diensttijd binnen de defensie organisatie opgebouwd heeft. Daarna kunnen de mogelijkheden onderzocht worden, om te komen tot een externe legitimering. Een externe legitimering door instellingen voor Hoger Beroeps Onderwijs. De legitimering betreft de competenties welke binnen defensie verworven zijn. Het resultaat van het onderzoek zal moeten leiden tot de erkenning van opgedane competenties in het kader van mogelijk te volgen HBO studies. Daarnaast zal de wijze waarop het onderzoek uitgevoerd is een blauwdruk vormen voor de werkwijze rond de erkenning en certificering van verworven competenties van alle andere personeelsleden binnen de defensie organisatie.

A.C.G. van Bussel Bc
25 juli 2006

Master Educational Science and Technology, Human Resource Development.
Faculty behaviour science.
Twente University.

Afstudeercommissie:

Dr. A.A.M. van Wognum.

Universiteit Twente.

Dr. J.I.A. Visscher – Voerman

Universiteit Twente.

Drs. Majoor M.P.W. van den Heuvel.

Ministerie van Defensie.

Samenvatting

Het project competenties instructeur LO/Sport is opgezet in het kader van de invoering van het flexibele personeelssysteem. Binnen defensie wordt gezocht naar mogelijkheden om verworven competenties binnen de organisatie om te zetten naar civiel erkende competenties. Het uitgevoerde onderzoek onder het bestand van de onderofficier sportinstructeur, heeft een profielschets opgeleverd van de circa 35 jarige onderofficier sportinstructeur. Daaruit blijkt op welke wijze de onderofficier sportinstructeur zijn functie- en taakbekwaamheid, in relatie tot de voorkeur studierichting, opgebouwd heeft. De voorkeurstudierichting is voor 21,6 % van de respondenten, gericht op een doorlopende leer- en functielijn in de richting van docentenopleidingen lichamelijke opvoeding. De tweede voorkeurstudierichting is voor 16,3 %, gericht op management en sportmanagement en ondernemen. De resultaten van dit onderzoek vormen de basis om competenties te inventariseren, te herkennen en te erkennen. In het specifieke geval van de onderofficier sportinstructeur is het resultaat van dit onderzoek voor de LO/Sportorganisatie de erkenning dat zij een duidelijke meerwaarde behalen ten opzichte van de reguliere onderofficier, groter dan tot nu toe bekend en erkend is. De reguliere onderofficier kan op basis van zijn verworven competenties voor maximaal 143 ECTS vrijstellingen krijgen voor HBO studies, terwijl de onderofficier sportinstructeur daarvoor niet in aanmerking kan komen. De reden daarvoor is dat er in de voorwaarden eisen gesteld worden waaraan de onderofficier sportinstructeur nooit kan voldoen. Juist zij zijn in tegenstelling tot de reguliere onderofficier dagelijks bezig met en verantwoordelijk voor het opleiden van al het defensiepersoneel. De genoemde conclusies zijn getrokken aan de hand van de verzamelde data uit het onderzoek. Met de onderzoekopdracht van de LO/Sportorganisatie om de mogelijk verworven competenties te inventariseren en deze te vergelijken met relevante HBO studierichtingen zijn twee onderzoeksvragen geformuleerd. Kort samengevat zijn de vragen gericht op de ervarings- en competentieopbouw van de doelgroep en de mogelijke speerpunt HBO studierichtingen welke bij voorkeur gevolgd zullen worden. Daarnaast is een opzet gemaakt voor het onderzoeken en meten van competenties.

Als startpunt is gekozen om vanuit de holistische gedachte uit de “Gestalt psychologie” de competenties te beschrijven. Immers een competentie is veel meer dan datgene wat we uiteindelijk in een taak laten zien. Als het geheel meer is dan de som van de delen dan is een taakcompetentie meer dan de onderliggende deelcompetenties. De combinatie is gevonden in het ijsbergmodel van Spencer en Spencer gecombineerd met het holistische model van Hager c.s. Beide geven een benadering welke gebaseerd is op het totaal, de onderlinge samenhang en de samenwerking van de delen en de processen. Bij elke beoordeling is het van belang dat de competenties in het geheel van de context geplaatst worden waarin zij opgedaan zijn en waarvoor zij onderzocht worden. Met de competentie formule van Klarus als model is uiteindelijk vast te leggen wat de waarde is van een taakcompetentie. Het begrip taakcompetentie is niet nieuw, wel de aangepaste definitie. Deze aangepaste definitie luidt als volgt: Een taakcompetentie is een som van een geïntegreerd geheel van kennis, vaardigheden, attitudes en persoonseigenschappen welke succesvol ingezet kunnen worden in specifieke situaties’. Met deze geformuleerde definitie is elke taakcompetentie te omschrijven in deelcompetenties. Elke deelcompetentie kan op verschillende niveaus behaald worden. De getalwaarden welke gekoppeld zijn aan de niveaus bepalen uiteindelijk de eindwaarde. Eindwaarden welke bij elkaar opgeteld en als product van elkaar, elkaar soms ook sterk kunnen beïnvloeden.

Het totale project kan pas eindigen als er een afstemming heeft plaats gevonden, over de taakcompetenties met de bijbehorende niveaus, tussen de defensie organisatie en de verschillende studierichtingen. In de aanbevelingen is hier dan ook aandacht aan besteed.

Klarus (2002, p.10) benadrukt, dat het begrip competentie een erg breed perspectief biedt. Elke combinatie van competenties geeft aan dat de assessoren bij het beoordelen van specifieke taakcompetenties zich goed moeten realiseren dat er veel onzichtbare, of moeilijk zichtbaar te maken, factoren een rol spelen. Bij het beoordelen kan de rol van de assessoren dan ook enkel gebaseerd zijn op een nadrukkelijk aanwezige ervaringsopbouw en een goed beeld van het werkkterrein waarin de te onderzoeken competentie opgedaan is en uiteindelijk voor beoordeeld wordt. Hieruit volgt de conclusie dat de beoordelaars van de competenties maximaal aan die voorwaarden moeten voldoen om de waarde van een competentie zo objectief mogelijk vast te kunnen stellen. Naast de beoordeling door de ‘experts’ is het ook goed dat er een selfassessment model ontwikkeld wordt, waarmee de vraagsteller zichzelf kan beoordelen en ook eventueel een interne expert kan vragen om hetzelfde model toe te passen. Om het

project competenties sportinstructeurs volledig af te sluiten zal ook daar nog verder uitvoering aan gegeven moeten worden.

Summary

The project, competences instructor LO/Sport organisation, is set in the framework of the introduction of the flexible personnel system. Within the defence organisation we are searching for possibilities to recognize acquired competences and make them civilly certified. This research was done within the group of the non-commissioned officer (NCO) sports instructors of the Royal Dutch Army. One of the results of this research is a profile sketch of the NCO sports instructor around the age of thirty-five. The profile shows how the NCO sports instructor has acquired his function and task ability in relation with his preferred study. The preferred study is for 21,6 % of the respondents, directed at a continuous learning and functioning line directed towards becoming a teacher in physical education. The second preferred study is for 16,3 % directed at management, sports management and enterprises. The results of this project form a basis to acquire an inventory, which makes it possible to identify and recognize the acquired competences. The results of this investigation, specifically for the sports organisation, shows the recognition of the obtained surplus value of the NCO sports instructors, which until now were underestimated. On the basis of his acquired competences, the regular NCO can get at most 143 ECTS excuses for HBO studies. The NCO sports instructors, however, do not qualify for those excuses. The reason for this is that the prerequisites for these conditions are such that the NCO sport instructors can never qualify for those conditions. This is a big contrast, because in their daily work the NCO sports instructors, as opposed to the regular NCOs, are busy with and responsible for the training of all defence personal. The aforementioned conclusions drawn are based on the collected data from the research. With the research task of the sports organisation, to make an inventory of the possible acquired competences and to compare those with relevant HBO studies two core questions have been formulated. In short these research questions are directed at experience structures, competence development and the possible preferred HBO study. Over and above that a framework has been made to investigate and measure competences.

To describe the competences, the starting point of this entire investigation was the holistic thought of the 'Gestalt Psychologie'. After all a competence is much more than the final outcome we show in a task. There where the outcome is more than the sum of its parts, it has to be possible to look at task competences in the same way. The combination was founded in the 'Iceberg' model of Spencer and Spencer combined with the holistic model of Hager c.s. Both give an approach which is based on the total, the mutual connection and the cooperation of the different parts and processes. For each evaluation of task competences it is very important that the task competences are placed and examined in their own context, this context being the place where it was learned or the place where you want it to be. With the model of Klarus formula we can standardise the value of a task competence. The definition of a task competence is not new, the adapted definition, however, is. This adapted definition is: 'A task competence is a sum of an integrated entirety of knowledge, skills, attitudes and persons' qualities, which can be successfully deployed in specific situations and tasks'.

With this formulated definition every task competence can be described in part competences. Each part competence can be reached on different levels. The numbers combined with the different levels will finally determine the value of a task competence. These values as a sum of, or a multiplication of, each other will strongly influence each other.

The total project can only then be finalised when a fine tuning has taken place about the task competences with the levels concerned between the defence organisation and the different study directions. In the recommendations, has been spent also attention at this point.

Klarus (2002, p.10) emphasizes that the concept task competence offers a very broad perspective. Each separated model, but most certainly also the combination of models, makes it very difficult for the assessors to judge the specific task competences. They have to realise that there are many invisible or untraceable aspects, which might play a part. Therefore the role of the participants in judging task competences can only be based on their acquired experience level and a good perception of the field in which the competences were acquired and where they eventually will be judged. This leads to the conclusion that the judging participants must maximally comply with these conditions in order to objectively determine the values of a competence. Parallel to the judging by the experts, it is a good idea to create a self assessment model, so that the questioner has an instrument to asses his own situation. Also he can ask an internal expert to evaluate with the same instrument. Before we can finish this project competences sports instructor we have to develop this instrument.

Voorwoord

Terugdenkend aan het moment, in 1972, van het behalen van mijn diploma van de lagere technische school voor zowel de praktijk-, als de theoriestroom (LTS P & T – stroom) had ik toen niet kunnen vermoeden dat ik ooit nog eens aan een universiteit af zou studeren. In dat bijzondere jaar, voor mijn familie en mij, begon ook mijn arbeidzaam leven op het moment dat ik in Eindhoven de poorten van Philips binnen stapte. Het uitgevoerde onderzoek naar de competenties van de OOS vindt dan ook haar basis in de persoonlijke wijze van ervaringsopbouw door werk- en leerervaring. Juist de keuze voor het onderwerp, erkennen van competenties, op zichzelf is daardoor voor mij een logische keuze geworden. Daarbij kan ik putten uit de eigen wijze waarop ik zelf de afgelopen 34 jaar naar het universitaire niveau toegegroeid ben. De resultaten van mijn afsluitend onderzoek, voor het behalen van de Masters titel, zullen dan ook mede een basis vormen om competenties te inventariseren, te herkennen en te erkennen. In het specifieke geval van de onderofficier sportinstructeur is het resultaat van dit onderzoek voor de LO/Sportorganisatie de erkenning dat de onderofficieren sportinstructeur een duidelijkere meerwaarde behalen ten opzichte van de reguliere onderofficier, dan tot nu toe bekend is, in het werk wat zij voor de defensie organisatie doen. Daarnaast hebben de maatschappelijke ontwikkelingen ervoor gezorgd dat mensen niet altijd meer verzekerd zijn van een life time employment. Het is dan ook van het grootste belang, dat de verworven competenties niet alleen herkent, maar zeker ook erkend worden. De erkenning maakt het mogelijk dat defensie personeel, wat al dan niet gedwongen een overstap maakt naar de civiele sector, op het gelijke werkniveau door kan gaan en zodoende ook de uitdaging aan kan blijven gaan om de ervaringsopbouw en de competentie ontwikkeling, een continu en doorlopend proces te laten zijn. In de procedure om competenties te erkennen en door een externe organisatie te laten legitimeren, zal elk individu persoonlijk een aantal belangrijke bijdragen moeten leveren. Die bijdrage moet minimaal bestaan uit; een goed gedocumenteerd overzicht van de gevolgde opleidingen, een registratie van de opgebouwde werkervaring en het gevolgde of nog te volgen ontwikkelingsplan met de bijbehorende ijkpunten. Dit onderzoek was en is er op gericht om de competenties van de onderofficier sportinstructeur vast te leggen, uiteindelijk om voor de verworven competenties waarden te bepalen welke gericht zijn op studies in het HBO. Studies die mogelijk gevolgd kunnen worden als de onderofficier sportinstructeur binnen het flexibele personeelssysteem de organisatie moet verlaten of kan blijven. Het onderzoek eindigt bij het kunnen bepalen van de aanwezige competenties. Na het afsluiten van mijn studie zal de uiteindelijke erkenning door de verschillende HBO instellingen verder onderzocht en afgestemd moeten worden. Pas dan kan er sprake zijn van een volledige afronding van het project. Het te verwachten eindresultaat dan zal zijn dat de onderofficier sportinstructeur, de onderofficier algemeen, de militair in de breedste zin van het woord, er voordeel bij zal hebben.

Graag wil ik een aantal personen in het bijzonder bedanken voor hun bijdrage aan het behalen van mijn Master titel en het tot stand komen van dit onderzoek. Voor allen wil ik mijn echtgenote Mieke bedanken voor de onvoorwaardelijke steun welke zij mij steeds onzelfzuchtig gegeven heeft en waar ik telkens een klankbord vond voor mijn eerste gedachte spinsels. Zonder haar instemming, haar luisterend oor en steun had ik de afgelopen 30 jaar nooit de studies kunnen volgen welke ik gevolgd heb. Mijn Master titel wil ik dan ook graag aan haar opdragen. Als tweede wil ik de Luitenant Kolonel b.d. Jos van Bruggen bedanken dat hij voor mij een grote stimulator was om mijn studie weer op te pakken en daarmee dus ook een deel van mijn elders of eerder verworven competenties herkende en erkende. Daarnaast heeft hij mij binnen de defensie organisatie op weg geholpen om er uiteindelijk ook mee te kunnen starten en afronden. Als derde wil ik de verschillende collega's binnen de Koninklijke Militaire School, van het bureau in-, door- en uitstroom en natuurlijk de LO/Sportorganisatie bedanken die mij de mogelijkheden geboden hebben om het project op te zetten en tot uitvoering te brengen. Hun specialistische inbreng sloeg vaak een brug tussen de theorie en de praktijk. Als vierde zijn er de docenten van de Universiteit Twente die in staat zijn geweest om op een inspirerende wijze invulling te geven aan de studie toegepaste onderwijskunde welke ik daar volgde. Als laatste onze kinderen Mike en Mayke, zij hebben mij vaak bezig gezien met mijn studie, soms worstelend, soms triomferend. Maar evengoed moesten ook zij nog even op mij wachten. Voor hen wil ik een voorbeeld zijn. Niet dat ik hen adviseer om dezelfde lange weg te gaan, maar juist nu te werken voor een zo hoog mogelijk haalbare startkwalificatie. Life time learning zal zeker ook voor

hen gelden, maar in je werk groeien en blijven is gemakkelijker dan op latere leeftijd nog een volledige studie volgen. In hun toekomst zal het begrip life time employment zeker ook een optie zijn, maar ook zeker een erg onwaarschijnlijke factor. Dan is het goed om een aantal erkende brede start kwalificaties te bezitten.

Inhoudsopgave.

Deelproject competenties instructeurs lichamelijke oefening en sport	3
Samenvatting	4
Summary	6
Voorwoord	7
Inhoudsopgave.	9
1 Achtergronden, onderzoeksopdracht en onderzoeksvragen	11
1.1 Inleiding	11
1.2 Aanleiding en doel van het onderzoek	11
1.2.1 Geconstateerde achterstelling.....	11
1.2.2 Doel van het onderzoek.....	12
1.3 Contextanalyse	12
1.3.1 Profielschets van de LO/Sportorganisatie	13
1.3.2 Opleidingshistorie van de onderofficier sportinstructeur	13
1.3.3 Flexibel personeelssysteem (FPS).....	14
1.4 Onderzoeksopdracht en onderzoeksvragen	14
1.5 Samenvatting achtergronden, onderzoeksopdracht en onderzoeksvragen	15
2. Conceptueel kader	16
2.1 Inleiding	16
2.2 Onderbouwende theorieën en competentie modellen.....	16
2.2.1 Gestalt psychologie	16
2.2.2 Beschrijving van de ‘Holistische’ gedachte	17
2.2.3 Competentiemodellen en de structuratietheorie	18
2.2.3.1 Het interactieve competentiemodel	19
2.2.3.2 Het holistische model	19
2.2.3.3 Het handelingsmodel.....	19
2.2.3.4 Structuratietheorie	20
2.2.4 Competentiebegrip, -niveau, -formule en taakcompetentie.....	20
2.2.4.1 Competentiebegrip	20
2.2.4.2 Taakcompetentie en competentieniveau.....	21
2.2.4.3 Competentieformule.....	23
2.3 Samenvatting conceptueel kader	24
3. Onderzoeksaanpak.....	25
3.1 Inleiding	25
3.2 Onderzoeksmethode	25
3.3.1 Onderzoeksinstrument.....	25
3.3.2 Uitvoeringsprocedure	26
3.4 Respondenten	27
3.5 Samenvatting onderzoeksaanpak.....	27
4. Resultaten.....	28

4.1	Inleiding	28
4.2	Beschrijving responsgroep	28
4.3	Competentieprofiel	29
4.3.1	De instroom opleidingen	29
4.3.2	De gevolgde interne opleidingen en de gekozen vakspecialisaties	30
4.3.3	De ervaringsopbouw als resultaat uit het onderzoek	32
4.3.4	Profiel van de doelgroep	34
4.4	Voorkeur HBO studierichting	34
4.5	Samenvatting resultaten	34
5	Terugblik op het onderzoek.....	35
5.1	Inleiding	35
5.2	Het profiel van de doelgroep	35
5.3	Voorkeur HBO studierichting	35
5.4	Convenant HAN Fontys Hogeschool	36
5.5	Holistisch uitgangspunt	36
5.6	Samenvatting conclusies	36
6.	Reflectie op het afstudeerproces, aanbevelingen en discussie	38
6.1	Inleiding	38
6.2	Reflectie op het afstudeerproces.....	38
6.3	Aanbevelingen.....	38
6.4	Discussie.....	40
6.5	Samenvatting reflectie, aanbevelingen en discussie.....	40
7.	Literatuur.....	42
Bijlage 1	Lijst met afkortingen	44
Bijlage 2	Het opleidingshuis.....	46
Bijlage 3	Overzicht van de sport bureaus	52
Bijlage 4	De algemene vragenlijst	53
Bijlage 5	SBU interne cursussen.....	61
Bijlage 6	Ontwikkeling van het beoordelingsinstrument.....	63
Figuur 1	Millers driehoek.	17
Figuur 2	Kolb's experimental learning cycle.....	18
Figuur 3	Korthagens spiraalmodel voor reflectie.....	18
Tabel 4.1	Rangindeling naar dienstverband en leeftijd.....	29
Tabel 4.2	Gemiddelde instroomwaarden van de steekproef.....	29
Tabel 4.3	Instroomopleidingen.....	30
Tabel 4.4	Totaal overzicht interne opleidingen.....	31
Tabel 4.5	Verplichte interne opleidingen.....	31
Tabel 4.6	Vrije keuze interne opleidingen.....	31
Tabel 4.7	Overzicht van de begeleidingstaak en de managementtaak door Sergeant-Majoors.....	32
Tabel 4.8	Vergelijkingstabel HBO keuze allen versus de Sergeant-Majoors.....	33
Tabel 4.9	Voorkeur HBO studierichting.....	34

1 Achtergronden, onderzoeksopdracht en onderzoeksvragen

1.1 Inleiding

De relevantie van het onderzoek is om te komen tot een civiele erkenning van de opgebouwde competenties van de onderofficier sportinstructeur rond het 35^{ste} levensjaar. Rond deze leeftijd zal in het kader van het flexibele personeelssysteem gekeken worden of en op welke wijze de carrière in of buiten de defensie organisatie vorm kan krijgen. De basis van het onderzoek is het inventariseren van de ontwikkelde competenties van de gemiddelde onderofficier sportinstructeur (OOS)¹⁾ rond het 35^{ste} levensjaar. Het vervolgonderzoek moet zich dan richten op het vergelijken van de verworven competenties met relevante HBO studies welke door de respondenten als voorkeur opgegeven worden. De resultaten leiden tot een instrument voor het meten van competenties, dit laatste valt buiten dit afstudeerproject. In paragraaf twee zal de aanleiding en het doel van het onderzoek gepresenteerd worden. De paragraaf is onderverdeeld in de vermeende achterstelling en het uiteindelijke doel van het onderzoek. De derde paragraaf gaat in op de historie van de onderofficier sportinstructeur en op welke wijze deze functioneert in de huidige LO/Sportorganisatie. De paragraaf wordt afgesloten met een beschrijving van het flexibele personeelssysteem en de invloed die dat systeem zal hebben of heeft op de huidige situatie. De vierde paragraaf is een presentatie van de daadwerkelijke onderzoeksopdracht en de daaruit voortgevloeide onderzoeksvragen. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een korte samenvatting.

1.2 Aanleiding en doel van het onderzoek

Voor het thema project competenties instructeur LO/Sport is gekozen omdat het begrip competentie in onze huidige samenleving een steeds grotere en actuelere waarde krijgt. Ondanks dat er nog geen eenduidige omschrijving is, is het begrip niet meer weg te denken. Het Bureau In-, Door- en Uitstroom (BIDU), heeft binnen de defensie organisatie de taak om in te spelen op deze maatschappelijke ontwikkelingen, wat moet leiden tot doorlopende ontwikkelingslijnen voor al het personeel. Zo is het bureau IDU onder anderen bezig met een inventarisatie van de mogelijkheden welke bepaalde HBO-studies kunnen bieden, in een verkort traject, voor zowel reguliere officieren als reguliere onderofficieren. Vastgestelde ontwikkelingslijnen voor beide categorieën bieden uiteraard mogelijkheden voor een kwalitatieve door- en uitstroom. Op korte termijn zal deze inventarisatie een bijdrage leveren aan de civiele erkenning van bepaalde categorieën personeel. Op de lange termijn zullen uitgewerkte producten een bijdrage leveren aan de implementatie van het flexibele personeelssysteem (FPS). Bij de implementatie van het FPS, 1 januari 2007, zal het dan ook van goed werkgeverschap getuigen als die medewerkers, die geen life time employment (LTE) aangeboden kunnen krijgen, zich een betere positie op de arbeidsmarkt kunnen verwerven op basis van binnen defensie verworven competenties. Natuurlijk biedt dit ook mogelijkheden voor het personeel dat wel een LTE aangeboden krijgt om zich te kwalificeren voor specifieke functies.

De directe aanleiding voor het uitgevoerde onderzoek naar de competenties van de onderofficier sportinstructeur is tweeledig. Aan de ene kant is er een geconstateerde achterstelling bij de reguliere onderofficieren. De geconstateerde achterstelling is dat de onderofficier sportinstructeur niet in aanmerking komt voor de generale vrijstellingsregeling van 100 studiepunten of 143 ECTS (European Credit Transfer System). Vrijstellingen welke in convenanten zijn vastgelegd met de Hogeschool van Arnhem Nijmegen (HAN) en de Fontys Hogeschool. Aan de andere kant wil de LO/Sportorganisatie juist daarom graag weten wat de waarde is van de competenties welke door de onderofficier sportinstructeur in zijn ²⁾ diensttijd bij defensie verworven zijn.

1.2.1 Geconstateerde achterstelling

In 2003 is er, voor de reguliere onderofficier (OO), door defensie een convenant gesloten met de Fontys Hogeschool en de Hogeschool Arnhem Nijmegen (HAN). De basis van het convenant ligt in het vergelijkend onderzoek, dat uitgevoerd is door het Centraal Instituut voor Toets Ontwikkeling (CITO). Het onderzoek werd uitgevoerd door De Knecht - van Eekelen (2002). Binnen het CITO

¹⁾ Een lijst met afkortingen is aan het verslag toegevoegd, zie bijlage 1.

²⁾ Daar waar de mannelijke persoonsvorm gebruikt wordt kan ook de vrouwelijke persoonsvorm worden gelezen.

onderzoek zijn de algemene competenties vergeleken van leraren en docenten, met de algemene competenties van de reguliere onderofficier instructeur. Het resultaat van dit vergelijkend onderzoek heeft geleid tot een generale vrijstelling voor de lerarenopleidingen (Fontys) en de opleiding tot opleidingskundige (HAN). Binnen het convenant zijn de voorwaarden om voor de civiele erkenning in aanmerking te komen strikt beschreven. De vermeende achterstelling van de onderofficier sportinstructeur zit voornamelijk in het feit dat deze direct als instructeur geplaatst wordt en dus nooit de leer- en werkervaring met een parate groep op kan doen. Daarnaast is het opmerkelijk dat deze voorwaarde juist voor de didactische en opleidingskundige opleidingen van Fontys en HAN een struikelblok betekent, te meer daar de onderofficier sportinstructeur altijd bezig is met opleiden en trainen van de fysieke en mentale component van elke defensie medewerker. De mentale component omvat de volgende competenties: discipline, samenwerken, prestatiemotivatie, gehardheid en gevechtsbereidheid. Elke onderofficier sportinstructeur zal daarvoor een hoger niveau van zijn eigen cognitieve vermogen aan moeten spreken. De LO/Sportorganisatie wil de vermeende achterstelling omgezet zien in juist een meerwaarde op het gebied van opleiden. Daarnaast wil de LO/Sportorganisatie de mogelijkheden onderzocht hebben naar mogelijk ook andere competentiegebieden op het vlak van management. De competentiegebieden kunnen dan afgestemd zijn op de leer- en werkervaring en de keuze welke door de onderofficier sportinstructeur gemaakt wordt voor bepaalde HBO studierichtingen.

1.2.2 Doel van het onderzoek.

De LO/Sportorganisatie heeft op dit moment onvoldoende inzicht op de in-, door- en uitstroming van haar personeel. De LO/Sportorganisatie vindt het daarom wenselijk dat de aanwezige competenties van het personeel in kaart gebracht worden. Op het moment dat er een profielschets ligt van de onderofficier sportinstructeur, kunnen, in het verlengde daarvan, mogelijke vrijstellingstrajecten vastgelegd worden.

Dit onderzoek is er voornamelijk op gericht om de ontwikkelde competenties van de onderofficier sportinstructeur te inventariseren, te definiëren, te toetsen en af te stemmen op relevante HBO studies. Het resultaat van het onderzoek geeft mede een aanzet tot een blauwdruk voor de wijze waarop competenties op alle niveaus vastgesteld kunnen worden. Het onderzoek is uitgevoerd bij en voor de LO/Sportorganisatie omdat dit een relatief overzichtelijke organisatie is en een goede afspiegeling is van het personeelsbestand. Met het vastleggen van de competenties van de onderofficier sportinstructeur is het mogelijk om de meerwaarde te bepalen van die competenties. Deze meerwaarde geldt dan voor de doorstroomopleidingen op HBO niveau. Met de dan bekende werkwijze is het ook mogelijk om de reguliere onderofficier opnieuw te bekijken. Naast de reguliere onderofficier en de onderofficier sportinstructeur biedt de opzet van het onderzoek ook perspectieven voor het beoordelen van elke militair ongeacht zijn functie of rang. Op het moment dat het mogelijk is om op elk niveau competenties te meten en te beoordelen op hun civiele waarde zal binnen de defensie organisatie kritisch gekeken moeten worden naar de hiërarchische functie indeling. De sterk hiërarchische functie indeling en functie doorloop zal in de toekomst meer en meer losgelaten moeten worden om een mogelijk versnelde doorstroom in de organisatie mogelijk te maken. Doorstroom die nu meer incidenteel is, meer uitzondering dan regel, terwijl doorstroom juist gericht moet zijn op de competenties, die aantoonbaar aanwezig zijn bij een willekeurige medewerker in een willekeurige functie, ongeacht waar de competenties opgedaan zijn.

1.3 Contextanalyse

In de vorige paragraaf is al aangegeven wat het belang is van het onderzoek voor de onderofficier sportinstructeur in het bijzonder en de militair in het algemeen. In deze paragraaf zal verder ingegaan worden op de positie van de onderofficier sportinstructeur in de LO/Sportorganisatie en in de defensieorganisatie, de historische ontwikkeling van de functie van de onderofficier sportinstructeur en de verwachte invloed van de invoering van het flexibele personeelssysteem. Binnen de defensie organisatie kennen we veel specialisten omdat onder gevaarlijke en verzwaarde omstandigheden handelingen nog steeds correct uitgevoerd dienen te worden. Het goed uitvoeren van de aangeleerde handelingen, specialisaties en ‘drills’, kan van levensbelang zijn op het moment dat de omgeving levensbedreigend wordt. Een goede mentale weerbaarheid zal een positieve bijdrage leveren aan de professionaliteit van het individu in zijn algemeen en van de krijgsmacht in het bijzonder. De

onderofficier sportinstructeur is een bijzondere specialist omdat hij juist een belangrijke bijdrage levert aan de vorming van de mentale component.

1.3.1 Profielschets van de LO/Sportorganisatie

Juist die mentale weerbaarheid van elke militair wordt in beginsel aangebracht en aangeleerd door de LO/Sportorganisatie en dus door de onderofficier sportinstructeur die deze taak op zich heeft genomen. De onderofficier sportinstructeur wordt krijgsmacht breed ingezet om al het personeel zowel fysiek als mentaal fit te maken en te houden. In het bedrijfsplan van de LO/Sportorganisatie wordt dan ook nadrukkelijk gesproken over de bijzondere taak van de LO/Sportorganisatie binnen de defensie organisatie. De LO/Sportorganisatie bevordert een gezond werk-, en leefklimaat met een sportief imago. De lijfspreuk van de LO/Sportorganisatie is dan ook *'Fit for Action'*. De missie van de LO/Sportorganisatie wordt gerealiseerd door het in nauwe samenwerking ondersteunen van commandanten bij het opstellen van integrale fysieke- en mentale trainingsprogramma's die zij met hun eenheid willen volgen en bereiken ter voorbereiding op uitzendingen. Het uitvoeren van de lichamelijke oefening (LO), fysieke training (FT), rots klimmen, werken op hoogten (RK/WOH) en adventure training (AT) zijn zaken, welke als hulpmiddel aangewend kunnen worden om de gestelde doelen te bereiken. Voor het bereiken van deze doelen wordt een breed scala aan sportieve ontplooiingsmogelijkheden aangeboden, zodat elke militair wel een mogelijkheid vindt die bij hem past. Naast het realiseren van de fysieke en mentale eenheidsdoelen is de LO/Sportorganisatie self supporting. Zij verzorgen de eigen interne opleidingen voor het eigen materie deskundigheidsgebied. De LO/Sportorganisatie is tevens adviseur van commandanten op alle niveaus op het gebied van fysieke belasting, belastbaarheid en training. Bovendien is zij ook KL – autoriteit, autoriteit binnen de Koninklijke Landmacht, op het eigen materie deskundigheidsgebied. Het LO/Sportpersoneel koppelt specifiek vakmanschap en kennis van de militaire organisatie aan een klantgerichte instelling waardoor maatwerk van hoge kwaliteit wordt geleverd tegen de laagst haalbare kosten. In de hogere onderofficiers rangen is het dan ook noodzakelijk dat de onderofficier over voldoende coach- en managementkwaliteiten beschikt. Kwaliteiten die hem in staat stellen in overleg te treden met commandanten van eenheden en met deze commandanten afspraken te maken over de haalbaarheid van de eisen welke zij op hun beurt aan hun eenheden willen stellen. In de lagere onderofficiersranggen wordt nadrukkelijk de basis gelegd voor die coach- en managementkwaliteiten welke later vereist worden.

1.3.2 Opleidingshistorie van de onderofficier sportinstructeur

In het verleden werden de sportinstructeurs gerekruteerd uit het bestaande bestand van onderofficieren en sportieve dienstplichtigen. Beide werden intern kort opgeleid tot sportinstructeur, waarbij de dienstplichtigen na hun opleiding bevorderd werden tot sergeant. Met de toenemende professionalisering, de toenemende complexiteit van de organisatie en de toenemende inhoud van de functie sportinstructeur, is de organisatie overgestapt naar een instroomeis op MBO niveau 4, CIOS. (Centraal Instituut voor het Opleiden van Sportleiders). Naast deze instroomeis is de interne opleiding ook uitgebreid met een cursus, die leidt tot het behalen van het diploma van de Koninklijke Militaire School (KMS) en een aantal verplichte cursussen voor aanvang van en binnen de functie vervullingen. Zie hiervoor de toelichting bij het opleidingshuis in bijlage 2.

In vergelijking met de reguliere onderofficier is de instroomeis beduidend hoger. Voor de reguliere onderofficier geldt immers een instroomeis van minimaal VBO-C, MAVO-C of VMBO, Kader Beroepsgerichte Leerweg, Theoretische Leerweg of Gemengde Leerweg. De uiteindelijke gewenste richting VMBO is afhankelijk van de gekozen militaire opleiding en het niveau wat daaraan gesteld wordt. Voor bepaalde studierichtingen is een hoger niveau of een bepaald vakkenpakket noodzakelijk. Uit dit geconstateerde verschil, een volledig afgeronde MBO opleiding ten opzichte van een middelbare schoolopleiding, blijkt al dat de vermeende achterstelling terecht is. Het CIOS niveau 4 geeft al direct toegang tot een aansluitende HBO studie en zou samen met de ervaringsopbouw in dezelfde dienst periode zeker tot een hogere vrijstelling moeten kunnen leiden. De versnelde opleiding tot leraar lichamelijke opvoeding (VOLO) is daar een goed voorbeeld van wat als model gebruikt kan worden voor het vastleggen van vrijstellingsprocedures. De belangrijkste overeenkomst met de reguliere onderofficier is dat de onderofficier sportinstructeur ook het KMS diploma bezit en dus inzetbaar is als militair. Het belangrijkste verschil is de instroom eis van niveau 4 CIOS.

1.3.3 Flexibel personeelssysteem (FPS)

Na jarenlang een onderscheid gemaakt te hebben tussen Beroepspersoneel Onbepaalde Tijd (BOT) en Beroepspersoneel Bepaalde Tijd (BBT) heeft de defensie organisatie gekozen voor een flexibel personeelssysteem (FPS). De BOT-er had de zekerheid dat hij voor onbepaalde tijd aangesteld was en dus een life time employment tegemoet zag, met een functioneel leeftijdsontslag van 55 jaar. De BBT-er echter, was aangesteld voor een periode van 4 of 6 jaar met de mogelijkheid tot verlenging. Verlengingen werden al dan niet toegekend op basis van de kwantitatieve instroom van nieuw personeel of op basis van kwalitatieve en specifieke deskundigheid. De BBT-er moest er altijd rekening mee houden dat zijn contract uiteindelijk aflopend was en kon zich daar dan ook op voorbereiden. Voor de meeste functies gold dat er dan ook een civiel diploma behaald was waarmee de BBT-er in de civiele sector aan de slag kon.

Na de val van de muur, waarmee het einde van de koude oorlog aanbrak, en de overgang van een kader militieleger, naar een beroepsleger een feit was, was het een tijdlang moeilijk om voldoende personeel te werven. Zeker voor functies waarvoor geen civiele opleidingen bestaan en waarvoor ook geen emplot was en is buiten de defensieorganisatie. Vanaf 1 januari 2007 zal defensie het flexibele personeelssysteem gaan hanteren. De betekenis van het flexibele personeelssysteem voor elke militair is dat hij een vast contract aangeboden krijgt en binnen dat contract ook kan groeien en doorgroeien. Echter voor elke militair geldt dat er rond het 35^{ste} levensjaar gekeken wordt of er een contract voortzetting of verbreking zal zijn. Ook dan is het wel of niet voortzetten van het contract afhankelijk van vraag en aanbod, maar vooral van de competenties die gewenst zijn. Met de invoering van het flexibele personeelssysteem wordt elke militair gedwongen om aan zijn militaire toekomst te werken. Het is na de invoering van het flexibele personeelssysteem niet langer meer een vanzelfsprekend recht om een life time employment tot het functionele leeftijdsontslag (FLO) te bezitten. Een functioneel leeftijdsontslag wat door vakbonden bevochten wordt en daardoor hoog op de politieke agenda staat. Elke militair die in de organisatie wil blijven werken zal moeten bewijzen dat hij over de gewenste en vereiste competenties bezit. De vooruitzichten zijn dan al een stuk beter, maar er is geen garantie meer dat hij tot zijn FLO kan blijven. Immers niet elke jonge sergeant kan adjudant worden en niet elke jonge luitenant kan generaal worden, dat is inherent aan het systeem. Hetzelfde geldt overigens voor een functie in de burgermaatschappij, ook daar wordt de (midden) top door een select gezelschap gevormd. De toekomst is dan ook dat er niet voor elke onderofficier sportinstructeur een life time employment zal zijn. Van de grootste groep zal eerder afscheid genomen worden. Dat afscheid zal ook voor de onderofficier sportinstructeur liggen rond het 35^{ste} levensjaar. Met het legitimeren van de verworven competenties is het voor de onderofficier sportinstructeur mogelijk om op een gelijkwaardig werkniveau door te stromen in een civiele functie. De eerste gedachten bij het flexibele personeelssysteem zijn dat het een mooie oplossing is voor de organisatie maar een wat wrangere oplossing voor het personeel wat daarmee te maken krijgt. De toekomst zal uitwijzen dat de defensie organisatie in staat is om als goed werkgever een civiele meerwaarde mee te geven aan haar personeelsleden waar rond het 35^{ste} levensjaar afscheid van genomen wordt.

1.4 Onderzoeksopdracht en onderzoeksvragen

De civiele meerwaarde die defensie graag mee wil geven aan haar personeel is de directe aanleiding geweest tot de onderzoeksopdracht. De commandanten van het opleidings- en trainingscommando en van de LO/Sportorganisatie willen graag dat het personeel van de LO/Sportorganisatie de civiele waardering krijgen die het verdient en zij onderschrijven dat er een meerwaarde moet zijn.

De commandant van de LO/Sportorganisatie heeft de commandant van het opleidings- en trainingscommando verzocht een onderzoek uit te laten voeren naar de kwaliteit van de onderofficier sportinstructeur uitgedrukt in competenties. Deze competenties te vergelijken met relevante HBO studierichtingen; studierichtingen welke door de genoemde onderofficieren sportinstructeur mogelijk gevolgd kunnen worden. Het doel is om een grotere mobiliteit op de civiele arbeidsmarkt te bewerkstelligen als zij de dienst verlaten of om heel specifiek voorbereid te zijn op een functie binnen de LO/Sportorganisatie. In deze paragraaf zal aan de hand van de algemene onderzoeksopdracht de onderzoeksvragen geformuleerd worden. De geformuleerde onderzoeksopdracht luidt als volgt:

Inventariseer, in het kader van het flexibele personeel systeem, binnen het gehele bestand van onderofficier sportinstructeurs, de mogelijk verworven competenties en vergelijk deze met competenties van relevante, reguliere, HBO studierichtingen.

Om de onderzoeksopdracht om te zetten naar onderzoeksvragen is het belangrijk om de opdracht te plaatsen in de context van de organisatie. Met de invoering van het flexibele personeelssysteem zullen ook de meeste onderofficieren sportinstructeurs op een moment in hun leven geconfronteerd worden met de gevolgen van het beleid. De onderzoeksvragen concentreren zich dan ook rond het 35^{ste} levensjaar. De onderofficier sportinstructeur heeft dan de rang van sergeant der eerste klasse. Rond deze leeftijd ligt het keuzemoment voor het verlaten van de dienst, al dan niet op eigen verzoek, al dan niet met de mogelijkheid om binnen of buiten de organisatie door te stromen. In beide situaties is het volgen van een HBO studie een optie om, met een verbeterd profiel over te stappen naar de civiele arbeidsmarkt en/of om een gewenste aansluiting te vinden binnen de organisatie.

De onderzoeksopdracht is op te delen in twee onderzoeksvragen te weten:

Onderzoeksvraag 1

Hoe is de ervarings- en de competentieopbouw van de doelgroep op het moment dat zij mogelijk de dienst verlaten dan wel doorstromen?

Onderzoeksvraag 2

Welke HBO studierichting(en) hebben de voorkeur en kunnen als speerpunt aangemerkt worden?

Op basis van beide onderzoeksvragen kan een assessment procedure opgesteld worden waarmee competenties gemeten kunnen worden. De ontwikkelde assessment procedure valt buiten het kader van het afstudeerproject. Wel zal een voorstel voor de vorm van het instrument bij de aanbevelingen gedaan worden. Het uit te voeren vervolgonderzoek kan dan gericht zijn op het verder ontwikkelen en testen van het meetinstrument. Het resultaat zal een instrument zijn wat geschikt is om competenties zo objectief mogelijk te meten.

1.5 Samenvatting achtergronden, onderzoeksopdracht en onderzoeksvragen

Dit onderzoek is er voornamelijk op gericht om de ontwikkelde competenties van de onderofficier sportinstructeur te inventariseren, te definiëren, te toetsen en af te stemmen op en met relevante HBO studies. Het resultaat van het onderzoek geeft mede een aanzet tot een blauwdruk voor de wijze waarop competenties op alle niveaus vastgesteld kunnen worden. Het onderzoek is uitgevoerd bij en voor de LO/Sportorganisatie omdat dit een relatief overzichtelijke organisatie is en een goede afspiegeling is van het personeelsbestand. Met het vastleggen van de competenties van de onderofficier sportinstructeur is het mogelijk om de meerwaarde te bepalen van die competenties. Deze meerwaarde geldt dan voor de doorstroomopleidingen op HBO niveau. Met de dan bekende werkwijze is het ook mogelijk om de reguliere onderofficier opnieuw te bekijken. Naast de reguliere onderofficier en de onderofficier sportinstructeur biedt de opzet van het onderzoek ook perspectieven voor het beoordelen van elke militair ongeacht zijn functie of rang.

De verklaring civiele erkenning wordt intern bij defensie verstrekt door de Commandant van het Opleidings- en Trainingscommando (C-OTCO) die deze taak gedelegeerd heeft naar de Commandant Koninklijke Militaire School (C-KMS). De KMS is de bakermat van elke onderofficier binnen de Koninklijke Landmacht (KL) en is verantwoordelijk voor de algemene loopbaanopleidingen, waarvan de didactische opleidingen deel uit maken. Een van de voorwaarden was en is dat de onderofficier twee startfuncties vervuld moet hebben en minimaal een instructeurfunctie. De startfuncties zijn functies bedoeld als groepscommandant bij het operationele commando (OPCO), waarbij de startende onderofficier de verantwoordelijkheid heeft voor zijn groep. Binnen zijn verantwoordelijkheid moet hij zijn groep trainen op het niveau 1 en 2 en leiden in een willekeurige militaire opdracht. Dit betreft militaire opdrachten welke mogelijk in het hoogste geweldspectrum uitgevoerd dienen te worden. De niveaus zijn de individuele persoon (niveau 1) en het groepsoptreden (niveau 2). De instructeurfunctie is altijd bij een opleidingseenheid welke onder het commando van staf OTCO valt. De onderofficier sportinstructeur wordt direct aangesteld als sportinstructeur en kan aan deze voorwaarden niet voldoen. Met de resultaten van het uitgevoerde onderzoek is het mogelijk om voldoende argumenten te formuleren om de vermeende achterstelling om te zetten in een sterker profiel.

2. Conceptueel kader

2.1 Inleiding

Het conceptuele kader schetst een beeld van de onderbouwende theorieën en modellen voor het beoordelen van competenties, welke de basis vormen van het uitgevoerde onderzoek. Paragraaf twee geeft een overzicht van de gehanteerde competentie modellen en het begrip competentie. Na het toelichten van het begrip competentie zal aan de hand van de competentieformule van Klarus (2002) een definitie gepresenteerd worden van het geïntroduceerde begrip ‘taakcompetentie’. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een korte samenvatting.

2.2 Onderbouwende theorieën en competentie modellen

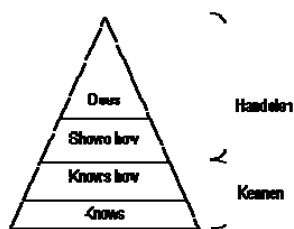
De wijze waarop mensen ervaringen opdoen, zich vaardigheden eigen maken kan door het begrip competentie en competentieontwikkeling omschreven worden. De wijze waarop het proces van het zich eigen maken van die handelingen, die vaardigheden gestalte krijgt, vormt de basis voor het onderzoek. Deze paragraaf over de onderbouwende theorieën, competentie modellen en competenties wil een antwoord geven op de vragen zoals: “Wat is een competentie?” en “Op welke wijze kunnen competenties aantoonbaar gemaakt worden?” Vanuit de holistische gedachten uit de ‘Gestalt psychologie’, kijken we naar de verschillende mogelijke onderbouwingen om van daaruit naar de modellen te kijken welke gangbaar zijn. Uiteindelijk wordt het begrip competentie beschreven en toegelicht. Met de introductie van de competentieformule van Klarus (2004) zal gezocht worden naar mogelijkheden om de competenties daadwerkelijk te meten. In de volgende alinea’s komt eerst de ‘Gestalt psychologie’ ter sprake. Vervolgens wordt de onderbouwende literatuur gepresenteerd. We maken de overstap naar de competentie modellen en het competentiebegrip. Uiteindelijk resulteert dit in de competentieformule. Deze paragraaf wordt afgesloten met de begripsvorming rondom ‘Taakcompetentie’ en een samenvatting.

2.2.1 Gestalt psychologie

Het begrip competentie kent vele omschrijvingen. Om het begrip competentie te vertalen vanuit de holistische gedachte uit de ‘Gestalt psychologie’, moeten deze eerst nader toegelicht worden. Een holistische gedachte geeft aan dat verklaringen in het leven (biologisch gezien) gezocht worden in de totaliteit, de onderlinge samenhang en de samenwerking van de delen en de processen. De ‘Gestalt psychologie’ volgens Van Neer (1979, p. 22) zegt: *‘In de waarneming is het geheel er eerder dan de delen’*, en *‘Het geheel is meer dan de som van de delen’*. Het geheel verwijst naar de totaliteit, de delen verwijzen naar de onderlinge samenhang en de samenwerking van de delen en de processen. Als de grondlegger van de ‘Gestalt psychologie’ wordt Christian Ehrenfels (1859 – 1933) beschouwd. Ehrenfels toonde aan dat er op het gebied van de zintuiglijke waarnemingen verschijnselen zijn die niet enkel uit het samenvoegen van afzonderlijke gewaarwordingen verklaard kunnen worden. Zo is een figuur meer dan het samenstel van de onderdelen en een melodie meer dan de som van de geïsoleerde klanken. Deze theorieën, reiken de mogelijkheden aan om ook op een andere manier naar de competenties te kijken. Bij het beoordelen van mensen tijdens hun beroepsbeoefening en in het onderwijs, worden medewerkers, leerlingen of studenten nog te vaak alleen cijfermatig afgerekend op het wel of niet kunnen uitvoeren van een taak of een opdracht. De directe leidinggevendenden, de docenten, de examinatoren, de assessoren, worden beschouwd als de deskundige en de veronderstelling is dan ook dat de deskundige een objectieve meting, een objectieve beoordeling uitgevoerd heeft. De gedachte dat een competentie gebaseerd is op een aantal onderliggende ‘deel’ competenties en deze een bijdrage kunnen leveren aan het geheel van de taak welke daaraan verbonden is, biedt mogelijkheden voor het beschrijven van een meer sluitende definitie van het begrip competentie. Als dan de uitgevoerde taak de leidraad is voor het beschrijven, dan kan de toevoeging van taak aan het begrip competentie de omschrijving specifiek maken. Na de introductie van het begrip ‘taakcompetentie’, zal in paragraaf 2.2.4.2 het begrip ‘taakcompetentie’ dan ook nader beschreven worden.

2.2.2 Beschrijving van de 'Holistische' gedachte

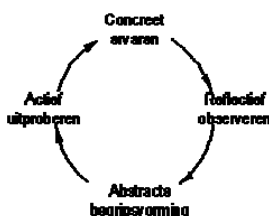
De holistische 'Gestalt' gedachte omzetten naar meer pragmatische begrippen moet meer duidelijkheid geven over hoe we met competenties om kunnen gaan. Zo is volgens de 'Gestalt' gedachte een figuur er eerder dan de onderliggende delen en de melodie er eerder dan de onderliggende klanken. Als wij een kandidaat een bepaalde taak succesvol uit zien voeren moeten we dus kunnen veronderstellen dat de kandidaat de onderliggende vaardigheden beheerst. Immers zonder de onderliggende, benodigde, vaardigheden zou de kandidaat niet in staat zijn geweest de taak succesvol uit te voeren. Spencer & Spencer (1993) verklaren competenties aan de hand van een ijsberg model en maken een onderverdeling in het zichtbare en onzichtbare deel. Het onderwater deel staat voor de basis persoonlijkheid van de persoon en is lastig maar wel mogelijk te beïnvloeden en te ontwikkelen. Zij hebben het dan over karaktereigenschappen, motieven, het zelfbeeld en houdingsaspecten. Het bovenwater deel staat voor kennis en vaardigheden welke relatief gemakkelijk aan te leren zijn en waar men snel resultaat kan zien. Het onder- en bovenwaterdeel vormen samen het 'zijn' van een persoon.



Figuur 1

Millers driehoek (in Hensen, 2005, p. 2)

Miller (1990) expliciteert in zijn driehoek, zie figuur 1, het kennen en handelen. De basis van de driehoek wordt gevormd door de kennis (Knows), waarover iemand moet beschikken om specifieke taken in de toekomst uit te kunnen voeren. Dit kennisniveau kunnen we vaststellen met schriftelijke examens of toetsen. In het daar opvolgend niveau (Know how), gaat het over de wijze waarop kennis gebruikt wordt bij het oplossen van specifieke taken. Ook dit niveau is gemakkelijk schriftelijk af te toetsen. De eerste twee niveaus vormen samen het 'kennen'. Het derde niveau (Shows how) laat het handelen zien in een gesimuleerde situatie. Het gaat dan over de kennis welke in het handelen toegepast wordt. Het gesimuleerd handelen wordt in assessment centers veelvuldig toegepast. Het laatste en hoogste niveau, de top van de driehoek geeft het daadwerkelijk handelen weer (Does). In het doen kan de persoon laten zien dat hij zelfstandig in staat is om binnen de complexe praktijk van alle dag te presteren. Daarbij kan hij een beroep doen op een geïntegreerd geheel van kennis, vaardigheden, houdingen en persoonlijke eigenschappen. Iemand die goed op het niveau 'Does' functioneert en dat ook in verschillende situaties kan en blijft doen achten we competent.

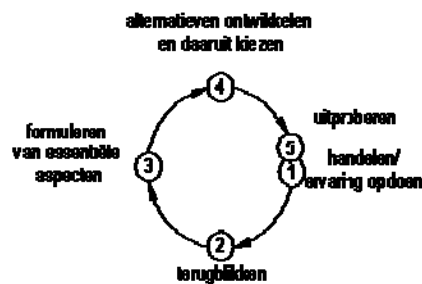


Figuur 2

Kolb's Experimental Learning Cycle (1984)

De bijdragen van Kolb (1984) en Korthagen (2001) respectievelijk; ‘The experimental learning cycle’, zie figuur 2, en ‘Het spiraalmodel voor reflectie’, zie figuur 3, schetsen het beeld hoe wij kennis in zijn algemeen eigen maken, op welke wijze binnen het constructivisme mensen leren. Voor het ontwikkelen van competenties geven de modellen van Kolb en Korthagen een stevige basis. Binnen het constructivisme leren mensen door nieuwe informatie te koppelen aan al bekende, bestaande informatie. Lerenden construeren zo zelf hun kennis en construeren dus ook hun competenties. Op een gelijksoortige wijze maken lerende zich vaardigheden eigen. Kolb geeft aan dat het leren een circulair proces is, waarbij het niet uitmaakt waar je ergens de cyclus instapt. De cyclus heeft de volgende elementen; concreet ervaren, reflectief observeren, abstracte begripsvorming en actief uitproberen. Kolb laat zien dat er een circulaire opbouw zit in ons handelsbekwaam zijn. Met zijn cirkel wordt het belang aangegeven van de onderlinge communicatie tussen; zij, die willen leren en zij, die de tools aanreiken om te leren. De reflecties op de concrete ervaringen helpen om de lerende zijn bekwaamheid te ervaren en aan te passen aan datgene wat in een arbeidssituatie verwacht wordt. Binnen deze willekeurig startende cyclus is de ervaringsopbouw te herkennen, waarbij het persoonlijk handelen, versterkt wordt door de theorie en mogelijk ook de latente theorieën welke in een andere leersituatie geleerd zijn. De ervaringen bouwen zich op en kunnen dan verruimen waardoor kennis en ervaring als een spiraal met een lichte helling opgebouwd worden.

Die ervaringsopbouw vinden we sterker in Korthagens model. Korthagens spiraalmodel voor reflectie laat dan ook zien dat leren opbouwend is op voorgaande leerervaringen. Het probleem gestuurd onderwijs is daar een goed voorbeeld van. Just in time and just enough is daarbij de benadering. Als laatste is nog altijd aan de student de keuze of de onderbouwende theorieën voor hem nog zijn te volgen, of dat hij op basis van ervaringen de volgende stap in de ontwikkeling kan maken. De volgorde blijft zoals aangegeven, de invulling is afhankelijk van het moment dat je daadwerkelijk het proces instapt. In de context van de onderofficieren sportinstructeurs moeten zij, om handelsbekwaam te kunnen zijn zich de kennis eigen maken en daar op voortbouwen. In de militaire organisatie wordt kennis aangebracht in kortlopende cursussen. Just in time and just enough. Echter, alle cursussen samen borduren voort op eerder aangebrachte, verworven kennis en vaardigheden. De transfer waarde wordt geacht hoog te zijn. De driehoek, of misschien beter de piramide, gaat dan meer en meer lijken op de ijsberg van Spencer & Spencer. De laatste geeft overigens veel beter de grilligheid van de basis van elke competentie weer.



Figuur 3.
Korthagens spiraalmodel voor reflectie. Korthagen (2001)

2.2.3 Competentiemodellen en de structuratietheorie

Nu de basis gelegd is in de ‘Gestalt psychologie’ en vastgesteld is, dat het begrip competentie een holistisch karakter heeft, kan verder gebouwd worden aan de opzet. Vanuit de competentiemodellen stappen we in de volgende subparagrafen over naar de begripsvorming rondom competenties om uiteindelijk deze vast te kunnen leggen. In de toelichting van de volgende modellen zijn een aantal woorden vet gedrukt. Deze verwijzen naar de begrippen in de competentieformule van Klarus. Met de competentiemodellen kan aangetoond worden dat de verschillende facetten uiteindelijk leiden tot een competentiemodel. Een competentiemodel waarvan de grilligheid van de mogelijke kennis de basis vormt voor de competentiegedachte. Die kennis zal uiteindelijk leiden tot een competentieomschrijving. De competentieomschrijving zal elementen van de 3 modellen en de

structuratietheorie bevatten. Met een praktisch bewustzijn, doelgericht zijn en planmatig handelen, kunnen we op een praktische manier met deze kernbegrippen het geheel overzien. Het interactieve competentiemodel, het holistische model, het handelingsmodel en de structuratietheorie komen in de volgende subparagrafen aan de orde. Klarus (1998) heeft in zijn studie naar modellen en procedures voor leerwegaafhankelijk beoordelen van beroepscompetenties de aanzet gegeven in hoofdstuk 4 paragraaf 2 Blz. 93 t/m 100. De modellen uit de volgende subparagrafen, 2.2.3.1 t/m 2.2.3.4, zijn ontleend aan het werk van Klarus.

2.2.3.1 Het interactieve competentiemodel

Het interactieve competentiemodel laat zien dat het omgaan met veranderingen, praktische intelligentie genoemd, onderdeel kan zijn van de kwalificatiecriteria. Juist die meerwaarde is voor Hodkinson (1992) de belangrijkste winst voor de interactieve beschrijving van het begrip competentie. Interactie, duidt in dit verband op de wisselwerking van de persoon met de omgeving waarin deze acteert. In het interactieve model staan de volgende aspecten centraal:

- Context en cultuur, leren is **situatie** gebonden.
- Cognitie, het verwerken en gebruiken van informatie genereert nieuwe **informatie** en **ervaringen**.
- Gedrag, gedragsverandering (**attitude**) veronderstelt dat er een wijziging optreedt in de denk- en interpretatieschema's welke men hanteert.

Het interactieve model geeft een benadering waarbij de nadruk gelegd wordt op de totaliteit, de onderlinge samenhang en de samenwerking van de delen en de processen.

2.2.3.2 Het holistische model

Het holistische model van Hagar, P. Gonczi, A. & Athanasou, J. (1994) is een specificatie van het model van Hodkinson. Hagar c.s. onderscheiden:

- Ethiek, waarbinnen waarden-oriëntaties plaats vinden ten aanzien van de beroepsarbeid en de context, de situatie, waarbinnen die plaats vindt.
- Kennis, zowel kennis van regels als werkmethoden; deze hebben betrekking op het verzamelen van **informatie** en het hanteren van de **vaardigheden**.
- Inzicht, in het eigen handelen en het overzien van de consequenties, **ervaringsopbouw**, waarbinnen het handelen plaats vindt. Inzicht ook in de sociale en organisatorische verbanden waarin de beroepsuitoefening plaats vindt.
- Probleemoplossend, de wijze waarop de **ervaringsopbouw** een bijdrage levert aan het oplossen van problemen en bezien welke transfervaardigheden men bezit.
- Technische vaardigheden; deze verwijzen nadrukkelijk naar de vaktechnische **vaardigheden** om een opdracht op een adequate wijze op te lossen.
- **Attitudes**, zijn de persoonskenmerken welke een directe bijdrage leveren aan het succesvol zijn; men denkt daarbij bijvoorbeeld aan communicatief zijn, sociaal zijn, gedisciplineerd zijn, nauwkeurig zijn en zorgvuldig zijn.

Het holistische model geeft een benadering waarbij de nadruk gelegd wordt op het niet zichtbare deel van ons handelen, waarbij het van belang is dat er een goede houding is voor het ontvangen van informatie en het willen uitvoeren van de opdracht waarbij het opbouwen van ervaring de belangrijkste schakel is.

2.2.3.3 Het handelingsmodel

Voor het handelingsmodel is de invalshoek het doelgericht, bewust en planmatig handelen het belangrijkste uitgangspunt. In handelingstheoretische opvattingen van Onstenk (1997) haalt hij Vygotsky, van Parreren, Wertsch en Blum aan wanneer hij de handelingstheoretische opvattingen over leren bespreekt, waarvoor de volgende aspecten worden benadrukt:

- Competentie veronderstelt competentieontwikkeling waarbij het handelen zowel als het leren beide intrinsiek deel van uit maken. (**attitude**)
- Leren is een sociaal en gecontextualiseerd gebeuren waarbij het individu zich kennis toeigent, internaliseert, en vervolgens weer gebruikt, externaliseert. Door het handelen wordt weer kennis geproduceerd. (**situatie, ervaring, vaardigheden en attitude**)

- Leren is alleen leren als er een cognitieve handelingsstructuur ontstaat. Het bewust kunnen hanteren van vaardigheden, kijken, zoeken, herinneren, waarderen, beslissen, plannen, uitvoeren van handelingen en het vaststellen van resultaten. (**situatie, vaardigheden en attitude**)
- Elke handelingssituatie kan zonder interventie van een ander persoon leiden tot een cognitieve handeling, het immanent leren. (**attitude**)

2.2.3.4 Structuratietheorie

Aanvullend aan de drie genoemde modellen is het goed om uit de structuratietheorie van Giddens het handelingsbegrip en de wijze van verwoorden van taken te betrekken. De structuratietheorie is een ondersteuning van de drie genoemde modellen. *Het praktische bewustzijn wordt door Giddens (1976, 1985) omschreven als alles wat men weet (en moet weten) om zich te kunnen bewegen in de uiteenlopende contexten van het sociale leven.* De theorie van Giddens komt er, kort samengevat, op neer dat bij het verwoorden of het toelichten van taken, het niet altijd mogelijk en vanzelfsprekend is om alle handelingen te verklaren. De professionaliteit ligt niet in het volledig kunnen verklaren van het handelen maar veel meer in de praktische uitvoering van dat handelen. Praktische kennis welke niet direct verwoord kan worden maar wel noodzakelijk aanwezig moet zijn om het handelen vorm te geven wordt door Sternberg en Polany 'tacit knowledge' of 'tacit knowing', genoemd. Aangehaald door Klarus 1998. Hier komt de ijsberg van Spencer en Spencer weer in beeld, in de zin dat de aanwezige kennis in al haar grilligheid niet altijd te verwoorden is maar dat het handelen wel degelijk ondersteund en beïnvloed wordt door de niet altijd te verwoorden kennis.

2.2.4 Competentiebegrip, -niveau, -formule en taakcompetentie

Na de theorieën en de modellen is het belangrijk om in te zoomen op het competentiebegrip. De voornoemde competentie modellen geven de complexiteit van het begrip aan. De overeenkomsten zijn wel aan te geven en in de volgende subparagraaf zal dan ook de relatie gelegd worden met de competentieformule. Een competentieformule, welke uiteindelijk kan leiden tot een model voor het vastleggen van verworven competenties. In de volgende subparagrafen kijken we eerst naar de verschillende omschrijvingen rondom het begrip competentie, naar taakcompetentie en competentieniveau. Hoewel de competentieformule buiten het project valt wordt een voorbeeld gegeven van de ontwikkelde competentieformule.

2.2.4.1 Competentiebegrip

Zonder overigens compleet te willen zijn passeren de 6 definities van Weinert welke Bouwmeester (2002) in haar afstudeeronderzoek gebruikt heeft voor haar onderzoek naar 'het' van de luchtverkeersleider (Koninklijke Luchtmacht). Met 'het' van de luchtverkeersleiders bedoelt Bouwmeester de competenties welke zij moeten bezitten om hun taak als verkeersleider uit te kunnen voeren. Weinert onderscheidt de volgende definities:

Algemene cognitieve competentie. Het intellectuele vermogen van een persoon om uitdagende taken uit verschillende disciplines onder de knie te krijgen.

Specifiek cognitieve competentie. Refereren aan de cognitieve voorwaarden welke voor een persoon noodzakelijk zijn om binnen een bepaald gebied goed te kunnen presteren.

Motivatieve competentie. De intrinsieke motivatie van een persoon, de inschatting van het eigen kunnen bepaalt de waarde van de competentie en de mate waarin aan de voorwaarden voldaan kan worden.

Handelingscompetentie. De taken worden bekeken vanuit de context waarin de taak uitgevoerd moet worden.

Sleutel competentie. Dit zijn de basisvaardigheden om verdere ontwikkeling mogelijk te maken.

Metacompetentie. Tonen aan dat het leren en aanpassen van competenties gemakkelijker wordt als er inzicht is in de eigen leerstijl en dat het noodzakelijk is om gebruik te maken van elkaars mogelijkheden.

Welke competentie omschrijving ook gemaakt en uiteindelijk gebruikt wordt, altijd zullen er wel elementen te vinden zijn die in de genoemde zes definities naar voren komen. Elementen welke direct terugvoeren naar de context van de te beoordelen competentie. Ook Duvekot en Van Dam (2004, p. 2 - 3) stellen in hun artikel; 'Naar grotere toegankelijkheid tot elders of eerder verworven competenties (EVC)'. Competenties komen tot uitdrukking een bepaalde context. De context waarin iemand actief

is bepaalt ook welke competenties iemand ontwikkelt. Hieruit volgt dat de ontwikkeling van competenties ligt bij het individu en in de context van zijn werk. Scholen en bedrijven kunnen enkel voorwaarde scheppend een bijdrage leveren.

Concluderend kan op basis van de verschillende modellen en theorieën, gesteld worden dat competentieontwikkeling een opbouw kent welke oploopt met de ervaringsopbouw en de context waarin de ervaringsopbouw plaatsvindt. Hoe de ervaringsopbouw verloopt, is moeilijk te vangen in een enkel model omdat er zoveel grillige omgevingsfactoren zijn waarmee rekening gehouden dient te worden. Elke werkomgeving, elke werksituatie elk individu is verschillend zeker als het oog gericht is op het vastleggen van verworven competenties. Bij de beoordeling moet men dan ook uiterst behoedzaam te werk gaan. De 'meet' instrumenten moeten herkend, geijkt en erkend worden door alle spelers in het vastleggen van de competenties. De beoordeelde, de beoordelaar en de kwalificatiestructuur waarbinnen men de verworven competenties wil plaatsen zijn bepalend voor de uitkomsten. De beoordeling zal plaats moeten vinden in een gelijke of aansluitende context, zodat de transfer van het geleerde, van de ervaringsopbouw eerder en beter herkenbaar is. Om met de woorden van Giddens te speken: de te beoordelen persoon moet zich zeker bewust zijn van zijn praktisch bewustzijn. De beoordelaar moet daar duidelijk zicht op hebben.

De vraag welke nog open staat is dan ook wat een competentie dan kan zijn? De volgende omschrijving vat kort samen wat de inhoud van een competentie kan zijn: *“Een vermogen dat kennis-, houdings-, en vaardigheidsaspecten omvat, om in concrete taaksituaties doelen te bereiken”*. Deze inhoudsomschrijving van een competentie is door Luken (2004) gepresenteerd in zijn artikel. In de toelichting op deze definitie benadrukt Luken dat de verschillende noodzakelijke elementen (kennis, houding en vaardigheden) op zodanige wijze op elkaar en op de context zijn afgestemd dat de doelen van het werk worden bereikt. Luken (2004) onderscheidt acht problemen bij het meten van competenties, te weten:

- *Competentie is geen homogeen begrip.*
- *Competenties zijn niet stabiel.*
- *Competentiebeoordelingen zijn subjectief.*
- *Competentiebeoordelingen zijn gekoppeld aan personen terwijl het competentiebeprij ook de context omvat.*
- *Onderwijs is een andere context dan arbeid.*
- *Het competentiebeprij gaat om 'vermogen', terwijl het belangrijker is of de prestatie werkelijk wordt geleverd.*
- *Competentiebeoordelingen zijn in het onderwijs niet zo zinvol.*
- *Als men toch probeert competentie te meten dreigt terugval.*

Deze problemen werden ook door Elhout-Mohr en Oostdam (2001) ook onderkend. Zij stellen dan ook dat het willen vastleggen van een competentie in een formule suggereert dat er een objectieve meting plaats vindt. Binnen het onderzoek naar de competenties van de onderofficieren sportinstructeurs gelden natuurlijk dezelfde problemen. Echter met de “Gestalt“ gedachte en een sluitende competentieformule, kan een systeem geïntroduceerd worden waarbij de meting weliswaar nog altijd een hoog subjectief gehalte heeft, maar waarvan toch verwacht mag worden dat de meting de waarde van een competentie betrouwbaar vastlegt. In dit verband is het van het grootste belang dat de assessoren een goed beeld hebben van de beroepspraktijk waarvoor de competentie(s) onderzocht wordt (worden). Het is duidelijk dat niet alle problemen bij het meten en beoordelen ondervangen kunnen worden. Wel is het een meer dan nobel streven om zo volledig mogelijk te zijn. Dat geldt voor diegene die de beoordeling, de meting, aanvraagt maar ook voor de beoordelaar. Wil men objectief meten dan moeten begrippen van het instrument eenduidig weergegeven zijn. Een oud gezegde geeft al aan wat er belangrijk is bij het meten: *“Meten is weten, mits men weet wat men meet”*.

2.2.4.2 Taakcompetentie en competentieniveau

Willen we een taakcompetentie vastleggen en ook het niveau meten dan zullen eerst het begrip en de voorwaarden daarvoor beschreven moeten worden. De wijze waarop gekeken kan worden naar competenties wordt gegeven door Duvekot en Van Dam (2004). Zij onderscheiden twee hoofdstromen.

De eerste hoofdstroom geeft aan dat elders of eerder verworven competenties gericht is op het her- en erkennen van competenties, passief of summatief EVC genoemd. Deze vorm richt zich op het erkennen van de competenties binnen de bestaande certificering- en diplomastructuren. Summatief EVC beperkt zich tot het herkennen van competenties (portfolio) en het beoordelen en erkennen van die competenties, waarmee kandidaten in een vorm van vrijstellingsbeleid versnelt een diploma kunnen behalen. Een portfolio is een totaaloverzicht van alle opgedane studie- en werkervaringen met de bijbehorende bewijsvoering. Om de doorlopen leer- en ontwikkelingslijn vast te leggen wordt gebruik gemaakt van een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP).

De tweede hoofdstroom geeft aan dat EVC gericht is op het stimuleren van verder leren. Dit heet actief of formatief EVC en kan gezien worden als instrument voor loopbaanvorming. Het verstrekken van een legitimering in de vorm van civiel erkende certificaten en diploma's is dan een middel om te laten zien in hoeverre de ontplooiing van een individu is gevorderd en verder gebracht kan worden. De certificaten zijn dan de bewijsdocumenten welke afgestemd moeten zijn op de doorlopende studierichting.

Voor het uitgevoerde onderzoek is een combinatie van beide de weg welke zal leiden tot de gewenste erkenning. Het formatieve deel geeft een antwoord op datgene wat we juist in de organisatie willen vastleggen. Het onderzoek was hier op gericht. Met de gestaltpsychologie als uitgangspunt, de wil om meer te zien dan direct aantoonbaar is, betekent dit dat kandidaten in de gelegenheid gesteld worden om hun 'zijn' langs de meetlat te leggen en te zien waar zij staan of in termen van maatvoering te meten hoe groot zij gegroeid zijn. Het summatieve deel speelt bij de uiteindelijke beoordeling ook een duidelijke rol, namelijk die van onderbouwen. De Koninklijke Landmacht, defensie, kan in de toekomst hierin niet succesvol zijn zonder de medewerking van hogescholen. Zij zullen op moeten treden als assessoren en vormen de basis voor de externe legitimering. De taak van defensie stopt op het moment dat een kandidaat een advies aangeboden kan worden op basis van een persoonlijke inventarisatie, onder anderen vastgelegd in een persoonlijk ontwikkelingsplan en reflectie. Om het beoordelen meer persoonsonafhankelijk te maken kan een procedure opgesteld worden welke ook door niet direct specialisten gehanteerd kan worden en welke erkend wordt door de betrokken hogescholen en eventueel door regionale opleidingscentra. Voor het opstellen van een geschikte procedure moet eerst de definitie voor 'taakcompetentie' geformuleerd worden. Aan de hand van de omschrijving zoals deze binnen de Koninklijke Landmacht (2004) en de LO/Sportorganisatie (2005) op dit moment gebruikt wordt, komen we uiteindelijk bij de omschrijving 'taakcompetentie' zoals die meer recht zal doen aan de begripsvorming. Volgens defensie zijn competenties: "*Vaardigheden en gedragsaspecten welke medewerkers geschikt maken voor hun werk, taak of functie binnen de organisatie*". In navolging van deze omschrijving, gecombineerd met de holistische gedachte kan gesteld worden dat: 'Een competentie meer is dan de som van de onderliggende gedragingen of deel competenties'. En 'De context van een competentie sterk bepalend is voor de waarde van de competentie'. De beoordeling van competenties met de bijbehorende karakteristieken zoals Hager, Athanasou & Gonczi (1994) deze omschrijven, geven goed weer waar het uiteindelijk om gaat. Volgens Hager c.s. leidt een interactief, respectievelijk holistisch model tot een methode van competentie beoordeling, omdat deze probleemgeoriënteerd en interdisciplinair is. Juist in de dagelijkse praktijk is het van belang dat naar groepen van competenties gekeken wordt waarbij de relatie gelegd wordt tussen de theorie en de praktijk.

Met de karakteristieken; ethiek, kennis, inzicht, probleemoplossend, technische vaardigheden en attitudes en de te formuleren competentieformule kunnen competenties vastgesteld en beoordeeld worden. Daar kan nog aan toegevoegd worden dat individuen zich kennis toe-eigenen (internaliseren) en deze kennis bewerken om ze in een handelingssituatie in te zetten (externaliseren). Door te handelen produceren zij kennis. (2^{de} Punt van het interactieve competentie model, § 2.2.3.1) Op deze wijze kan elke handelingssituatie, zonder interventie van buitenaf leiden tot cognitieve handelingsstructuren (immanent leren) (4^{de} Punt van het handelingsmodel, § 2.2.3.3). Kennis hoeft niet noodzakelijk verwoord te worden (Handelingstheorie, structuratietheorie, tacit knowledge). Bij de uitvoering van een opdracht, een taak, kan door het interdisciplinaire karakter aan het woord competentie 'taak' toegevoegd worden. Door de introductie van het begrip 'taakcompetentie' richt zich het meten veel meer op een specifieke taak, het handelingsbekwaam zijn. Door meerdere taken uit een functiepakket te beoordelen zal het gemakkelijker worden om het niet zichtbare deel meer herkenbaar te maken. De betekenis van een taakcompetentie is dan als volgt te beschrijven:

Een taakcompetentie is een som van een geïntegreerd geheel van kennis, vaardigheden, attituden en persoonseigenschappen welke succesvol ingezet kunnen worden in specifieke situaties.

Zoals Klarus het begrip competentie in een formule uitdrukt is bij hem een competentie het product van de onderliggende factoren. Aan de hand van het competentiewoordenboek defensie kunnen alle omschreven competenties op een bepaald niveau ook een getalwaarde meekrijgen. In het competentiewoordenboek van defensie zijn alle beschreven competenties met oplopende niveaus uitgewerkt, waarbij elk niveau ook nog een onderverdeling kent.

Bijvoorbeeld de competentie analyseren. De definitie voor deze competentie luidt;

Het ontleden van situaties of een hoeveelheid informatie in hoofd- en bijzaken. Het zien van de onderlinge verbanden en doordringen tot de kern.

Deze competentie is verdeeld in 4 niveaus, waarvan niveau 1 omschreven wordt als;
Ordent beschikbare informatie.

Om aan het niveau te voldoen zal de betrokkenen aan de volgende kenmerken moeten voldoen:

- Ordent beschikbare informatie om tot inzicht in een probleem te komen;
- Maakt in de informatie een onderscheid tussen feiten en meningen;
- Onderscheidt hoofd- en bijzaken;
- Legt verbanden tussen gegevens;

De daaropvolgende niveaus gaan steeds dieper in op het cognitieve vermogen en het handelsbekwaam zijn van de te beoordelen persoon. Door aan de niveaus een getalwaarde te koppelen kan uiteindelijk een optelsom gemaakt worden van een specifieke groep competenties voor een bepaalde werksituatie. Daarmee kan een competentieprofiel uiteindelijk een som van deelcompetenties zijn, welke een integraal deel uitmaken van het beroepsprofiel. Het beroepsprofiel kan dan, afhankelijk van de instelling waarvoor de competentie opgezet wordt op verschillende manieren leiden tot een competentieprofiel.

2.2.4.3 Competentieformule.

Hoewel het self-assessment en het gebruik van de competentieformule buiten het kader van het uitgevoerde onderzoek valt wordt in deze paragraaf de formule gepresenteerd met als doel om haar plaats in het geheel aan te geven. In de aanbevelingen voor vervolgonderzoek speelt de formule een belangrijke rol. Om een zo objectief mogelijke meting uit te voeren moet de objectiviteit gewaarborgd worden. Waarborgen van meetgegevens kan enkel als we de gegevens objectief verzamelen, in de goede context plaatsen en dat we de interactie met elkaar erkennen. Wat er geleerd wordt en in welke situatie, formeel of non-formeel, is sterk afhankelijk van de intentie van de lerende, zijn intrinsieke motivatie om te leren en de stimulerende omgeving waarin hij zijn 'leer'-ervaringen op doet. Volgens Klarus (2002) leiden zowel de formele als de non-formele leertrajecten tot gelijke leerresultaten. Juist de voornamelijk non-formele leertrajecten bij de militairen vormen de basis voor het verwerven van competenties. In combinatie met de 'som' uit de gestalt psychologie kunnen de competenties bepaald worden door deze daadwerkelijk in een formule in te vullen. Hoe de formule uiteindelijk gepresenteerd zal worden is afhankelijk van de elementen welke voor een bepaalde taakcompetentie nodig zijn. Taakcompetenties welke op verschillende niveaus berekend kunnen worden kunnen dan ook bepalen waar iemand met zijn competentie opbouw staat. Taakcompetenties zijn opgebouwd uit de taak, de opdracht die iemand krijgt om uit te voeren, gecombineerd met de competenties welke voor een succesvolle uitvoering van de taak noodzakelijk zijn. Zo kent het competentieprofiel van de onderofficier sportinstructeur met de rang van sergeant der eerste klasse de volgende kerncompetenties met de bijbehorende relatiecompetenties;

Integriteit met als relatiecompetenties organisatiecommitment, organisatiesensitiviteit, flexibiliteit en verantwoordelijkheidsbesef.

Vakmatige beheersing met als relatiecompetenties zelfreflectie, integriteit, leervermogen, omgevingsbewustzijn en instructieve wendbaarheid.

Resultaatgerichtheid met als relatiecompetenties initiatief, analyseren, planmatig werken en organisatiecommitment.

Klantgerichtheid met als relatiecompetenties analyse, samenwerken, organisatiecommitment, omgevingsensitiviteit en initiatief.

De competentieformule voor de onderofficier sportinstructeur met de rang van sergeant der eerste klasse kan er dan als volgt uitzien:

$$\text{TC Sgt 1} = \sum \mathbf{I} \times \sum \mathbf{VB} \times \sum \mathbf{RG} \times \sum \mathbf{KG} \times \sum \mathbf{OB}$$

TC Sgt 1 = Taakcompetentie Sgt1

$$\sum \mathbf{I} = \sum \text{Integriteit}$$

$$\sum \mathbf{B} = \sum \text{Vakmatige beheersing}$$

$$\sum \mathbf{RG} = \sum \text{Resultaatgerichtheid}$$

$$\sum \mathbf{KG} = \sum \text{Klantgerichtheid}$$

$$\sum \mathbf{OB} = \sum \text{Organisatiebetrokkenheid}$$

In deze formule geldt voor:

$$\sum \text{Integriteit} = (\text{niveau organisatiecommitment} + \text{niveau organisatie sensitiviteit} + \text{niveau flexibiliteit} + \text{niveau verantwoordelijkheidsbesef}) : 4$$

Welke getal gebruikt wordt voor het bepalen van het niveau maakt niet uit als het maar een constante waarde heeft, het kan het getal 1 zijn maar ook 10 of 100. De uiteindelijke competentiewaarde is altijd terug te brengen tot een begrip.

2.3 Samenvatting conceptueel kader

Binnen het conceptuele kader is een beeld geschetst van de uitvoering en de wijze waarop een antwoord verkregen kan worden op de onderzoeksopdracht en de daaruit voortgevloeide onderzoeksvragen. Het uitgangspunt is de holistische gedachte uit de “Gestalt psychologie”. “Het Ijsberg model” van Spencer en Spencer geeft, in al haar grillige vormen, het beste weer op welke wijze mensen leren en zich kennis en vaardigheden eigen maken. Bij de inzet van assessoren moet men dan ook bedacht zijn op de onderliggende vaardigheden en competenties welke nodig zijn om juist die specifieke taken uit te kunnen voeren waarvoor het assessment geldt. Onderzoek naar het vaststellen van competenties moet dan ook taakgericht zijn. Van de beschreven modellen komt het holistische model het dichtst bij de benadering van competenties. De nadruk wordt immers gelegd op de totaliteit, de onderlinge samenhang en de samenwerking van de delen en de processen in de context waarin zij zich afspelen. Zeker is ook duidelijk geworden dat het niet eenvoudig is om op een objectieve wijze competenties te beoordelen. Het begrip competentie biedt een erg breed perspectief. Elk model afzonderlijk, maar zeker ook de combinatie geeft aan dat de assessoren bij het beoordelen van specifieke taakcompetenties zich goed moeten realiseren dat er veel onzichtbare, of moeilijk zichtbaar te maken factoren een rol spelen. De rol van de assessoren, bij het beoordelen, kan dan ook enkel gebaseerd zijn op een aanwezige ervaringsopbouw en een goed beeld van het werkterrein waarin de te onderzoeken competentie geplaatst wordt. Binnen de context van de LO/Sportorganisatie zal de onderofficier sportinstructeur in zijn loopbaan tot zijn 35^{ste} levensjaar zijn werk doen zoals dat van hem verwacht wordt. Daarnaast zal hij zich verder ontwikkelen en zich mogelijk specialiseren. In die periode moet het voor elke onderofficier sportinstructeur duidelijk zijn dat hij werkt aan zijn eigen toekomst en die toekomst grotendeels in eigen hand heeft. Vanuit het aanvangsniveau CIOS niveau 4, zal hij in principe eerst sportleider zijn, dan militair en als onderofficier sportinstructeur in de defensie organisatie een rol spelen. De rol die hij speelt is een rol waarbij het takenpakket zich geleidelijk uit zal breiden naar hoofdinstructeur met management ondersteunende taken. De uitbreiding is vastgelegd in de doorlopende leer- en ontwikkellijijn zoals die in de competentieprofielen van de sergeant, de sergeant der eerste klasse, de sergeant-majoor en de adjudant zijn vastgelegd. Beide benoemde taken zullen mede bepalend zijn voor de richting waarin de onderofficier sportinstructeur zich kan en zal ontwikkelen. Of zijn taak, na zijn 35^{ste} levensjaar nu binnen of buiten defensie ligt heeft daarop verder geen invloed. In beide situaties werkt hij aan een toekomst die hem de meest gewenste ontplooiingsmogelijkheden kan bieden.

3. Onderzoeksaanpak

3.1 Inleiding

Om te komen tot een beantwoording van de onderzoeksvragen, zal in dit hoofdstuk de onderzoeksaanpak beschreven worden. Met de onderzoeksvragen als uitgangspunt passeren de onderzoeksmogelijkheden, de gekozen onderzoeksmethode, de opbouw van het onderzoeksinstrument en de uitvoering. Uit de onderzoeksopdracht waren de volgende onderzoeksvragen (§1.4) geformuleerd, te weten:

Onderzoeksvraag 1

Hoe is de ervarings- en de competentieopbouw van de doelgroep op het moment dat zij mogelijk de dienst verlaten dan wel doorstromen?

Onderzoeksvraag 2

Welke HBO studierichting(en) hebben de voorkeur en kunnen als speerpunt aangemerkt worden?

Met deze onderzoeksvragen als leidraad is de onderzoeksaanpak en de uitvoering vorm gegeven. De onderzoeksvragen zullen aan de hand van het op te stellen profiel van de onderofficier sportinstructeur beantwoordt worden. Binnen het in te voeren flexibele personeelssysteem zal rond het 35^{ste} levensjaar van elke militair onderzocht worden of er een doorlopende functie binnen de organisatie kan zijn of dat er gezocht moet worden naar een externe functie. In de opzet zal dan ook gezocht worden naar het profiel van de onderofficier sportinstructeur rond het 35^{ste} levensjaar.

3.2 Onderzoeksmethode

Het profiel van de onderofficier sportinstructeur zal een zo groot mogelijk draagvlak moeten krijgen. Om het draagvlak te bewerkstelligen was er een keuze uit twee mogelijkheden, te weten:

1. Een selectie van een responsgroep rond het 35^{ste} levensjaar, waarbij de data verzameld kan worden door gerichte interviews.
2. Een responsgroep van het totale bestand aan onderofficieren sportinstructeurs, waarbij de data verzameld kan worden door gebruik te maken van een enquête.

Om praktische redenen is gekozen voor de tweede optie, voor de eerste optie zouden interviews gepland moeten worden verspreid over alle sportbureaus. In de basis is gekozen voor een enquête onder alle zittende onderofficieren sportinstructeurs, omdat daarmee het draagvlak en later de acceptatie een zo groot mogelijk draagvlak zal hebben. Daarnaast was met een enquête onder alle zittende onderofficieren sportinstructeurs de te verwachten respons het grootst en met schriftelijke data was het gemakkelijker om een algemeen beeld te schetsen. Criterium gerichte interviews onder een kleinere groep 35 jarige onderofficieren sportinstructeurs zijn zeker geschikt op het moment dat er een nadrukkelijke doelgroep uit de data naar voren komt waarmee vervolgttrajecten doorlopen worden. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan specifieke richtingen van HBO studie welke door een bepaalde groep gekozen is en waarvan men dan nader zou willen onderzoeken waarom juist die groep en welke kenmerken daar dan bij horen.

De enquête is opgebouwd uit gesloten-, open- en keuzevragen. Een andere praktische reden was dat de verzamelde data uit een enquête relatief snel te verwerken was met behulp van het statistisch data verwerkingsprogramma SPSS. SPSS biedt de mogelijkheid om uit de data specifieke informatie over de ervarings- en competentieopbouw op te vragen met betrekking tot de beoogde doelgroep. Data met uiteenlopende kenmerken kunnen in het programma gecombineerd worden of met elkaar vergeleken worden. De gerubriceerde en of vergeleken data leidde al direct tot uitkomsten en antwoorden op de onderzoeksvragen.

3.3.1 Onderzoeksinstrument

Daar waar het daadwerkelijk beoordelen van de data in de laatste fase van het onderzoek relevant wordt, is het goed de opzet en aanpak van het gehele onderzoek de revue te laten passeren. De start wordt gevormd door de enquête die uitgezet is onder alle zittende onderofficier sportinstructeurs. De enquête is opgenomen in bijlage 4. De inhoud van de enquête, het onderzoeksinstrument, is opgebouwd uit de volgende delen:

- Inleiding, met een uitleg over het doel van het onderzoek.

- Een inventarisatie deel, waarin opgevraagd wordt hoe de leeftijdsopbouw is, de genoten vooropleidingen, het aantal dienstjaren en de ervaringsopbouw in alle doorlopen onderofficiersrangen.
- Een inventarisatie deel, waarin opgevraagd wordt welke interne en specialistische opleidingen er gevolgd zijn en welke mogelijke HBO studie de voorkeur heeft.
- Persoonlijke gegevens, zodat met de respondenten contact gezocht kan worden voor eventuele deelname aan het vervolgonderzoek.

Voor het opstellen van de vragenlijst hebben het opleidingshuis en de functieprofielen / functieomschrijvingen van de 4 categorieën onderofficier sportinstructeurs als leidraad gediend. Vooral voor de volgorde waarin de opleidingen geplaatst werden en het tijdsbestek, of de rang, waarin de opleidingen gevolgd dienen te worden. Hetzelfde geldt voor de specialistische opleidingen.

Uit de functieprofielen is ook de mogelijke carrière loop en de ervaringsopbouw genomen op basis van de eisen welke gesteld worden om van de ene categorie over te stappen naar de volgende categorie. De 4 categorieën onderofficieren sportinstructeur zijn: sergeanten, sergeanten der eerste klasse, sergeant-majors en adjudanten (Sgt, Sgt 1, SM en AOO).

Vervolgens is de vraag beantwoord wat de interpretatie voor de onderofficier sportinstructeur kan betekenen in de vorm van de ervaringsopbouw in leren en werken. Wat het competentieniveau is en de richting welke als speerpunt gezien kan worden in de mogelijke HBO studies. Om een daadwerkelijke afstemming te verkrijgen met die HBO instellingen is een profielschets van de 35 jarige sportinstructeur gemaakt. Voor het opzetten van de profielschets is gekozen voor twee directe groepen welke rondom het 35^{ste} levensjaar een indringender beeld schetsen van de onderofficier sportinstructeur met de rang van sergeant der eerste klasse en een derde groep de sergeant-majors die een beeld schetsen van de ervaringsopbouw en de richting waarin de ontwikkelingen verlopen als er een doorlopende functie is binnen de organisatie. De profielschets is uiteindelijk gebaseerd op de geselecteerde groepen met een ‘diensttijd’ van 10 tot en met 20 jaar en een ‘kalenderleeftijd’ van 30 tot en met 40 jaar. Voor deze drie specifieke groepen is gekozen omdat de groep ‘diensttijd’ en de ‘kalenderleeftijd’ de ervaringen schetsen van de 35 jarige onderofficier sportinstructeur op het moment dat hij voor de keuze staat of blijven of extern gaan solliciteren. De groep sergeant-majors is gekozen om het profiel aan te scherpen in de richting van meerwaarde als (hoofd) instructeur en management ondersteunende taken of management taken.

Door het concentreren van de vraagstelling rond de 35 jarige sportinstructeur en de keuze voor een enkele HBO studierichting wordt het onderzoek smaller en daardoor ook overzichtelijker. Het resultaat van een enkele HBO kan uiteindelijk als model dienen om ook met de andere HBO instellingen af te stemmen

3.3.2 Uitvoeringsprocedure

De uiteindelijke vragenlijst was opgesteld, zie bijlage 4, en de enquête is uitgezet onder de 205 daadwerkelijk aangestelde sportinstructeurs in de rang van sergeant tot en met adjudant. De commandant van de LO/Sportorganisatie, had een begeleidende aanbevelingsbrief toegevoegd om het belang van het onderzoek te benadrukken. Het participeren van de collega's in de rang van sergeant-majoor en adjudant geeft data over de keuzes die zij gemaakt hebben. Keuzes die er voor gezorgd hebben dat zij naar een bepaalde functie konden overstappen en daar ook succesvol in zijn gebleken. De vragenlijst is opgesteld en vooraf voorgelegd aan een expert op het gebied van opleidingen binnen de LO/Sportorganisatie. Om een antwoord te geven op de vraagstelling werd de volgende procedure gevolgd;

1. Enquête onder alle onderofficieren sportinstructeurs, zoals deze nu acteren binnen de Koninklijke Landmacht. Zie § 3.2.1
2. Met de gegevens uit deze enquête het profiel opstellen van de doelgroep, de Sergeant der eerste klasse rond het 35^{ste} levensjaar. Zie § 3.2.2
3. Uit de enquête de speerpunt HBO studierichting afleiden. § 3.2.3
4. Aan de hand van het competentiewoordenboek en de competentieformule van Klarus een (self) assessment uitwerken. Zie § 3.2.4
5. Voor of met betreffende HBO instellingen procedures opstellen/afstemmen/vastleggen om te komen tot een erkenning van de elders of eerder verworven competenties (EVC). § 3.2.4

De wijze waarop invulling gegeven is aan de deelvraagstelling wordt in de volgende subparagrafen aan de hand van de genoemde procedure beschreven. Voor de deelvraagstelling 4 en 5 zijn de aanbevelingen geschetst welke mogelijk voor vervolgonderzoek gebruikt kunnen worden.

3.4 Respondenten

De gehele groep van onderofficieren binnen de LO/Sportorganisatie was geselecteerd om in het onderzoek te participeren. Op basis van personeelslijsten van 10 oktober 2005 was een aantal van 314 onderofficieren aangemerkt om deel te nemen aan het onderzoek. Bij een eerste inventarisatie bleek dat er een erg lage respons was op het uitgezette verzoek tot deelname. Naar aanleiding van de lage respons werd de personeelsdienst ingeschakeld om de doelgroep opnieuw vast te stellen. De vraag was nu toegespitst op enkel die onderofficieren welke ook daadwerkelijk als sportinstructeur geregistreerd en aangesteld zijn. Uit deze vraag volgde dat van de oorspronkelijk 314 onderofficieren er maar 205 daadwerkelijk onderofficier sportinstructeur waren. De resterende 109 onderofficieren hadden verschillende algemene functies binnen de LO/Sportorganisatie en vielen daardoor buiten de doelgroep. De doelgroep van 205 bestaat uit; sergeanten, sergeanten der eerste klasse, sergeant-majors en adjudanten. Volgens de personeelsdienst zijn deze 205 onderofficier sportinstructeur verdeeld over 25 van de 28 bestaande en in gebruik zijnde kazernes (zie bijlage 3). Deze hebben allen een opdracht ontvangen, van de commandant LO/Sport, om in het onderzoek te participeren. De enquête is in de winter van 2005 - 2006 uitgezet. Van de respondenten werd verwacht dat zij voor eind februari de vragenlijst terug gezonden hadden. Begin februari 2006 is een rappel aan alle onderofficieren sportinstructeur gestuurd. Uiteindelijk hebben 119 respondenten gereageerd, dit is 58% van het geheel.

Het was wenselijk dat het resultaat van het onderzoek zich zou concentreren rondom de 35 jarige sportinstructeur. Een gemiddelde waarde van de respondenten zou te veel neigen naar de keuzes van de hogere onderofficieren de sergeant-majors en adjudanten. De hogere onderofficieren vormen in het huidige personeelsbestand bijna 50% van het totaal, daarom is gekozen voor de twee groepen zoals in de vorige paragraaf 3.3.1 is omschreven.

3.5 Samenvatting onderzoeksanpak

Het beantwoorden van de beide onderzoeksvragen is vormgegeven door het inventariseren van de ervarings- en de competentieopbouw, als mede de competentieontwikkeling van de onderofficier sportinstructeur. Deze competentieontwikkeling van de onderofficier sportinstructeur is vervolgens gecombineerd met de voorkeur HBO studierichting. Het onderzoek is opgezet en uitgevoerd onder de zittende 205 onderofficieren sportinstructeur waarbij gebruik gemaakt is van een enquête om zoveel mogelijk data in een zo kort mogelijk tijdsbestek te verzamelen. Door de keuze van een zo groot mogelijke groep onderofficieren sportinstructeurs is het mogelijk om betrouwbare conclusies te trekken en zal het draagvlak zo groot mogelijk zijn.

De aanbevelingen voor de op te zetten EVC procedure geven de defensieorganisatie de mogelijkheid om op basis van de uitslagen van dit onderzoek een vervolgonderzoek meer gericht plaats te laten vinden. Op basis van de profielschets kan een toetsinstrument beschreven worden waarmee de onderofficier sportinstructeur een self-assessment kan uitvoeren of kan laten uitvoeren door assessoren. Met de uitslag van het assessment kan de waarde bepaald worden van de verworven competenties. Hoe deze mogelijk in verhouding staan tot de aansluitende HBO studies kan daar weer aansluitend bekeken worden.

4. Resultaten

4.1 Inleiding

Na het bespreken van de aanleiding tot het onderzoek de opzet en werkwijze van het uitgevoerde onderzoek in de vorige hoofdstukken worden in dit hoofdstuk de resultaten van het onderzoek gepresenteerd. In paragraaf 4.2 is de responsgroep beschreven aan de hand van de respons deelname. Paragraaf 4.3 bevat de omschrijving van de uiteindelijke profielschets van de onderofficier sportinstructeur als tussenstap naar de conclusies. De vierde paragraaf 4.4 geeft de voorkeur HBO studierichting van de respondenten. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een korte samenvatting.

4.2 Beschrijving responsgroep

In eerste instantie was het idee dat er 314 onderofficieren sportinstructeur waren. Eind februari hadden 119 onderofficieren sportinstructeur hun vragenlijst geretourneerd. Op het moment dat aan het einde van februari 2006 gebleken zou zijn dat er maar slechts 119 respondenten gereageerd hadden van de veronderstelde 314, dan zou dat betekend hebben dat er slechts een respons was geweest van 37,9 % . Dit percentage zou zeker te laag zijn om het onderzoek ook maar enigszins representatief te laten zijn. Het lage responspercentage moest een oorzaak hebben en daar is dan ook onderzoek naar verricht. Al vrij snel werd duidelijk dat het bestand onderofficieren dat gebruikt was ‘vervuild’ was door reguliere onderofficieren. Dit zijn onderofficieren die weliswaar een functie hadden en hebben bij de LO/Sportorganisatie maar zeker geen onderofficier sportinstructeur zijn. Voor de volledigheid is het bestand van onderofficieren sportinstructeurs opnieuw opgevraagd, nu echter met de duidelijke restrictie dat het onderzoek enkel zou gelden voor alle zittende onderofficieren sportinstructeur. Het resultaat van de personeelsdienst is opgenomen in bijlage 3. Van de 314 onderofficieren bleken er 205 daadwerkelijk sportinstructeur te zijn. De 109 andere onderofficieren waren of zijn allen geplaatst op algemene functies. Met 119 respondenten van de 205 is er dan een respons van 58 %. Of deze respons een reële vertegenwoordiging is van het bestand aan sportinstructeur is afhankelijk van de spreiding over de organisatie. Uit de tabel (bijlage 3), blijkt dat van de 25 kazernes met een populatie sportinstructeurs er op 32 % van de kazernes een responsie is van minder dan 50%. Voor die kazernes is de gemiddelde respons 16,8 %. De resterende 68% van de kazernes hebben een respons tussen de 50 % en 100 %. Deze groep heeft een gemiddelde respons van 77,2 %. Als reden voor het niet reageren op de vraag tot deelname aan het onderzoek werden bij navraag, door de non respondenten, de volgende argumenten gegeven:

- Niet onder het directe commando vallen van de C – LO/Sportorganisatie.
- Grootschalige oefening in de eerste maanden van 2006.
- Mee op uitzending met een eenheid waaraan de LO/Sportorganisatie haar diensten aan verleent.
- Personeel op staffuncties en niet altijd als sportinstructeur ingezet.
- Vallend onder andere postcode.
- Geen belangstelling, omdat HBO studie gepasseerd station is.
- Al een afgeronde HBO studie op zak hebben.
- Bijna de leeftijd bereikt van het functionele leeftijdsontslag.

De invloed op de uiteindelijke resultaten zal verwaarloosbaar zijn omdat alle onderofficieren sportinstructeurs in principe dezelfde achtergrond hebben en een soortgelijke ontwikkeling doorgemaakt hebben. Mogelijk dat bij de onderofficieren sportinstructeurs voor de commando's en de luchtmobiele brigade de accenten enigszins verlegd zijn. Zij vormen zeker ook mede de doelgroep maar zullen veel meer specialist zijn in en op bepaalde competentiegebieden welke gericht zijn op grensverleggende activiteiten, activiteiten waarbij de mentale component veel nadrukkelijker aanwezig moet zijn. Hoewel de afwijkingen waarschijnlijk minimaal zijn is door het ontbreken van de responsie van 85 sportinstructeurs het resultaat niet representatief voor de gehele organisatie maar voldoende groot om conclusies te kunnen trekken. De eenduidigheid in het verplichte opleidingstraject en de opbouw van ervaring door de wisseling van de functie op en naar verschillende kazernes dragen bij aan een gemiddelde competentie- en ervaringsopbouw. De argumenten welke, op basis van de 58% respons, gevonden worden geven een goed beeld van de organisatie en de personen die de organisatie vertegenwoordigen.

Voor de verdeling van de respondenten over de 4 rangen, zie tabel 4.1. Rangindeling naar dienstverband en leeftijd. Voor het geheel is $n = 119$. Voor de respondenten van af 10 tot en met 20 jaar dienstverband is $n = 31$. Voor de respondenten vanaf het 30^{ste} tot en met het 40^{ste} levensjaar (leeftijd) is $n = 33$:

Tabel 4.1 Rangindeling naar dienstverband en leeftijd

Huidige rang:	Geheel bestand: $n = 119$	Dienstverband: * $n = 31$	Leeftijd: ** $n = 33$
Sergeant.	26,1 %	-	12,1 %
Sergeant der eerste klasse.	32,8 %	41,9 %	57,6 %
Sergeant-Majoor.	26,1 %	58,1 %	30,3 %
Adjutant.	15,1 %	-	-

* Dienstverband 10 – 20 jaar.

** Leeftijd 30 – 40 jaar.

Uit de tabel 4.1, blijkt dat er geen sergeanten zijn met een dienstverband van 10 – 20 jaar en dat klopt ook omdat de bevordering naar sergeant der eerste klasse een blokbevordering is na een dienstverband van 4 jaar. Daar en tegen kunnen er wel sergeanten zijn die ouder zijn dan 30 jaar. De reden daarvoor is dat zij om verschillende redenen later ingestroomd zijn. Het gegeven dat er géén respondenten zijn uit de groep adjudanten is te danken aan de tijd van functievervulling in de verschillende rangen. De rangstoewijzing van adjudant kan pas plaats vinden na een functievervulling van 4 jaar als sergeant, van 10 jaar als sergeant der eerste klasse en van weer 10 jaar als sergeant-majoor. Uitzonderingen daar gelaten is dat opgeteld 24 dienstjaren en die vallen buiten de deelgroep van diensttijd.

Het doel van het onderzoek was om het profiel te schetsen rondom het 35^{ste} levensjaar. In tabel 4.2 zijn, voor de beide responsgroepen diensttijd en leeftijd, de gemiddelde jaren gepresenteerd ter controle of het profiel daadwerkelijk rond het 35^{ste} levensjaar gelegen is. Uit deze jaartallen blijkt dat de gemiddelde leeftijd inderdaad op het moment ligt dat uitstroom of doorstroom ter sprake zal komen. De gemiddelde jaartallen voor de instroomleeftijd schetsen de leeftijd waarop de onderofficier sportinstructeur de organisatie instroomt.

Tabel 4.2 Gemiddelde instroomwaarden van de steekproef

Categorie:	$n =$	Dienstverband: *	Leeftijd: **	Instroomleeftijd: ***
Diensttijd	31	14,3 jaar	36,5 jaar	23,9 jaar
Leeftijd	33	9,7 jaar	33,6 jaar	22,3 jaar

* Dienstverband 10 – 20 jaar.

** Leeftijd 30 – 40 jaar.

*** Instroomleeftijd.

4.3 Competentieprofiel

Welke keuzes de onderofficieren sportinstructeurs maken, naar HBO studies of een interne of externe voortzetting van hun carrière, is mede afhankelijk van vraag en aanbod binnen de organisatie voor bepaalde specialisaties en mogelijke doorgroei. Daarnaast worden keuzes gemaakt op basis van eigen positieve ervaringen en affiniteit met bepaalde vakgebieden. Het competentieprofiel is opgebouwd uit; de competenties verworven in

- de instroomopleidingen. Zie § 4.2.1
- de gevolgde interne opleidingen en de gekozen vakspecialisaties. Zie § 4.2.2
- de ervaringsopbouw. Zie § 4.2.3

De paragraaf wordt afgesloten met een samenvatting van het profiel van de gemiddelde onderofficier sportinstructeur.

4.3.1 De instroom opleidingen

De instroom opleidingen, CIOS, ALO of anders, zijn voor de gehele groep respondenten en voor de beide deelgroepen als volgt weergegeven in Tabel 4.3. Instroomopleidingen. De ‘anders’ groep zijn die onderofficieren sportinstructeurs die op een andere wijze ingestroomd zijn als onderofficier sportinstructeur dus zonder CIOS of ALO diploma.

Tabel 4.3 Instroomopleidingen

Categorie:	n =	CIOS:	ALO:	Anders:
Allen	119	76,2 %	9,2 %	15,6 %
Diensttijd	31	87,1 %	9,6 %	3,3 %
Leeftijd	33	81,1 %	15,1 %	3,8 %

Er is een duidelijke tendens dat de instroom met een CIOS diploma een striktere voorwaarde is geworden. Maar er is ook een relatief grote groep die een afgeronde HBO opleiding heeft en toch functioneert op het onderofficiers niveau en dat is zeer opmerkelijk. Waarschijnlijk hebben de personen uit deze groep pogingen ondernomen om als officier in te stromen, echter de functie mogelijkheden als officier zijn niet zo ruim dat er een grote toeloop mogelijk kan zijn. Deze ALO opgeleide sportinstructeurs vallen buiten het doel van dit onderzoek, omdat zij een afgeronde HBO studie op zak hebben. Gelet op hun invloed op de groep CIOS/MBO sportinstructeurs, bepalen zij mede de kwaliteit van de groep sportinstructeurs in het geheel. Juist in de ontwikkeling van competenties is het belangrijk dat collega's als rolmodel en klankbord op kunnen treden, zonder dat dit expliciet zichtbaar is. De beroepshouding is sterk bepalend voor het al dan niet succesvol functioneren, goede rolmodellen maken dan ook dat ook de minderen zich daaraan willen conformeren en door de uitdaging hun prestaties verhogen en versterken. De ALO instromers zijn aan het begin van hun functioneren als onderofficier sportinstructeur vaak op zoek naar praktische invulling van hun functie, zij hebben een goede theoretische achtergrond maar missen de praktische vaardigheden. In hun eerst functieperiode leren zij vaak heel praktisch werken waarna zij de rol van voorbeeld op zich kunnen nemen. Een rol als voorbeeld functionaris omdat zij goed in staat zijn om hun handelen te onderbouwen. De CIOS opgeleide onderofficiers sportinstructeur kunnen met die theoretische kennis op hun beurt dan hun voordeel doen.

4.3.2 De gevolgde interne opleidingen en de gekozen vakspecialisaties

Los van het rolmodel dat de HBO-ers kunnen zijn voor hun CIOS/MBO collega's met de daaruit voortvloeiende voordelen, is er een aantal te volgen interne opleidingen, welke door alle sportinstructeurs gevolgd worden ongeacht hun vooropleiding. Tabel 4.4. Totaal overzicht interne opleidingen laat zien in welke verhoudingen de diverse opleidingen gevolgd worden. Tabel 4.4 is het resultaat van de inventarisatie van de gevolgde opleidingen uit de data analyse.

In deze paragraaf zal een weergave getoond worden van de interne opleidingen welke gevolgd zijn en welke mede bepalend zijn voor het uiteindelijke competentieprofiel. Daar waar het een vrije keuze en of specialisatie betreft kan een sportinstructeur zichzelf profileren binnen de organisatie. Tabel 4.5 geeft een overzicht van de verplichte interne opleidingen welke een hogere score als 60% behaalden. Tabel 4.6 geeft een overzicht van de vrije keuze opleidingen welke ook een hogere score behaalde als 60 %. Beide tabellen vinden hun basis in de tabel 4.4, daarin zijn alle percentages groter dan 60 % vetgedrukt. De grens van 60 % is enkel gebaseerd op de verhouding 50 : 50 tussen het aantal cursussen. Beide tabellen vormen de basis voor het competentieprofiel van de 35 jarige onderofficier sportinstructeur. Door de grens van het percentage te verleggen kan het profiel smaller of breder gemaakt worden naargelang de vraagstelling van bijvoorbeeld een ontvangende hogeschool.

Daar waar het een verplichte keuze betreft kunnen we aannemen dat in de toekomst deze opleidingen altijd in het profiel van de sportinstructeur zitten en deze zijn dan ook van belang als het om een afstemming gaat met de verschillende HBO studierichtingen. Op het moment dat een vrije keuze, van belang is voor een bepaalde HBO studie, kan deze cursus mogelijk een verplichting, dan wel een sterke aanbeveling worden. Omgekeerd kan het natuurlijk ook zo zijn dat bepaalde deel facetten van de HBO studies kunnen passen in de militaire organisatie. Ook dat is een mogelijkheid om nader te onderzoeken. De tabel 4.4 geeft een overzicht van alle opleidingen waar men uit kon kiezen als verplicht onderdeel, als specialisatie of als zeer gewenst. De keuzes zijn per groep in de verhoudingspercentages weergegeven. De externe opleidingen blijven buiten het bestek van dit profiel omdat zij vaak kortlopend zijn en zo divers dat het moeilijk aan te geven is wat de meerwaarde zou kunnen zijn. Voorgaande neemt natuurlijk niet weg dat ook een enkele externe opleiding een bijdrage kan leveren aan het competentieprofiel van de betrokken onderofficier sportinstructeur. Opvallend resultaat uit de tabel 4.4 is dat een aantal opleidingen er duidelijk uitspringen, deze zijn dan ook

ondergebracht in de tabellen 4.5 en 4.6. Buiten dat de belangstelling voor deze vakken ingegeven kan zijn door het organisatiebelang, de organisatie is per slot van rekening de klant en de klant vraagt deze competenties, geven ze ook een dimensie aan de competenties van de respondenten.

Tabel 4.4 Totaal overzicht interne opleidingen

Opleiding:	Omschrijving:	Allen: n = 119	Diensttijd: n = 31	Leeftijd: n = 33
AB 2	Assistent bergredder niveau 2	33,8 %	48 %	45,6 %
AIB	Aanvullende instructiebekwaamheid	83,6 %	73,1 %	76 %
AKI	Assistent kliminstructeur	60,5 %	43 %	56 %
BEI *	Bedrijfsethiek instructeur	-	64 %	54 %
BMS	Basismodule skiën	17,1 %	34 %	22,4 %
CASE/SIM *	Case en simulatie	-	64 %	54 %
Golf	Golf	22,6 %	27,2 %	16 %
GVA Duiken 2	Grensverleggende activiteit Duiken niveau 2	22,5 %	32 %	26,6 %
IKI	Instructeur klimmen	63,8 %	74,8 %	67,2 %
IOL	Instructeur oriënteringsloop	13,3 %	13,6 %	12,8 %
IR 2	Instructeur rots klimmen niveau 2	23,9 %	44 %	34,2 %
IVH 2	Instructeur veiligheidsuitrusting op hoogte niveau 2	15,5 %	16 %	19 %
IWOH	Instructeur werken op hoogte	27,6 %	47,6 %	44,8 %
KITSF	Kader Instructeur Taakspecifieke fitheid	70,4 %	84 %	72,2 %
LTV *	Leiderschapstraining en vorming	-	67,2 %	54 %
MSD	Militair snorkelduiken	29,5 %	30,6 %	35,2 %
MZV 1	Militaire zelfverdediging specialisatie	63,8 %	74,8 %	60,8 %
MZV 2	Militaire zelfverdediging niveau 2	12,7 %	8 %	11,4 %
MZV Basis	Militaire zelfverdediging basis	88 %	64,5 %	88 %
Skaten	Skaten	13,3 %	10,2 %	3,6 %
VTO - 2 *	Vaktechnische opleiding niveau 2, overgang naar Sgt1	-	76,8 %	60 %
WT	Watertraining	72,4 %	81,6 %	83,2 %

* Deze combinatie geldt niet voor de Adjudanten en de 'oudere' Sergeant-Majoor's vanwege de relatief jonge opleiding.
n = 119

Tabel 4.5 Verplichte interne opleidingen

Opleiding:	Omschrijving:	Diensttijd:	Leeftijd:
AIB	Aanvullende instructie bekwaamheid	73,1 %	78 %
BEI	Bedrijfsethiek instructeur	64 %	54 %
CASE/SIM	Case en simulatie	64 %	54 %
LTV	Leiderschap training en vorming	67,2 %	54 %
MZV Basis	Militaire zelfverdediging basis	64,5 %	88 %
VTO - 2	Vaktechnische Opleiding niveau 2	76,8 %	60 %

Tabel 4.6 Vrije keuze interne opleidingen

Opleiding:	Omschrijving:	Diensttijd:	Leeftijd:
IKI Specialisatie 1	Instructeur klimtoren specialisatie 1	74,8 %	67,2 %
KITSF	Kader instructeur taak specifieke fitheid	84 %	72,2 %
MZV Specialisatie 1	Militaire zelfverdediging specialisatie 1	74,8 %	60,8 %
WT Specialisatie 1	Water training specialisatie 1	81,6 %	83,2 %

De tabellen 4.4, 4.5 en 4.6 geven het beeld van de inhoud van de gevolgde cursussen binnen de defensie organisatie. Kort samengevat komt het er op neer dat het aanbod naar de verschillende hogescholen de volgende elementen bevat. De potentiële HBO student brengt de gemarkeerde vakgebieden / opleidingen / competenties mee welke relevant kunnen en zullen zijn voor de opleiding van zijn keuze. Van deze keuzes komen er vier uit het didactische opleidingshuis, te weten de AIB, LTV, CASE/SIM en de BEI, zoals dat voor alle reguliere onderofficieren geldt. Deze vier didactische opleidingen vormen de basis op grond waarvan bij de Hogeschool Arnhem Nijmegen en Fontys Hogeschool een generaal vrijstelling wordt verleend van 143 ECTS.

Om een gefundeerd advies neer te leggen bij een mogelijk ontvangende hogeschool is binnen de organisatie nagegaan welke einddoelen en de tijdsbesteding voor de genoemde opleidingen gelden. Dit

is in bijlage 5, studie belastingsuren (SBU) interne cursussen weergegeven. De gemiddelde sportinstructeur, de doelgroep, heeft een interne opleiding van 886 SBU in termen van ECTS is dat 31,6 en dan is daar nog niet in meegenomen wat de praktische component aan tijdsinvestering kent en wat ervoor gedaan moet worden om in heel specifieke richtingen de licenties te behouden. Met een uitgewerkt portfolio kan de potentiële HBO student zijn profiel vormgeven en versterken door de gekozen specialisaties.

In termen van tijdsinvestering voor de interne opleiding is hieruit af te lezen, dat deze een waarde van ruim 30 ECTS vertegenwoordigt. Dat zij in studiebelasting deze 30 ECTS vertegenwoordigen wil natuurlijk nog niet zeggen dat deze ook daadwerkelijk door een HBO her- en erkend worden. Zoals eerder aangegeven is dit het handelingsniveau van de onderofficier sportinstructeur; de onderliggende competenties / ervaringen zullen mede bepalend zijn voor wat de uiteindelijke waarde wordt. De uiteindelijke waarde, zowel theoretisch als praktisch, zal mede door de HBO instellingen bepaald worden.

4.3.3 De ervaringsopbouw als resultaat uit het onderzoek

In de volgende paragraaf is het profiel van de sergeant der eerste klasse omschreven. In de aanloop naar die omschrijving is het goed om te kijken hoe de ervaring nu opgebouwd is en wat mogelijk het toekomstperspectief is in de naast hogere rang van sergeant-majoor. In de hogere onderofficiers rangen is het noodzakelijk dat de onderofficier over voldoende instructiebekwaamheid en management kwaliteiten beschikt. De instructiebekwaamheid draagt bij aan de functie van hoofd instructeur. De managementkwaliteiten stellen hem in staat om in overleg te treden met commandanten van eenheden. Met commandanten van eenheden moeten zij afspraken kunnen maken over de haalbaarheid van de eisen welke door de commandanten aan hun eenheden gesteld worden. De rol van de onderofficier sportinstructeur is in elke situatie toegespitst op het doel van de eenheid. Het aanleren van handelingen en het geleerde trainen zodat het een vanzelfsprekende handeling wordt zeker in het uitvoeren van een groepsopdracht. En als laatste het vormen onder ‘verzwaarde’ omstandigheden. De rollen die de onderofficier sportinstructeur dan speelt spreken steeds een ander competentiegebied bij hem aan.

Als circa 35-jarige staat de onderofficier sportinstructeur aan de vooravond van het keuzemoment binnen het flexibele personeelssysteem. Het beeld rondom de functie van hoofd instructeur en management ondersteuning is een deelvraag van de eerste onderzoeksvraag. De onderofficier sportinstructeur heeft een stuk ervaringsopbouw, in de volgende tabel 4.7 worden de ervaringen van de gehele groep sergeant-majours uit het totaal aan respondenten ($n = 119$) afgezet tegen de leeftijdsgroep ($n = 33$). De leeftijdsgroep is gekozen omdat in deze responsgroep de sergeant-majours vertegenwoordigd zijn. Het doel van deze tabel is om inzicht te verkrijgen over wat de mogelijkheden kunnen zijn en op welke wijze de sergeant-majours hun ervaringsopbouw vorm geven. Op basis van de enquête vragen 15, 16, 17 en 18 is de tabel 4.7 samengesteld.

Tabel 4.7 Overzicht van de begeleidingstaak en managementtaak door Sergeant-Majours

Vraag:	Allen: $n = 119$	Leeftijd: $n = 33$
Functie als hoofd instructeur. (vraag 15)	$n = 16$	$n = 8$
Gemiddelde tijd aan begeleiding van jonge collega's (vraag 16)	33,2 %	31 %
Gemiddeld aantal personen binnen de begeleidingstaak (vraag 17)	5,1 ($n = 31$)	4,7 ($n = 10$)
Gemiddeld percentage management ondersteunende taken. (vraag 18)	35,3 % ($n = 30$)	35,6 % ($n = 8$)

Uit tabel 4.7 blijkt dat de relatie gelijk oploopt. Elke sergeant-majoor heeft een deel taak als hoofd instructeur waarbij ruim 30% van de beschikbare tijd gebruikt wordt om 5 jongere collega's te begeleiden. Daarnaast wordt eenzelfde tijd besteed aan het uitvoeren van management ondersteunende taken.

In tabel 4.8 is weergegeven wat de relatie is van alle respondenten ($n = 119$) met de respondenten van alle sergeant-majours ($n = 31$) en de eventuele HBO keuze. Het doel van de tabel is om inzicht te krijgen in de HBO keuze van de sergeant-majoor ten opzichte van het gehele bestand. Met het overzicht zal een deelvraag van de tweede onderzoeksvraag beantwoordt kunnen worden. De clusterindeling maakt het mogelijk om in de verhoudingen van de keuzes een profiel te herkennen wat aansluit bij dat van de 35 jarige. Uit tabel 4.8 blijkt dat er een duidelijke keuze is om opgeleid te

worden tot docent lichamelijke opvoeding, cluster docent. De groep sergeant-majors komt verhoudingsgewijs overeen met de totale groep. Nagenoeg hetzelfde kan gesteld worden voor de keuze van management, sportmanagement en ondernemen, cluster management. De vraag komt dan boven of de keuze voor de interne opleidingen een relatie heeft met de keuze voor een bepaalde HBO studie. Vergelijken we tabel 4.4 met tabel 4.8 dan zien we dat de meest gekozen opleidingen een ‘vanzelfsprekend’ hoog instructie gehalte kennen. De opleidingen zijn gericht op het kunnen geven van instructies in de verschillende disciplines en op verschillende niveaus. Voor het goed kunnen managen van de eigen instructie moeten ook management kwaliteiten aanwezig zijn, nog los van de kwaliteiten welke vereist worden voor de management ondersteunende taak. Uit deze gegevens blijkt dat de 35-jarige sportinstructeur ruime ervaring opgedaan heeft als instructeur in verschillende rollen en als manager in de rol van het zich voorbereiden op de instructie taak en het zorgen dat de randvoorwaarden ingevuld zijn. Het informeren van het management van een eenheid over de mogelijkheden en onmogelijkheden zorgt ervoor dat hij steeds goed gemotiveerd aan kan geven waarom hij bepaalde keuzes maakt. Juist het goed onderbouwen van zijn handelen maakt hem meer handelsbekwaam en dit vormt een meerwaarde bij elke HBO studie.

Tabel 4.8 Vergelijkingstabel HBO keuze allen versus de Sergeant-Majors

HBO keuze (eerste keuze vraag 30a)	<i>n</i> = 119	<i>n</i> = 31
Cluster docent:		
2de graad aardrijkskunde	1	1
Docentenopleiding lichamelijke opvoeding	11	6
Fontys sporthogeschool	16	2
Opleidingskunde	2	1
Sport en bewegen	4	0
	<i>34</i>	<i>10</i>
Cluster management:		
Management	5	2
Management economie en recht	1	0
Sport management en ondernemen	7	2
	<i>13</i>	<i>4</i>
Cluster gezondheidszorg:		
Fysiotherapie	7	0
Maatschappelijke gezondheidszorg	2	1
Psychologie	2	0
Sociaal Pedagogische Hulpverlening	1	0
Voeding	2	0
	<i>14</i>	<i>1</i>
Cluster handel:		
Handel	1	0
HEAO	1	1
Marketing, verkoop en communicatie	3	2
	<i>5</i>	<i>3</i>
Anders:		
Bestuurskunde en communicatie	1	0
Bestuurskunde en overheidsmanagement	1	0
Informatica	1	0
Personeel en arbeid	1	0
Personeel en organisatie	2	1
Toerisme	1	0
	<i>7</i>	<i>1</i>
Totaal aantal respondenten per groep:	74	20

In de vergelijkingstabel 4.8 is een vergelijk gemaakt tussen de HBO keuze van allen ten opzichte van de sergeant-majoor, de data is verkregen uit de analyse van de verzamelde data. Deze vergelijking was nodig om de invloed van de gevolgde opleiding tot sergeant-majoor af te zetten tegen de te verwachten HBO keuze.

4.3.4 Profiel van de doelgroep

Na de bespreking van de resultaten in de voorgaande paragrafen zal het profiel samengesteld worden op basis van de beide deelgroepen. De circa 35 jarige onderofficier sportinstructeur heeft een ruime ervaring opgedaan als instructeur met management (ondersteunende) taken. Hij moet er zich steeds van bewust zijn dat hij een voorbeeldfunctie heeft. Daarbij verwacht de organisatie van hem dat hij zorg draagt voor de fysieke en mentale inzetbaarheid van het eenheidspersoneel in relatie tot het operationele optreden van die eenheid. Het profiel bevat een opleidingsperiode van 886 studie belastingsuren in interne opleidingen en een circa 12,5 jaar durende ervaringsopbouw in de praktijk. Alle ervaringen als sportinstructeur zijn gericht op het mentaal voorbereiden van het defensie personeel op haar taak onder verzwarende omstandigheden. Juist die voorbereiding vraagt dat de onderofficier sportinstructeur in zijn sportlessen/sportinstructies daar duidelijk boven moet staan en daarvoor ook zijn cognitieve vermogen moet aanspreken. Als laatste is het gericht voorbereiden op de hoofdinstructeurs taken en de managementondersteunende taken, beide voor circa 30 % van de taak, een sterke aanbeveling in de richting van docent lichamelijke opvoeding of een sport management functie.

4.4 Voorkeur HBO studierichting

In het volgende overzicht, tabel 4.9, staan de gekozen HBO studierichtingen met daarachter het resultaat voor een bepaalde keuze. Voor de overzichtelijkheid is enkel de eerste de tweede en de derde voorkeur aangegeven van het totaal aan respondenten ($n = 119$).

Tabel 4.9 Voorkeur HBO studierichting

HBO studierichting:	1^{ste} voorkeur	2^{de} voorkeur	3^{de} voorkeur
Docentenopleiding LO		16,3 %	
Fontys Sporthogeschool	21,6 %		
Management		16,3 %	
Sportmanagement en ondernemen			22,2 %

$n = 119$

Het is opvallend dat de eerste en de tweede keuze naar de Fontys Sport Hogeschool en Docent lichamelijke opvoeding gaat. Deze verschillen uiteindelijk niet van elkaar omdat ze beide opleiden tot docent lichamelijke opvoeding. Het is opmerkelijk dat de respondenten in het geval van de opleiding tot docent lichamelijke opvoeding direct voor de Fontys sporthogeschool kiezen, waarschijnlijk gaat het hier om een stuk naamsbekendheid. Beide opleidingen kunnen goed aansluiten bij de ervaringsopbouw van de sportinstructeurs en geven ook een verkorte opleidingsduur voor het afronden van een volledige HBO studie. Een goede derde keuze wordt gevormd door de studierichtingen management, sportmanagement en ondernemen.

4.5 Samenvatting resultaten

In het profiel van de doelgroep is niet gesproken over de specifieke competenties die de onderofficier sportinstructeur daadwerkelijk opgedaan heeft. De specifieke competenties zijn pas van belang als er daadwerkelijk assessments uitgevoerd worden door hogescholen. Daarbij kan mogelijk gebruik gemaakt worden van de methode voor het berekenen van competenties. De ontwikkeling van de CIOS/MBO opgeleide onderofficier sportinstructeur wordt mede versterkt door de circa 10 % aanwezige ALO opgeleide collega's die als rolmodel kunnen fungeren. Het profiel dat nu geschetst is geeft aan dat er een verplicht en een vrije keuze traject plaats gevonden heeft, waarmee de onderofficier zich kan specialiseren en mogelijk zijn affiniteit met of voor bepaalde vakgebieden kan ontdekken. De verplichte vier didactische opleidingen uit het didactische opleidingshuis, op basis waarvan de reguliere onderofficier zijn vrijstellingen aan kan vragen, vormen een sterke basis om ook de onderofficieren sportinstructeur in de voorwaarden van de convenanten op te nemen. Waar nog veel werk voor verricht moet worden is het vaststellen van de waarde van de interne opleidingen en de bijbehorende ervaringsopbouw. Hier liggen mogelijkheden welke ontwikkeld en uitgewerkt moeten worden.

5 Terugblik op het onderzoek

5.1 Inleiding

Terugkijkend op de onderzoeksopdracht en het uitgevoerde onderzoek kan gesteld worden dat de circa 35-jarige onderofficier sportinstructeur, op het mogelijke keerpunt in zijn leven, een herkenbare meerwaarde heeft behaald. Meerwaarden, welke vooral liggen op het gebied van het verzorgen van instructies en managementondersteunende taken. In dit hoofdstuk zal een overzicht gegeven worden van de conclusies welke op basis van de literatuurstudie en het uitgevoerde onderzoek. Aan de hand van de onderzoeksopdracht en de daaruit voortgevloeide onderzoeksvragen zal een aantal conclusies getrokken worden.

De geformuleerde onderzoeksopdracht luidde als volgt: inventariseer, in het kader van het flexibele personeel systeem, binnen het gehele bestand van onderofficier sportinstructeurs, de mogelijk verworven competenties en vergelijk deze met competenties van relevante, reguliere, HBO studierichtingen.

De onderzoeksopdracht was opgedeeld in twee onderzoeksvragen te weten:

Onderzoeksvraag 1

Hoe is de ervarings- en de competentieopbouw van de doelgroep op het moment dat zij mogelijk de dienst verlaten dan wel doorstromen?

In paragraaf 5.2 worden de conclusies samengevat op basis van het profiel van de doelgroep.

Onderzoeksvraag 2

Welke HBO studierichting(en) hebben de voorkeur en kunnen als speerpunt aangemerkt worden?

In paragraaf 5.3 worden de conclusies samengevat met betrekking tot de voorkeur HBO studierichting.

Paragraaf 5.4 geeft de specifieke conclusies weer wanneer de onderzoeksresultaten worden vergeleken met betrekking tot het convenant wat door defensie afgesloten is met de HAN en Fontys hogeschool.

In paragraaf 5.5 worden de specifieke conclusies weergegeven met betrekking tot de holistische gedachte in combinatie met competenties en het competentiemeten. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een korte samenvatting.

5.2 Het profiel van de doelgroep

De onderofficier sportinstructeur zal in zijn loopbaan tot zijn circa 35^{ste} levensjaar zijn werk doen zoals dat van hem verwacht wordt. In zijn dienstperiode zal hij zich verder ontwikkelen en zich mogelijk specialiseren. In deze periode moet het voor elke onderofficier sportinstructeur duidelijk zijn dat hij werkt aan zijn eigen toekomst en dat hij die toekomst grotendeels in eigen hand heeft. Vanuit het aanvangsniveau CIOS/MBO niveau 4, zal hij in principe eerst sportleider zijn, dan militair en vervolgens als onderofficier sportinstructeur in de militaire organisatie een prominente rol spelen. De rol die hij speelt is een rol waarbij het takenpakket zich geleidelijk uit zal breiden van sportinstructeur naar hoofdinstructeur en managementondersteunende taken. Beide laatste zullen mede bepalend zijn voor de richting waarin de onderofficier sportinstructeur zich kan en zal ontwikkelen. Of zijn taak nu binnen of buiten defensie ligt heeft daarop verder geen invloed. In beide situaties werkt hij aan een toekomst die hem de meest gewenste ontplooiingsmogelijkheden biedt. De conclusie uit het voorgaande gegeven is, dat de onderofficier sportinstructeur ruime ervaring opdoet als instructeur in verschillende rollen en als manager in de rol van zich voorbereiden op de instructie taak en zorgen dat de randvoorwaarden ingevuld zijn. De investering welke de organisatie doet door elke onderofficier sportinstructeur een interne opleiding aan te bieden van 886 studiebelastingsuren (SBU) plus de bijbehorende praktijkervaring gedurende de gehele periode dat hij voor defensie werkt zorgt er mede voor dat elke onderofficier sportinstructeur steeds goed geïnformeerd is in en over zijn werk. Het steeds uit te dragen voorbeeldgedrag als leider geeft hem bijzondere eigenschappen mee. De constante motivaties voor bepaalde keuzes die hij moet maken, dragen er mede toe bij, dat een onderofficier sportinstructeur voor bepaalde HBO studies meer geschikt is.

5.3 Voorkeur HBO studierichting

Als voorkeur HBO studie is door de respondenten gekozen voor de opleiding tot docent lichamelijke opvoeding. Een goede tweede plaats is weggelegd voor sport management en ondernemen. Dit resultaat is niet verbazend daar de LO/Sportorganisatie in een van de eerste gesprekken over het uit te

voeren onderzoek al aangegeven had dat de keuze waarschijnlijk deze richting uit zou gaan. Voor die conclusie was het onderzoek dus niet nodig geweest. Het onderzoek is wel nodig geweest om het profiel helder te krijgen en een aanzet te doen tot de wijze waarop intern en extern de verworven competenties er- en herkend kunnen worden. De meerwaarde in de vorm van de interne opleidingen, zowel theoretisch als praktisch, zullen nader onderzocht en afgestemd moeten worden op de ontvangende hogescholen. Voor de onderhandelingen met hogescholen over de er- en herkenning van de verworven competenties is het van belang, maar zeker ook een aanbeveling, dat de ontwikkeling van het 'meetinstrument' opgepakt wordt zoals daarvoor in § 2.2.4.3 een opzet gemaakt is. Daarbij is de mogelijke inbreng van de HBO instellingen welke als voorkeur HBO studies geselecteerd zijn van cruciaal belang. Een sterke aanbeveling is dan ook om nader te onderzoeken hoe het gemiddelde profiel staat ten opzichte van de voorkeur HBO studie. Assessment procedures welke nu in gebruik zijn bij de hogescholen kunnen daar een structurele bijdrage aan leveren.

5.4 Conventant HAN Fontys Hogeschool

Zoals in hoofdstuk 1 al aangegeven is de directe aanleiding tot het onderzoek de vermeende achterstelling met de reguliere onderofficier zoals dat in het conventant met de Fontys Hogeschool en de Hogeschool van Arnhem Nijmegen is omschreven. Managementondersteunende taken borduren voort op het managen van de eigen instructie- en lessituatie. Het informeren van het management van een eenheid over de mogelijkheden en onmogelijkheden van hun wensen, zorgt ervoor dat de onderofficier sportinstructeur steeds goed gemotiveerd aan kan geven waarom hij bepaalde keuzes maakt. Juist het goed onderbouwen van zijn handelen, maakt hem meer handelsbekwaam en vormt een meerwaarde voor elke HBO studie. Deze meerwaarde steekt zeker uit boven die van de reguliere onderofficier. Bovendien voldoet de onderofficier sportinstructeur aan de voorwaarde, welke in het conventant vastgelegd zijn, voor toekenning van de vrijstellingsregeling omdat hij het certificaat instructeur Koninklijke Landmacht ook behaald heeft. Het certificaat wordt afgegeven als de betrokkenen de AIB cursus gevolgd heeft en de daar aansluitende "training on the job" periode afgesloten hebben met het examen. Herzien van het conventant met de HAN en Fontys is op het punt van ervaringsopbouw zeker aan te bevelen. Het belangrijkste argument daarvoor ligt opgesloten in de taakstelling van elke militair. Elke militair moet namelijk fysiek maar vooral mentaal voorbereid zijn om onder verzwarende omstandigheden nog steeds alert en adequaat te reageren. De onderofficieren sportinstructeurs spelen daarin een cruciale rol.

5.5 Holistisch uitgangspunt

Voor het beantwoorden van beide onderzoeksvragen was het noodzakelijk om het ongrijpbare van competenties vast te leggen. In dit onderzoek was het holistische uitgangspunt een extra steun om competenties zo objectief als mogelijk te benaderen. Kenmerkend bij het vastleggen van competenties is dat deze moeilijk te beschrijven zijn en dus ook moeilijk te meten zijn. Het ijsbergmodel van Spencer en Spencer geeft op een bijzonder duidelijke wijze weer hoe grillig de opbouw van een taakcompetentie kan zijn. Een taakcompetentie zoals deze uiteindelijk omschreven is geeft met de onderliggende deelcompetenties de mogelijkheid om taakcompetenties te beschrijven en op verschillende niveaus vast te leggen. De vastgelegde niveaus zijn voor een deel al ondergebracht in het competentie woordenboek van de defensie organisatie. De taakcompetenties kunnen later vergeleken worden met de competenties van mogelijk te volgen HBO studies, maar kunnen zeker ook gebruikt worden om de positie van de onderofficier sportinstructeur te bepalen. Met het holistische uitgangspunt is de aanbeveling voor vervolgonderzoek dan ook gericht op de toekomstige mogelijkheid om het eigen profiel te bepalen. Dat is een winstpunt van het onderzoek. Het profiel bevestigd krijgen door specialistische assessoren uit het vakgebied is een tweede pluspunt. De mogelijkheid creëren om de geconstateerde profielen te vergelijken met HBO profielen en daar mogelijk gedeeltelijke vrijstellingen uit distilleren is een derde pluspunt.

5.6 Samenvatting conclusies

De onderofficier sportinstructeur heeft zich in het onderzoek geprofileerd als een bekwaam en veelzijdig inzetbaar instructeur. Zijn bekwaamheden heeft hij opgedaan door de startkwalificatie waarmee hij ingestroomd is en de daaropvolgende verplichte en specialistische cursussen welke hij gevolgd heeft. Daarnaast is de opgebouwde praktijkervaring in de verschillende doorlopen rangen en

functies van belang voor de wijze waarop zij hun werk uitvoeren. De voorkeur studierichtingen liggen in het verlengde van het werk en met aangepaste assessment procedures moet het mogelijk zijn om de meerwaarde daadwerkelijk om te zetten in harde studiepunten/credits. Studiepunten welke in elk geval binnen het convenant met de HAN en Fontys hogeschool herkenbaar zijn. Competenties zijn moeilijk meetbaar en vaak worden deze dan ook heel subjectief beoordeeld. De combinatie van competentieomschrijvingen, met een niveau indeling, en de competentieformule kunnen het mogelijk maken om taakcompetenties daadwerkelijk een waarde mee te geven. Een waarde, welke dan zeker afgestemd moeten worden met hogescholen. Ook de laatste is een aanbeveling voor vervolgstudie.

6. Reflectie op het afstudeerproces, aanbevelingen en discussie

6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt teruggekeken op het onderzoek en vooruit gekeken met de aanbevelingen voor vervolgonderzoek; als laatste staat de discussie open of competenties te meten zijn. Paragraaf 6.2 blikt terug op het uitgevoerde onderzoek met de persoonlijke ervaringen. Paragraaf 6.3 geeft een samenvatting van de aanbevelingen welke uit het onderzoek voortvloeien. In paragraaf 6.4 wordt de discussie uitgezet en het geheel wordt weer afgesloten met een korte samenvatting.

6.2 Reflectie op het afstudeerproces

Een korte reflectie op het uitgevoerde onderzoek laat direct een aantal drempels zien waar overheen gestapt diende te worden. Bij elk volgend onderzoek en elke volgende verslaglegging zal de aanpak na het afsluiten van dit project anders zijn. Door de opgedane ervaringen zullen volgende onderzoeken en verslagen van begin af aan een andere aanpak kennen. Het uitvoeren van dit onderzoek was na het vaststellen van de onderzoeksvragen een doorlopende leerlijn. Als eerste was er de lange zoektocht naar de onderbouwende literatuur, literatuur die zo veelzijdig en uit zoveel verschillende bronnen kwam dat het niet moeilijk was om mijzelf daarin compleet te verliezen. Uiteindelijk ontbraken de verschillende referenties en moesten veel zaken opnieuw opgezocht worden. Het laatste was uiteraard veel gestructureerder dan in het begin van de zoektocht. De opzet van het onderzoek leidde uiteindelijk naar een vragenlijst welke achteraf pas de problemen liet zien, omdat de antwoorden niet direct te verwerken waren in en voor het statistische verwerkingsprogramma SPSS. Het uiteindelijk verwoorden van de bevindingen in dit eindverslag vereiste veel geduld en concentratie waarbij en waardoor elke nieuwe versie steeds meer to the point werd.

Het resultaat van het onderzoek werd in gevaar gebracht door de verwarring rondom de responsgroep, in de voorbereiding had een dubbele controle op de responsgroep waarschijnlijk veel tijd bespaard. Zelfs nu staat het representatief zijn van de uitslagen ter discussie. Die discussie is te ontzenuwen door de argumenten dat elke onderofficier sportinstructeur een gelijksoortig traject doorloopt en in principe gelijkwaardig aan zijn collega zal zijn die wel de enquête ingevuld heeft.

6.3 Aanbevelingen

De voorstellen tot herkenning en erkenning van de studierichtingen zullen verder onderzocht en uitgewerkt moeten worden. In het overleg wat gestart zal moeten worden met de HBO instellingen zal zeker de wijze van competentie meten en beoordelen op de agenda moeten staan. De uiteindelijke voorstellen moeten van beide zijden een match vinden, sterker nog, de voorstellen moeten ook bij de derde partij, de te meten persoon, een match vinden. Het uitgangspunt kan gevormd worden door de competentieformule zoals die in dit verslag, § 2.2.4.3, voorbereid is, zie ook bijlage 6. Waardevolle aanvullingen zullen vooral gericht moeten zijn op de competenties welke er aan toegevoegd kunnen worden en de omschrijvingen van de niveaus die daar dan bij horen. Open overleg met HBO instellingen over de begripvorming, maar zeker ook over de wijze van zo objectief mogelijk meten zullen opgestart moeten worden. In dat overleg kan defensie de aangever zijn van het rekenmodel zoals dit in § 2.2.4.3 voorbereid is. Een rekenmodel wat defensie en de hogeschool overstijgend is, omdat het universeel kan en zal zijn. De kracht zit vooral in de taakcompetentie en de relatie competenties welke voor een bepaalde taak vooraf omschreven en vastgesteld kunnen worden. Een breed scala van omschreven competenties biedt de mogelijkheid om per taak daar omschrijvingen bij op te stellen, waarbij het dan op eenvoudige wijze mogelijk is bepaalde relatiecompetenties er aan toe te voegen of te verwijderen. De relatie met het ontwikkelingsplan kan versterkt worden door in het ontwikkelingsplan al competenties aan te geven die op het eerste gezicht niet relevant zijn. Het self-assessment, wat met de competentieformule als basis opgesteld kan worden, geeft de mogelijkheid om al verborgen competenties zichtbaar te maken. Overleg met direct leidinggevenden kan deze groeiende competenties herkennen en onderkennen.

Het self-assessment is een van de belangrijkste peilers waarop en waarmee de eigenwaarde bepaald kan worden. Het self-assessment, concentreert zich rondom de competentie omschrijvingen zoals defensie deze geformuleerd heeft. Door aan de niveaus een waarde toe te kennen, kunnen

competenties uit een specifiek taakgebied opgeteld worden om uiteindelijk in de competentieformule ingebracht te worden waar de deelcompetenties dan bepalend zijn voor de waarde van de taakcompetentie. Het zelf beoordelen van de aanwezige competenties heeft als risico, dat mensen zichzelf overwaarderen. Deze overwaardering zal zeker meevallen als de eigen beoordeling vergeleken wordt met de beoordeling van de expert.

De uiteindelijke erkenning zal plaats vinden op die momenten dat de 35-jarige onderofficier sportinstructeur voor de keuzes staat. Collectieve erkenningen hebben het voordeel dat zij op algemene of wederzijds aanvaarde competenties gebaseerd zijn. Het convenant met de HAN en Fontys is daar een mooi voorbeeld van. Collectieve erkenning van verworven competenties heeft als belangrijkste nadeel dat van een eenheid uitgegaan wordt. Een eenheid die door de veelheid aan keuzemogelijkheden in opleidingen en ervaringsopbouw niet bestaat. Collectieve erkenningen doen dan geen recht aan de pluriformiteit van de verworven competenties. Wat wel heel goed collectief af te spreken is, is dat er een self-assessment model ligt waarbij de onderofficier sportinstructeur, maar ook elke andere militair altijd zelf kan bepalen welke competenties hij al bezit en op welk niveau die competenties liggen. De tweede controle of bepaling kan door een directe leidinggevende gedaan worden of direct door een specialist van een bepaalde gewenste opleiding. Een persoonlijke erkenning op basis van een self-assessment en het overleggen van een persoonlijk opleidings- of ontwikkelingsplan (POP) maken dat de gewenste opleidingsrichting veel beter in kan spelen op en in een bepaalde studierichting. Een collectieve erkenning voor de 35-jarige onderofficier sportinstructeur kan enkel gebaseerd zijn op het gemiddelde profiel en afgestemd op de voorkeur HBO studierichtingen. In grote lijnen zijn er drie studierichtingen, te weten de docenten opleidingen, de sport en management opleidingen en de gezondheidsopleidingen.

Om te komen tot een gedragen EVC procedure is het goed om ook daarvoor een aanbeveling te geven. Deze aanbeveling valt buiten de onderzoeksopdracht, maar maakt zeker deel uit van mijn opdracht om uiteindelijk te komen tot een er- en herkenning van elders of eerder verworven competenties. Om het proces van erkenning in de toekomst eenduidig en gemakkelijk te laten verlopen, zal het noodzakelijk zijn dat elke onderofficier sportinstructeur zelf een portfolio aan moet leggen en onderhouden. Een portfolio is een totaaloverzicht van alle opgedane studie- en werkervaringen met de bijbehorende bewijsvoering. Een portfolio kan verschillende uitgangspunten hebben. De doelstelling zal altijd zijn om de opgedane ervaring te presenteren en daar waar mogelijk ook bewijsmateriaal bevatten voor het aantoonbaar maken van de competenties. Uit ervaringen met EVC uit 'EVC aan de poorten van het hoger onderwijs'. Thomas, Broekhoven en Frietman (2000) heeft men het voorbeeld gebruikt uit Engeland. In Engeland kent men het systeem; Accreditation of Prior Learning (APL) wat de volgende stappen kent:

1. *Het identificeren van een leerprogramma of erkenning.*
2. *Het verzamelen van verworven leerervaringen.*
3. *Het identificeren van het geleerde uit de leerervaringen in kennis, vaardigheden en andere kwaliteiten.*
4. *Het omzetten van het geleerde in leerling statements, met aandacht voor de aard en het niveau van het geleerde. Hiervoor is een standaard beschikbaar. (Blooms taxonomie)*
5. *Het bewijs (direct en indirect) verzamelen in een portfolio.*

Deze stappen kunnen binnen het opzetten van een EVC procedure gebruikt worden. Uit het voorgaande blijkt dat de beroepsvaardigheden; ethiek, kennis, inzicht, transfervaardigheden, technische vaardigheden en attitudes in combinatie met de karakteristieke grote overeenkomsten vertonen met de competenties zoals deze door de defensie organisatie vastgelegd zijn. Ze maken een goede match met de mogelijkheden welke voor de onderofficier sportinstructeur, maar ook voor de onderofficier algemeen gelden. Het bepalen van competenties kan gezien worden als een product van de verschillende factoren zoals Klarus (2002, p. 10) deze omschrijft in zijn competentieformule. Deze afhankelijk laat zijn van de situatie, de informatie, de ervaring, de vaardigheden en de bijbehorende attitude. Zo is het ook van belang dat de beoordeling een draagvlak heeft, zowel bij het individu als de organisatie en de ontvangende HBO instelling. Bij het beoordelen van competenties moet men zeer zorgvuldig te werk gaan zodat er geen schadelijke gevolgen kunnen zijn voor de betrokkenen. Een stuk erkenning zal liggen bij de acceptatie van het instrument en het draagvlak dat het instrument heeft. Een self-assessment met de competenties van de defensie organisatie als basis en het daarin zelf omschreven profiel door de beoordeelde zal het draagvlak alleen maar vergroten. De beoordeelde kan

eerst kritisch naar zichzelf kijken om vervolgens met hetzelfde instrument als basis door assessoren bekeken te worden. Het bepalen van competenties heeft erg veel weg van het beoordelen van een medewerker, echter hier zal het niet enkel de leidinggevende zijn die bepaalt wat de waarde van een persoon is. Bij het beoordelen en erkennen van competenties gaat het om een confrontatie tussen de individuele competenties en de algemene kwalificatiestandaard. Daarbij aansluiten is de grootste uitdaging bij het beoordelen van competenties.

6.4 Discussie

De huidige onderwijssystematiek is zodanig opgesteld dat van een klassiek leer- en beoordelingsinstrument overgestapt is naar een nieuw leer- en beoordelingsmodel waarbij voor het leer- en beoordelingsmodel minder risico's zijn verbonden voor diegene die zijn of haar competenties erkend wil hebben. Het beoordelen is dan gericht op het waarderen van de competentie ongeacht de plaats en wijze waarop deze werd verworven. Dat zou een goed en mooi uitgangspunt zijn, ware het niet dat we nog steeds de kwaliteit bepalen op basis van het geven van een cijfer op de schaal van 1 tot en met 10. Een puntenschaal die altijd op het randgebied van 5 of 6 de scherpte juist weergeeft. De goede, de juiste, de rechtvaardige motieven vinden om te bepalen of iemand in staat is aan een bepaalde taakcompetentie te voldoen moet onafhankelijk kunnen zijn van het toekennen van een 5 of een 6. Mede door het gebruik van een self-assessment instrument kan in elk geval het draagvlak en dus de acceptatie van het onvoldoende of voldoende zijn sterk vergroten.

Het is lastig om competenties objectief te meten. Als je iemand iets laat vertellen over de eigen competentiewaarden dan is dat natuurlijk subjectief. De betrokkene zal zich zo goed mogelijk voor doen. De tweede direct leidinggevende is al een stuk objectiever in zijn oordeel maar ook daar zal het 'Halo effect' optreden. Een buitenstaander kan een objectief instrument construeren en daarmee een meting uitvoeren. Dit laatste kennen we in de vorm van assessment procedures. In het gevoerde personeelsbeleid komt een moment dat je de meest geschikte kandidaat op de juiste plaats wilt hebben en krijgen. De préselectie zorgt ervoor dat er enkele kandidaten zijn die mogelijk voor de functie in aanmerking komen. Om uiteindelijk een goede onderbouwing te krijgen voor het aanstellen van de juiste persoon en het afwijzen van de minder geschikte persoon accepteren we de uitkomsten van assessment procedures. Sterker nog, we varen er vaak blind op.

In het artikel van Luken, Elshout-Mohr en Oostdam (2001, pagina 118), stellen zij: *'Het totale oordeel over competentie, is een (gewogen) som van de scores die worden behaald op afzonderlijke maatstaven'*. Naar de mening van Luken c.s. suggereert het toepassen van een formule, zelfs als die het resultaat is van een geavanceerde statistische methode, te veel dat competentie objectief meetbaar is. Naar mijn mening blijft elke competentie meting subjectief, alleen door het model aan te passen aan de situatie zal het mogelijk zijn de objectiviteit zo groot mogelijk te maken, of de beoordeling zo optimaal mogelijk te laten zijn. Een van de discussie die op gang gebracht moet en kan worden is de veronderstelling dat competenties daadwerkelijk meetbaar zijn. Mijn bewering, mits de onderliggende instrumenten hun betrouwbaarheid aangetoond hebben en deze ook geaccepteerd zijn door de verschillende partijen, is dat competenties daadwerkelijk gemeten kunnen worden. Het goed iken van het meetinstrument zal er voor zorgen dat het instrument betrouwbaar is en blijft. Bewustwording van het te meten product en de relatieve betrouwbaarheid van het meetinstrument brengen ter afsluiting de volgende spreuk naar voren.

“Meten is weten mits men weet wat men meet”.

6.5 Samenvatting reflectie, aanbevelingen en discussie

Het uitgevoerde onderzoek mag soms ervaren zijn als een worsteling, maar het belangrijkste is dat het een opdracht was waar verschillende uitdagingen in naar voren zijn gekomen. Uitdagingen welke zeker noodzakelijk zijn geweest om uiteindelijk te komen tot een afsluiting van mijn wetenschappelijke studie.

De aanbevelingen omvatten een afstemming met de HBO instellingen over de wijze waarop de verworven competenties gemeten kunnen worden. Een nadere uitwerking van het meetinstrument kan binnen de defensie organisatie verder uitgewerkt worden om vervolgens gebruikt te worden voor het beoordelen van de verworven competenties, zowel intern als extern. Hetzelfde instrument kan ook

gebruikt worden als self-assessment instrument en zal het meest productief zijn als het gedigitaliseerd wordt.

Als voorlaatste is het van belang om de discussie op te starten, maar zeker ook verder aan te wakkeren dat competenties daadwerkelijk meetbaar zijn. Hierbij kan dan zeker gekeken worden naar assessment centers waar al langer gebruik gemaakt wordt van meetmethoden voor het bepalen van meer of minder geschikt zijn voor specifieke functies. De uitgewerkte competentieformule zal veel meer op het specialistische vlak bruikbaar zijn.

Met de beide onderzoeksvragen kort terugblikken op het resultaat levert de volgende antwoorden op.

Onderzoeksvraag 1

Hoe is de ervarings- en de competentieopbouw van de doelgroep op het moment dat zij mogelijk de dienst verlaten dan wel doorstromen?

Zoals in paragraaf 5.2 aangegeven is het gemiddelde profiel samengesteld uit een verplicht deel en een specialistisch deel van de interne opleidingen. Interne opleidingen welke een studiebelasting van circa 886 uren vertegenwoordigen, nog los van de didactische opleidingen waaraan elke 35 jarige onderofficier sportinstructeur moet voldoen en waarop de conclusie getrokken kan worden dat er een meerwaarde is boven de vastgelegde voorwaarden in de 100 studiepunten regeling, 143 ECTS zoals deze vastgelegd is in het convenant met de HAN en Fontys hogeschool

Onderzoeksvraag 2

Welke HBO studierichting(en) hebben de voorkeur en kunnen als speerpunt aangemerkt worden?

De speerpunt HBO studierichtingen zijn de docenten opleiding lichamelijke opvoeding en sport management en ondernemen.

Gelet op de competentieopbouw kan met dit resultaat de hogescholen benaderd worden om een afstemming te krijgen over de gemiddelde opleiding en werkervaring in relatie tot mogelijke vrijstellingen.

Buiten het beantwoorden van de onderzoeksvragen is er een belangrijk bijkomend aspect, de mogelijkheid om in de toekomst competenties daadwerkelijk te meten. Om het meten uiteindelijk mogelijk te maken en daar ook draagvlak voor te creëren is vervolgonderzoek op dit gebied zeker aan te bevelen. Het voorgestelde self-assessment instrument, kan dan ook getest worden en gebruikt worden om de afstemming met HBO te openen en om ook daar draagvlak te vinden.

7. Literatuur

- Bouwmeester, M. (2002) *De zoektocht naar het van de luchtverkeersleider*. Afstudeerverslag Universiteit Twente.
- Defensie. (2005) *Competentie woordenboek LO/Sportorganisatie*. Sectie S1 P&O.
- Duvekot, R. & Van Dam, E. (2004) Naar grotere toegankelijkheid van EVC. Belemmeringen in de toegang tot EVC en verbetervoorstellen. Blz. 2 - 3
- Elshout-Mohr, M. & Oostdam, R. (2001) *Assessment van competenties in een dynamisch curriculum*. Amsterdam: SCO-Kohnstamm Instituut.
- Hensen, T. (2005) *Onderzoek e-Portfolio, een organisatorische en infrastructurele uitdaging*. Kennisnet. (Millers driehoek p 2/33)
- Klarus, R. (2004) *Wie bepaalt wat en hoe er geleerd en beoordeeld wordt*. Verschenen in Visser, K Responsief beroepsonderwijs Den Bosch CINOP.
- Klarus, R. (1998) *Competenties erkennen*. Een studie naar modellen en procedures voor leerwegaafhankelijke beoordeling van beroepscompetenties. CINOP 's-Hertogenbosch.
- Knecht de - Eekelen van, A. (2002) *Project certificering militaire instructeurs competenties*, CITO Arnhem.
- Kolb, D.A. (1984) *Experiential learning: experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs NJ. Prentice Hall
- Korthagen, F. (2001) *Waar doen we het voor? Op zoek naar de essentie van goed leraarschap*. Oratie Utrecht WCC.
- Luken, T.P. (2004) Zijn competenties meetbaar? Dilemma en uitweg bij het werkbaar maken van het competentiebegrip. *Tijdschrift voor Hoger Onderwijs*, 22, 1, 38-53.
- Ministerie van defensie. (2004) *Competentiewoordenboek defensie*. Hoofddirectie personeelsbeleid.
- Neer van, R. (1979) *Inleiding tot de psychologie*. Amphi Malmberg Den Bosch.
- Spencer L.M. & Spencer S.M. (1993) *Competence at work*. John Wiley & Sons USA. Hoofdstuk 2 Definition of a competency. Sternberg, 1988.
- Thomas, E. van Broekhoven, S. en Frietman, J. (juli 2000) EVC aan de poorten van het hoger onderwijs. Ministerie van OCW. ITS. Nijmegen
- Klarus (2002, p.10) <http://www.kenniscentrumevc.nl/site/documenten/verzilveren.htm> Verzilveren van hoe dan ook verworven competenties: descholing of rescholing society? 25 – 08 – 2005.
- Kolb, (1974) Experimental Learning Cycle. Verkregen op 08 – 06 - 2006, van <http://www.infed.org/biblio/b-explrn.htm>
- Korthagen, (2002, p. 4) Spiraalmodel voor reflectie. Verkregen op 08 – 06 – 2006, van http://www.icto.ic.uva.nl/surf/nl_portfolio/Handboek/Hoofdstukken/2-Plaatsbepaling.htm
- Luken (2002) <http://www.tvho-online.nl/publish/articles/000126/article.htm> Bladzijde 5. 02 – 05 – 2006.

Miller (1990) [http://icloniis.fsw.leidenuniv.nl/surf-efolio/Handboek, Hoofdstukken/2-Plaatsbepaling](http://icloniis.fsw.leidenuniv.nl/surf-efolio/Handboek_Hoofdstukken/2-Plaatsbepaling)
Bladzijde 1 van 8. 31 – 10 – 2005

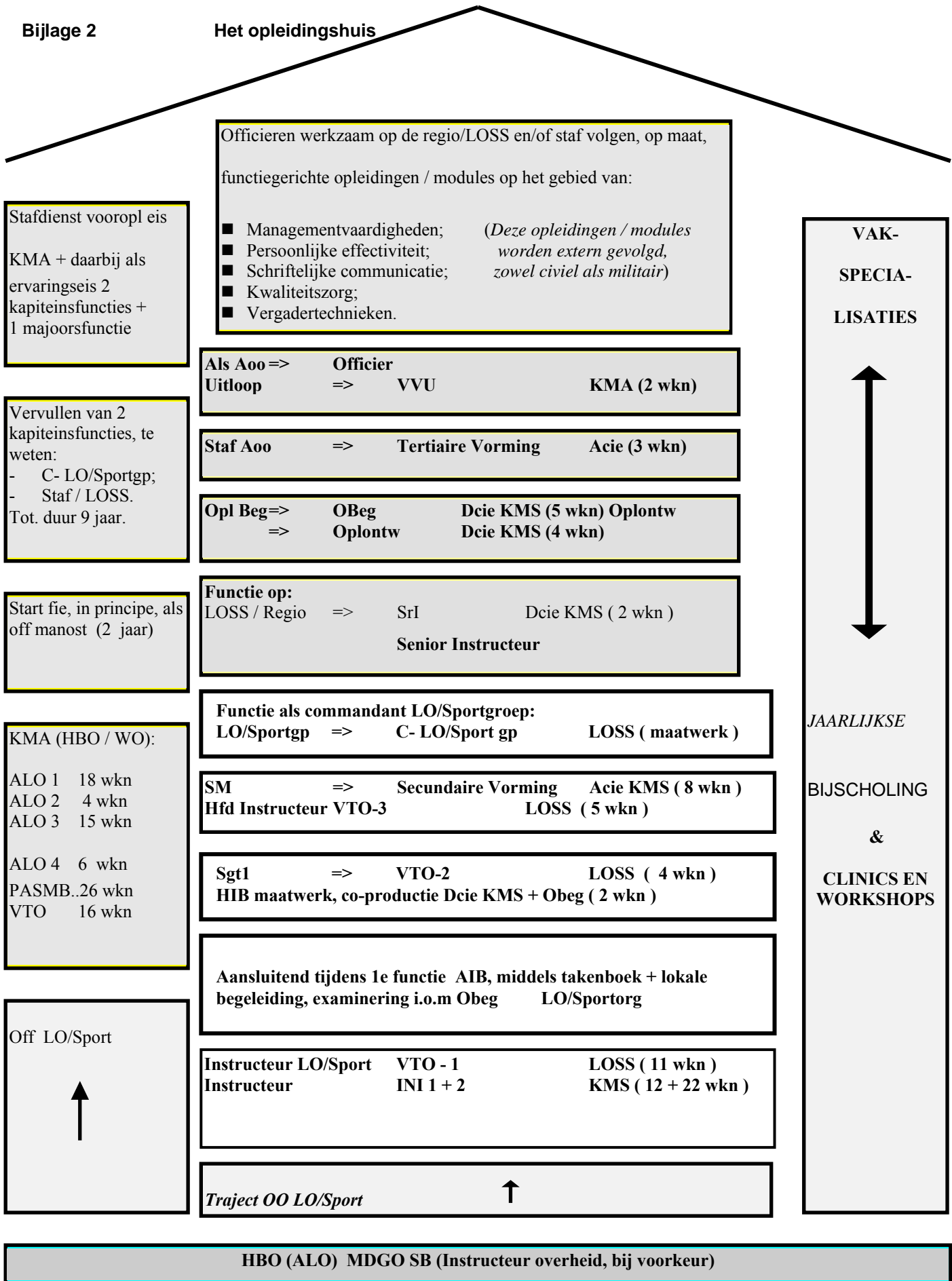
Taakcompetentie WWW user survey. (z.d.). Verkregen op 08 – 06 - 2006, van
<http://www.talentdeveloper.com/index.php?id=23>

Thomas, E. van Broekhoven, S. en Frietman, J. (juli 2000) EVC aan de poorten van het hoger onderwijs. Ministerie van OCW. ITS. Nijmegen. Blz. 20 - 21. Verkregen op 25 – 08 – 2005
<http://www.minocw.nl/onderwijs/evc/print.html>.

Bijlage 1**Lijst met afkortingen**

Afkorting:	Omschrijving:
AB 2	Assistent Berg redden niveau 2
AIB	Aanvullende Instructie Bekwaamheid
AKI	Assistent Klimtoren Instructeur
ALO	Academie Lichamelijke Opvoeding, HBO opleiding
AOOS	Adjutant OnderOfficier Sportinstructeur, hoogste onderofficiersrang
APL	Accreditation of Prior Learning
AT	Adventure Training
BBT	Beroeps Bepaalde Tijd
BEI	Bedrijfsethiek Instructeur
BIDU	Bureau In-, Door- en Uitstroom
BMS	Basis Module Skiën
BOT	Beroeps Onbepaalde Tijd
C – KMS	Commandant Koninklijke Militaire School
C – OTCO	Commandant van het opleidings- en trainingscommando
CASE/SIM	CASE en Simulatiespelen
CIOS	Centraal Instituut Opleiding Sportleiders
CITO	Centraal Instituut voor Toets Ontwikkeling
COKL	Commando Opleidingen Koninklijke Landmacht
cs	Cum su'is, met de zijnen
ECTS	European Credit Transfer System
EVC	Eerder (Elders) Verworven Competenties
EVK	Eerder Verworven Kwalificaties
FLO	Functioneel Leeftijd Ontslag
FPS	Flexibel Personeel Systeem
FT	Fysieke Training
GVA Duiken 2	Grens Verleggend Activiteit Duiken niveau 2
HAN	Hogeschool Arnhem Nijmegen
HBO	Hoger Beroeps Onderwijs
HBOO	Hoofd Bureau Opleiding en Ontwikkeling
HI	Hoofd Instructeur
HIO	Hoofd bureau Interne Opleidingen
IKI	Instructeur Klimtoren
IOL	Instructeur Oriëntering Loop
IR 2	Instructeur Rotsklimmen niveau 2
IVH 2	Instructeur Veiligheidsuitrusting op Hoogten niveau 2
IWOH	Instructeur Werken Op Hoogte
KBB	Kenniscentrum Beroepsonderwijs Bedrijfsleven
KITSF	Kader Instructeur Taak Specifieke Fitheid
KL	Koninklijke Landmacht
KMS	Koninklijke Militaire School
LO	Lichamelijke Opvoeding
LO/Sport	Lichamelijke Opvoeding en of Sportbeoefening
LOB	Landelijk Orgaan Beroepsonderwijs
LTE	Life Time Employment
LTL	Life Time Learning
LTS P & T stroom	Lagere Technische School Praktijk stroom en Theorie stroom
LTV	Leiderschap Training en Vorming
MSD	Militair Snorkel Duiker
MZV 2	Militaire Zelf Verdediging niveau 2
MZV Basis	Militaire Zelf Verdediging Basis

Afkorting:	Omschrijving:
MZV specialisatie	Militaire Zelf Verdediging specialisatie
NCO	Non-Commissioned Officer
OO	OnderOfficier
OOS	OnderOfficier Sportinstructeur
OPCO	Operationeel Commando
OTCO	Opleiding en Trainingscommando
PCI LO/Sport	Project Competenties Instructeur LO/Sport
PKI	Project Kwaliteit Instructeurs
POP	Persoonlijk Ontwikkelingsplan
RK	Rots Klimmen
ROC	Regionaal Opleidings Centrum
Sgt OOS	Sergeant OnderOfficier Sportinstructeur, laagste rang
Sgt1 OOS	Sergeant der eerste klasse OnderOfficier Sportinstructeur
SM OOS	Sergeant –Majoor OnderOfficier Sportinstructeur
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
TSF	Taak Specifieke Fitheid
VOLO	Versnelde Opleiding leraar Lichamelijke Opvoeding
VTO – 2	Vaktechnische Opleiding niveau 2
WEB	Wet Educatie Beroepsonderwijs
WOH	Werken Op Hoogten
WT	Water Training



TRAJECT ONDEROFFICER LO/SPORT

1. Sgt LO/Sportinstructeur

Na de selectie volgt een opleiding aan de KMS INI-1 (duur 12 weken) en de INI-2 (duur 22 weken).

Aansluitend aan de opleiding aan de KMS vindt de Vaktechnische Opleiding (VTO-1) aan de LOSS (duur 11 weken) plaats. Deze opleiding bevat de volgende modules:

- Bedrijfsvoering LO/Sportorganisatie (verkrijgen van enig inzicht in de BV van de LO/Sportorganisatie);
- Instructie geven (lesgeven in de verschillende oefengebieden met het accent op de 'militaire' oefengebieden);
- Sport Medische en Trainingstechnische Kennis (centraal staat TFF I);
- WOMT (werken op en met touwen);
- WOR (wedstrijdorganisatie);
- Eisen proeven en testen.

Na de initiële opleiding vervult de LO/Sportinstructeur één of meerdere functies. E.e.a is mede afhankelijk van zijn / haar persoonlijke voorkeur.

Aansluitend op de VTO - 1, tijdens zijn / haar startfunctie volgt de instructeur verplicht, de navolgende bijscholingen:

- a. Algemene Instructie Bekwaamheid (AIB);
- b. Militaire Zelfverdediging (basismodule);
- c. Hindernisbaan (tactische module);
- d. VCO (Loopscholing & Beg. Loopgpn)
- e. Assistent Klimtoreninstructeur (cordelet bleu).

Ad a.

Algemene Instructie Bekwaamheid (AIB) door uitvoering te geven aan het takenboek.

Deze opleiding bevat:

- Hoe om te gaan met incidentsturing (positief en negatief);
- Het voorbereiden, uitvoeren en evalueren van lessen waarbij m.n. de opdrachsvorm centraal staat;
- Het voorbereiden, uitvoeren en evalueren van lessen waarbij het aanpakgedrag van de instructeur afhankelijk is van de dominantie Leren, Trainen én Vormen;
- Het begeleiden van leerlingen, waarbij de nadruk ligt op (gedrags)vorming (incl. groepsprocessen).

Ad b t/m e.

Om de LO/Sportinstructeur nog beter toe te rusten voor z'n functie én ter ondersteuning van het AIB traject, wordt aansluitend op de VTO 1, collectief, de cursus Assistent Klimtoren Instructeur (AKI) en bijscholingen in de oefengebieden MZV, Hindernisbaan en VCO verplicht gesteld.

Noot:

Om in aanmerking te kunnen komen voor een vervolgfunctie en / of BOT functie zijn de aanvullende bijscholingen vereist.

Vakspecialistische opleidingen (niveau 1).

Tijdens de periode in de functie van LO/Sportinstructeur bestaat de mogelijkheid zich verder te ontwikkelen in het vakgebied door het volgen van door de LO/Sportschool verzorgde vakspecialistische opleidingen op het gebied van:

- instructeur klimtoren (cordelet jaune);
- instructeur Werken op Hoogte (cordelet vert);
- Instructeur Oriënteringsloop (nog te ontwikkelen);
- Mil. Snorkelduiker;
- Golf;
- Skaten;
- Basismodule skiën (nog te ontwikkelen);
- Watertraining.

Noot:

Bovenstaande opsomming wordt jaarlijks herbezien o.b.v. opleidingsbehoefte LO/Sportorg. Afhankelijk van competenties en / of organisatiebelang kan hiervan worden afgeweken. Tevens bestaat de mogelijkheid

opleidingen extern bij andere Oca / civiel te volgen cfm de aanwijzingen in de Informatiebundel 6a LO/Sportorganisatie “Opleidingen voor en door de LO/Sportorganisatie”.

2. Sgt¹ LO/Sportinstructeur

Na vier jaar – blokbevordering – krijgt de LO/Sportinstructeur de rang van sgt¹. Op dat moment dient hij / zij de VTO - 2 te volgen aan de LO/Sportschool. Inhoudelijk bestaat de VTO - 2 uit de navolgende modules:

- Bedrijfsvoering (relevante BV aspecten);
- Didactiek (Zie HIB maatwerk);
- Opleidings- en trainingsproces (leren omgaan met het LOFT document accent op meso, micro en OLS).

Aansluitend op deze vaktechnische opleiding volgt hij / zij, binnen één functioneringstermijn, de Hogere Instructie Bekwaamheid (HIB) aan de D-Cie KMS. Deze cursus is maatwerk voor de LO/Sportorganisatie en wordt in company gegeven met de LO/Sportorganisatie. De opleidingbegeleider is bij de uitvoering betrokken.

Inhoudelijk worden onderstaande aspecten behandeld:

- Leiderschap, training en vorming (LTV);
- Case en simulatiespelen (Case/sim);
- Bedrijfsethiek Instructeur (BEI).

Vakspecialistische opleidingen (niveau 2, Kerninstructeur).

Na voltooiing van de VTO-2 bestaat de mogelijkheid zich verder te ontwikkelen in het vakgebied door het volgen van door de LO/Sportschool verzorgde vakspecialistische opleidingen op het gebied van:

- Instructeur Rotsklimmen (cordelet rouge);
- MZV;
- Taak Specifieke Fitheid;
- Assistent. Bergredder;
- Instructeur Veiligheidsuitrusting op hoogte;
- Hulpinstructeur GVA duiken;
- Civiele en interne opleidingen (geïnitieerd door KOC);
- Buitenlandse (Militaire) opleidingen (geïnitieerd door KOC).

Noot:

Afhankelijk van competenties en / of organisatiebelang kan hiervan worden afgeweken. Tevens bestaat de mogelijkheid opleidingen extern bij andere Oca / civiel te volgen cfm de aanwijzingen in de Informatiebundel 6a LO/Sportorganisatie “Opleidingen voor en door de LO/Sportorganisatie”.

3. BBT - LO/Sportinstructeur in de rang van sm

Na minimaal 5 jaar functievervulling als sgt¹ kan de BBT-LO/Sportinstructeur opteren naar functies in de rang van sm. Hij/zij kan, vooralsnog, alléén opteren naar 100% instructeursfuncties. In het dagelijks functioneren verandert er dus niets. De BBT- LO/Sportinstructeur is vrijgesteld van het volgen van de ACHOO (D-Cie KMS) én de VTO-3 (LO/Sportschool) en vervult de functie hooguit gedurende de laatste volledige functietermijn (tenminste drie jaar).

4. BOT - LO/Sportinstructeur

BOT-personeel wordt geworven uit het aanwezige BBT-bestand. BBT-Personeel (sgt¹) kan, na 4 jaar en verder, opteren voor een plaats binnen het BOT bestand. Na selectie wordt de LO/Sportinstructeur opgenomen in het BOT bestand.

5. Hoofdinstructeur LO/Sport (alléén als BOT - LO/Sportinstructeur)

Na minimaal 5 jaar functievervulling als sgt¹ kan de BOT - LO/Sportinstructeur opteren naar functies in de rang van sm. Voorafgaande aan de toewijzing of tijdens het vervullen van de 1^e sm functie dient hij /zij de ACHOO (D-Cie KMS én aansluitend de VTO-3 (LO/Sportschool)) te volgen. Inhoudelijk bestaat de VTO-3 uit de volgende modules:

- Bedrijfsvoering (dient activiteiten in de manost sfeer te kunnen uitvoeren);
- Didactiek (accent begeleiding LO/Sportpersoneel/coaching/collegiale consultatie/didactisch begeleiden);
- Het O&T proces (raamwerkbeleid Fysieke Opleiding & Training en Sport en de Systematiek).

Tijdens zijn / haar functioneren is de hoofdinstructeur, naast; instructie geven, het uitwerken van macro => meso => micro in het O&T proces ook belast met het begeleiden van LO/Sportpersoneel (voorbereiding op afname AIB toetsing) en stagiaires. Daartoe dient hij / zij een individueel begeleidingsplan te ontwikkelen t.a.v. AIB en verder.

6. C- LO/Sportgroep

Volgt, in principe voorafgaand aan zijn 1^e plaatsing als C - LO/Sportgroep, de opleiding C- LO/Sportgroep. De opleiding is afhankelijk van de ervaringsopbouw. Uitgangspunten hierbij zijn:

- maatwerk;
- zoveel mogelijk op de eigen werkplek;
- samenstellen portfolio.

Inhoudelijk bestaat de cursus uit de navolgende thema's:

- geven van leiding aan de LO/Sportgroep;
- zorgdragen voor een juiste bedrijfsvoering;
- overleg met en het adviseren van commandanten / personeel van eenheden.

7. Stafadjutant / tertiaire vorming

Excellerende onderofficieren kunnen na het vervullen van tenminste één functie als aoo, na een gedegen selectieprocedure, in aanmerking komen voor de functie van stafadjutant. De onderofficier die de functie van stafadjutant krijgt toegewezen volgt de tertiaire vorming aan de D-Cie KMS.

TRAJECT OFFICIER LO/SPORT

8. Off LO/Sport (Elnt)

De officier LO/Sport wordt geworven uit het BBT-bestand LO/Sportpersoneel.

Hij / zij dient te beschikken over de diploma's HAVO of VWO (incl. wiskunde A pakket) en Academie Lichamelijke Opvoeding. (Indien betrokkene niet in het bezit is van het genoemde wiskunde A pakket, dient dit alsnog behaald te worden).

Na selectie volgt hij / zij aan de KMA de volgende modules:

- ALO 1 t/m 4;
- PASMB

Aansluitend wordt aan de LO/Sportschool de VTO gevolgd. Deze opleiding bevat de volgende modules:

- Bedrijfsvoering;
- Opleidings- & Trainingsproces;
- Leidinggeven.

De opleiding is maatwerk. Door middel van het samenstellen van een portfolio bepaalt de toekomstige officier min of meer z'n eigen leertraject.

9. Voorwaarden kapiteinsfunctie

Na minimaal twee luitenantfuncties kan betrokkene solliciteren naar een kapiteinsfunctie (beschikbare functies: C- LO/Sportgroep én staf, inclusief LO/Sportschool);

10. Voorwaarden majoorfunctie

Na minimaal 2 kapiteinsfuncties, waarvan één als C- LO/Sportgroep en één op de staf en / of LO/Sportschool. De totale periode van de functies in de rang van kapitein dient negen jaren te zijn.

11. Cursus Stafdienst

Hij / zij kan worden toegelaten op deze cursus als betrokkene voldoet aan de vooropleidingseis (KMA) en de ervaringseis (twee kapiteinsfuncties én één majoorfunctie). Betrokkene moet zelf inschrijven voor de cursus Stafdienst.

12. Managementvaardigheden Officieren LO/Sport

Personeel (G11XO) werkzaam op de regio / LO/Sportschool en / of staf kan een aantal modules / leergangen volgen. Deze modules worden door instituten binnen het OTCO (D-Cie KMS / OTCLOG) of door civiele instituten (al dan niet in company) gegeven. Dit zijn persoonsgerichte cursussen, afhankelijk van het eigen competentieprofiel. Het gaat hierbij om onderwerpen op het gebied van:

- a) Leidinggeven:
 - vergadertechnieken en het leiden van discussies;
 - time-management voor leidinggevendend;
 - persoonlijk leiderschap;
 - krachtig coachen;
 - IKZ / INK (inter).
- b) Persoonlijke effectiviteit:

- assertiviteit;
 - effectiever functioneren;
 - thematraining persoonlijke ontwikkeling.
- c) Schriftelijke communicatie:
- snel en effectief lezen;
 - effectief schriftelijk rapporteren;
 - leren formuleren (project) opdrachten.

BIJZONDERE FUNCTIONARISSEN LO/SPORT

13. Stafadjutant

Voor bijzonderheden zie pt. 7 TRAJECT ONDEROFFICIER LO/SPORT.

14. Opleidingsontwikkeling

Personeel werkzaam op het KOC en belast met opleidingsontwikkeling volgt aan de D-Cie KMS de opleiding:

- Ontwikkelen van opleidingen (duur 4 weken, vooropleidingseis AIB + HIB modules CS, LTV en BEI)

15. Opleidingsbegeleiding(Obeg)

De opleidingsbegeleider op het KOC volgt aan de D-Cie KMS de opleiding:

- Opleidingsbegeleider (duur 5 weken, vooropleidingseis Srl).

16. Integrale kwaliteitszorg

Personeel belast met integrale kwaliteitszorg in de regio en de centrale afdeling volgen aan de D-Cie KMS:

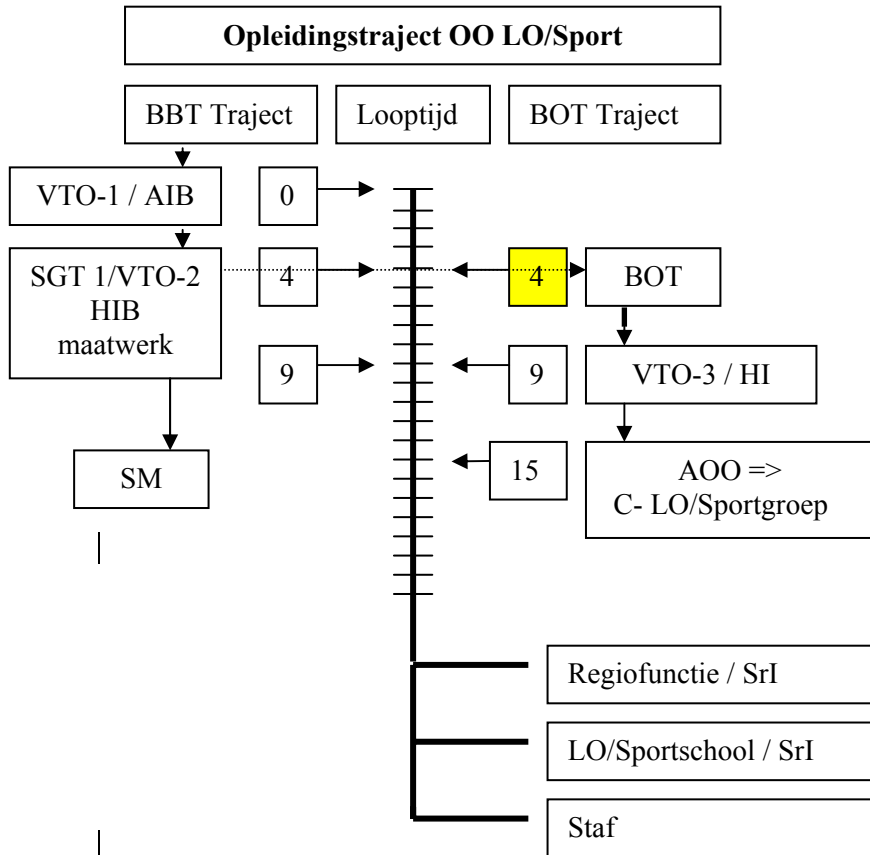
- Integrale kwaliteitszorg (opleidingsproces) of een equivalent van deze opleiding.

17. Senior Instructeur

Personeel, belast met bewaking van het didactisch begeleidingsproces, volgt aan de D-Cie KMS de module Senior Instructeur (Srl, duur 2 weken). De cursus leidt op tot het niveau “senior instructeur”.

Het betreft de volgende functionarissen:

- Opleidingsbegeleider;
- Leidinggevend personeel van het regio-bureau belast met bewaking van het didactisch begeleidingsproces;
- Instructief personeel van de LO/Sportschool / KMS / KMA



Voor BBT-LO/Sportinstructeurs die ervaring hebben als kaderlid bij ehdn van de KL, geldt dat max 2 jaar van die ervaring meetelt in de bepaling van de termijn. Voor BBT LO/Sportinstructeurs, werkzaam op de EvNKazerne (KCT) en in het bezit van de groene baret, geldt vooraansnog een minimale termijn van twee jaar als BBT- LO/Sportinstructeur

Noot:
Voor LO/Sportpersoneel, belast met de functie van C- LO/Sportgroep en Manost, zijn opleidingen op het niveau van kerninstructeur beperkt toegankelijk Reden: instructie geven behoort niet meer tot hun primaire taak. Toewijzing van die opleidingen is afhankelijk van het lokale profiel van de LO/Sportgroep.
C-LO/Sportorganisatie bekleedt de autoriteitsfunctie van LO, FT, S, Rotskl/woh en AT voor de KL. De kwaliteitsbewakers/-adviseurs zijn de materiedeskundigen in een bepaald vakgebied van en voor de LO/Sportorganisatie.

**Relatie niveau LO/Sportinstructeurs én vakspecialistische opleidingen
(niet functie gebonden)**

Basisopleiding LO/Sportinstructeur VTO-1
AIB / TOJ
Bijscholingen VTO-1

Niveau 1: Instructeur
Toegankelijk na de VTO-1.

Niveau2: Kerninstructeur
Alleen toegankelijk na voltooiing van de VTO-2

Niveau 3:

- **Kwaliteitsbewaker** gekoppeld aan fie of
- **Kwaliteitsadviseur** o.b.v. verworven expertise en/of
- **Docent**

Vakspecialistische opleidingen:

- MZV;
- Instructeur Klimtoren (jaune)
- Instructeur WOH (vert);
- Instructeur Oriënteringsloop;
- Mil. Snorkelduiker;
- Golf;

- Vakspecialistische opleidingen:
- Instructeur Rotsklommen (rouge);
 - MZV;
 - Taak Specifieke Fitheid;
 - Ass. Bergredder;
 - Assistent klimtoren;
 - Instructeur Veiligheidsuitrusting op hoogte;
 - Hulpinstructeur GVA duiken;
 - Civiele polen (geïnitieerd door KOC);
 - Buitenlandse (mil) opleidingen (geïnitieerd door KOC).

Kwaliteitsbewaker: Rotskl / WOH en MZV;
Kwaliteitsadviseurs (zie brf C- LO/Sportorg nr 002046, d.d. 03-06-98);

- Docent:**
- MZV;
 - Golf;
 - Skaten;
 - Snorkelen;
 - Oriënteren;
 - Skiën.
- Komen in aanmerking voor het volgen van (bij)scholingen om hun kennis op peil te houden, dan wel uit te bouwen.

Bijlage 3 **Overzicht van de sport bureaus**

Nummer:	Postcode:	Kazerne:	Respondenten:	Percentage:	Werkelijk: *)	10-10-2005 **)
1.	1230 AD	Kpl van Oudheusden	6	75 %	8	10
2.	2509 LS	Alexander	2	50 %	4	5
3.	3509 AA	Kolonel Palm	0	0 %	0	1
4.	3769 AP	Dumoulin	6	86 %	7	10
5.	3800 DA	Prins Bernhard	16	100 %	16	43
6.	3850 AR	Generaal Spoor	2	15 %	13	20
7.	3886 ZH	Generaal majoor Koot Kamp nieuw Millingen	8	89 %	9	13
8.	4700 KA	Engelbert van Nassau	0	0 %	0	16
9.	4800 PA	Trip van Zoutland	0	0 %	0	3
10.	4800 RG	Defensie academie	3	30 %	10	0
11.	5260 GC	Van Bredero Lunetten	1	33 %	3	5
12.	5600 RD	Generaal Majoor de Ruyter van Stevinck	13	65 %	20	26
13.	5688 ZG	Strijpse Kampen	0	0 %	7	10
14.	6000 AZ	Van Horne	6	50 %	12	17
15.	6440 AG	NAK / Afcnt	1	100 %	1	1
16.	6710 HE	Elias Beekman	6	67 %	9	9
17.	6732 ZG	LPL Harskamp	1	50 %	2	3
18.	6800 HK	Oranje Groot Heide Kamp	15	63 %	24	37
19.	7150 AB	Kamp Holterbroek	2	100 %	2	3
20.	7300 EA	Frank van Bijnen	2	100 %	2	3
21.	8084 ZX	LPL Oldenbroek Lkol Tonnet	8	73 %	11	18
22.	8090 AA	Prinses Margriet	3	43 %	7	8
23.	8330 KA	Jahannes Post	8	67 %	12	14
24.	9400 AC	Johan Willem Friso	2	14 %	14	18
25.	NAPO 800	Prins Claus Munster Duitsland	0	0 %	1	2
26.	NAPO 849	Heidelberg	0	0 %	1	1
27.	NAPO 861	Reindalen Duitsland	1	100 %	1	1
28.	NAPO 880	Seedorf	7	78 %	9	15
			119	58 %	205	314

*) Meegenomen alleen instructeur. OO LO/Sportorganisatie.

**) Vervulde bestand met alle onderofficieren werkzaam binnen de LO/Sportorganisatie.

Bijlage 4

De algemene vragenlijst

Geachte collegae Onderofficieren sport,

Voor u ligt een algemene vragenlijst voor het inventariserend onderzoek naar de competenties van de onderofficieren sportinstructeur. Uw commandant de Kolonel N. Spreij heeft mij opdracht gegeven dit onderzoek uit te voeren en verzoekt u dan ook om, maximaal deel te nemen aan het inventariserend onderzoek. Dit onderzoek is in grote lijnen tweeledig namelijk:

- Het zal een beeld vormen van de genoten interne en/of externe opleidingen en de ervaringsopbouw door de sportinstructeur in de verschillende rangen.
- Het zal het verwachtingspatroon peilen voor de eventueel te volgen 'deel' HBO opleidingen.

De onderzoekresultaten zullen als basis dienen om inzicht te verkrijgen in de ervaringsopbouw en de competenties van de Onderofficier Sport. Op basis van de gevonden inzichten zal in het vervolgonderzoek nagegaan worden welke mogelijk HBO 'deel' opleidingstrajecten aan sluiten bij de ervaringsopbouw van de onderofficier in de verschillende functies.

Voor het vervolgonderzoek zal ik na de inventarisatie een aantal personen benaderen. Om iedereen te kunnen bereiken is aan het einde van de vragenlijst een deel toegevoegd waar u uw persoonlijke gegevens kunt vermelden.

Het mag voor u duidelijk zijn en voor mij vanzelfsprekend dat uw persoonlijke gegevens vertrouwelijk behandeld zullen worden.

Het invullen van de gehele vragenlijst zal ongeveer een half uur in beslag nemen afhankelijk van de parate kennis van uw eigen ervaringsopbouw.

Na het invullen van de lijst verzoek ik u om deze te retourneren, door gebruik te maken van de toegevoegde antwoordenvolp.

Bij voorbaat wil ik u hartelijk danken voor uw medewerking.

A.C.G. van Bussel Bc
Beleidsmedewerker opleidingskunde KMS / SLO

Vragenlijst:

De vragenlijst is zodanig opgezet dat de inhoud van de vragen oploopt met uw ervaringsopbouw in de (doorlopen) rangen. Het mag dan duidelijk zijn dat er mogelijk een moment komt dat de vragen niet meer op u betrekking hebben, die vragen laat u uiteraard open. Daar waar mogelijk vragen overgeslagen kunnen worden is dat aangegeven. De vragen 27, 28, 29 en de persoonlijke gegevens zijn weer voor iedereen.

1. Wat is uw huidige rang?
 - Sergeant
 - Sergeant der eerste klasse
 - Sergeant-Majoor
 - Adjutant

2. Wat is de duur van uw betrekking op dit moment? (afgerond in hele jaren)
..... Jaar.

3. Wat is uw kalenderleeftijd?
..... Jaar.

4. Welke civiele (voor)opleiding heeft u afgerond?
 - MAVO / VMBO
 - HAVO
 - VWO
 - CIOS
 - ALO
 - Anders namelijk -----

5. Welke civiele (voor)opleidingen heeft u vroegtijdig afgebroken?
 - Afgebroken HAVO, laatste afgeronde jaar 1 / 2 / 3 / 4 / 5 *)
 - Afgebroken VWO, laatste afgeronde jaar 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 *)
 - Afgebroken ALO, laatste afgeronde jaar 1 / 2 / 3 / 4 *)
 - Anders namelijk -----

6. Geef aan welke opleidingen binnen defensie en binnen de LO/Sportorganisatie (uit het opleidingshuis) u afgerond heeft.
 - INI 1, 12 weken.
 - INI 2, 22 weken.
 - VTO-1, 11 weken.
 - Anders namelijk: -----

*) Omcirkelen wat voor u van toepassing is.

7. Geef aan welke opleidingen, uit de bijscholing tijdens eerste functie, u afgerond heeft.
- AIB.
 - MZV basis module.
 - HIBA.
 - VCO.
 - Assistent klimtoren instructeur, cordelet bleu.
 - Anders namelijk; -----
-
8. Geef aan welke vakspecialistische opleidingen, niveau 1, u afgerond heeft.
- MZV 1
 - Instructeur klimtoren, cordelet jaune
 - Instructeur werken op hoogten, cordelet vert
 - Instructeur oriëntering loop
 - Militair snorkelduiker
 - Golf
 - Skaten
 - Basismodule skiën
 - Watertraining
9. Na de blokbevordering tot Sgt1 moet u een aantal interne opleidingen gevolgd hebben. Geef aan welke opleidingen u afgerond heeft.
- VTO-2.
 - LTV. (leiderschap, training en vorming)
 - CASE/SIM. (case en simulatie)
 - BEI. (bedrijfsethiek instructeur)
 - Anders namelijk; -----
-
10. Geef aan welke vakspecialistische opleidingen, niveau 2, Kerninstructeur u afgerond heeft.
- Instructeur rots klimmen, cordelet rouge
 - MZV
 - Taak Specifieke Fitheid
 - Assistent bergredder
 - Instructeur veiligheidsuitrusting op hoogte
 - Hulpinstructeur GVA duiken
 - Externe opleiding(en), te weten -----
-
- Buitenlandse militaire opleidingen, te weten-----
-

Hier eindigen de vragen voor de Sgt en de Sgt 1, u kunt doorgaan met vraag 27 op Blz. 7.

Binnen de organisatie is lange tijd een onderscheid geweest tussen Beroeps Onbepaalde Tijd (BOT) en Beroeps Bepaalde Tijd (BBT).

Behoort u tot de groep BBT, gaat dan verder met vraag 11.

Behoort u tot de groep BOT, gaat dan verder met vraag 12.

11. BBT LO/Sportinstructeur in de rang van Sergeant-Majoor, na minimaal 5 jaar als Sgt1 gefunctioneerd te hebben, enkel als 100% Sportinstructeur in de laatste functie. Is dit op u van toepassing?
- Ja.
- Nee.

Vraag 12 t/m 16 hebben betrekking op het functiegebied van de Sergeant-Majoor.

12. BBT sportinstructeur kan geworven worden voor een BOT functie, na 4 jaar als Sgt1 gefunctioneerd te hebben. Is dit op u van toepassing?
- Ja.
- Nee.

13. Hoofdinstructeur LO/sport, enkel als BOT. Is dit op u van toepassing?
- Ja.
- Nee.

14. Na de aanstelling tot Sergeant-Majoor moet u een aantal interne opleidingen gevolgd hebben. Geef aan welke opleidingen u afgerond heeft.
- VTO3
- Anders namelijk; -----
-

15. Als hoofdinstructeur is uw functie Sergeant-Majoor instructeur met als neven taak het begeleiden van jongere collega's en mogelijke 'ondersteunende' management taken op meso niveau.
- Hoeveel procent van uw taak besteedt u aan begeleiding van jonge collega's?
- tot 10 %
- tot 20 %
- tot 30 %
- tot 40 %
- tot 50 %
- tot 60 %
- tot 70 %
- tot 80 %
- tot 90 %
- tot 100 %

16. Hoeveel personen vallen (vielen) er binnen uw begeleidingstaken?

----- Personen.

17. Hoeveel procent van uw taak, indien voor u als Sergeant-Majoor van toepassing, besteedt u aan 'ondersteunende' managementtaken?
- tot 10 %
 - tot 20 %
 - tot 30 %
 - tot 40 %
 - tot 50 %
 - tot 60 %
 - tot 70 %
 - tot 80 %
 - tot 90 %
 - tot 100 %
 - niet van toepassing.

Hier eindigen de vragen voor het functiegebied tot en met Sergeant-Majoor, u kunt doorgaan met vraag 27 op Blz. 7.

De vragen 18 tot en met 26 hebben betrekking op het werkgebied van de adjudant.

Bij de overgang naar een adjudanten functie zijn er globaal vier mogelijkheden:

- **U wordt commandant van een sportgroep. Beantwoord de vragen 18 t/m 23**
- **U wordt instructeur voor de kader opleidingen (LOSS). Beantwoord vraag 24.**
- **U kiest voor de ontwikkel / kennis ontwikkeling kant. Beantwoord vraag 25**
- **U hebt een, combinatie van voornoemde functies. Beantwoord de vragen welke op u van toepassing zijn**

18. C – LO/Sportgroep.
Hebt u de opleiding C – LO/Sportgroep gevolgd?.
- Ja.
 - Nee.
 - Nog niet gevolgd.

19. Als C – LO/Sportgroep is het managen van uw sportbureau uw belangrijkste taak. Hoeveel procent van uw taak besteedt u aan begeleiding van uw personeel?
- tot 10 %
 - tot 20 %
 - tot 30 %
 - tot 40 %
 - tot 50%
 - tot 60 %
 - tot 70 %
 - tot 80 %
 - tot 90 %
 - tot 100 %

20. Hoeveel personen vallen (vielen) er binnen uw, 'gedelegeerde', begeleidingstaak?
- Personen.

21. Hoeveel procent van uw taak besteedt u aan het managen van uw personeel?
- tot 10 %
 - tot 20 %
 - tot 30%
 - tot 40%
 - tot 50%
 - tot 60%
 - tot 70%
 - tot 80%
 - tot 90%
 - tot 100%

22. Hoeveel personen vallen (vielen) er binnen uw managementtaak?

----- Personen.

23. In de functie als Co LO/Sportgroep. Waar hebt u de belangrijkste ervaringen opgedaan om als commandant goed te kunnen functioneren?

24. In de functie als instructeur, op de LOSS, voor het verzorgen van de kader opleidingen. Waar hebt u de belangrijkste ervaring opgedaan om als instructeur aan de LOSS goed te kunnen functioneren?

25. In de functie als kennismedewerker. Waar hebt u de belangrijkste ervaringen opgedaan om als kennismedewerker goed te kunnen functioneren?

26. Stafadjudant tertiaire vorming.
 U hebt de Tertiaire vorming KMS;
 Gevolgd.
 Niet gevolgd.
 Nog niet gevolgd.

Civiele vervolgoopleidingen:

De volgende vragen gelden weer voor alle categorieën.

27. Hebt u voor uw persoonlijke ontwikkeling de ambitie om delen van, of een gehele HBO opleiding te volgen?
 Ja, ik zou graag een deel van een HBO opleiding volgen. Ga door met vraag en geef aan welke deel opleiding u zou willen volgen.
 Ja, ik zou graag een volledige HBO opleiding volgen. Ga door met vraag en geef aan welke HBO opleiding u zou willen volgen.
 Nee, ik heb geen ambities om een HBO opleiding te volgen. Ga door met vraag 29.

28. Welke ‘deel’ HBO-opleiding zou u willen volgen om uw kansen, binnen defensie of op de civiele arbeidsmarkt te verbeteren.

Geef met de **cijfers 1, 2, 3** de drie belangrijkste voor u aan in volgorde van belangrijkheid.

- Bedrijfseconomie
- Bedrijfskunde
- Docentenopleiding lichamelijke opvoeding
- Ergotherapie
- Fontys sporthogeschool
- Fysiotherapie
- Gezondheidswetenschappen
- Gezondheidszorg
- HEAO
- Hobby en vrije tijd
- Maatschappelijke gezondheidszorg
- Management
- Management en gezondheidszorg
- Management, economie en recht
- Marketing, verkoop en communicatie
- Pathologie, anatomie, post mortale zorg, rampenidentificatie team RIT
- Sport en bewegen
- Sport management en ondernemen
- Toerisme
- Verpleegkunde
- Voeding
- Anders namelijk: -----

- eventueel uw keuze toelichten: -----

29. Hebt u nog opmerkingen welke naar uw mening in het belang van het onderzoek kunnen zijn.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Persoonlijke gegevens:

Uw persoonlijke gegevens zal ik vertrouwelijk behandelen, ik zal deze enkel gebruiken om met uw contact op te nemen ten behoeve van het vervolgonderzoek.

Graag met blokletters invullen:

Naam:

Voorletters:

Personeelsnummer:

Huisadres:

Woonplaats:

Mobiel nummer:

Locatie LO/Sport:

Kazerne:

Adres kazerne:

Telefoonnummer:

MDTN: *06.....

Hartelijk dank voor de genomen tijd om de vragenlijst in te vullen.

Toon van Bussel.

Bijlage 5**SBU interne cursussen****Overzicht van de studiebelasting voor de vakken welke in het profiel vallen van de 35 jarige sportinstructeur.**

Opleiding:	Tijd in dagen:	Globale einddoelen:
AIB	15	Gelet op de instroomopleiding CIOS voldoen de Sportinstructeurs aan de voorwaarde dat zij in staat zijn om een instructie te verzorgen. De AIB is voor elke OO, dus ook voor de sportinstructeur, na deze opleiding zijn zij gerechtigd om het instructeurkroontje op hun epauletten te dragen. De meerwaarde zit vooral in het gelijkgesteld zijn met de reguliere OO. Aansluitend aan de 15 dagen contactonderwijs worden de AIB-ers op hun werkplek begeleidt tijdens een TOJ periode van circa 10 weken waarna zij de AIB toets afleggen. De AIB toets bestaat uit een instructie van minimaal 45 minuten en het uitvoeren van een ongepland begeleidingsgesprek met een acteur. Extra aandacht is er tijdens de opleiding, de TOJ periode en het examen voor de kerngedragingen instructeur welke verband houden met de opdrachtvorm.
MZV Basis	3 3/4	Vooropleidingseis voor MZV Specialisatie, de basiscursus wordt herzien.
MZV Specialisatie	16	<p>De organisatie treedt op in het hoogste geweldsspectrum, daarvoor is het noodzakelijk dat militairen in staat zijn zichzelf te verdedigen tegen een vijand in een man tot man gevecht. Buiten het beheersen van de vaardigheden moeten de instructeurs in staat zijn om de demonstraties te verzorgen en de instructies te geven in:</p> <ul style="list-style-type: none">– Het zichzelf kunnen verdedigen tegen een of meerdere tegenstanders komende vanuit verschillende richtingen zonder gebruik te maken van het wapen als vuurwapen.– Korte acties kunnen uitvoeren tegen een of meerdere tegenstanders vanuit een situatie waarin men is vastgepakt. <p>Voordat aan de cursus begonnen wordt moet men aan de voorwaarden voldoen.</p> <ul style="list-style-type: none">– VTO – 1.– AIB + afgelegde toets.– Vaardigheidstoets.–
IKI	7 + 30 als toelatingseis	Voor aanvang van deze cursus moeten de volgende cursussen gevolgd zijn; WOMT & WOH. Werken op en met touwen 3 dagen en werken op hoogte 27 dagen. De instructeur is in staat om geheel zelfstandig instructie te geven op een klimtoren waarbij de facetten van WOMT & WOH deel uitmaken.
WT	1	Deze korte cursus is voornamelijk gericht op het begeleiden van een of meerdere personen tijdens hun revalidatie en/of trainingsproces.
VTO – 2	20	Deze verplichtte loopbaanopleiding is er vooral op gericht om de aspecten Leider, Vakman en Instructeur te tillen naar de meer ingewikkelde didactische werkvormen. Van de deelnemers wordt verwacht dat zij voor;

Opleiding:	Tijd in dagen:	Globale einddoelen:
		<p>Leider, zichtbaar maken dat zij inspirerend leiderschap vertonen met aandacht voor het gedrag van anderen en met een volledige eigen inzet in staat zijn om gezamenlijk gestelde doelen te bereiken.</p> <p>Vakman, zichtbaar maken van de doctrine van de LO/Sportorganisatie wat resulteert in een systematische didactiek en bedrijfsvoering.</p> <p>Instructeur, zichtbaar maken van het volgen van een systematische didactiek.</p>
LTV	5	Deze drie vakken zijn nu nog uit de groep HIB Hogere Instructie Bekwaamheid en hebben tot doel dat zij de instructeur tools aanreiken hoe zij onze toekomstige leider (LTV) op moeten leiden in de vorm van cases en simulaties (CASE/SIM)
CASE/SIM	5	
BEI	5	
KITSF	3	Kerninstructeur taakspecifieke fitheid, de OOS is in staat om het onderdeelkader op te leiden, zodat zij op de hoogte zijn van de wijze waarop de LO/Sportorganisatie het personeel opleidt. Het onderdeelkader krijgt dan inzicht in de gevolgen van fysieke belasting en zal het belang onderkennen van het goed afstemmen van fysieke componenten.
Totaal:	110 3/4	De gemiddelde sportinstructeur, de doelgroep, heeft een interne opleiding van 886 SBU in termen van ECTS is dat 31,6 en dan is nog niet meegenomen wat de praktische component aan tijdsinvestering kent en wat ervoor gedaan moet worden om in heel specifieke richtingen de licentie te behouden. Met een uitgewerkt portfolio kan de potentiële HBO student zijn profiel vormgeven en versterken door de gekozen specialisaties.

Bijlage 6

Ontwikkeling van het beoordelingsinstrument

Ondanks dat Elhout-Mohr en Oostdam (2001) veronderstellen dat een daadwerkelijke meting niet voldoende objectief kan zijn ben ik de mening toegedaan dat met het juiste meetinstrument wel een betrouwbare meting uitgevoerd kan worden. De objectiviteit wordt benaderd door een zelfmeting te vergelijken met een expert meting. Voor het meetinstrument is als uitgangspunt gekozen voor de formule van Klarus: ***Competentie = situatie x informatie x ervaring x vaardigheden x attitude***

Voor de nieuwe situatie, voor elke nieuwe situatiekan / wordt de formule herschreven naar een taakcompetentie welke opgebouwd is uit kerncompetenties en relatiecompetenties. De formule ziet er dan als volgt uit:

$$\mathbf{Taakcompetentie\ Sgt1 = (\sum\ Integriteit) \times (\sum\ vakmatige\ beheersing) \times (\sum\ resultaatgerichtheid) \times (\sum\ Klantgerichtheid) \times (\sum\ Organisationsbetrokkenheid)}$$

In deze formule is:

$$\sum\ Integriteit = (niveau\ organisatiecommitment + niveau\ organisatie\ sensitiviteit + niveau\ flexibiliteit + niveau\ verantwoordelijkheidsbesef) : 4$$

Hierin is Integriteit een kerncompetentie welke afhankelijk is van de relatiecompetenties.

Uit \sum Integriteit komt een getal dat afhankelijk van de gekozen waarden bijvoorbeeld ≤ 1 zal zijn. Als elke competentie in zijn geheel voorgesteld wordt door het getal 1 is het niveau bepalend welke waarde daar voor komt te staan. Op het moment dat alle deelcompetenties gelijk aan 1 zijn, komt uit taakcompetentie ook 1 en voldoet de Sgt 1 aan deze taakcompetentie en kan bijvoorbeeld doorstromen naar sergeant-majoor. Is een van de relatiecompetenties bijvoorbeeld 0.8 dan is de taakcompetentie ook 0.8. Als een van de relatie competenties sterk afwijkt naar bijvoorbeeld 0.5 dan zal de taakcompetentie ook sterk dalen. Voor de betrokkene is dan ook heel goed bekend waar nog nadrukkelijk aan gewerkt moet worden. Het belang van een rekenmodel op basis van afgebakende en afgestemde competentieniveaus geeft de mogelijkheid om competenties veel nadrukkelijker te omschrijven en te beoordelen op hun eigenlijke waarde. Zolang de gebruikte waarden, geijkte waarden zijn en deze waarden erkend worden door alle partijen, zowel het individu, als wel de defensieorganisatie als wel de HBO of MBO studierichting/instelling kan er een betrouwbare meting uitgevoerd worden.

