

‘Van ZILVER naar GOUD’

*Uitval terugdringen van leerlingen en stagiaires op
Zilverlinden 3 en 4a.*

Adviesrapport



H.J.A. Blox
E.G.C. Cranenbroek
M.E.J.F. Verhoeven
M.M.R.J. van der Zanden

 **Fontys** Hogeschool Verpleegkunde

 Freinier van Pijkel
GROEP

‘Van ZILVER naar GOUD’

*Uitval terugdringen van leerlingen en stagiaires op
Zilverlinden 3 en 4a.*

Eindproduct Afstudeerproject

Auteurs:

H.J.A. Blox
E.G.C. Cranenbroek
M.E.J.F. Verhoeven
M.M.R.J. van der Zanden

Opleiding:

Fontys Hogeschool Verpleegkunde, Eindhoven

Opdrachtgever:

Reinier van Arkel groep, J. Verhoeven en H. Smulders

Projectbegeleider:

C. Lijten

Meelezer:

B. Stockman

Plaats:

Eindhoven

Datum:

Juni 2009

Voorwoord

Beste verpleegkundigen, teamleiders en overige betrokkenen van Zilverlinden 3, 4a en 6.

Voor u ligt het adviesrapport in het kader van het afstudeerproject 'Van Zilver naar Goud' - Uitval terugdringen van leerlingen en stagiaires op Zilverlinden 3 en 4a. Deze afstudeeropdracht is gemaakt in opdracht van het Centrum Intensieve Psychiatrische Behandeling (CIPB) en Fontys Hogeschool Verpleegkunde te Eindhoven.

Het adviesrapport bevat adviezen en aanbevelingen die door middel van literatuur- en praktijkonderzoek tot stand zijn gekomen. Het adviesrapport geeft op overzichtelijke wijze het resultaat van het project weer. Daarnaast is voor enkele aanbevelingen een implementatieplan opgesteld. De afstudeergroep heeft zichzelf als doel gesteld dat dit adviesrapport als leidraad kan worden gebruikt voor verder te nemen stappen binnen de Zilverlinden 3 en 4a.

Aan de volgende personen wil de afstudeergroep graag dank betuigen voor hun medewerking, advies en ondersteuning:

- Jan Verhoeven, opdrachtgever en opleidingsfunctionaris CIPB;
- Hans Smulders, opdrachtgever en teamleider Zilverlinden 3;
- Verpleegkundigen, teamleiders, (ex)leerlingen en (ex) stagiaires en overige betrokkenen van Zilverlinden 3, 4a en 6;
- Cis Lijten, projectbegeleider vanuit Fontys Hogeschool Verpleegkunde;
- Berdi Stockman, meelezer vanuit Fontys Hogeschool Verpleegkunde.

Eindhoven, juni 2009.

Hanneke Blox
Ellen Cranenbroek
Marieke Verhoeven
Marian van der Zanden

Samenvatting

Op Zilverlinden 3 en 4a van de Reinier van Arkel groep blijkt dat er onder leerlingen en stagiaires een hoog uitvalspercentage is. Uit cijfers vanaf 2005 blijkt dat het uitvalspercentage 40 tot 60 procent is. De opdrachtgever wil weten welke oorzaken ten grondslag liggen aan de uitval van leerlingen en stagiaires en op welke manier de oorzaken aangepakt kunnen worden zodat het uitvalspercentage reduceert.

Door middel van oriënterend literatuuronderzoek is door de afstudeergroep onderzocht welke oorzaken kunnen bijdragen aan het hoge uitvalspercentage. Aan de hand hiervan zijn focusgroepinterviews en diepte-interviews afgenomen en zijn de oorzaken getoetst aan de praktijksituatie.

De probleemstelling, die de afstudeergroep daarop heeft geformuleerd, luidt als volgt:

‘Op Zilverlinden 3 en 4a is bekend dat de laatste vier jaar sprake is van een hoog uitvalspercentage tussen de 40 en 60 procent van leerlingen en stagiaires’.

Er zijn verschillende aanbevelingen opgesteld om de wenselijke situatie te bereiken. Het doel van onderstaande aanbevelingen is dat minder leerlingen en stagiaires uitvallen op Zilverlinden 3 en 4a.

- Ontwikkel een visie betreffende het leerproces en het opleiden van leerlingen en stagiaires.
- Creëer duidelijkheid en eenduidigheid voor leerlingen en stagiaires over de invulling van, de eisen aan en het werken met het stagewerkplan.
- Stem de begeleiding af op de leerstijl van de leerlingen/stagiaires.
- Bereid leerlingen en stagiaires voor op de stageperiode.
- Plan wekelijks minstens één evaluatiemoment tussen leerlingen/stagiaires en een van de vaste werkbegeleiders.
- Koppel de leerlingen/stagiaires minimaal twee maal per week aan een van hun werkbegeleiders.
- Realiseer bewustwording over de voorbeeldrol in het team ten opzichte van de leerlingen en stagiaires.
- Stem de kennis over het niveau en de eisen die gesteld mogen worden aan leerlingen/stagiaires af op de eisen van de opleidingsinstituten.
- Realiseer bewustwording van de veeleisende cultuur op Zilverlinden 4 en zorg voor een optimaal leerklimaat voor leerlingen en stagiaires.
- Stel een nieuwe opdracht op voor een projectgroep die de oorzaken die bij opleidingsinstituten liggen aan gaat pakken.

Het neerleggen van de aanbevelingen bij Zilverlinden 3 en 4a is niet afdoende om daadwerkelijk vermindering van het uitvalspercentage te bewerkstelligen. Daarom is bij het adviesrapport een implementatieplan bijgevoegd om de implementatie van enkele operationele factoren zo effectief mogelijk te laten verlopen.

Het implementatieplan is opgesteld voor de opdrachtgever en Zilverlinden 3 en 4a. Aan de hand van dit plan kunnen zij de aanbevelingen uit gaan voeren.

Inhoudsopgave

1	Analyse van het probleem.....	7
1.1	Probleembeschrijving	7
1.2	Onderzoek.....	7
2	Werkelijke en wenselijke situatie.....	8
2.1	Werkelijke situatie	8
2.2	Wenselijke situatie	9
2.3	Doelstelling	9
3	Conclusie en aanbevelingen.....	10
3.1	Visie ontwikkelen	10
3.2	Werken met het stagewerkplan.....	10
3.3	Begeleiding afstemmen op leerstijl.....	11
3.4	Vorbereiding op stage	11
3.5	Vaste evaluatiemomenten	12
3.6	Leerlingen en stagiaires gekoppeld aan werkbegeleiders	13
3.7	Voorbeeldfunctie uitdragen	13
3.8	Eisen aan leerlingen/stagiaires.....	14
3.9	Veeleisende cultuur Zilverlinden 4a	14
3.10	Vervolg opdracht	15
4	Implementatieplan.....	16
	Literatuurverwijzing.....	19

Inleiding

Binnen Zilverlinden 3 en 4a komt het voor dat leerlingen en stagiaires voortijdig uitvallen tijdens stage of deze afsluiten met een onvoldoende. Naar aanleiding van dit probleem en de wens om het uitvalspercentage te verminderen is er, door de opleidingsfunctionaris van het CIPB en de teamleider van Zilverlinden 3, een afstudeeropdracht ingediend bij de Fontys Hogeschool Verpleegkunde om de oorzaken van uitval in kaart te brengen en aanbevelingen te geven om het uitvalspercentage te verminderen.

De uitval van leerlingen en stagiaires is nog niet eerder onderzocht binnen de Reinier van Arkel groep. De afstudeergroep wil met dit adviesrapport een bijdrage leveren aan het implementatieproces van de gedane aanbevelingen om het uitvalspercentage van leerlingen en stagiaires binnen de Zilverlinden 3 en 4a te verminderen.

Hoe de afstudeergroep dit doel wil bereiken wordt aan de hand van verschillende hoofdstukken duidelijk. Als uitgangspunt wordt in hoofdstuk 1 de analyse van het probleem beschreven. Vervolgens komt in hoofdstuk 2 de beschrijving van de werkelijke en wenselijke situatie aan bod. In hoofdstuk 3 worden de conclusies en aanbevelingen beschreven. Hierna wordt in hoofdstuk 4 het implementatieplan weergegeven waarin enkele operationele oorzaken naar voren komen, zodat de opdrachtgever hiermee gericht aan de slag kan gaan.

Voor aanvullende informatie over de totstandkoming van dit adviesrapport wordt u verwezen naar de schriftelijke verantwoording 'Van Zilver naar Goud' - Uitval terugdringen van leerlingen en stagiaires op Zilverlinden 3 en 4a.

1 Analyse van het probleem

In dit eerste hoofdstuk wordt het probleem beschreven. Daarnaast wordt kort omschreven welke methode gebruikt is om de oorzaken van het probleem inzichtelijk te maken.

1.1 Probleembeschrijving

De opdracht betreft het probleem rondom uitval van leerlingen en stagiaires. Binnen Zilverlinden 3 en 4a komt het voor dat leerlingen en stagiaires voortijdig uitvallen tijdens stage of deze afsluiten met een onvoldoende. Er zijn vanaf 2005 cijfers bijgehouden die het verloop van leerlingen en stagiaires weergeven. Hieruit blijkt dat er een hoog uitvalspercentage is van 40 tot 60 procent.

Naar aanleiding van dit probleem en het verzoek om het uitvalspercentage te verminderen, is er een afstudeergroep van de Fontys Hogeschool Verpleegkunde ingeschakeld om dit probleem aan te pakken.

De probleemstelling, die de afstudeergroep heeft geformuleerd, luidt als volgt:

‘Op Zilverlinden 3 en 4a is bekend dat de laatste vier jaar sprake is van een hoog uitvalspercentage tussen de 40 en 60 procent van leerlingen en stagiaires’.

1.2 Onderzoek

Er is onderzoek gedaan naar de oorzaken van de uitval van leerlingen en stagiaires op Zilverlinden 3, 4a en 6.

Het onderzoek is gehouden door middel van literatuuronderzoek, focusgroepinterviews en diepte-interviews. Deze zijn afgenomen onder teamleiders, werkbegeleiders, teamleden en (ex)leerlingen of (ex)stagiaires per afdeling. In totaal zijn er 17 interviews afgenomen, hierdoor is er een afspiegeling gevormd van de totale populatie van de medewerkers en (ex)leerlingen/(ex)stagiaires binnen Zilverlinden 3 en 4a en is het onderzoek representatief voor de doelgroep.

De uitkomsten van de interviews zijn aan de hand van twee visgraatdiagrammen geanalyseerd.

Hierdoor is het verschil tussen Zilverlinden 3 en 4a in kaart gebracht.

Daarnaast is er aan de hand van het ESH-model een organisatieanalyse gedaan met betrekking tot het leerproces van leerlingen en stagiaires.

De oorzaken die uit de analyses naar voren zijn gekomen zijn vergeleken en geclusterd.

Na onderzoek op Zilverlinden 6 blijkt dat er een uitvalspercentage van 16 procent is, daarmee is het probleem van het hoge uitvalspercentage niet aanwezig. Wel zijn positieve punten die uit de interviews naar voren kwamen meegenomen in de aanbevelingen. Deze punten vormen handvatten voor de aanbevelingen in dit adviesrapport.

2 Werkelijke en wenselijke situatie

In dit hoofdstuk wordt de werkelijke situatie beschreven rondom het leerproces van leerlingen en stagiaires. Door middel van onderzoek is de werkelijke situatie geanalyseerd. Eerst worden positieve punten beschreven en daarna komen aandachtspunten aan bod. De aandachtspunten vormen de oorzaken die zorgen voor uitval van leerlingen en stagiaires.

Daarnaast wordt de wenselijke situatie beschreven. Er wordt uitgegaan dat, wanneer de wenselijke situatie bereikt is, het uitvalspercentage van leerlingen en stagiaires verminderd wordt met 50 procent.

2.1 **Werkelijke situatie**

Tijdens het onderzoek dat is gedaan op Zilverlinden 3 en 4a kwamen niet alleen de oorzaken voor uitval naar voren maar ook positieve punten met betrekking tot het leerproces van leerlingen en stagiaires. Zo bleek uit interviews met leerlingen en stagiaires dat Zilverlinden 3 en 4a interessante leerafdelingen zijn. Zowel op Zilverlinden 3 als Zilverlinden 4a is er grote betrokkenheid door teamleden naar leerlingen en stagiaires toe. Beide teams zijn gemotiveerd, staan open en zijn kritisch om leerlingen en stagiaires te begeleiden. Teamleden zijn bereid om leerlingen en stagiaires te begeleiden tijdens een dienst. De werkbegeleiders zijn bekwaam om te begeleiden, mede door het volgen van de werkbegeleidingscursus. Leerlingen en stagiaires worden geprikkeld en uitgedaagd. In het begin van de stage staan leerlingen boventallig, stagiaires staan hun gehele stage boventallig ingepland. Er wordt op gelet dat de werkbegeleider en de leerlingen/stagiaires hetzelfde opleidingsniveau hebben.

Naast de zojuist beschreven positieve punten blijkt uit het onderzoek dat er diverse oorzaken zijn, die kunnen bijdragen aan het hoge uitvalspercentage van leerlingen en stagiaires op Zilverlinden 3 en 4a. Bij het vergelijken van de twee visgraten blijkt dat de meeste oorzaken overeen komen op beide afdelingen. Deze oorzaken zijn hieronder geclusterd en spelen zowel op strategisch, tactisch als operationeel niveau:

- Er bestaat geen visie betreffende het leerproces en het opleiden van leerlingen en stagiaires binnen de Reinier van Arkel groep;
- Leerlingen en stagiaires hebben moeite met het maken en het gebruiken stagewerkplan;
- De begeleiding wordt niet afgestemd op de leerstijl van de leerlingen en stagiaires.
- Onvoldoende uitspreken van verwachtingen, door zowel leerlingen/stagiaires als de werkbegeleiders;
- Onvoldoende voorbereiding op stage door leerlingen en stagiaires;
- Leerlingen en stagiaires werken te weinig samen met werkbegeleiders; de roosterplanning is hier niet op afgestemd;
- Onvoldoende evaluatiemomenten tussen leerlingen/stagiaires en werkbegeleider;
- Werkbegeleiders vervullen onvoldoende de voorbeeldfunctie als zorgverlener;
- Er bestaat een negatief imago over de afdelingen Zilverlinden 3 en 4a;
- Intra- en interpersoonlijke factoren van leerlingen en stagiaires;
- Hoge complexiteit van zorg en hoge werkdruk belemmeren de tijd om te werken aan het leerproces;
- De kennis over het niveau van leerlingen en stagiaires is niet optimaal, hierdoor is er met name over de eisen die gesteld mogen worden aan de leerlingen en stagiaires geen eenduidigheid. Door gebrek aan contact met het opleidingsinstituut wordt hier geen duidelijkheid over verkregen;
- Op Zilverlinden 4a heerst een veeleisende cultuur. Daarnaast sluit de manier van begeleiden niet aan bij de persoonlijke leerstijl, niveau en voorkennis van de leerlingen/stagiaires;
- Vanuit de opleidingsinstituten wordt er te weinig GGZ-onderwijs aangeboden. Hierdoor gaan leerlingen en stagiaires onvoldoende voorbereid hun stage in. De aansluiting met de praktijk is onvoldoende door onvoldoende afstemming tussen onderwijs en stage. De eisen vanuit de opleidingsinstituten zijn onduidelijk. Leerlingen en stagiaires worden geplaatst op hun stageplek. Er is weinig begeleiding vanuit de opleidingsinstituten.

2.2 Wenselijke situatie

De wenselijke situatie is beschreven op basis van de verschillende gegevens die geanalyseerd zijn, literatuur en de wensen van de geïnterviewden.

- Er is een visie ten aanzien van de omgang, begeleiding en invulling van het leerproces van leerlingen en stagiaires.
- Leerlingen en stagiaires beschikken over voldoende kennis over de GGZ, verkregen vanuit het opleidingsinstituut, waardoor er aansluiting is met de praktijk.
- Leerlingen en stagiaires zijn voldoende voorbereid wanneer ze beginnen met de stage.
- Voor leerlingen en stagiaires is het duidelijk wat er in een stagewerkplan beschreven dient te worden en op welke manier deze gebruikt wordt voor het leerproces. Er wordt doelbewust gewerkt met leerdoelen. Binnen vier weken na aanvang van de stage is het stagewerkplan ingeleverd bij de werkbegeleiders.
- Het initiatief van het leerproces ligt bij de leerlingen/stagiaires zelf, wanneer er onvoldoende initiatief is wordt dit door de werkbegeleiders signaleerd, teruggekoppeld naar de leerlingen/stagiaires en worden zij hier zo nodig in ondersteund en gestuurd.
- Wederzijdse verwachtingen tussen de werkbegeleiders en de leerlingen/stagiaires worden minimaal één keer in de week in een gepland evaluatiemoment uitgesproken, vervolgens geconcretiseerd en op papier gezet. Er is een open relatie tussen de werkbegeleiders en de leerlingen/stagiaires. Er is sprake van een veilige leeromgeving.
- Op de afdelingen werken opgeleide en bekwame werkbegeleiders, waardoor de begeleiding optimaal is.
- De begeleiding is afgestemd op de leerstijl van de leerlingen en stagiaires.
- Leerlingen en stagiaires staan minimaal twee dagen per week gekoppeld aan een van de vaste werkbegeleiders.
- Werkbegeleiders en overige teamleden zijn zich bewust van de voorbeeldfunctie die ze hebben ten opzichte van de leerlingen/stagiaires en laten deze op de juiste manier zien.
- Ondanks de wisselende werkdruk en de hoge complexiteit van zorg hebben leerlingen/stagiaires voldoende tijd om te werken aan het leerproces buiten de werkzaamheden op de afdeling om.
- Werkbegeleiders weten welke eisen vanuit de verscheidene opleidingsinstellingen gesteld worden, waardoor de eisen en beoordeling van de leerlingen/stagiaires daarbij aansluiten.
- De werkbegeleiders hebben direct contact met de opleidingsinstellingen, wanneer dit nodig wordt bevonden.

Er zijn meerdere mogelijkheden om de wenselijke situatie te bereiken. Daarom biedt de afstudeergroep dit adviesrapport aan. Op deze manier wil de afstudeergroep bewerkstelligen dat er een eenduidig en concreet beleid komt ten aanzien van het leerproces van leerlingen en stagiaires binnen Zilverlinden 3 en 4a.

2.3 Doelstelling

Onderstaande doelstellingen zijn opgesteld als leidraad voor wat de opdrachtgever, de teams en de afstudeergroep uiteindelijk willen bereiken met dit adviesrapport.

1. 'Binnen een half jaar is het implementatieplan uit het adviesrapport ingevoerd op Zilverlinden 3 en 4a.'
2. 'Het invoeren van de aanbevelingen en het implementatieplan uit het adviesrapport, leidt binnen twee jaar tot de reductie van 50 procent van het uitvalspercentage van leerlingen en stagiaires op Zilverlinden 3 en 4a.'

3 Conclusie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt ten eerste de conclusie ten aanzien van dit adviesrapport beschreven. Vervolgens worden er aanbevelingen gedaan om het uitvalspercentage terug te dringen.

Conclusie

Er is onderzoek gedaan naar de oorzaken van het uitvalspercentage van leerlingen en stagiaires. Hieruit blijkt dat de geïnterviewden het probleem erkennen en er werden verschillende oorzaken genoemd die bijdragen aan de uitval van leerlingen en stagiaires. Om de uitval terug te dringen en een beter leerklimaat voor de leerlingen/stagiaires te creëren, heeft de afstudeergroep aanbevelingen gedaan.

Niet over alle oorzaken zijn aanbevelingen gedaan, maar de verwachting is dat deze oorzaken positief worden beïnvloed door middel van onderstaande aanbevelingen.

Dit gaat over de volgende oorzaken:

- Er bestaat een negatief imago over de afdelingen Zilverlinden 3 en 4a;
- Hoge complexiteit van zorg en hoge werkdruk.

Het is de taak van de opdrachtgever en de teamleden van Zilverlinden 3 en 4a om de aanbevelingen in te voeren. Dit met als doel dat, door het hanteren van een bruikbaar en eenduidig beleid, het uitvalspercentage teruggedrongen wordt.

Aanbevelingen

3.1 Visie ontwikkelen

Ontwikkel een visie betreft het leerproces en het opleiden van leerlingen en stagiaires.

Toelichting:

De visie omvat het gewenste langetermijntoekomstperspectief van de organisatie. De visie beschrijft waarheen men gezamenlijk op weg wil. De visie is het uitgangspunt van waaruit vervolgens doelen kunnen worden afgeleid (Weggeman, 2001).

Als er een visie is, is er een duidelijk beeld van wat wenselijk is voor de toekomst. Door het ontwikkelen van een visie omtrent het leerproces en het opleiden van leerlingen en stagiaires wordt er een uitgangspunt gevormd waardoor doelstellingen kunnen worden geformuleerd die betrekking hebben tot het terugdringen van de uitval van leerlingen en stagiaires.

Uit de organisatieanalyse is naar voren gekomen dat er geen visie bestaat betreffende het leerproces en het opleiden van leerlingen en stagiaires binnen de Reinier van Arkel groep.

De afstudeergroep adviseert dat er een visie ontwikkeld wordt waarin duidelijk beschreven staat hoe het toekomstbeeld eruit ziet met betrekking tot het leerproces en het opleiden van leerlingen en stagiaires en wat men wil bereiken.

3.2 Werken met het stagewerkplan

Creëer duidelijkheid en eenduidigheid voor leerlingen en stagiaires over de invulling van, de eisen aan en het werken met het stagewerkplan.

Toelichting:

Het stagewerkplan geeft de grote lijn weer waarlangs de student zijn competenties wil behalen en vormt de leidraad voor de gehele stageperiode. Door het werken met een stagewerkplan worden de leerlingen/stagiaires gestimuleerd bewust verantwoordelijkheid te nemen voor de eigen ontwikkeling en leerproces en de daarbij te maken keuzes (Kooi, 2004). Voor werkbegeleiders is het leerproces van leerlingen en stagiaires inzichtelijk en voor beide partijen is het duidelijk wat ze van elkaar kunnen

verwachten. Hiermee kunnen leerlingen en stagiaires zichzelf en de werkbegeleiders inzicht geven in hun ontwikkeling (Kooi,2004).

Uit interviews komt naar voren dat werkbegeleiders veel waarde hechten om aan de hand van het stagewerkplan de stage te doorlopen. Veel leerlingen en stagiaires blijken niet te weten hoe ze moeten werken met het stagewerkplan, door het ontbreken van kennis en ervaring rondom het opstellen van een stagewerkplan. De wenselijke situatie die vanuit hen aangegeven wordt is: 'Binnen vier weken na aanvang van de stage wordt het stagewerkplan ingeleverd bij de werkbegeleiders en hebben zij dit met de leerling/stagiaire besproken'.

De afstudeergroep stelt voor dat er een persoon of werkgroep aangesteld wordt, die ervoor zorgt dat er eisen opgesteld worden voor het maken en het gebruik van het stagewerkplan. De eisen worden in samenspraak met de werkbegeleiders opgesteld waarbij te denken is aan de volgende punten:

- Concrete leerdoelen voor komende stageperiode.
- Tijdsplanning leerdoelen.
- Persoonlijke leerdoelen (meegenomen uit eerdere stages of school).
- Persoonlijke leerstijl.
- Verwachtingen van de leerling/stagiaire naar de werkbegeleiding en afdeling toe.

Tevens zorgt deze persoon of werkgroep ervoor dat er een methode ontwikkeld wordt waarmee alle leerlingen en stagiaires weten hoe ze gebruik moeten maken van het stagewerkplan. De eisen worden in samenspraak met de werkbegeleiders opgesteld.

Daarnaast zijn er nog verscheidene punten te bedenken die meegenomen kunnen worden in het stagewerkplan. Dit wil de afstudeergroep aan de werkgroep overlaten, omdat dit afgestemd dient te worden met hun eisen en verwachtingen.

3.3 Begeleiding afstemmen op leerstijl

Stem de begeleiding af op de leerstijl van de leerlingen/stagiaires.

Toelichting:

Inzicht in de leerstijl biedt verschillende voordelen. Leerlingen en stagiaires kunnen zo hun krachten verbeteren, mogelijkheden op zwakkere gebieden vergroten en realistische doelen kiezen.

Leerlingen en stagiaires die de eigen leerstijl kennen kunnen hun gedrag vaak makkelijker aanpassen aan de situaties die zich voordoen. De leerstijl is de manier van leren waarin men het sterkst is (Baars, 2004).

Een belangrijk uitgangspunt bij het effectief en efficiënt begeleiden van leerlingen en stagiaires is dat er geen eenduidige manier van werkbegeleiding geven is, maar dat deze van situatie tot situatie verschilt. Daarom is het van belang dat de werkbegeleiders de begeleidingsstijl aanpassen aan het ontwikkelingsniveau van de betreffende stagiaire, op de werksituatie van het moment en de leerstijl (Bell-Peereboom, 2007).

Uit interviews komt naar voren dat de eigen leerstijl vaak onbekend is bij leerlingen en stagiaires. Hierdoor kan de begeleiding niet op de leerlingen/stagiaires aangepast worden.

De afstudeergroep stelt voor dat leerlingen en stagiaires de eigen leerstijl in het stagewerkplan dienen te benoemen en toe te lichten. Dit kan gedaan worden aan de hand van de leerstijltest van Kolb, welke onder andere op internet te vinden is. De leerstijl wordt besproken met de werkbegeleiders, zodat de werkbegeleiders hier de begeleidingsstijl op kunnen afstemmen.

3.4 Voorbereiding op stage

Bereid leerlingen en stagiaires voor op de stageperiode.

Toelichting:

Zonder voorbereiding blijven er teveel leerervaringen liggen, waardoor de stage niet zo optimaal en efficiënt mogelijk benut wordt (Bruggen, 2000). Wanneer de leerlingen/stagiaires door voldoende

voorbereiding de nodige basiskennis op hebben gedaan, kan deze zich in het begin van de stageperiode nader oriënteren. Hierdoor wordt een effectief begin van de stage bewerkstelligt.

Uit interviews is naar voren gekomen dat de voorbereiding verschilt per leerlingen/stagiaires. Hier zijn echter geen voorbereidingsopdrachten of afspraken over. Uitnodiging tot activiteit, bijvoorbeeld een voorbereidingsopdracht, biedt de leerlingen/stagiaires uitdaging tot het nadenken over de leerstof (Bolhuis, 2003).

De afstudeergroep stelt voor dat er een persoon of werkgroep aangesteld wordt die ervoor zorgt dat er een ondersteunend middel wordt ontwikkeld waardoor leerlingen en stagiaires inhoud en vorm kunnen geven aan de voorbereiding. Hierbij is te denken aan een voorbereidingsopdracht waarmee de basiskennis tot het gewenste niveau wordt gebracht. Door middel van deze voorbereidingsopdracht worden de leerlingen/stagiaires gestimuleerd om zich voor te bereiden op bijvoorbeeld de volgende punten:

- Voorkomende ziektebeelden en behandelingen
- Communicatievaardigheden
- Observatietechnieken
- Medicatie
- Afdelingsprofiel

Deze punten worden aangevuld door de verwachtingen vanuit de teams.

3.5 Vaste evaluatiemomenten

Plan wekelijks minstens één evaluatiemoment tussen leerlingen/stagiaires en een van de vaste werkbegeleiders.

Toelichting:

Door regelmatig te evalueren stellen de leerlingen/stagiaires hun functioneren als voorbereidend beroepsbeoefenaar systematisch ter discussie en wordt niet alleen het leerproces besproken maar ook de verbetering van de zorgkwaliteit (Bruggen, 2000). Daarnaast blijkt een goed en regelmatig overleg tussen leerlingen/stagiaires en werkbegeleider wezenlijk voor de goede afstemming van de feitelijk aanwezige praktijkmogelijkheden op de korte- en langetermijndoelen van de beroepsbeoefenaar in opleiding (Bruggen, 2000). Dit zal het leerproces van de leerlingen/stagiaires ten goede komen.

Uit interviews blijkt dat wanneer het druk is de evaluatiemomenten tussen leerlingen/stagiaires en werkbegeleiders erbij inschieten. Het geven van feedback naar de leerlingen/stagiaires toe is dan onvoldoende, wat de ontwikkeling kan stagneren. Daarnaast ontbreekt het initiatief vanuit leerlingen en stagiaires om evaluatiemomenten te plannen en daarin consequent naar feedback te vragen.

De afstudeergroep stelt voor dat er iedere week minstens één evaluatiemoment ingepland wordt tussen leerlingen/stagiaires en de werkbegeleider(s). Hierin wordt gereflecteerd en het leerproces wordt geëvalueerd met de werkbegeleider(s). Wederzijdse verwachtingen worden hierin door zowel leerlingen/stagiaires als de werkbegeleiders uitgesproken. Daarnaast is het belangrijk dat er meerdere evaluatiemomenten plaats vinden door de dag heen, zodat leerlingen en stagiaires meteen het gedrag kunnen bijsturen.

Om te zorgen dat de evaluatiemomenten daadwerkelijk plaats vinden, is het belangrijk dat de evaluatiemomenten vroegtijdig ingepland worden en worden vastgezet in de dagagenda, aan het begin van een dienst wordt het hele team hiervan op de hoogte gebracht door de leerlingen/stagiaires zodat de werkzaamheden hierop kunnen worden afgestemd.

3.6 Leerlingen en stagiaires gekoppeld aan werkbegeleiders

Koppel de leerlingen/stagiaires minimaal twee maal per week aan een van hun werkbegeleiders.

Toelichting:

Werkbegeleiders hebben een goed beeld van de ontwikkeling van het leerproces van leerlingen en stagiaires. Dit doordat er regelmatig wordt samengewerkt met de leerlingen/stagiaires (Boog, 2002). De werkbegeleiders en stagiaires van Zilverlinden 6 geven aan dat door het vele samenwerken de wederzijdse verwachtingen goed worden uitgesproken en bijgesteld worden in het stagewerkplan. De werkbegeleider houdt het leerproces van de leerlingen/stagiaires nauwlettend in de gaten, problemen worden hierbij meteen opgemerkt en kunnen dan op tijd worden aangepakt. Hierdoor wordt de kans op uitval minder.

Uit interviews is gebleken dat leerlingen/stagiaires niet vaak samenwerken met werkbegeleiders, wat komt door de individuele wensen vanuit het team maar ook vanuit de leerlingen/stagiaires. Deze worden dan begeleidt door andere teamleden, die niet zo betrokken zijn bij het leerproces van de leerlingen en stagiaires.

De afstudeergroep stelt voor dat de koppeling tussen werkbegeleiders en leerlingen/stagiaires minstens twee keer in de week plaatsvindt. Samenwerking tussen leerlingen/stagiaires dient gezien te worden als prioriteit, individuele wensen komen op de tweede plaats.

3.7 Voorbeeldfunctie uitdragen

Realiseer bewustwording over de voorbeeldrol in het team ten opzichte van de leerlingen en stagiaires.

Toelichting:

Door het uitdragen van de voorbeeldfunctie krijgen leerlingen en stagiaires een goed voorbeeld van hoe zij moeten kunnen functioneren in de rol van zorgverlener. Wanneer de leerlingen en stagiaires geen voorbeeld zien, stagneert dit het leerproces gezien de complexiteit van de afdeling en cliëntenpopulatie. Volgens Bolhuis (2003) is het essentieel dat stagiaires een voldoende professioneel modelgedrag te zien krijgen. Hierbij geven de leerlingen/stagiaires aan dat ze anders leren denken en handelen door middel van nieuwe inzichten en informatie over de manier waarop eventuele nieuwe problemen kunnen worden aangepakt (Boog, 2002).

Uit interviews komt naar voren dat de werkbegeleiders onvoldoende de voorbeeldfunctie aannemen. Bij individuele contacten tussen de werkbegeleider en de cliënt zijn leerlingen en stagiaires niet aanwezig, waardoor zij het voorbeeldgedrag niet zien.

De afstudeergroep stelt voor dat er intervisiebijeenkomsten worden georganiseerd, waarin het team zich bewust wordt van de voorbeeldfunctie die zij uitdragen als zorgverlener. Door middel van een methodische aanpak, bijvoorbeeld aan de hand van de Balint-methode welke bekend is onder de teamleden, kan er inhoud worden gegeven aan de intervisiebijeenkomsten. Door middel van deze intervisie ontstaat eenduidigheid in het team over de voorbeeldfunctie en hoe dit uitgedragen wordt. Bij intervisie helpen professionals elkaar om tot oplossingen (in de zin van nieuwe perspectieven en gedragsverandering) te komen. Door middel van de doelstelling van intervisie wordt de deskundigheid en de professionaliteit vergroot en wordt de kwaliteit van het persoonlijk beroepsmatig functioneren bevorderd onder de teamleden (Hendriksen, 1998).

3.8 Eisen aan leerlingen/stagiaires

Stem de kennis over het niveau en de eisen die gesteld mogen worden aan leerlingen/stagiaires af op de eisen van de opleidingsinstituten.

Toelichting:

Uit interviews blijkt dat het niet duidelijk is welke eisen er vanuit het opleidingsinstituut gesteld mogen worden aan de leerlingen/stagiaires. Hierdoor komen de eisen die ze vanuit de afdeling stellen niet overeen met de eisen vanuit het opleidingsinstituut.

De werkbegeleiders geven aan te weten wat leerlingen en stagiaires moeten kunnen als beginnend beroepsbeoefenaar. Uit interviews met leerlingen en stagiaires blijkt dat er in de begeleiding en beoordeling niet voldoende rekening wordt gehouden met het niveau van de leerlingen/stagiaires. Het team geeft aan dat dit komt door de complexiteit van zorg waardoor de eisen aan het functioneren hoog liggen.

De teamleden geven aan dat ze uitleg missen vanuit het opleidingsinstituut over het niveau waarop leerlingen en stagiaires leren en hoe dit tot uiting komt in voor de praktijk waarneembaar gedrag. Hierdoor hebben zij moeite met het beoordelen van de leerlingen/stagiaires omdat zij niet kunnen vaststellen in welke mate de leerlingen/stagiaires hebben voldaan aan de opleidingseisen (Bruggen, 2000).

De afstudeergroep stelt voor dat er een werkgroep opgericht wordt. Deze zorgt ervoor dat degenen die betrokken zijn bij de beoordeling op de hoogte zijn van de opleidingseisen. Aan de hand hiervan wordt in samenspraak met het team tot eenduidigheid gekomen over de eisen die de afdeling mag stellen aan leerlingen en stagiaires. Deze eisen worden concreet beschreven, zodat dit duidelijkheid geeft voor alle betrokkenen.

Er wordt contact opgenomen de docentcontactpersonen van de opleidingsinstituten. Deze zorgen ervoor dat de eisen vanuit het opleidingsinstituut op de afdelingen bekend zijn. In samenspraak met de afdeling en de docentcontactpersoon worden de eisen die gesteld worden aan leerlingen en stagiaires afgestemd.

3.9 Veeleisende cultuur Zilverlinden 4a

Realiseer bewustwording van de veeleisende cultuur op Zilverlinden 4 en zorg voor een optimaal leerklimaat voor leerlingen en stagiaires.

Toelichting:

Het leerklimaat verwijst naar de sfeer van leren op het werk. Deze sfeer is uitermate belangrijk. Het vormt immers de voedingsbodem voor leren. Wanneer leerlingen en stagiaires in een leerklimaat werken waarin zij door collega's uitgedaagd en gestimuleerd worden tot leren, zullen zij meer leren dan wanneer dit niet het geval is. Ook is het voor leerlingen en stagiaires belangrijk dat zij zich veilig voelen om fouten te maken en hiervan te leren (Baars, 2006).

Uit interviews is gebleken dat de veeleisende cultuur binnen het team van Zilverlinden 4a ervoor zorgt dat er veel verwacht wordt van leerlingen en stagiaires. Leerlingen en stagiaires gaven aan dat het moeilijk is om een eigen plek te vinden binnen het team, enkele leerlingen en stagiaires hadden niet het idee in een veilige (leer)omgeving te zijn door het ontbreken van onderling vertrouwen.

De afstudeergroep stelt voor dat het team van Zilverlinden 4a zich bewust wordt van de veeleisende cultuur op de afdeling en de afhankelijkheidspositie van leerlingen en stagiaires hierin. In het teamoverleg dient structureel aandacht te worden besteedt aan het creëren van een veilig leerklimaat. Door middel van intervisie, volgens de Balint-methode, krijgt het team inzicht in de heersende cultuur en wat de voor- en nadelen hiervan zijn.

3.10 Vervolg opdracht

Stel een nieuwe opdracht op voor een projectgroep die de oorzaken die bij opleidingsinstituten liggen aan gaat pakken.

Toelichting:

De afstudeergroep is tijdens haar uitgebreide onderzoek op knelpunten gestuit die te maken hadden met de afstemming tussen opleidingsinstituten en de Reinier van Arkel groep. Omdat dit de buiten het bereik van deze opdracht lag wordt geadviseerd om een nieuwe projectgroep op te richten die zich buigt over de uitkomsten van dit project die te maken hebben met oorzaken van de uitval die bij de opleidingsinstituten liggen.

4 Implementatieplan

Het neerleggen van de aanbevelingen bij Zilverlinden 3 en 4a is niet afdoende om daadwerkelijk vermindering van het uitvalspercentage te bewerkstelligen. Daarom is bij het adviesrapport een implementatieplan bijgevoegd om de implementatie van de operationele factoren zo effectief mogelijk te laten verlopen.

Er is gekozen voor de strategie van Grol en Wensing (2006). Deze gaat over het invoeren van richtlijnen en nieuwe strategieën en het op gang brengen van verandering in de dagelijkse praktijk. Verandering begint bij het concreet formuleren van richtlijnen of andere strategieën en eindigt bij het evalueren en eventueel bijstellen.

Hiermee worden de aanbevelingen uitgevoerd en kan het uitvalspercentage teruggedrongen worden.

Implementatieplan
Projectresultaat
Concrete resultaten: ○ Plan wekelijks minstens één evaluatiemoment tussen leerlingen/stagiaires en een van de vaste werkbegeleiders. ○ Koppel de leerlingen/stagiaires minimaal twee maal per week aan een van hun werkbegeleiders. ○ Creëer duidelijkheid en eenduidigheid voor leerlingen en stagiaires over de invulling van, de eisen aan en het werken met het stagewerkplan. ○ Bereid leerlingen en stagiaires voor op de stageperiode. ○ Realiseer bewustwording over de voorbeeldrol in het team ten opzichte van de leerlingen en stagiaires.
Kritische succesfactoren (randvoorwaarden)
Randvoorwaarden: ○ Binnen een half jaar is het nieuwe beleid volledig ontwikkeld en ingezet op Zilverlinden 3 en 4a. ○ Binnen twee jaar biedt het nieuwe beleid zichtbaar resultaat ten opzichte van de uitval van leerlingen en stagiaires. ○ De kwaliteit van het leerproces gaat aanzienlijk omhoog met het invoeren van het nieuwe beleid. ○ Er is draagvlak bij de teamleden en leerlingen/stagiaires om het nieuwe beleid toe te passen. ○ Er is draagvlak bij het management om het nieuwe beleid in te voeren. ○ Invoeren van het nieuwe beleid brengt geen extra kosten met zich mee, wel is er tijd nodig het beleid te ontwikkelen en uit te voeren.
Werkwijze – Implementatiestrategie
<i>De strategie van Grol en Wensing (2006) bestaat uit vijf stappen:</i> Stap 1: concreet formuleren van een goed onderbouwde en haalbare richtlijn Het voorstel dat de afstudeergroep gedaan heeft is: 'Binnen 19 weken worden de oorzaken van het uitvalspercentage in kaart gebracht en zijn hierover aanbevelingen gedaan die het uitvalspercentage verminderen'. De afstudeergroep heeft in overleg met de opdrachtgever besloten om het uitvalspercentage van leerlingen en stagiaires op Zilverlinden 3 en 4a aan te pakken. Tijdens focusgroepinterviews en diepte-interviews met de teamleden op Zilverlinden 3 en 4a is getoetst of het probleem ook door hen erkend werd. De teamleden zien in dat de aanbevelingen die gedaan zullen worden de bestaande werkwijze verbeteren met betrekking tot het leerproces. Stap 2: maken van een diagnostische analyse Voordat kan worden overgegaan tot activiteiten gericht op implementatie van de innovatie is het nodig om de feitelijke situatie in kaart te brengen. De afstudeergroep heeft door middel van focusgroepinterviews en diepte-interviews met de betrokkenen en een analyse van de organisatie rondom het leerproces van leerlingen en stagiaires, de feitelijke situatie in kaart gebracht.

Hierna zijn aanbevelingen opgesteld en is, in samenspraak met de opdrachtgever, gekozen om voor vijf aanbevelingen een implementatieplan op te stellen (Zie pagina 16).

Stap 3: de ontwikkeling of selectie van strategieën

Het project zal door de afstudeergroep gepresenteerd worden aan de teamleden van Zilverlinden 3 en 4a. Het doel van die presentatie is de teamleden in te laten zien dat de verandering noodzakelijk en effectief is en het creëren van draagvlak. Daarnaast worden teamleden geënthousiasmeerd om met de aanbevelingen aan de slag te gaan.

Er zal door de opdrachtgever een werkgroep opgesteld worden die start om de veranderingen in de praktijk in te voeren.

De afstudeergroep adviseert om de volgende functionarissen bij de werkgroep te betrekken: de opleidingsfunctionaris, teamleiders van Zilverlinden 3 en 4a, minimaal twee werkbegeleiders, waarvan één HBO opgeleid en één MBO opgeleid.

De Opleidingfunctionaris stuurt de werkgroep aan. De manager van het CIPB is eindverantwoordelijk.

Stap 4: ontwikkelen, testen en uitvoeren van het implementatieplan

De afstudeergroep heeft beschreven hoe de aanbevelingen aangepakt kunnen worden. Het is aan de werkgroep om een hulpmiddel voor verbetering te ontwikkelen, te testen en uit te voeren in de dagelijkse praktijk rondom het leerproces van leerlingen en stagiaires. De werkgroep krijgt de ruimte om hier zelf invulling aan te geven.

Stap 5: evaluatie en (eventueel) bijstelling

De uitkomsten van de evaluatie zijn nodig om vast te stellen of de geïnvesteerde energie tot resultaat geleid heeft.

Aan de hand van de deadlines die opgesteld zijn bij de aanbevelingen wordt er geëvalueerd op behaalde resultaten, betrokkenheid en beleving van de teamleden van Zilverlinden 3 en 4a.

De evaluatie is geen laatste stap in het implementatieproces. Er dient continue vastgesteld te worden of het implementatieplan werkt. Op basis van de bevindingen worden de aanpak en de doelen bijgesteld.

Fasering –activiteiten

Hieronder staan de aanbevelingen in stappen uitgewerkt.

- Concreet formuleren van een goed onderbouwde en haalbare richtlijn

<i>Activiteiten</i>	1. Plan wekelijks minstens één evaluatiemoment tussen leerlingen/stagiaires en een van de vaste werkbegeleiders. 2. Koppel de leerlingen/stagiaires minimaal twee maal per week aan een van hun werkbegeleiders. 3. Creëer duidelijkheid en eenduidigheid voor leerlingen en stagiaires over de invulling van, de eisen aan en het werken met het stagewerkplan. 4. Bereid leerlingen en stagiaires voor op de stageperiode. 5. Realiseer bewustwording over de voorbeeldrol in het team ten opzichte van de leerlingen en stagiaires.	✓
---------------------	--	---

- Maken van een diagnostische analyse

<i>Activiteiten</i>	1. Onvoldoende evaluatiemomenten tussen leerlingen/stagiaires en werkbegeleider. 2. Leerlingen en stagiaires werken te weinig samen met werkbegeleiders. De roosterplanning is hier niet op afgestemd. 3. Leerlingen en stagiaires hebben moeite met het maken en het gebruiken stagewerkplan. 4. Onvoldoende voorbereiding op stage door leerlingen/stagiaires. 5. Werkbegeleiders vervullen onvoldoende de voorbeeldfunctie als zorgverlener.	✓
---------------------	---	---

- De ontwikkeling of selectie van strategieën

- Ontwikkelen, testen en uitvoeren van het implementatieplan

Invoeren:

<i>Activiteiten</i>	1. Leerlingen plannen het evaluatiemoment één keer in de week. Deze	1 oktober
---------------------	---	-----------

	afpraak wordt genoteerd in de dagagenda. Werkbegeleiders grijpen in wanneer deze evaluatiemomenten erbij inschieten. In deze evaluatiemomenten wordt gereflecteerd, geëvalueerd en wederzijdse verwachtingen worden uitgesproken. 2. De roosterplanner plant minimaal twee keer in de week de leerlingen en stagiaires samen met één van de vaste werkbegeleiders in. Deze koppeling wordt gezien als prioriteit. Wanneer er geruild wordt, wordt dit in overeenstemming gedaan met werkbegeleiders en leerlingen/stagiaires. 3. Er wordt een handleiding opgesteld waarin de eisen staan beschreven waarvan werkbegeleiders vinden dat het stagewerkplan aan moet voldoen. Leerlingen en stagiaires krijgen een introductiebijeenkomst waarin het belang en het gebruik van het stagewerkplan wordt uitgelegd. Alle werkbegeleiders stellen dezelfde eisen aan het stagewerkplan. 4. Leerlingen en stagiaires ontvangen een voorbereidingsopdracht die gemaakt is door teamleden van Zilverlinden 3 en 4a. Hierin komen de eisen aan de basiskennis naar voren. Leerlingen en stagiaires maken deze opdracht en zoeken hierdoor de nodige informatie uit. 5. In intervisiebijeenkomsten met werkbegeleiders wordt ingegaan op de betekenis van de voorbeeldfunctie en de uitvoering hiervan die zij vervullen. Deze bijeenkomsten worden methodisch doorlopen. Leerlingen en stagiaires zijn aanwezig bij individuele situaties met cliënten zodat zij een voorbeeld krijgen.	2009 1 oktober 2009 1 januari 2010 1 januari 2010 1 oktober 2009
- Evaluatie en (eventueel) bijstelling		
Activiteiten	Vanaf november 2009 worden de ingevoerde aanbevelingen met teamleden en leerlingen en stagiaires geëvalueerd. Vanaf januari 2010 worden bovenstaande aanbevelingen halfjaarlijks geëvalueerd en waar nodig bijgesteld. In juni 2011 word voor het eerst bekeken of het uitvalspercentage van leerlingen en stagiaires afgenomen is. Zo niet, dan wordt het implementatieplan aangepast.	
Projectbeheersing		
Bij het implementeren van de bovenstaande aanbevelingen komen verschillende zaken aan bod waarmee de opdrachtgever rekening dient te houden. Zo kost het implementeren tijd en geld, dit moet vrijgemaakt worden om daadwerkelijk de situatie op de afdeling te veranderen. De afstudeergroep kan hierover geen concrete uitspraken doen.		

(Grol, 2006)

Literatuurverwijzing

- Baars M, van der Werf M. Anders leren, beter werken, praktijkgericht leren en coachen in de zorg. 1^e druk. Bohn Stafleu van Loghum: Houten; 2006.
- Bell-Peereboom e.a. Raad weten met de situatie – Het geven van situationele werkbegeleiding aan stagiaires. Vakblad voor opleiders in de gezondheidszorg 2007, 7: 19-22.
- Bolhuis S. Leren in de beroepspraktijk. Onderwijs en gezondheidszorg 2003, 27: 3-8.
- Bruggen van der H. Stage in de verpleging – de beroepspraktijkvorming. 7^e druk. Elsevier gezondheidszorg: Maarssen; 2000.
- Grol R, Wensing M. Implementatie – effectieve verbetering van de patiëntenzorg. 3^{de} druk. Elsevier Gezondheidszorg: Maarssen; 2006.
- Heerink M. Praktische schrijfgids. 2^e druk. Pearson Education Benelux: Amsterdam; 2009.
- Hendriksen J. Werkboek Interview. 1^e druk. H. Nelissen B.V.: Soest; 1998.
- Kooi van der H. e.a. Handboek Leerprocesbegeleiding. Houten: Bohn Stafleu van Loghum; 2004.
- Weggeman M. e.a. Ondernemen binnen de onderneming - essenties van organisaties. 4^e druk. Samsom Management selectie: Alphen aan den Rijn; 2001.