De vijver van Librijn vergroten

Een afstudeeropdracht naar het wervingsbeleid van Librijn

Student: Emma Eshuis
Studentnummer: 1089749

Datum van schrijven: 3 juni 2019

Onderwijsinstelling: Hogeschool Leiden
Naam opleiding: Human Resource Management

Module: Afstudeeropdracht schriftelijk product 2018-2019
Code Module: HRHT14-18

Opdrachtgever: Librijn
Begeleider opdrachtgever: André van der Lelij

Afstudeerbegeleider: Hendrik Jan Bot

Management samenvatting

Dit onderzoek is gedaan met als doel het vinden van een passende oplossing voor het lerarentekort bij Librijn. Daarbij is de volgende hoofdvraag opgesteld: Hoe kan Librijn ervoor zorgen dat haar personele bezetting op orde blijft? Deze vraag wordt beantwoord in de tien hoofdstukken waaruit dit onderzoek bestaat.

In de situatieschets is aan de hand van het model van Boselie een analyse gemaakt van de interne en externe omgeving van Librijn. Belangrijk hierin is de veranderende cultuur en structuur van de organisatie, het landelijke, maar voornamelijk het regionale lerarentekort en het HR-beleid van Librijn.

In het theoretisch kader is aanvullende informatie vergaart over werving en selectie, 'Employer branding' en het zijinstroomtraject. Belangrijke informatie is het belang van duidelijkheid over en eenduidigheid van een 'Employer Brand' en het belang van goede begeleiding van zijinstromers.

Het praktijkonderzoek is uitgevoerd aan de hand van een aantal interviews met verschillende onderzoeksdoelgroepen. Dit waren zijinstromers, andere schoolbesturen, iemand van de zij-instroom opleiding, en de kwaliteitsmedewerker van Librijn. In deze interviews zijn vragen gesteld die uiteindelijk antwoord zullen geven op de volgende deelvragen:

1. Wat kan er gedaan worden aan de huidige en toekomstige bezettingsvraagstukken?
2. Welke alternatieve bezettingsvormen zijn er en hoe kunnen die worden gerealiseerd?
3. Hoe kunnen zoveel mogelijk potentiële kandidaten worden bereikt?
4. Op welke manier moet rekening gehouden worden met verschillende onderwijsconcepten?

In de resultaten zijn de belangrijkste antwoorden van de respondenten benoemd. Opvallende resultaten waren de onduidelijkheid bij zowel de medewerkers, als de onderzoeker over bepaalde afspraken en regelingen bij Librijn. Daarnaast was het opvallend dat beide zij-instromers via (sociale) media bij het zij-instroomtraject waren gekomen, terwijl Librijn geen actief centraal sociaal media-account bezit.

Naar aanleiding van de situatieschets, het literatuuronderzoek en de resultaten uit het praktijkonderzoek is de volgende conclusie getrokken: er zijn meerdere oplossing voor het achterliggende probleem. Aan de hand van dit onderzoek kan geen eenduidige conclusie worden getrokken over de beste oplossing voor Librijn. De vraag is waar Librijn als organisatie achter wil staan. Wel zijn een aantal dingen naar voren gekomen. Wat betreft het wervingsbeleid van Librijn lopen zij achter op haar concurrenten. Deze punten liggen voornamelijk op arbeidsmarktcommunicatie en in het bijzonder op het sociale mediabeleid. Daarnaast is het voor Librijn van belang om in haar communicatie de verscheidenheid aan onderwijsconcepten uit te dragen.

De aanbevelingen die naar aanleiding van dit onderzoek zijn gedaan zijn de volgende:

1. De verantwoordelijkheid van LinkedIn bij één medewerker leggen met de afspraak dat alle lopende vacatures hierop worden gepubliceerd en deze pagina wekelijks geüpdatet wordt.
2. Met de Haagse Hogeschool in overleg gaan, over de mogelijkheid om mensen die in de andersoortige onderwijsconcepten werken, als een soort ambassadeurs te laten praten op de opleiding.
3. Het opzetten van een vervolgonderzoek naar de oplossing voor het lerarentekort op de lange termijn.

Voorwoord

Na drie jaar met veel plezier de opleiding HRM te hebben gevolgd werd het tijd om een opdrachtgever voor mijn afstudeeropdracht te zoeken. Ondanks dat ik veel geleerd heb de afgelopen drie jaar, is mijn plan om hierna een omscholing tot leerkracht in het basisonderwijs te volgen, maar hoe verwoord je dat gemotiveerd aan een toekomstige opdrachtgever? Liegen over mijn ambities vond ik geen optie en zo ontstond mijn plan: afstuderen in Human Resource Management in de sector waar ik in wil gaan werken, het basisonderwijs. Zo gezegd zo gedaan, via een collega van mijn moeder kwam ik in contact met André van der Lelij en zo ben ik terecht gekomen op het bestuurskantoor van Librijn.

Er waren verschillende onderwerpen waar Librijn een onderzoek op wilde uitzetten. Mijn voorkeur ging uit naar het lerarentekort, vanwege de actualiteit van het onderwerp en de grote hoeveelheid belanghebbenden. Zo ben ik gestart aan dit proces, het schrijven van mijn afstudeeronderzoek. Dat was een proces met, zoals elk proces, 'ups en downs', maar waar ik begeleiding bij heb gekregen van André. Hij heeft mij geholpen met het benaderen van de juiste mensen in de organisatie en het toegang verlenen tot de benodigde informatie, daarvoor wil ik hem graag bedanken.

Daarnaast wil ik al mijn collega's van Librijn en in het bijzonder de medewerkers van het bestuurskantoor bedanken voor hun gezelligheid en interessante ideeën en meningen. Jessica wil ik bedanken voor alle informatie en de interessante symposia en workshops waar ik aan mocht deelnemen met haar.

Hendrik Jan Bot heeft mij vanuit de hogeschool begeleid en heeft door het stellen van de juiste vragen gezorgd dat mijn onderzoek duidelijk en leesbaar is. Mijn familie heeft geholpen met het transcriberen van de interviews toen dat veel meer tijd in beslag nam dan ik had verwacht, bedankt Lise en Jacqueline. Daarnaast ben ik de afgelopen 5 maanden nog vaker voor het avondeten aangesloten dan normaal, ook daarvoor bedankt!

Tevens wil ik Mariëlle van der Plas bedanken die namelijk sinds het eerste jaar van deze studie door een combinatie van groepsdruk, thee, chocola, beloningsuitjes en heel veel lachen heeft gezorgd dat ik gemotiveerd ben gebleven om af te maken waarmee ik begonnen ben. Lotte wil ik bedanken voor de eindeloze potjes Ligretto op de momenten dat we eigenlijk allebei onze scripties moesten schrijven, omdat Ligretto tenminste makkelijk is!

Ik hoop dat u met het lezen van mijn scriptie een fractie leert van wat ik heb geleerd in dit gehele proces. Verder rest mij dan alleen nog u veel leesplezier te wensen!

Emma Eshuis

31 mei 2019

Inhoudsopgave

Management samenvatting 2

Voorwoord 3

1. Inleiding 7

1.1. Leeswijzer 8

1.2. Definities 8

2. Situatieschets 9

2.1. De configuratie 9

2.2. De HR-strategie en uitvoering 11

2.3. Invloed interne ontwikkelingen 12

2.4. De markt context 12

2.5. De institutionele context 15

2.6. Invloed externe ontwikkelingen 16

2.7. Conclusie 16

3. Probleemformulering 17

3.1. Aanleiding 17

3.2. Probleemstelling 17

3.3. Doelstelling 17

3.4. Deelvragen 17

3.5. Doelgroep 17

3.6. Afbakening en randvoorwaarde 18

4. Theoretisch kader 20

4.1. Wat kan er gedaan worden aan de huidige en toekomstige bezettingsvraagstukken? 20

4.2. Welke alternatieve bezettingsvormen zijn er en hoe kunnen die worden gerealiseerd? 21

4.3. Hoe kunnen zoveel mogelijk potentiële kandidaten worden bereikt? 21

5. Methodologie 24

5.1. Methoden van onderzoek 24

5.2. Participanten en procedure 30

6. Resultaten 32

6.1. Wat kan er gedaan worden aan de huidige en toekomstige bezettingsvraagstukken? 32

6.2. Welke alternatieve bezettingsvormen zijn er en hoe kunnen die worden gerealiseerd? 32

6.3. Hoe kunnen zoveel mogelijk potentiële kandidaten worden bereikt? 33

6.4. Op welke manier moet rekening gehouden worden met verschillende onderwijsconcepten? 33

6.5. Opvallend in het onderzoek 34

7. Conclusie 35

7.1. Hoofdvraag en doelstelling onderzoek 35

7.2. Verbanden 35

7.3. Deelconclusies 36

7.4. Slotconclusie 37

8. Discussie 38

8.1. Evaluatie van resultaten 38

8.2. Sterktes en beperkingen 38

8.3. Implicaties resultaten 39

8.4. Reflectiemethode 39

8.5. Aanbevelingen vervolgonderzoek 39

9. Aanbevelingen 40

9.1. Communicatie en sociale media 40

9.2. Voorlichten op pabo over mogelijkheden onderwijsconcepten 40

9.3. Vervolgonderzoek 40

10. Implementatieplan 41

10.1. Communicatie en sociale media 41

10.2. Voorlichten op pabo over mogelijkheden onderwijsconcepten 42

Literatuurlijst 44

Bijlagen 47

Bijlage 1 – Strategische doelen Librijn 47

Bijlage 2 – Leeftijdsverdeling per school en totaal 50

Bijlage 3 – Interviewverslag respondent 1 57

Bijlage 4 – Interviewverslag respondent 2 60

Bijlage 5 – Interviewverslag respondent 3 61

Bijlage 6 – Interviewverslag respondent 4 63

Bijlage 7 – Interviewverslag respondent 5 68

Bijlage 8 – Jaarverslagteksten 70

Bijlage 9 – Interviewverslag respondent 6 74

Bijlage 10 – Interviewverslag respondent 7 77

Bijlage 11 – Interviewverslag respondent 8 82

Bijlage 12 – Interviewverslag respondent 9 87

Bijlage 13 – Interviewverslag respondent 10 90

Bijlage 14 – Interviewverslag respondent 11 93

Bijlage 15 – Interviewverslag respondent 12 98

Bijlage 16 – Verslag Focusgroep 104

Bijlage 17 – Analyseschema 113

1. Inleiding

“Lerarentekort nog altijd onverminderd groot” (Van Loon, 2019). Dit is één van de vele krantenkoppen die iedereen afgelopen jaren vast wel is tegengekomen. Ook in de kamerbrief van de minister en staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, wordt het toekomstbeeld voor het primair onderwijs niet bepaald rooskleurig geschetst (Bussemaker en Dekker, 2017). De verwachting is dat het primair onderwijs in 2023 4.787 fte aan leraren en directieleden tekort zal komen en dat dit in 2027 zal oplopen naar 10.847 fte (Rijksoverheid, z.d.). Scholen zitten nu al met de handen in het haar en verzinnen de meest creatieve oplossingen, zoals het inschakelen van opa’s en oma’s of het omgooien van het hele onderwijsconcept, om toch maar voldoende mensen voor de klas te krijgen. Veelal gaat dit ten koste van de kwaliteit van het onderwijs. De oplossing ligt niet voor de hand. Om op de huidige wijze onderwijs te blijven aanbieden, moeten er de komende jaren een heleboel extra leerkrachten instromen. Bij andere oplossingen, zoals het veranderen van onderwijssystemen, is het primair onderwijs afhankelijk van een heleboel wet- en regelgeving en belanghebbenden. Bij uitstek een zeer interessant dilemma, voor de P&O-afdelingen van vele basisscholen, of misschien vooral een hoofdpijndossier.

Dit vraagstuk speelt ook voor Librijn openbaar onderwijs (Librijn), een schoolbestuur dat 15 openbare basisscholen leidt in de regio Haaglanden (Delft en Rijswijk). De scholen binnen deze stichting variëren van reguliere scholen, elk met een eigen onderwijsvisie, tot Montessori-, Dalton- en Freinetscholen. Tevens is er een speciaal onderwijsschool en een basisschool gevestigd op het AZC in Rijswijk (Librijn, z.d.). Al deze scholen vragen om verschillende competenties en kwaliteiten van leerkrachten. Bij scholen met een eigen onderwijsvisie wordt anders lesgegeven, bijvoorbeeld meer individueel of onderzoekend. Kinderen in het speciaal basisonderwijs kampen met beperkingen en/of leerproblemen. Leerkrachten die lesgeven aan deze doelgroep hebben weer andere kwalificaties nodig. De school op het AZC geeft les aan kinderen die gevlucht zijn uit hun vaderland. Vaak door zeer vervelende omstandigheden, zoals oorlog. Deze kinderen komen vanuit een ander land, kennen een andere cultuur en hebben vaak vervelende en/of traumatische gebeurtenissen meegemaakt. Bovendien moeten ze in zeer korte tijd het Nederlands vaardig worden. Dit eist weer andere competenties van een leerkracht. Al deze scholen hebben dezelfde vraag: “hoe krijgen wij de komende jaren voldoende personeel voor de klas?”. De reservepool, die deze scholen normaal hebben om bij calamiteiten extra leerkrachten beschikbaar te hebben, is zo goed als leeg. Dit is te merken aan de forse daling van het aantal beschikbare invalkrachten (Steenbeeke, 2018). Wat niet helpt bij het oplossen van dit vraagstuk rond een tekort aan personeel, is dat het onderwijs niet al te positief in het nieuws komt. Hoge werkdruk, lage salarissen en wanhopige schoolbesturen. Dat maakt de aantrekkelijkheid van het onderwijs als plek om te werken zeker niet groter (Truijens, 2018).

De vraag die Librijn stelt is de volgende: “*Hoe zorgen wij dat we, ondanks de schaarste op de arbeidsmarkt, de komende jaren toch kwantitatief, maar ook kwalitatief voldoende personeel werven en behouden*.” Een interessante vraag, want hoe doe je dat? Ondanks slechte arbeidsmarktomstandigheden je bezetting toereikend houden? Omdat dit een te brede vraagstelling is voor een afstudeeronderzoek, is de volgend probleemstelling geformuleerd: “hoe kan Librijn ervoor zorgen dat haar personele bezetting op orde blijft?”

Het onderzoek bij Librijn zal zich richten op het werven van nieuwe medewerkers die nog niet werkzaam zijn in het onderwijs. Hiervoor is gekozen, omdat de pool van potentiële medewerkers die al werkzaam zijn in of opgeleid worden om in het onderwijs te werken begint op te drogen.

Al is het behoud van het huidige personeel zeker een manier om een personeelstekort tegen te gaan, is dat niet waar dit onderzoek zich op zal focussen. Een student van de Haagse Hogeschool heeft vorig jaar een afstudeeronderzoek over dit onderwerp gedaan. De aanbevelingen van dit eerdere onderzoek zijn naar de scholen gestuurd zodat zij deze naar eigen inzicht konden toepassen. De

aanbevelingen bestonden uit het aannemen van voldoende onderwijsondersteunend personeel (met name conciërges), het organiseren van personeelsborrels om de sociale cohesie te bevorderen en het faciliteren van een personeelsruimte (teamkamer) op iedere school (Beijk, 2018). Daarnaast is Librijn begonnen met het aannemen van zij-instromers en werken zij samen met Pool West om regionaal oplossingen te bedenken voor het lerarentekort.

1.1. Leeswijzer

Dit onderzoek start met de situatieschets, waarin de organisatie en de context waarin deze werkzaam is in kaart wordt gebracht aan de hand van het model van Boselie. Dit model helpt met de analyse van de interne en externe omgeving. Vervolgens zal in de probleemformulering, het bezettingsvraagstuk van Librijn nader worden toegelicht. In het theoretisch kader wordt theoretische informatie over werving en selectie en wet- en regelgeving in het onderwijs behandeld. Hierna wordt onderbouwd waarom er voor kwalitatieve onderzoeksmethoden is gekozen in het hoofdstuk methodologie. Aansluitend zal in het hoofdstuk resultaten worden gepresenteerd wat het onderzoek aan nieuwe inzichten heeft opgeleverd. Hieruit zal een conclusie worden getrokken. Het onderzoek zal worden geëvalueerd in de discussie. Dit rapport sluit af met aanbevelingen en het implementatieplan, waarin de praktische uitvoering van deze aanbevelingen uiteen zijn gezet.

1.2. Definities

In deze korte paragraaf zijn de definities van de belangrijke termen uit dit onderzoek beschreven.

Potentiële leerkrachten: mensen die geïnteresseerd zijn in een baan als leerkracht in het primair onderwijs, maar dit nog niet doen en hier nog niet voor zijn opgeleid.

Onbevoegd personeel: mensen die (nog) geen bevoegdheid hebben, maar wel voor de klas mogen staan. Hieronder vallen zij-instromers, pabo studenten met een hoger onderwijs (ho)-diploma, leraren in opleiding (LIO's) en in specifieke situaties medewerkers met een voortgezet-onderwijsbevoegdheid.

Bijzondere onderwijsconcepten: onderwijsconcepten anders dan regulier klassikaal onderwijs. Hieronder valt: speciaal onderwijs, Daltononderwijs, Montessorionderwijs, Freinetonderwijs etc.

Employer Branding: het duidelijk en zichtbaar neerzetten van een organisatie voor potentiële nieuwe medewerkers, zodat een organisatie deze potentiële medewerkers nu of in de toekomst aantrekt om bij de organisatie te komen werken.

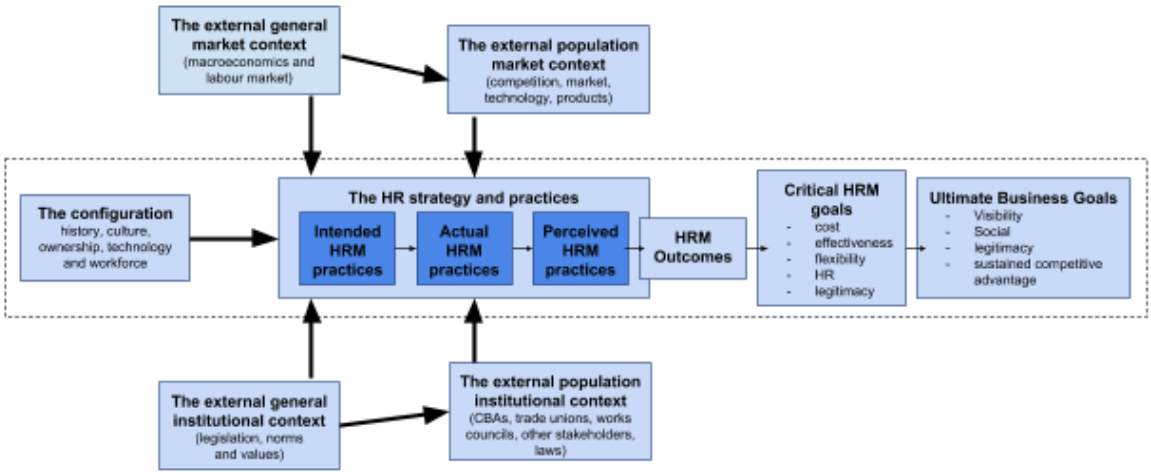
PO: PO staat voor primair onderwijs. In dit onderzoek is deze afkorting voor de leesbaarheid en voor het voorkomen van verwarring met de afkorting P&O, zoveel mogelijk uitgeschreven. Dit is lastig wanneer deze afkorting wordt gebruikt in de naam van een organisaties zoals, po-Raad en arbeidsmarktplatform po.

P&O: P&O staat voor Personeel & Organisatie. Niet te verwarren met po (primair onderwijs). Librijn heeft geen HRM-afdeling, maar één medewerker-P&O. Daarom wordt ook in dit onderzoek af en toe gebruik gemaakt van deze term.

2. Situatieschets

In deze situatieschets worden de relevante interne en externe ontwikkelingen, die van invloed zijn op het vraagstuk, benoemt. Deze ontwikkelingen worden in verband gebracht met het vraagstuk. De beschrijving van de organisatie en de interne en externe ontwikkelingen zijn gestructureerd aan de hand van het model van Boselie. In dit hoofdstuk wordt geanalyseerd wat voor impact deze ontwikkelingen zullen hebben op het vraagstuk. Daarnaast wordt de gewenste situatie duidelijk en aan het einde van dit hoofdstuk wordt uit deze informatie een deelconclusie getrokken.

De situatieschets wordt beschreven aan de hand van het model van Boselie. Er is gekozen om te werken met het model van Boselie omdat het vraagstuk in de basis een HR-vraagstuk is, dat sterk beïnvloed wordt door contextfactoren. Het landelijke en regionale lerarentekort zijn de aanleiding van dit vraagstuk. Deze contextfactoren kunnen uitstekend in beeld gebracht worden aan de hand van het model van Boselie. Zie hieronder het schematische model.



Figuur 2.1. *Model Boselie*, Aangepast overgenomen van Boselie (2014)

Zoals zichtbaar is in figuur 1.1., hebben verschillende in- en externe factoren invloed op het HR-beleid van een organisatie. De tussenkoppen in dit hoofdstuk hebben dezelfde namen als de corresponderende koppen in het model, zodat gestructureerd duidelijk wordt welke in- en externe factoren invloed hebben op het vraagstuk. Onder elke kop wordt de relevante informatie beschreven. Aan het einde van alle interne koppen en aan het einde van alle externe koppen is een korte uiteenzetting gegeven over wat de invloeden van deze factoren op het vraagstuk zijn. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een deelconclusie.

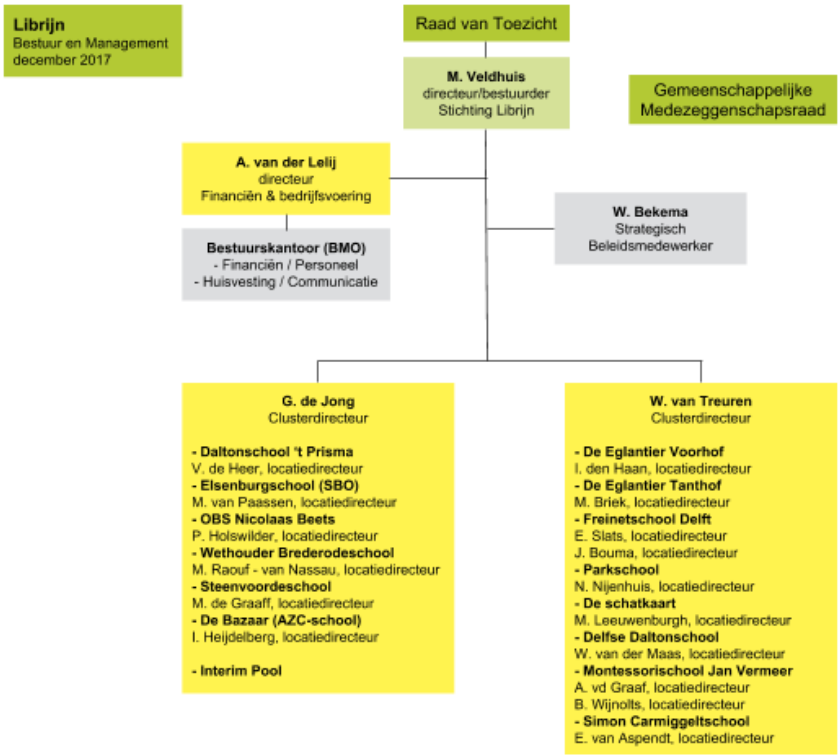
2.1. De configuratie

Intern

Librijn is het bestuur van de openbare basisscholen in de gemeente Delft en Rijswijk. Librijn is opgericht in 2004, voor 2004 lag het bestuur van deze scholen bij de gemeente volgens A. Lelij (Persoonlijke communicatie, 4 februari 2019). Dit betekent dat Librijn van oorsprong een ambtelijke organisatie is. Dit is terug te zien in de cultuur van de organisatie. Deze is onlangs door Spier ten Doesschate gedefinieerd als een combinatie van een ambtelijke en een politieke cultuur. Librijn is op het moment bezig met een cultuur veranderproces. Zij willen veranderen naar een professionele cultuur in de definitie van Ten Doesschate en Van Den Hoven, omdat in een professionele cultuur gewerkt wordt aan de hand van ieders sterke kwaliteiten. Voor een beknopte beschrijving van de

cultuurtheorie van Ten Doesschate en Van Den Hoven zie bijlage 1 (Ten Doesschate en Van Den Hoven, 2018). Om deze verandering te bewerkstelligen, is door het bestuurskantoor en alle schooldirecteuren deelgenomen aan een aantal studiedagen onder begeleiding van Spier ten Doesschate. Naast dat de cultuur wordt veranderd aan de hand van studiedagen en gesprekken, is Librijn ook bezig met een reorganisatie (Medewerker Librijn, Persoonlijke communicatie, 2019).

De structuur van de organisatie kan gedefinieerd worden als een professionele bureaucratie volgens de organisatiestructuren van Mintzberg (Mintzberg, 2016). De professionals (leerkrachten) hebben macht over het uitvoerende werk. In de organisatie wordt vaak democratisch beslist. Dit sluit aan bij de cultuuranalyse van Ten Doeschate en Van Den Hoven. Bovendien komt de professionele bureaucratie veelal voor in de dienstverlenende sector, waaronder ook onderwijsorganisaties vallen (Mintzberg, 2016). Voor het organogram van de organisatie zie afbeelding 2 aan de linkerzijde.



Figuur 2.2. *Organogram Librijn.* Overgenomen van Librijn (2014)

Librijn stelt elke vier jaar een strategisch beleidsplan op. Het laatst gepubliceerde strategisch beleidsplan dateert van 2015-2018. In dit beleidsplan zijn in acht hoofdstukken de strategische doelen van Librijn geformuleerd. Deze doelen zijn in te zien in bijlage 2 De strategie van Librijn gaat uit van een duurzaam beleid. Niet alleen duurzaam ondernemen als het gaat om materiële en financiële voorzieningen, maar vooral als het gaat om het inrichten van haar onderwijs. Duurzaam ondernemen, ook wel Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO), is ondernemen waarbij rekening wordt gehouden met de mens, planeet en de winst. Hierbij wordt meer gekeken naar de lange termijn (Marcus en Van Dam, 2012). Daarnaast vindt Librijn de duurzame zorg voor haar medewerkers uitermate belangrijk, zodat zij in staat zijn om steeds weer de juiste uitdaging en ondersteuning te vinden voor hun lerende kinderen. Librijn heeft een openbaar schoolbeleid, dit betekent dat iedereen welkom is, ongeacht geloofsovertuiging (Librijn openbaar onderwijs, 2014).

De missie en visie die Librijn heeft geformuleerd in haar strategisch beleidsplan zijn de volgende.

De missie van Librijn is: “Librijn, stimulerend onderwijs.” (Librijn openbaar onderwijs, 2014, p.6.). De missie van Librijn is gevormd vanuit de overtuiging dat alle kinderen vanuit hun eigen ontwikkelkracht streven naar zelfrealisatie en autonomie. Librijn wil aansluiten bij de talenten van elk kind en ze uitdagen om maximaal tot leren te komen. Om dit te bereiken realiseert Librijn een breed en divers onderwijsaanbod (Librijn openbaar onderwijs, 2014).

De visie van Librijn is: “Lerende kinderen ons doel, onderwijs ons vak.” (Librijn openbaar onderwijs, 2014, p.6.). De belangrijkste pijlers voor goed onderwijs, uit de visie van Librijn, zijn de volgende: een

warme, veilige en stimulerende leeromgeving; kinderen ondersteunen en begeleiden in hun groei naar zelfstandigheid; het lerende kind centraal stellen; inzet op de brede ontwikkeling van kinderen; Onderwijs maak je samen (ouders, overheid en school); en Librijn is een lerende organisatie die een hoge kwaliteit nastreeft (Librijn openbaar onderwijs, 2014).

Librijn is bezig met het uitwerken van het strategisch plan voor de komende vier jaar. Op het moment van schrijven is dit plan nog niet gepubliceerd. Librijn is afgelopen jaren begonnen met het opzetten van zij-instroomtrajecten, inmiddels lopen er drie zij-instromers bij Librijn. Op het gebied van werving en selectie is het gebruikelijk dat schooldirecteuren hun eigen vacatureteksten schrijven. Deze worden gepubliceerd op de website van de school, van Librijn en op Meesterbaan, de vacaturebank voor het onderwijs. Daarnaast loopt een samenwerkingsverband met verschillende scholen voor de begeleiding van stagiaires en startende leerkrachten, met als doel dat zij minder uitvallen (Respondent 8, bijlage 11).

2.2. De HR-strategie en uitvoering

Intern

Om een volledig beeld te krijgen van het HR-beleid van Librijn is er, naast het lezen van de beleidsstukken, vooronderzoek gedaan door te spreken met verschillende functionarissen. De directeur Financiën en Bedrijfsvoering (deze directeur heeft ook het personeelsbeleid in zijn portefeuille), de beleidsmedewerker P&O, een schooldirecteur, een leerkracht en een medewerker van het bestuurskantoor. Al deze medewerkers zijn werkzaam in verschillende organisatieonderdelen en in verschillende functies. Hierdoor hebben zij een verschillend beeld van het P&O beleid. Hieronder wordt uitgewerkt wat beschreven staat over HR, wat er daadwerkelijk wordt gedaan en hoe dit wordt ervaren door de verschillende medewerkers (respondent 1 t/m 5, bijlage 3 t/m 7).

2.2.1. De voorgenomen HRM-praktijk

De voorgenomen HRM-praktijk is afgeleid van het beschreven HR-beleid in het strategisch beleidsplan van 2014-2018. Interessant is om te achterhalen of het beschreven beleid daadwerkelijk zo wordt toegepast en ervaren. Discrepanties in beschrijving en uitvoering van het HR-beleid geeft in inzicht in de cultuur van de organisatie.

Librijn geeft in haar strategisch beleidsplan aan dat goed werkgeverschap belangrijk is om haar medewerkers optimaal te ondersteunen. Librijn wil haar medewerkers faciliteren bij hun werk en in hun ontwikkeling als professionals. Tevens is het voorkomen van een te hoge werkdruk een belangrijk punt in haar beleid. Librijn wil maatregelen ondersteunen die de duurzame inzetbaarheid van medewerkers vergroot (Librijn openbaar onderwijs, 2014).

2.2.2. De eigenlijke HRM-praktijk

Volgens de directeur Financiën en Bedrijfsvoering en de beleidsmedewerker P&O, moet het P&O-beleid afhankelijk zijn van het organisatiebeleid. De beleidsmedewerker P&O geeft aan dat gewerkt wordt vanuit het Rijnlands denken. dit houdt in dat medewerkers zelf aangeven wanneer zij iets nodig hebben en dat het bestuur hierin van bovenaf ondersteund (Persoonlijke communicatie, 2019). De onderzoeker heeft op verscheidene momenten in het onderzoek via informele wegen geobserveerd dat de eigenlijke HR-praktijk vaak niet aansluit op de voorgenomen HRM-praktijk. Zo hebben verschillende medewerkers gesproken over het feit dat de voorgenomen gesprekscyclus niet uitgevoerd is in de afgelopen jaren (Persoonlijke communicatie, 2019).

2.2.3. De ervaren HRM-praktijk

Het is voor de medewerkers op zowel de scholen, als op het bestuurskantoor, niet altijd duidelijk wat P&O precies doet. P&O gerelateerde vragen stellen leerkrachten meestal aan de directeuren. De directeuren proberen deze vragen zo goed mogelijk te beantwoorden of verwijzen de leerkracht naar de juiste persoon op het bestuurskantoor. Voor een locatiedirecteur is niet altijd duidelijk naar wie het beste kan worden doorverwezen. Daarnaast krijgen medewerkers na te zijn aangenomen pas weer te maken met P&O als iets niet goed gaat. Dit komt niet ten goede aan het imago van P&O (Respondent 3, bijlage 5).

2.3. Invloed interne ontwikkelingen

De strategische plannen van Librijn, de verandering in de bedrijfscultuur/structuur en de HR-praktijk zullen invloed uitoefenen op het vraagstuk en de uitkomst van dit onderzoek. De organisatie moet uiteindelijk aan de slag met de aanbevelingen van dit onderzoek. Dit betekent dat deze aanbevelingen moeten aansluiten bij de hierboven beschreven missie, visie, structuur en cultuur. De P&O-afdeling en de directeur Financiën en Bedrijfsvoering zullen uiteindelijk het voortouw moeten nemen bij het uitvoeren van de aanbevelingen. Het is belangrijk om hen als belangrijke belanghebbende te betrekken in het onderzoeksproces om zo aansluiting te houden op wat er verder in de organisatie speelt. Tegelijkertijd helpt het hen te motiveren voor de uitvoering van de aanbevelingen. Zoals blijkt uit de paragraaf HR-strategie en uitvoering, gebeurt dit niet altijd als beschreven in het strategisch beleidsplan. De onderzoeker zal met de aanbevelingen goed moeten aansluiten op de wensen van de opdrachtgever en duidelijk moeten onderbouwen waarom deze aanbevelingen van toegevoegde waarde zijn voor Librijn.

2.4. De markt context

Extern

2.4.1. Concurrentie en de arbeidsmarkt

De contextfactor die de meeste invloed uitoefent op dit onderzoek is het tekort aan leraren. Een groot gedeelte van de leraren is inmiddels uitgestroomd of gaat in de komende tien jaar de pensioengerechtigde leeftijd bereiken. Bovendien daalt het aantal leerlingen minder snel dan voorheen. De komende jaren wordt op regionaal niveau zelfs een stijging van 2,2% in het aantal leerlingen voorspeld (Arbeidsmarktplatform PO, 2018). Hierdoor is een tekort aan leerkrachten ontstaan. Dit tekort wordt de komende jaren nog groter. Zowel regionaal als landelijk, maar de grootste problemen spelen op regionaal niveau. De regio’s die de tekorten het meest ervaren zijn die in en rondom steden. In Rotterdam zijn de leraren uit de krimpregio’s tegemoetgekomen door de schoolbesturen uit Rotterdam. Zij bieden nieuwe medewerkers woonruimte, met als doel een verhuizing naar de stad gemakkelijker te maken. De instroom vanuit de pabo zal niet voldoende zijn om de discrepantie tussen het aantal leerlingen en leerkrachten op te vangen. De lage instroom van de pabo heeft meerdere oorzaken deels kan dit komen door de ontgroening van Nederland. Bovendien heeft de opleiding en vooral het beroep van leerkracht momenteel geen sterk imago. Daarnaast zijn de toelatingseisen van de pabo in 2015 verandert, na deze verandering is een daling te zien in het aantal gestarte studenten (CAOP, Scheeren en Van Den Berg, 2018).

Tabel 2.1. *Leeftijdsverdeling Librijn* Aangepast overgenomen van A. Van Der Lelij, Librijn (2019)

Librijn (2018)		
Leeftijdscategorie	Totaal fte	Percentage
15 tot 25 jaar	13,6	7%
25 tot 35 jaar	46,6	23%
35 tot 45 jaar	47,7	24%
45 tot 55 jaar	43,2	21%
55 tot 65 jaar	46,9	23%
65 jaar en ouder	4,0	2%
Totaal	201,7	100%

Tabel 2.2. *Leeftijdsverdeling po Nederland Aangepast overgenomen van Onderwijs in cijfers (2017)*

Nederland (2017)		
Leeftijdscategorie	Totaal fte	Percentage
15 tot 25 jaar	3.818,8	4%
25 tot 35 jaar	25.955,7	28%
35 tot 45 jaar	22.028,7	24%
45 tot 55 jaar	17.537,1	19%
55 tot 65 jaar	21759,5	24%
65 jaar en ouder	562,3	1%
Totaal	91.662,1	100%

Het grote aantal leraren dat de komende jaren met pensioen zal gaan is zichtbaar in de leeftijdsverdelingen hierboven. Zowel Librijn als Nederland in zijn geheel heeft een groot percentage medewerkers in de hogere categorieën.

Voor een leeftijdsverdeling per school, zie bijlage 2 op In deze leeftijdsverdeling is goed te zien dat de verschillen per school erg groot zijn. Een direct verband tussen andersoortige onderwijsconcepten en vergrijzing komt hieruit niet naar voren. Wel zegt de P&O-beleidsmedewerker dat het voor scholen met een speciaal onderwijsconcept extra lastig is om leerkrachten te vinden (Persoonlijke communicatie, 5 maart 2019). Daarbij vereist het lesgeven in een ander onderwijsconcept vaak een extra diploma of cursus. Vooral over de Freinetschool Delft maakt de organisatie zich zorgen (Persoonlijke communicatie, 6 maart 2018). Bij de Freinetschool ligt het percentage medewerkers ouder dan 55 jaar op 48% en gekeken naar het aantal fte zelfs op 51% (Bijlage 2). Dit betekent dat er de komende 15 jaar 17 van de 38 mensen met pensioen gaan.

Door het lerarentekort is het zeer gemakkelijk voor medewerkers om van werkgever te wisselen. Het verlooppercentage bij Librijn is 17%. Hiervan is 13% door pensioen, 13% door ziekte en 74% neemt ontslag op eigen verzoek (Librijn, 2019). Bij Librijn worden geen exitgesprekken gevoerd, een hoofdoorzaak is daardoor niet te benoemen. De directeur Financiën en Bedrijfsvoering vermoedt dat het te maken heeft met de grote schaarste op de arbeidsmarkt (Persoonlijke communicatie, 4 maart 2019). Volgens een onderzoek van het Centrum voor Arbeidsverhoudingen Overheidspersoneel (CAOP) in opdracht van het Arbeidsmarktplatform PO, zijn de drie belangrijkste redenen in het primair onderwijs om uit te stromen of van werkgever te veranderen: onvrede over de hoeveelheid werk, onvrede over de wijze van leidinggeven en onvrede over de inhoud van het werk (Van Den Berg en Scheeren, 2016). Leerkrachten vinden vaak dat ze (te) veel administratie over leerlingen moeten bijhouden. Tevens vinden zij dat er taken zijn die werkdruk verhogend zijn, maar zij niet als belangrijk onderdeel van hun werk beschouwen, zoals de organisatie van sport- en feestdagen, het schoonmaken van klaslokalen en het repareren van printers. Een voorbeeld hiervan is een familielid van de onderzoeker die als leerkracht regelmatig op zondag bezig is met administratieve taken of het printen van verschillende werkbladen.

2.4.2. Technologische ontwikkelingen

De ontwikkelingen op technologisch gebied hebben invloed op dit onderzoek. Deze ontwikkelingen hebben vooral invloed op de inhoud van het onderwijs en daardoor op de benodigde kennis en vaardigheden van de medewerkers. Deze ontwikkelingen hebben echter weinig invloed op het werving- en selectiebeleid op de korte termijn. Wel is het van invloed op de werving van medewerkers op de lange termijn. Als de functie van leerkracht anders wordt ingericht, moeten er mensen met andere kwaliteiten worden geworven (CAOP, Scheeren en Van Den Berg, 2018).

Een andere technologische ontwikkeling is dat er steeds meer gebruik gemaakt wordt van werving via sociale media. Bedrijven zijn via LinkedIn te bereiken en medewerkers kunnen aangeven waar ze werken. Librijn heeft als organisatie geen sociale media accounts, behalve LinkedIn. De LinkedIn-

pagina bestaat, maar hier wordt niet op gepost. Onder het kopje vacatures staat dat Librijn op het moment geen openstaande vacatures heeft.

2.4.3. Product

Librijn heeft de verantwoording over het openbaar primair onderwijs in Delft en Rijswijk. Librijn bestuurt 15 openbare basisscholen, met circa 2.900 leerlingen en 290 medewerkers. Librijn levert openbaar basisonderwijs aan iedereen van vier tot twaalf jaar oud (Librijn, z.d.). Librijn heeft als stichting verschillende scholen met een vernieuwend onderwijsconcept, hieronder valt Montessori, Dalton en Freinet onderwijs. Deze drie type onderwijs gaan meer uit van de zelfstandigheid en onderzoekende houding van het kind. Dit vergt andere kwaliteiten van leerkrachten, omdat hierbij veel meer wordt begeleid en minder voor een klas wordt gestaan. Voor de andersoortig onderwijsconcepten moeten leerkrachten in sommige gevallen nascholingscursussen/opleidingen volgen. Daarnaast heeft Librijn een speciaal basisonderwijs school en een school op het AZC. Kinderen in het speciaal onderwijs hebben ander soort begeleiding nodig dan kinderen in het regulier onderwijs. Kinderen op het speciaal onderwijs hebben vaak beperkingen, zoals autisme, een verstandelijke beperking of gedragsproblemen. Ook dit vergt veel specifieke kennis van leerkrachten en hier hebben zij vaak specifieke scholing voor gevolgd. De school op het AZC heeft te maken met kinderen die vaak een leerachterstand hebben. Ten eerste omdat de taal waarin ze nu leskrijgen niet hun moedertaal is. Daarnaast hebben ze vaak beperkt scholing gehad in hun land van herkomst. Dit kan verschillende redenen hebben, zoals oorlog en het niet aanwezig zijn van een school. Het lesgeven aan deze doelgroep vergt dus ook verschillende en andere kwaliteiten van een leerkracht dan op een reguliere basisschool. De onderzoeker is al meerdere jaren bij het onderwerp onderwijs betrokken, vanwege familierelaties en persoonlijke interesse in het beroep van leerkracht, waardoor zij over deze kennis beschikt.

Librijn is een semi- overheidsinstantie, dit betekent dat zij geen winstoogmerk kent. In het financieel jaarverslag is te zien dat Librijn in 2017 een positief resultaat geeft gedraaid van 113.498, - euro. De kengetallen in onderstaande grafiek geven een gezond financieel beeld van Librijn (Librijn, 2018).

Tabel 2.3. K*engetallen Librijn,* Aangepast overgenomen van Librijn (2018)

	2017	2016	2015	Aanbeveling commissie Don:	Indicatoren risicoanalyse onderwijs inspectie
Solvabiliteit (2)	69%	71%	69%	Ondergrens van 30%	Kleiner dan 30%
Rentabiliteit	0,7%	0,4%	-0,5%	Bovengrens van 5%	Laatste 3 jaar negatief
Kapitalisatiefactor	37,2%	35,3%	37,5%	Tussen de 35 - 60%	
Weerstandsvermogen	18,4%	17,9%	18,4%		Lager dan kleiner dan 0,05

Liquiditeit	2,52	2,64	2,40	Tussen de 0,5 en 1,5	Kleiner dan 1
Huisvestingsratio	8,9%	8,7%	8,9%		Groter dan 10%

2.5. De institutionele context

Extern

De organisatie kent een gezond financieel beleid waarbij alles gericht is op het ondersteunen van het onderwijs. Librijn vervult een belangrijke maatschappelijke positie. Hun ultieme doel is zo goed mogelijk onderwijs te leveren aan alle kinderen tussen de vier en twaalf jaar. Dit komt duidelijk naar voren in het beleidsplan, maar ook in de gesprekken met de medewerkers van Librijn (Respondenten 1 t/m 5, bijlage 3 t/m 7)

Librijn werkt volgens de Collectieve Arbeidsovereenkomst 2018-2019 voor het primair onderwijs. Librijn is aangesloten bij de werkgeversorganisatie PO-raad en werkt samen met Pool West. Beide organisaties helpen bij het opzetten van projecten omtrent het lerarentekort en proberen verschillende stichtingen te verbinden in samenwerkingsverbanden (Respondent 1, bijlage 3).

De belangrijkste wet- en regelgeving voor Librijn wordt beschreven in de Wet op het primair onderwijs (WPO). Hierin staat onder andere beschreven dat leerkrachten een lesbevoegdheid dienen te bezitten, voordat zij zelfstandig voor de klas mogen staan. Onderwijsondersteunend personeel, zoals klassenassistenten hebben deze bevoegdheid niet (Overheid.nl, 2019). Door deze wet- en regelgeving is tijdelijk een werkeloze, of opa voor de klas geen duurzame oplossing. Er zijn een aantal situatie waarin mensen met een gedeeltelijke bevoegdheid wel voor de klas mogen staan. Eén van deze situaties is een zij-instroomtraject. Een zij-instromer is iemand met een hbo-diploma in een andere richting die scholing volgt om voor de klas te mogen staan. Deze medewerkers solliciteren bij een school of stichting en doorlopen assessment waarna zij binnen twee jaar een aangepast opleidingstraject doorlopen (Rijksoverheid, z.d.). Librijn heeft momenteel drie zij-instromers voor de klas staan en is met een aantal potentiële kandidaten in gesprek Volgens A. Van Der Lelij (Persoonlijke communicatie, 15 april 2019). Dit onderzoek zal zich richten op deze optie, omdat hier volgens vele literatuur, artikelen en werkgeversorganisaties de meeste kansen liggen. Daarnaast is het niet mogelijk om naar alle doelgroepen kwalitatief onderzoek te doen.

De stakeholders van Librijn en in verlenging daarvan van dit onderzoek, zijn allereerst de financieel directeur, de beleidsmedewerker P&O, de leerkrachten en de schoolleiders van Librijn. Daarnaast zijn ook toekomstige leerkrachten stakeholders, dit zijn de mensen die bereikt moeten worden met behulp van de aanbevelingen van dit onderzoek. Alle toekomstige leerkrachten studeren aan een hogeschool, een hogeschool bezit dus veel informatie over pabo-studenten en hun gedachtegang in het kiezen van verschillende werkgevers. Andere schoolbesturen in de omgeving kunnen mogelijk informatie leveren voor dit onderzoek. Van de gemeente, de provincie en het ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap (OCW) is Librijn afhankelijk vanwege financiering. Daarnaast moeten zij zich houden aan de opgestelde wet- en regelgeving vanuit deze bestuursorganen. PO-raad, het arbeidsmarktplatform po en Pool West kunnen dienen als bron van informatie, zij zetten

veel acties en projecten op rondom het lerarentekort. Ook leerlingen en ouders hebben uiteindelijk te maken met de gevolgen van dit onderzoek.

2.6. Invloed externe ontwikkelingen

De hierboven gestelde ontwikkelingen hebben veel invloed op het vraagstuk bij Librijn. Het vraagstuk is ontstaan vanuit een demografische factor, namelijk vergrijzing. In de leeftijdsverdeling van Librijn is zichtbaar dat ook zij hier in de nabije toekomst mee te maken zullen krijgen. Bij de oplossing van het vraagstuk moet rekening worden gehouden met deze ontwikkelingen. Door de vergrijzing gaan veel medewerkers met pensioen en zijn er minder jonge medewerkers om hen te vervangen. Daarnaast is de oplossing in grote mate afhankelijk van de wet en regelgeving in het primair onderwijs. Zo kun je niet zomaar iemand zonder diploma voor de klas zetten. Dit zal verder uitgewerkt worden in het theoretisch kader. Bovendien is het volgens de P&O-beleidsmedewerker lastiger om medewerkers te vinden voor de scholen met een andersoortig onderwijsconcept. De helft van de scholen van Librijn zijn scholen met een andersoortig onderwijsconcept. In het onderzoek zal dus rekening gehouden moeten worden gehouden het werven voor andersoortig onderwijsconcepten. Daarnaast kent Librijn geen winstoogmerk, maar is dus afhankelijk van financiering vanuit de overheid. Deze financiering houdt in dat gefinancierd wordt op het aantal leerlingen van Librijn van afgelopen jaar. Zolang de school groeiende is, is er dus altijd minder geld per kind beschikbaar. Omdat het lerarentekort zich landelijk en op grote schaal afspeelt, lopen er al meerdere projecten om mogelijke oplossingen te bedenken. Bijvoorbeeld zij-instroom of samenwerkingsprojecten voor het binnenhouden van startende leerkrachten. De organisaties die deelnemen kunnen stakeholders voor dit onderzoek zijn vanwege hun kennis over de problematiek.

2.7. Conclusie

Als er niks wordt gedaan om voldoende leerkrachten aan te nemen kan Librijn niet al haar leerlingen onderwijs aanbieden. Dit heeft niet alleen gevolgen voor Librijn, maar ook ernstige maatschappelijke gevolgen. Onderwijs is de basis van een goed functionerende maatschappij. Als Librijn haar leerlingen niet meer kan doceren zullen zij overgeplaatst moeten worden naar andere scholen. Wanneer dit niet mogelijk is vanwege grootschalige tekorten zullen er andere maatregelen moeten worden getroffen, bijvoorbeeld het veranderen van het gehele onderwijssysteem. Het werven van leerkrachten is dus van groot intern en maatschappelijk belang. Uit de situatieschets blijkt dat Librijn al volop bezig is met het verkennen van opties om de problemen omtrent het lerarentekort op te lossen. De vraag naar dit onderzoek met betrekking tot het werven van personeel valt daarbinnen. Het gewenste resultaat is inzicht vergaren in kennis die kan bijdragen aan het voorkomen van de personele tekorten bij Librijn. Op basis van deze kennis kunnen nieuwe en creatieve oplossingen voor het probleem worden bedacht.

3. Probleemformulering

In deze probleemformulering zal doormiddel van een aanleiding, probleemstelling, doelstelling, deelvragen, doelgroep en een afbakening een concrete vraagstelling van het probleem worden weergegeven.

3.1. Aanleiding

Zoals blijkt uit de situatieschets en inleiding is de aanleiding van dit onderzoek dat er sprake is van een landelijk lerarentekort waarmee Librijn steeds meer te maken gaat krijgen. De afgelopen jaren is steeds duidelijker geworden dat als er niks gedaan wordt de tekorten steeds groter worden. De oorzaak hiervan is het inmiddels grote aantal medewerkers dat de pensioengerechtigdeleeftijd nadert en de lage instroom vanuit de pabo.

Dit vraagstuk speelt ook voor Librijn. Wel heeft Librijn nog een extra aandachtspunt. Librijn heeft een groot aantal scholen met een andersoortig onderwijsconcept, Montessori, Freinet, Dalton en speciaal onderwijs. Deze vormen maken het werven nog lastiger, omdat er sprake is van grote tekorten bij deze scholen en minder beleefde belangstelling voor dit soort scholen (Persoonlijke communicatie, 7 maart 2019). Op basis van dit onderzoek hoopt Librijn te achterhalen hoe zij voldoende medewerkers kunnen werven en eventueel opleiden om een tekort aan leerkrachten te voorkomen.

3.2. Probleemstelling

Om het vraagstuk op te lossen wordt de volgende probleemstelling beantwoord.

Hoe kan Librijn ervoor zorgen dat haar personele bezetting op orde blijft?

3.3. Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is om passende oplossing te vinden voor het verwachte lerarentekort bij Librijn.

3.4. Deelvragen

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden is een viertal deelvragen opgesteld welke aan de hand van Literatuur- en praktijkonderzoek beantwoord zullen worden.

5. Wat kan er gedaan worden aan de huidige en toekomstige bezettingsvraagstukken?
6. Welke alternatieve bezettingsvormen zijn er en hoe kunnen die worden gerealiseerd?
7. Hoe kunnen zoveel mogelijk potentiële kandidaten worden bereikt?
8. Op welke manier moet rekening gehouden worden met verschillende onderwijsconcepten?

De eerste drie deelvragen zullen worden beantwoord door een combinatie van Literatuur- en praktijkonderzoek. De laatste deelvraag wordt beantwoord doormiddel van praktijkonderzoek.

3.5. Doelgroep

De doelgroep van dit onderzoek bestaat uit (potentiële) leerkrachten, schoolbesturen en Pabo-opleidingen. Daarnaast moet er rekening gehouden worden met de zogenoemde ‘cliënten’ van Librijn, de leerlingen en hun ouders. Tevens kunnen werkgeversorganisaties zoals PO-raad, AOB en

arbeidsmarktplatform po veel toegevoegde waarde hebben, als informatiebron en ervaringsdeskundige in dit onderzoek.

3.6. Afbakening en randvoorwaarde

Dit onderzoek richt zich op het onderzoeken van het op orde houden van de personele bezetting van Librijn. Het onderzoek zal zich richten op alle vijftien scholen en onderzocht moet worden of scholen met andersoortige onderwijsconcepten andere wervingsmethode moeten gebruiken.

Het huidige tekort is merkbaar in de vervanging en in de moeite die moet worden gedaan om voor elke klas een leerkracht te zetten.

De verwachting is dat dit over de jaren erger wordt en er klassen zonder leerkracht komen te zitten. Dit is laatst in Leiden voorgekomen. Een groep acht is in maart opgeheven en de kinderen zijn verdeeld over nabijgelegen scholen, omdat er geen leerkracht meer te vinden was. Het onderzoek heeft als doel het vinden van een passende oplossing voor dit verwachte lerarentekort.

Dit onderzoek richt zich op het lerarentekort binnen Librijn, en een oplossing passend voor Librijn. Hierbij moet er rekening gehouden worden met het feit dat Librijn 15 verschillende scholen bestuurt die allemaal een eigen cultuur hebben. De kwalitatieve onderzoeksmethode zullen uitgezet worden bij Librijn zelf en schoolbesturen in de regio, omdat zij met dezelfde soort omgevingsfactoren en wet- en regelgeving te maken hebben. Het onderzoek zal zich niet richten op een oplossing voor het Landelijk probleem of scholen buiten het bestuur van Librijn. Maar zal wel informatie halen uit de al bestaande literatuur over dit probleem. Daarnaast wordt gesproken met zij-instromers en een opleiding voor zij-instromers. De verwachting is dat zij kunnen verwoorden welke overwegingen zij gemaakt hebben alvorens in het onderwijs te gaan werken.

De functie van dit onderzoek is het adviseren van Librijn in een passende oplossing voor het huidig en potentiële lerarentekort binnen hun scholen. Gekozen is voor een kwalitatieve onderzoeksmethode, omdat het onderzoek een kwalitatief vraagstuk is, waarbij het in verband met tijd is gekozen om te spreken met 12 medewerkers 5 van deze interviews zijn gebruikt voor de situatieschets. De overige interviews zijn gebruikt voor het praktijkonderzoek, daarnaast is een focusgroep gehouden om de mening van het bestuur van Librijn over het vraagstuk te achterhalen.

Het onderzoek zal worden gehouden in de periode van februari tot begin juni. De grootte van het onderzoek moet realistisch passen in dit tijdsbeeld. Dit onderzoek vindt plaats bij een scholenorganisatie, in de schoolvakanties is deze organisatie gesloten, hier moet bij de planning van de onderzoeksactiviteiten rekening mee worden gehouden.

In het onderzoek wordt gekeken naar de werving van potentiële leerkrachten, met werving wordt het aantrekken van medewerkers bedoelt. Het genereren van meer reacties op geplaatste vacatures. Met als rede dat een onderzoek naar alle aspecten van het wervingsproces in de afgesproken tijdsperiode niet haalbaar is. Naar het behoud van het huidige personeel bij Librijn is al een onderzoek gedaan. Het is de wens van de opdrachtgever om een onderzoek te doen naar het werven van nieuwe medewerkers die nog niet werkzaam zijn als leerkracht in regio Haaglanden. Daarom is de focus van het onderzoek het werven van nieuwe leerkrachten en niet het behoud van de bestaande leerkrachten. Ondanks dat het behoud van bestaande leerkrachten een toegevoegde waarde aan de oplossing kan hebben.

Hierbij wordt in het bijzonder gekeken naar het aantrekken van medewerkers die nog niet werkzaam zijn als leerkracht in het basisonderwijs. Er zijn verschillende manieren om medewerkers aan te

trekken die nog niet werkzaam zijn in het onderwijs. In dit onderzoek zal alleen gekeken worden naar het aantrekken van zij-instromers in verband met het afbakenen van de onderzoeksdoelgroep.

4. Theoretisch kader

In het theoretisch kader worden een aantal theorieën omtrent het werven van medewerkers en zij-instroom uitgewerkt. Deze theorie zal bijdragen aan de beantwoording van de volgende deelvragen: Wat kan er gedaan worden aan de huidige en toekomstige bezettingsvraagstukken?; Welke alternatieve bezettingsvormen zijn er en hoe kunnen die worden gerealiseerd?; Hoe kunnen zoveel mogelijk potentiële kandidaten worden bereikt?

4.1. Wat kan er gedaan worden aan de huidige en toekomstige bezettingsvraagstukken?

Over huidige en toekomstige bezettingsvraagstukken in het onderwijs wordt veel geschreven. De Nederlandse overheid heeft 6 hoofdlijnen waarmee ze wil werken aan het lerarentekort:

9. In-, door- en uitstroom van de lerarenopleidingen;
10. Zij-instroom bevorderen;
11. Behoud van leraren;
12. Stille reserve;
13. Beloning en carrièreperspectief;
14. Anders organiseren en innovatieve ideeën (Rijksoverheid, z.d.).

Van al deze hoofdlijnen kan Librijn profiteren. Drie hebben direct te maken met de werving van leerkrachten: Zij-instroom bevorderen; Stille reserve; beloning en carrièreperspectief. PO-raad heeft een twee heren geïnterviewd die beide in een andere regio bezig zijn met oplossingen voor het lerarentekort (PO-raad, 2019).

John Swildens is een programmamanager van Klassewerk. Klassewerk is een samenwerking tussen verschillende schoolbesturen in Den Haag. Het doel van de samenwerking is het creëren van voldoende goede leerkrachten voor de Haagse basisscholen (PO-Raad, 2019). In een interview met PO-Raad geeft hij het volgende aan:

“Via de reguliere route komen we niet voldoende tot oplossingen voor het lerarentekort.” (PO-Raad, 22 mei 2019) Hij stelt een verandering in het profiel van leraarschap voor. Waarbij meer gebruik wordt gemaakt van de specifieke kennis en interesse van mensen. Hij denkt dat dit gerealiseerd kan worden als er wordt opgeleid voor een bepaald vak of een bepaalde leeftijdsgroep. Het doel daarvan is het creëren van gelaagdheid in basisscholen. Hierdoor kan een groter groep mensen met een verscheidenheid aan opleidingen bereikt worden. Daarnaast denkt meneer Swildens dat een samenwerking met het bedrijfsleven een kans is en dat de oplossingen vooral samen moeten worden gevonden en uitgevoerd (PO-raad, 2019).

Hetzelfde advies wordt gegeven door Joost Spijker, directeur van Transvita. Transvita regelt kortdurende en langdurende vervanging in het onderwijs. Ook hij geeft als advies dat samenwerken aan de oplossing het beste en goedkoopste resultaat levert (PO-raad, 2019).

Beide heren geven aan dat de oplossing op de lange termijn niet ligt in het wegtrekken van medewerkers bij elkaar (PO-raad, 2019). De algemene tendens in artikelen over het lerarentekort is dat er met name moet worden gekeken naar duurzame oplossingen. Oplossingen die op de lange termijn voor kwalitatief goed onderwijs zorgen en geen oplossingen die tijdelijk een gat dichten. Als kortetermijnoplossing wordt veel gekeken naar zij-instroom.

4.2. Welke alternatieve bezettingsvormen zijn er en hoe kunnen die worden gerealiseerd?

4.2.1. Wet en regelgeving rond onbevoegde leerkrachten voor de klas

De overheid geeft in haar handreiking lerarentekort primair onderwijs verschillende opties om mensen die (nog) niet bevoegd zijn voor de klas te zetten. Hieraan zijn wel enige eisen verbonden. (Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en Inspectie van het onderwijs, 2018).

Leraren in opleiding (LIO's) mogen zelfstandig lesgeven. Pabo-studenten met een ho-diploma, zij moeten dan wel het equivalent van het geschiktheidsonderzoek van een zij-instromer hebben behaald. Leraren met een vo-bevoegdheid mogen voor specifieke vakken voor de klas staan. Pabo-studenten en Onderwijsondersteunend personeel mogen niet zelfstandig lesgeven, wel kunnen zij op andere manieren worden ingezet om de taken van een leerkracht te verlichten (Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en Inspectie van het onderwijs, 2018).

Een zij-instroom traject is bedoeld voor mensen die vanuit een andere baan leerkracht willen worden. Verder is een zij-instroomtraject voor mensen die les willen geven in een ander vak in het vo of van het vo naar het po willen overstappen. Zij-instromers volgen een verkorte opleiding bij een lerarenopleiding en staan gelijktijdig betaald voor de klas (Rijksoverheid, z.d.).

Aan dit traject zijn een aantal eisen verbonden. Om dit traject te volgen moet iemand een afgeronde hbo- of wo-opleiding hebben, voldoende maatschappelijke ervaring en beroepservaring en in het bezit zijn van een Verklaring Omtrent Gedrag (VOG). Voorafgaand aan het zij-instroomtraject volgt men een geschiktheidsonderzoek waaruit zal blijken of iemand geschikt is om direct voor de klas te staan of iemand binnen 2 jaar een bevoegdheid kan halen en welke aanvullende scholing en begeleiding daarvoor nodig is (Rijksoverheid, z.d.).

Hierboven is de wet en regelgeving beschreven die komt kijken bij een zijinstroomtraject, maar volgens Paul Hennissen, lector Opleiden in de School bij De Nieuwste Pabo in Sittard, komt daar nog meer bij kijken.

Volgens meneer Hennissen is het volgende belangrijk: "de aanwezigheid van een mentor, vermindering van de werkdruk, peercoaching, feedback en intervisie, een ondersteunend schoolklimaat en een werkplek die de kenmerken heeft van een professionele leergemeenschap. (PO-Raad, 2018)

4.3. Hoe kunnen zoveel mogelijk potentiële kandidaten worden bereikt?

4.3.1. Wervingsproces

Volgens Verhoeven is werven het proces van het samenbrengen van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt door het zoeken, werven, selecteren en inwerken van potentiële werknemers. Passend bij de HRM- en organisatiestrategie en tegen zo gunstig mogelijke condities voor de organisatie (Verhoeven, 2012)

In dit onderzoek wordt gekeken naar de eerste aspecten van het dit proces, het zoeken en werven van potentiële medewerkers. Volgens Kluitmans kan dit op verschillende manieren, waarbij een het AIDA-model vaak wordt gebruikt. AIDA staat voor Attention, Interest, Desire and Action wat vertaald wordt naar aandacht, interesse, wens en actie. Een wervingsadvertentie moet aandacht trekken (aandacht), vervolgens de mogelijk kandidaat interesseren (interesse), waarna hij wilt solliciteren (wens) en dat vervolgens ook doet (actie) (Kluijtmans, 2014).

Tevens is het belangrijk om bij het werven een geschikt wervingskanaal te gebruiken. Tegenwoordig zijn er vele soorten kanalen. Het eigen personeel, advertenties, open sollicitaties en het internet. Het internet is een groot begrip, sociale media, de eigen website en job boards kunnen als potentieel wervingskanaal gelden. Ook scholen en stages, intermediairs en executive search zijn potentiële wervingskanalen. Het is afhankelijk van de doelgroep van de vacature welke wervingskanalen geschikt zijn voor een specifieke organisatie en vacature (Kluijtmans, 2014).

Daarnaast wordt de laatste jaren steeds meer gekeken naar 'Employer Branding'. Volgens een onderzoek van Berenschot naar HR-trends in 2018-2019 is het op één na belangrijkste HR-thema voor organisaties het versterken van arbeidsmarktcommunicatie en 'Employer Branding' (Bereschot, Spek en Sylva, 2018).

4.3.2. Employer branding

Er zijn verschillende definities van 'Employer Branding':

:"'Employer Branding' is het verkrijgen van een voorkeurspositie in de arbeidsmarkt, met als doel medewerkers aan te trekken en te behouden bij een organisatie" (Waasdorp, Hemminga en Roest, 2012).

:"'Employer Branding' is een middel voor organisaties om zich te differentiëren en zichzelf een voorkeurspositie te geven in het aantrekken van nieuwe medewerkers" (Collins en Kanar, 2014)

:'Employer Branding' gaat over het bouwen van een werkgeversmerk, met als belangrijkste doel om als organisatie een sterke aantrekkingskracht te krijgen en te behouden voor huidige en toekomstige werknemers, zodat ze graag bij je willen werken." (Verhoeven, 2012)

Alle bovenstaande definities gaan over het duidelijk en zichtbaar neerzetten van een organisatie voor potentiële nieuwe medewerkers, zodat een organisatie deze potentiële medewerkers nu of in de toekomst aan trekt om bij de organisatie te komen werken.

Volgens Guiver-Freeman en De Jong is een duidelijk HR-beleid een belangrijk aspect van 'Employer Branding'. Om succesvol te werven is de bedrijfscultuur uitermate belangrijk (Guiver-Freeman en De Jong, 2016)

Volgens Verhoeven kan een integrale aanpak van 'Employer Branding' niet los gezien worden van 'Job Branding' en 'Internal Branding'. 'Employer Branding' kan op veel verschillende manieren, maar heeft volgens Verhoeven twee focuspunten. Het merk bouwen en het merk activeren. Bij het merk bouwen haalt men de essentie van het merk naar boven. Bij het merk activeren geeft men het merk een gezicht (Verhoeven, 2012).

'Job branding' is het positioneren van de baan. Het doel is het de moeite waard maken van de baan voor de beste kandidaat. Dit gebeurt zowel in- als extern. Doormiddel van 'Job Branding' worden meer semi actieve zoekers bereikt. Dit zijn mensen die wel eens naar vacatures kijken, maar niet actief aan het solliciteren zijn (Verhoeven, 2012).

'Internal Branding' is het zorgen dat wat je belooft op de arbeidsmarkt ook waargemaakt wordt in de praktijk. Bij 'Internal Branding' werken in principe marketing, human resources en communicatie samen om het merk onder de eigen medewerkers uit te dragen. Dit maakt het merk naar de buitenwereld sterker (Verhoeven, 2012).

4.3.3. Sociale Media

Steeds meer bedrijven maken gebruik van sociale media voor het werven van medewerkers. Via websites als Facebook, LinkedIn en Twitter worden vacatures onder grote groepen mensen verspreid. Daarnaast kan via sociale media laagdrempelige contact worden gefaciliteerd met potentiële medewerkers (Russo en Beckers, 2015). Via sociale media wordt het mogelijk om via contacten van jouw contacten te benaderen en zo een grote groep mensen te bereiken (Van der Veen, Maas, Delfgaauw en Gerrits, 2015).

5. Methodologie

5.1. Methoden van onderzoek

In dit onderzoek zijn per deelvraag een aantal afwegingen gemaakt, op basis van deze informatie is per deelvraag een geschikte methode gekozen. Hieronder is per deelvraag de methode onderbouwd aan de hand van onderzoeksliteratuur. Het onderzoek is cross-sectioneel, de data is op één moment in de tijd verzameld, omdat de periode van afstuderen niet lang genoeg is om een longitudinaal onderzoek uit te zetten. Het onderzoek is gebaseerd op kwalitatieve onderzoeksmethoden: deskresearch en interviews. Hiervoor is gekozen vanwege de kwalitatieve insteek van het vraagstuk.

Deelvraag	Vraagtype	Motivatie	Onderzoeksmethode
Wat kan er gedaan worden aan de huidig en toekomstige bezettingsvraagstukken?	Voorspellen	Door het lerarentekort krijg Librijn te maken met een verhoogde vraag naar leerkrachten, bij een krapte op de arbeidsmarkt. In deze deelvraag is beantwoord hoe Librijn het bezettingsvraagstuk kan oplossen aan de hand van literatuuronderzoek en interviews.	Deskresearch Interviews
Welke alternatieven bezettingsvormen zijn er en hoe kunnen deze worden gerealiseerd?	Beschrijven	Veel scholen maken al gebruik van alternatieven bezettingsvormen doormiddel van Literatuuronderzoek en interviews met schoolbesturen is deze deelvraag beantwoord	Deskresearch Interviews
Hoe kunnen zoveel mogelijk potentiële kandidaten worden bereikt?	Definiëren	Hoe kandidaten het best bereikt kunnen worden is onderzocht aan de hand van Literatuur en doormiddel van interviews met de (toekomstige) medewerkers.	Deskresearch Interviews Focusgroep
Op welke manier moet rekening worden gehouden	Vergelijken	Over wervingsproblemen bij andersoortige onderwijsconcepten is geen literatuur gevonden.	Interviews

met de verschillende onderwijsconcepten?		Deze vraag is beantwoord aan de hand van interviews.	

5.1.1. Literatuuronderzoek

Voor de beantwoording van verschillende deelvragen is gebruik gemaakt van literatuur. Deze Literatuur is uitgewerkt in het theoretisch kader. De Literatuur gaat over werving en selectie en Employer Branding in het algemeen en specifiek in het onderwijs. Ook alternatieve bezettingsvormen en de wet- en regelgeving die daarbij van belang is komen aan bod. Omdat wetenschappelijke literatuur over het lerarentekort en de gevolgen op de lange termijn hiervan niet vindbaar was, is ook gebruik gemaakt van geboden literatuur vanuit PO-raad, arbeidsmarktplatform po en de overheid.

5.1.2. Interviews

Om informatie te verzamelen voor de verschillende deelvragen is gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews. In onderstaand overzicht zijn voor elke deelvraag uitgewerkt welke interviewvragen aan welke doelgroep is gesteld. Er is gekozen om te werken met schoolbesturen, (potentiële) zij-instromers en opleidingen. Meerdere respondenten zijn benaderd. Helaas stonden een aantal van hen niet open voor een interview, soms om onbekende redenen, de meeste wegens tijdgebrek. Uiteindelijk is gesproken met twee zij-instromers, één potentieel zij-instromer, twee schoolbesturen en de werknemers van het bestuurskantoor van Librijn.

Deelvraag	Doelgroep	Gestelde vragen	Verantwoording
Wat kan er gedaan worden aan de huidig en toekomstige bezettingsvraagstukken?	Bestuur	Hoe ziet het wervingsproces eruit? 15. Wat is er positief aan dit proces? 16. Waar ziet u verbeterpunten in dit proces?	Deze vraag is gesteld om te achterhalen hoe het wervingsbeleid van de verschillende scholen eruitziet en welke onderdelen daaraan positief en negatief worden ervaren, door de HR-medewerker.
		Wat wordt er gedaan om de tekorten op te vangen? 17. Waar ziet u mogelijkheden voor verbetering?	Deze vraag is gesteld om te achterhalen wat andere schoolbesturen doen om het tekort op te

			vangen en wat zij nog willen doen om het tekort op te vangen.
		Wat denkt u dat het probleem kan oplossen op de lange termijn voor uw school?	Deze vraag is gesteld om te achterhalen wat de verschillende respondenten als lange termijn oplossing zien voor hun bestuur.
		Wat voor ideeën heeft u over het oplossen van het landelijke probleem?	Deze vraag is gesteld om te achterhalen of de schoolbesturen landelijk een andere oplossing zien dan voor zichzelf.
Welke alternatieven bezettingsvormen zijn er en hoe kunnen deze worden gerealiseerd?	Bestuur scholen	Wat wordt er gedaan om tekorten op te vangen?	Deze vraag is gesteld om te achterhalen wat andere schoolbesturen doen om het tekort op te vangen en wat zij nog willen doen om het tekort op te vangen.
	Opleiding	Ziet u overeenkomsten in de randvoorwaarde bij positieve en negatieve ervaringen met schoolbesturen?	Deze vraag is gesteld aan de medewerker van de opleiding om te achterhalen wat de belangrijke randvoorwaarden zijn voor de scholen en welke randvoorwaarde als negatief worden ervaren.

	(Potentiële) zij-instromers	Wat vindt u van de begeleiding vanuit het bestuur? 18. Wat zou u anders willen zien? 19. Hoe zou u dit anders willen zien? 20. Waarom zou u dit anders willen zien?	Deze vraag is gesteld om te achterhalen wat de zijinstromers als positief ervaren en waar zij verbeterpunten zien.
Hoe kunnen zoveel mogelijk **potentiële** kandidaten worden bereikt?	Bestuur scholen	Hoe ziet het wervingsproces eruit? 21. Wat is er positief aan dit proces? 22. Waar ziet u verbeterpunten in dit proces?	Deze vraag is gesteld om te achterhalen hoe het wervingsbeleid van de verschillende scholen eruitziet en welke onderdelen daaraan positief en negatief worden ervaren, door de HR-medewerker.
	(Potentiële) Zij-instromers	Waarom bent u een zij-instroomtraject gaan volgen? Waarom overweegt u een zij-instroomtraject te volgen?	Deze vraag is gesteld om de gedachtegang van de zij-instromers te achterhalen, zodat Librijn hier mogelijk in de toekomst op kan inspelen.
		Hoe bent u op het idee gekomen om een zij-instroomtraject te volgen?	Deze vraag is gesteld om te achterhalen hoe medewerkers de informatie over het zijinstroomtraject achterhalen.

		Hoe bent u bij uw school(bestuur) terecht gekomen? Waar houdt u rekening mee bij het kiezen van een school(bestuur)?	Deze vraag is gesteld om te achterhalen wat zij-instromers als aantrekkingskracht ervaren.
		Wat vindt u prettig aan het zij-instroomtraject?	Deze vraag is gesteld om te achterhalen wat zij-instromers als positief ervaren.
	Opleiding	Heeft u inzicht in wat studenten aantrekt tot specifieke scholen? 23. Zo ja, wat zijn deze pull factoren?	Deze vraag is gesteld om te achterhalen of de hogeschool inzicht heeft in de pullfactoren voor studenten van scholen.
		Hoe denkt u dat scholen meer zij-instromers kunnen aantrekken?	Deze vraag is gesteld om te achterhalen of de medewerkers van de hogeschool inzicht hebben in wat positief werkt voor het aantrekken van zij-instromers
		Hoe denkt u dat scholen meer regulier afgestudeerde pabo studenten kunnen aantrekken?	Deze vraag is gesteld om te achterhalen of de medewerkers van de hogeschool inzicht hebben in wat positief werkt voor het aantrekken van medewerkers in het algemeen.
		Ziet u overeenkomsten in de randvoorwaarde bij positieve en	Deze vraag is gesteld aan de

		negatieve ervaringen met schoolbesturen?	medewerker van de opleiding om te achterhalen wat de belangrijke randvoorwaarden zijn voor de scholen en welke randvoorwaarde als negatief worden ervaren.
Op welke manier moet rekening worden gehouden met de verschillende onderwijsconcepten?	Opleiding	Ziet u overeenkomsten tussen studenten die voor een andersoortig onderwijsconcept kiezen zoals Montessori, Freinet of Dalton onderwijs?	Deze vraag is gesteld om te achterhalen of er overeenkomsten zijn tussen studenten die voor een andersoortig onderwijsconcept kiezen.
		Heeft u inzicht in wat studenten aantrekt tot specifieke scholen? 24. Wat zijn deze pull factoren?	Deze vraag is gesteld om te achterhalen of de hogeschool inzicht heeft in de pullfactoren voor studenten van scholen.
		Hoe denkt u dat scholen meer zij-instromers kunnen aantrekken?	Deze vraag is gesteld om te achterhalen of de medewerkers van de hogeschool inzicht hebben in wat positief werkt voor het aantrekken van zij-instromers
		Hoe denkt u dat scholen meer regulier afgestudeerde pabo studenten kunnen aantrekken?	Deze vraag is gesteld om te achterhalen of de medewerkers van de hogeschool inzicht hebben in wat positief werkt

			voor het aantrekken van medewerkers in het algemeen.

5.1.3. Focusgroep

Om de uitkomsten van de interviews en het literatuuronderzoek verder te focussen, is met een aantal medewerkers van Librijn een focusgroep gehouden. Bij deze focusgroep waren beide clusterdirecteuren, de directeur Financiën en bedrijfsvoering en de P&O beleidsmedewerker aanwezig. In deze focusgroep zijn de volgende onderwerpen besproken:

Employer Brand Librijn
- School vs. stichting
- In het wervingsproces

Dit onderwerp valt onder de deelvraag: hoe kunnen zoveel mogelijk potentiële kandidaten worden bereikt? Daarnaast is de focusgroep gebruikt om mogelijke adviezen te concretiseren. De onderwerpen van de focusgroep zijn gekozen, na het binnenhalen van de meeste resultaten. De uitkomsten zijn toen besproken in deze focusgroep.

5.2. Participanten en procedure

Zoals hierboven al aangegeven is, zijn verschillende respondenten benaderd, niet iedereen stond open voor een interview.

Er is gekozen om schoolbesturen te interviewen, omdat zij met dezelfde problematiek te maken hebben als Librijn. Vier schoolbesturen zijn benaderd via e-mail. Alle vier zijn schoolbesturen in de regio Delft of Den Haag. Twee schoolbesturen zijn daadwerkelijk gesproken. De twee andere schoolbesturen gaven aan hier geen tijd voor te hebben. Op de vraag of zij eventueel wel tijd hadden om de vragen per mail te beantwoorden werd niet gereageerd. Wegens de tussenliggende schoolvakantie en tijdgebrek is besloten om hier verder niet op door te gaan.

Eén potentiële zij-instroom kandidaat is benaderd en geïnterviewd. Deze kandidaat liep per toeval bij een bekende mee op school en stond open voor een interview. De keuze om deze respondent te interviewen is gemaakt, omdat de onderzoeker verwachtte dat een interview veel inzicht kon verlenen in welke overwegingen iemand maakt alvorens een zij-instroomtraject te starten.

Twee zij-instromers zijn geïnterviewd. Librijn heeft momenteel drie zij-instromers in dienst twee stonden open voor een interview, de derde gaf geen antwoord op de verzonden e-mails. De reden dat de onderzoekers zij-instromers wilde interviewen was om te achterhalen waar zij rekening mee houden in de keuze om een zij-instroomtraject te starten en wat zij graag anders hadden willen zien in dit proces.

Eén opleiding is gesproken. Het doel was om te spreken met drie opleidingen. De Haagse Hogeschool (hiermee werkt Librijn samen), Hogeschool Leiden en Hogeschool Rotterdam. Beide scholen hebben studenten die in de regio Delft stagelopen en werken na het afronden van hun studie. Hogeschool Leiden en Hogeschool Rotterdam gaven geen gehoor aan verzonden mailberichten. Vanwege persoonlijke interesse van de onderzoeker is op de open dag van de Haagse Hogeschool een afspraak gemaakt voor een interview met een docent aan het zij-instroomtraject van de Haagse Hogeschool.

De reden dat de onderzoeker wilde spreken met opleidingen is, dat opleidingen vaak kennis hebben over wat studenten trekt naar bepaalde werkgevers.

Als laatste is gesproken met de medewerkers van het bestuurskantoor van Librijn. Allereerst met de kwaliteitsmedewerker. Hierbij was verwarring de student had het misplaatste idee dat deze medewerkster had geholpen bij het opzetten van het zij-instroomtraject. Deze informatie kon helpen bij het achterhalen wat Librijn al aan kennis heeft over het werven van nieuwe onbevoegde medewerkers. Echter had deze medewerker die informatie niet. Dat werd alleen pas duidelijk tijdens het interview. De medewerker had geholpen bij het opzetten van de opleidingsschool. De opleidingsschool is een samenwerkingsverband tussen de Haagse Hogeschool en een aantal schoolbesturen. Met dit samenwerkingsverband hebben zij de begeleiding van startende leerkrachten ingericht (respondent 8, bijlage 11).

Daarnaast is in de focusgroep gesproken met de clusterdirecteuren, de directeur Financiën en bedrijfsvoering en de P&O-beleidsmedewerker. Het doel hiervan was om te achterhalen wat de mening van Librijn was over de onderwerpen die zijn onderzocht in dit rapport.

Alle Interviews en de focusgroep zijn opgenomen met een recorderapp. De Interviews zijn uitgetikt en daarna verwerkt in een verslag. Elk interview heeft zijn eigen verslag. Deze verslagen zijn opgenomen in de bijlage van dit onderzoek. Zie de bijlages 9 t/m 15 De verslagen zijn voor goedkeuring teruggestuurd naar de respondenten. Aan de hand hier van zijn in sommige gevallen een aantal kleine aanpassingen gemaakt.

De focusgroep is uitgetikt en is ook opgenomen in de bijlage van dit onderzoek. Zie bijlage 16.

Ook is in de bijlage een analyseschema opgenomen waarin een overzicht is gemaakt van belangrijke antwoorden op de vragen. Zie bijlage 17.

6. Resultaten

In dit hoofdstuk zijn voor de vier deelvragen: wat kan er gedaan worden aan de huidige en toekomstige bezettingsvraagstukken; welke alternatieve bezettingsvormen zijn er en hoe kunnen die worden gerealiseerd; hoe kunnen zoveel mogelijk potentiële kandidaten worden bereikt; op welke manier moet rekening gehouden worden met de verschillende onderwijsconcepten, de resultaten uit de interviews uitgewerkt.

6.1. Wat kan er gedaan worden aan de huidige en toekomstige bezettingsvraagstukken?

Aan het huidige en toekomstige bezettingsvraagstuk kan veel worden gedaan. Alle schoolbesturen zijn het erover eens dat de schoolbesturen elkaar niet af moeten troeven op arbeidsvoorwaarden. Er wordt bij wijze van spreken uit dezelfde (bijna lege) vijver gevist. Daarnaast geven zowel respondent 7 en 12 aan dat er meer moet worden samengewerkt met andere schoolbesturen (bijlage 17).

Librijn kan nog stappen nemen in de communicatie over de bestaande arbeidsvoorwaarden. Librijn kent bijvoorbeeld geen sociaal mediabeleid. Er bestaat een LinkedInaccount van Librijn, maar hier zijn ze verder niet actief op. Onder het kopje vacatures wordt aangegeven dat deze er op het moment niet zijn. Zowel respondent 7, als respondent 12 hebben een actueel en bijgewerkt LinkedIn account, waar vacatures op zijn gepubliceerd. Respondent 9 gaf aan dat zij door een bericht op Facebook het traject ingerold is. Scholen zelf hebben wel hun eigen Facebook en/of LinkedIn account. Respondent 11 geeft echter aan dat zij via de informatie van de overheid over het zij-instroomtraject, geconcludeerd had bij een stichting te moeten solliciteren (bijlage 17).

Respondent 9 gaf aan dat zij het prettig vond dat Librijn alle kosten voor het zij-instroomtraject vergoeden en dat dit niet het geval was bij haar klasgenoten. De onderzoeker die de afgelopen periode ook de sollicitatieprocedure voor het zij-instroomtraject heeft doorlopen, bij een van de scholen van Librijn, heeft deze informatie niet verkregen in het sollicitatieproces. Respondent 6 overwoog een zij-instroomtraject te doen, maar een van de redenen waarom zij twijfelde was aan financiën gerelateerd. Informatie over de vergoeding die Librijn biedt, is niet gemakkelijk te achterhalen (bijlage 17).

Alle respondenten hebben het idee dat het landelijke lerarentekort niet op schoolniveau kan worden opgelost. Een verandering in de structuur en inhoud van het onderwijs, meer differentiatie in de functies op scholen worden door beide schoolbesturen aangedragen als oplossing voor de langere termijn (bijlage 17).

6.2. Welke alternatieve bezettingsvormen zijn er en hoe kunnen die worden gerealiseerd?

De alternatieve bezettingsvorm, die steeds meer gebruikt wordt is het zij-instroomtraject. Volgens respondent 11 is bij de realisatie van een zij-instroomtraject de begeleiding van de zij-instromers zeer belangrijk. Respondent 9 en 10 benoemen ook de begeleiding vanuit school belangrijk. Deze ervaren zij beiden als grotendeels positief. Daarnaast geven respondent 10 en 11 aan dat de communicatie en verstrekking van informatie over het zij-instroomtraject helpt bij het wegnemen van weerstand bij collega's (bijlage 17).

Weerstand bij bestaande medewerkers bestaat volgens alle respondenten. Zowel respondent 9, als respondent 10 geeft aan dat dit niet meer het geval is bij hen op school. Respondent 10 geeft wel aan dat dit het geval was bij een andere school van Librijn, daarnaast geeft zij aan dat deze

weerstand werd verholpen na het uitleggen van de toelatingseisen van het zij-instroomtraject (bijlage 17).

Veel leerkrachten hebben het misplaatste idee, dat zij-instromers de opleiding verkort mogen doen omdat zij een hbo-diploma bezitten en dat hier verder geen andere eisen aan verbonden zijn. Het feit dat alle zij-instromers een assessment moeten doorlopen alvorens zij mogen starten met het zij-instroomtraject is nog niet algemeen bekend, volgens respondenten 9, 10 en 11 (bijlage 17).

Andere alternatieve bezettingsvormen die worden aangedragen vereisen een soepele omgang met wet- en regelgeving of het compleet omgooien van het bestaande onderwijsconcept. Hierin wordt differentiatie in de functie van leerkracht als een oplossing gezien door respondent 7 en 12 (bijlage 17).

6.3. Hoe kunnen zoveel mogelijk potentiële kandidaten worden bereikt?

Respondent 10 gaf aan dat een van de redenen dat ze na is gaan denken over een zij-instroomtraject onder andere de media-aandacht was, ondanks het negatieve karakter. Alle zij-instromers gaven aan dat ze van kleins af aan met het idee gespeeld hebben om in het onderwijs te gaan werken. Verschillende beweegredenen werden gegeven voor het feit dat zij dit niet eerder hadden gedaan (bijlage 17).

Zowel respondent 9 als respondent 10 zijn door (sociale) media-aandacht na gaan denken over het zij-instroomtraject. Beide gaven aan dat de snelle en positieve communicatie als prettig ervaren werd. Respondent 10 gaf aan dat dit de reden was dat ze voor Librijn gekozen heeft, in plaats van voor een ander bestuur (bijlage 17).

6.4. Op welke manier moet rekening gehouden worden met verschillende onderwijsconcepten?

Volgens respondent 11 kan de diversiteit aan onderwijsconcepten in het voordeel werken van de organisatie. Daarnaast geeft hij aan dat de enthousiaste communicatie van een van de clusterdirecteuren kan helpen bij het aantrekken van medewerkers voor andersoortig onderwijsconcepten (bijlage 17).

Respondent 7 gaf aan dat haar schoolbestuur niet werkt met andersoortige onderwijsconcepten, maar dat zij denkt dat kan worden geanticipeerd op de verwachte tekorten door het opleiden van bestaande werknemers en studenten van de pabo. Dit kan worden benut als opleidingsmogelijkheid. Belangrijk is dat hier rekening moet worden gehouden met de mogelijkheden en kosten, vanwege de dubbele bezetting die dit kan opleveren (bijlage 17).

Als opleiding voor het overkoepelende probleem wordt een onderwijsvernieuwing sterk aangedragen door de respondenten. Echter geeft de clusterdirecteur van Delft in de focusgroep het volgende aan:

> *De valkuil van een stichting die heel veel traditionele onderwijsvernieuwers binnen de gebouwen herbergt, die hechten vaak nogal aan de principes van die traditionele vernieuwers en staan dan uit zichzelf wat minder open voor ontwikkelingen die ook in de maatschappij spelen en niet direct zichtbaar zijn, maar waar je iets meer moeite voor moet doen om ze naar binnen te halen (bijlage 16).*

6.5. Opvallend in het onderzoek

In de loop van het proces bleek dat er geen eenduidige afspraken zijn bij Librijn, omdat medewerkers verschillende vormen van een beleid benoemen. In sommige gevallen is een werkproces de onderzoeker pas vrij laat in het onderzoeksproces of helemaal niet duidelijk geworden. Zo geeft respondent 9 aan dat ze aangesloten is bij het traject voor startende leerkrachten, terwijl respondent 8 aangeeft, dat dit beleid niet voor zij-instromers geldt (bijlage 11 en 12).

Het meest opvallende resultaat is dat beide zij-instromers zeggen via (sociale) media terecht te zijn gekomen bij Librijn, echter heeft Librijn als stichting geen noemenswaardige sociale media. Beide ander schoolbesturen hebben dit wel. Daarnaast is in dit proces duidelijk geworden dat de meeste leerkrachten bij een school solliciteren, maar volgen respondent 11 moest ze volgens de informatie die zij kreeg over het zij-instromen bij een bestuur solliciteren (bijlage 17).

7. Conclusie

In dit hoofdstuk wordt aan de hand van de verzamelde resultaten uit de praktijk, het literatuuronderzoek en met behulp van de situatieschets antwoord gegeven op de gestelde hoofdvraag. Het hoofdstuk begint met een herhaling van de hoofdvraag en de doelstelling van het onderzoek. Vervolgens zullen de verbanden tussen de situatieschets en de resultaten en de verbanden tussen het theoretisch kader en de resultaten uiteengezet worden. Daarna zal per deelvraag een conclusie worden getrokken. Het hoofdstuk wordt afgesloten met het geformuleerde antwoord op de hoofdvraag.

7.1. Hoofdvraag en doelstelling onderzoek

Aan het begin van dit onderzoek is de volgende hoofdvraag geformuleerd.

Hoe kan Librijn ervoor zorgen dat haar personele bezetting op orde blijft?

Het doel van dit onderzoek was om een passende oplossing te vinden voor het verwachte lerarentekort bij Librijn.

7.2. Verbanden

In deze paragraaf worden de verbanden tussen de resultaten, het theoretisch kader en de situatieschets gelegd.

7.2.1. Situatieschets en resultaten

In de situatieschets is aangegeven dat Librijn bezig is met een cultuurverandering en reorganisatie. Uit de resultaten blijkt, dat niet al het beleid eenduidig is en hier soms verwarring over bestaat onder het personeel. Een mogelijk verband zou kunnen zijn, dat door de cultuurverandering en reorganisatie het niet altijd duidelijk is wie waarvoor verantwoordelijk is.

Het beschreven lerarentekort en de ervaren hoge werkdruk die in de situatieschets wordt beschreven, wordt teruggezien in de resultaten van de respondenten. De (potentiële) zij-instromers noemen dit alle drie, zonder dat hier specifiek naar gevraagd wordt.

Daarnaast wordt uit de resultaten duidelijk dat de andere stichtingen een ander wervingsbeleid niet zien als een substantiële oplossing voor het lerarentekort. Terwijl de onderzoeker in vergelijking tot wervingsbeleid in het bedrijfsleven zeker nog mogelijkheden voor verbetering ziet. Dat dit geen substantiële oplossing is voor het overkoepelende probleem, het lerarentekort, ziet de onderzoeker in. Voor Librijn kan dit echter op de korte termijn wel winst opleveren.

7.2.2. Theoretisch kader en resultaten

Uit de situatieschets blijkt het belang van het uitdragen van eenduidigheid bij een Employer Brand. Daarnaast wordt ook het belang van sociale media in het huidige werving en selectiebeleid aangekaart. Uit het praktijkonderzoek blijkt, dat Librijn geen actief centraal beheerde sociale media heeft. Daarnaast wordt in het theoretisch kader uitgeweid om de wet- en regelgeving rondt het zijinstroomtraject. Zowel het theoretisch kader als de resultaten uit het praktijkonderzoek benadrukken dat de begeleiding van zij-instromers belangrijk is. De resultaten uit het onderzoek

komen dus grotendeels overeen met de resultaten uit het praktijkonderzoek. Waarbij het literatuuronderzoek inhoudelijke verdieping geeft over werving en Employer branding.

7.3. Deelconclusies

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de verschillende deelvragen

7.3.1. Wat kan er gedaan worden aan de huidige en toekomstige bezettingsvraagstukken?

Het huidige bezettingsvraagstuk kan worden gerealiseerd met een verandering in het wervingsbeleid. Het toekomstige bezettingsvraagstuk zal hiermee niet kunnen worden gerealiseerd. De problemen met het lerarentekort liggen dieper dan een verandering in het wervingsbeleid. Om dit bezettingsvraagstuk op te lossen moet nader onderzoek worden uitgevoerd.

7.3.2. Welke alternatieve bezettingsvormen zijn er en hoe kunnen die worden gerealiseerd?

De meest voor de hand liggende alternatieve bezettingsvorm is het werken met zij-instromers. Een belangrijke voorwaarde in het werken met zij-instromers is het inrichten van hun begeleiding. Librijn is al gestart met het begeleiden van zij-instromers en zij geven beide aan de begeleiding als prettig te ervaren.

Daarnaast kan een alternatieve bezettingsvorm worden gerealiseerd door meer te differentiëren met de taken in het onderwijs. Echter is deze vorm afhankelijk van de bestaande wet- en regelgeving. In het onderwijs moet men bevoegd zijn om bepaalde taken uit te voeren. Door meer te differentiëren in de mate van bevoegdheden en het onderwijs zo te faciliteren dat medewerkers met verschillende opleidingsachtergronden de kinderen kunnen ondersteunen in hun leerproces. Dit maakt het mogelijk meer mensen naar het onderwijs te trekken en meer leerlingen onder de verantwoordelijkheid van één hbo geschoolde leerkracht te laten vallen.

7.3.3. Hoe kunnen zoveel mogelijk potentiële kandidaten worden bereikt?

Duidelijk is dat Librijn meer kandidaten kan bereiken met sociale media, maar zowel op LinkedIn, als op Facebook heeft Librijn geen noemenswaardige accounts. Tegenwoordig wordt zeker in de jongere generaties veel gebruik gemaakt van deze platformen.

Daarnaast geven de respondenten aan sneller te kiezen voor een organisatie waar tijdens het sollicitatieproces snel en op een positieve manier wordt gecommuniceerd. Beide kandidaten gaven aan dat dit al het geval was bij Librijn. Belangrijk is dat Librijn dit niet uit het oog verliest onder een nog grotere werkdruk.

7.3.4. Op welke manier moet rekening gehouden worden met de verschillende onderwijsconcepten?

De respondenten zien de verschillende onderwijsconcepten vooral als een toegevoegde waarde. De diversiteit noemen zij als belangrijke aantrekkingskracht van Librijn. Zij stellen voor om hier als stichting over te communiceren.

Daarnaast is het belangrijk om voldoende medewerkers intern op te leiden. Een mogelijkheid is dit aanbieden als opleidingsmogelijkheid. Belangrijk is om de juiste mensen op de juiste plek te krijgen. Als oplossing voor het overkoepelende probleem wordt een onderwijsvernieuwing sterk

aangedragen door de respondenten. Echter geeft de clusterdirecteur van Delft in de focusgroep aan dat traditionele onderwijsvernieuwers hier vaak meer moeite mee hebben. Librijn moet dus in toekomstige veranderprocessen bij scholen met traditionele vernieuwingsconcepten rekening houden met meer weerstand bij veranderingen in het onderwijssysteem.

7.4. Slotconclusie

Hoe kan Librijn ervoor zorgen dat haar personele bezetting op orde blijft?

Uit de resultaten van dit onderzoek kan worden geconcludeerd dat er meerdere oplossingen voor het achterliggende probleem zijn.

Een verandering in het wervingsbeleid wordt niet door iedereen gezien als een substantiële oplossing. In het wervingsbeleid zijn echter punten waarop Librijn achterloopt op haar concurrenten, voornamelijk gericht op de arbeidsmarktcommunicatie en het sociale mediabeleid.

Voor het op orde houden van de personele bezetting op de lange termijn zijn meerdere oplossingen aangedragen. Aan de hand van dit onderzoek kan geen eenduidige conclusie worden getrokken over de beste oplossing voor Librijn. Bovendien zijn er over het algemeen verschillende oplossingen voor een probleem. De vraag is waar Librijn als organisatie achter wil staan. Deze vraag kan alleen Librijn zelf beantwoorden.

Belangrijk is om met betrekking tot de andersoortige onderwijsconcepten dit nog meer naar buiten uit te dragen, ook stichting breed. De verscheidenheid aan onderwijsconcepten kan worden ingestoken als kracht van Librijn en een kans voor de medewerkers.

Daarnaast is het belangrijk om in alle communicatie eenduidig te zijn. Voor het opbouwen van een Employer Brand is het duidelijk en naar waarheid weergeven van de werkelijkheid belangrijk.

8. Discussie

In dit hoofdstuk worden onverwachte en tegenstrijdige resultaten bediscussieerd. Daarnaast zullen de sterktes en beperkingen van dit onderzoek worden besproken, op de gekozen methode zal worden gereflecteerd en aanbevelingen voor een volgend onderzoek zullen worden gegeven.

8.1. Evaluatie van resultaten

Opvallend is dat de resultaten van het onderzoek door de verschillende respondenten eenduidig wordt beantwoord. Belangrijk bij zij-instroom, is de begeleiding. Sociale media-aandacht heeft zij-instromers laten nadenken over het zij-instroomtraject. De schoolbesturen zijn het erover eens dat het lerarentekort niet kan worden opgelost aan de hand van werving, al lijken beide respondenten wel een verder ontwikkeld wervingsbeleid te hebben dan Librijn.

Wat de onderzoeker opviel tijdens de uitvoering van dit onderzoek is het missen van eenduidigheid of duidelijkheid over de afspraken bij Librijn. Een mogelijke verklaring kan de cultuurverandering en reorganisatie zijn, zoals beschreven in de resultaten en situatieschets. Een andere mogelijke verklaring is dat het aan de kwaliteiten van de onderzoeker ligt. Mogelijk is er niet voldoende doorgevraagd of zijn antwoorden te snel voor waar aangenomen. Waar mensen werken worden fouten gemaakt, het kan dat sommige medewerkers niet geheel op de hoogte zijn van bepaalde regels maar, wel proberen om vragen hierover zo goed mogelijk te beantwoorden. Dit kan invloed hebben gehad op de resultaten.

8.2. Sterktes en beperkingen

In dit onderzoek is gesproken met een groot aantal verschillende doelgroepen. Medewerkers, potentiële medewerkers, HR-beleidsmedewerkers, een financieel directeur, clusterdirecteuren en een kwaliteitsmedewerker. Aan de ene kant levert dit een verscheidenheid van opinies op, aan de andere kant kan in twijfel worden getrokken in hoeverre deze resultaten representatief zijn. De reden van deze twijfel is dat de steekproeven van de verschillende doelgroepen erg klein zijn.

Om het onderzoek betrouwbaar en valide te maken, is een grote steekproef van belang. Wegens de kwalitatieve opzet van dit onderzoek en het tijdspad waarin het is uitgezet, is gekozen voor het houden van de zes diepte-interviews en de focusgroep. Bij kwalitatief onderzoek is een onderzoek valide als een verzadigingspunt wordt bereikt, dit betekent dat er geen nieuwe informatie meer wordt verkregen in de interviews (Verhoeven, 2007). Dit punt is nog niet bereikt en het is dus de vraag hoe betrouwbaar de resultaten uit dit onderzoek zijn.

Daarnaast is het de vraag hoe onafhankelijk de rol van de onderzoeker is in dit geheel. De scholenstichting is niet zomaar gekozen als opdrachtgever. De onderzoeker is van plan om na het afronden van de huidige opleiding een zij-instroomtraject te volgen bij een van de scholen van Librijn. Daarnaast werkt een familielid ook op een van de scholen. Dit trekt de onafhankelijkheid van de onderzoeker in twijfel.

Ook aan de vraag naar een creatieve oplossing van de opdrachtgever, zoals beschreven in de situatieschets, kan niet helemaal worden voldaan. Allereerst is het erg lastig om nieuwe en creatieve ideeën wetenschappelijk te onderbouwen uit bestaande literatuur. Daarnaast is de onderzoeker in dit onderzoeksproces een aantal factoren in het wervingsbeleid tegengekomen, die op een niet creatieve manier toch stukken kunnen worden verbeterd, zodat Librijn op zijn minst een gelijkwaardig beleid heeft met betrekking tot andere stichtingen in de omgeving. De onderzoeker ziet het creëren van een sterke basis als een belangrijke voorwaarde voor het inzetten van creatieve oplossingen.

Daarnaast heeft de onderzoeker bij het uitzetten van het praktijkonderzoek niet goed genoeg nagedacht over de vragen die gesteld zijn. De onderzoeker had in de planning bedacht om het onderzoek voor de meivakantie uit te zetten. Hierbij heeft zij zich vergist in de weken waarin deze vakantie viel. Dit betekende dat het onderzoek een week eerder dan gepland moest worden uitgezet. Waardoor het opzetten van de vragen wat gehaast ging en deze niet goed genoeg zijn onderbouwt. In een volgend onderzoek zal de onderzoeker de interviewvragen beter onderbouwen, omdat zorgt voor beter aansluitende antwoorden op de deelvragen. Daarnaast zal zij data van vakanties zorgvuldiger moeten controleren.

8.3. Implicaties resultaten

Dit onderzoek kan voor Librijn worden gezien als een hulpstuk bij het rondkrijgen van hun bezetting voor de komende jaren. Daarnaast kan het gelden als opstap voor een vervolgonderzoek, naar een oplossingen voor de lange termijn. Aan de hand van dit onderzoek kunnen een aantal aanbevelingen worden gedaan, die hoogstwaarschijnlijk op korte termijn wel enig resultaat opleveren.

8.4. Reflectiemethode

Voor het onderzoek is gebruik gemaakt van kwalitatieve onderzoeksmethoden, namelijk interviews en een focusgroep. Deze keuze is gemaakt vanwege de kwalitatieve insteek van het onderzoek en de vraag van de organisatie om een creatieve oplossing. Het is echter de vraag of deze kwalitatieve onderzoeksmethode voldoende resultaten hebben opgeleverd om valide en betrouwbare conclusies te trekken. Om de conclusie nog sterker te onderbouwen zou het goed zijn om door middel van kwantitatieve onderzoeksmethodes de conclusies of aannames uit het onderzoek te controleren.

8.5. Aanbevelingen vervolgonderzoek

In een volgend onderzoek is het van belang om een grotere en homogene populatie te onderzoeken. Dit zal de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek vergroten. Deze is nu nog niet op een voldoende niveau. Daarnaast kan het toegevoegde waarde hebben dit aan de hand van een kwantitatieve onderzoeksmethode te doen. Met de kwantitatieve onderzoeksmethode kan door middel van meerkeuzevragen de getrokken conclusies gecontroleerd worden met een grotere steekproef.

9. Aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt aan de hand van de getrokken conclusies een drietal aanbevelingen gedaan aan Librijn. De eerste aanbeveling zal gaan over de algemene arbeidsmarktcommunicatie, de tweede aanbeveling gaat over het aantrekken van sollicitanten bij de scholen met andersoortige onderwijsconcepten. De laatste aanbeveling zal gaan over het opzetten van of deelnemen aan een onderzoek naar het toekomstige lerarentekort.

9.1. Communicatie en sociale media

Zoals uit de resultaten van dit onderzoek is gebleken, heeft werving via sociale media wel degelijk toegevoegde waarde. Librijn heeft al een LinkedInpagina, hier wordt echter niet op gepost. Een simpele stap is om een medewerker, bijvoorbeeld P&O-beleidsmedewerker of een medewerker die zich vaker bezighoudt met de communicatie vanuit Librijn, verantwoordelijk te maken voor deze pagina. Deze persoon deelt berichten vanuit de school, zoals de stukjes die nu in de nieuwsbrief geplaatst worden. Daarnaast wordt gezorgd dat de actuele vacatures ook op deze pagina worden gepubliceerd.

Dit advies zorgt ervoor dat Librijn meer potentiële medewerkers bereikt. Mensen met interesse in het onderwijs kunnen zo makkelijker informatie vergaren. Daarnaast wordt door een aantal respondenten aangegeven dat in het onderwijs veel geworven wordt aan de hand van mond op mondreclame. Sociale media kan hierbij een toegevoegde waarde hebben. Als medewerkers een bedrijf op LinkedIn volgen ziet hun gehele professionele netwerk dat. Veelal zijn dit mensen die ook werkzaam zijn in het onderwijs. Dit vergroot de naamsbekendheid van Librijn.

9.2. Voorlichten op pabo over mogelijkheden onderwijsconcepten

De respondenten die zijn gesproken geven aan dat de verschillende onderwijsvisies gezien kunnen worden als een aantrekkingsfactor van Librijn. Door deze factor meer uit te dragen zullen meer mensen bekend raken met de verschillende onderwijsvormen. Het advies is om met de Haagse Hogeschool in overleg te gaan, over de mogelijkheid om mensen die in de andersoortige onderwijsconcepten werken, als een soort ambassadeurs te laten praten op de opleiding.

Dit advies zorgt allereerst ook voor een groter bereik in de gewenste doelgroep. Door ambassadeurs op de opleiding te laten praten, kunnen meer beginnende leerkrachten kennis maken met andersoortige vormen van onderwijs. Dit helpt bij het aantrekken met mensen naar deze verschillende scholen.

9.3. Vervolgonderzoek

Zoals ook al naar boven komt uit de conclusie is met het onderzoek vooral resultaten gevonden voor de oplossing op de korte termijn. Het achterliggende probleem in deze situatie is te complex om op te lossen met een afstudeeropdracht. Toch zal Librijn tijd en energie moeten steken in het vinden van oplossingen. Een mogelijke manier is het onderzoeken van onderwijsvernieuwingen. Veel van de respondenten geven dit aan als mogelijke oplossing voor het probleem.

Door het opzetten van een afgebakend onderzoek naar onderwijsvernieuwing bij een van de scholen kan stap-voor-stap worden gewerkt aan de oplossing voor het probleem. Hierbij is het belangrijk om de maatschappelijke ontwikkelingen in het oog te houden. De overheid en samenwerkingsverbanden zijn bezig met het opzetten van projecten om verschillende oplossingen te onderzoeken en implementeren. Als Librijn zich hierbij aansluit, kunnen zij meehelpen in het oplossen van het onderliggende probleem en hoeven ze niet alleen de symptomen te bestrijden.

10. Implementatieplan

In dit hoofdstuk zijn twee aanbevelingen uit het vorige hoofdstuk omgezet in een concreet plan voor de uitvoering van deze adviezen. Het doel hiervan is het toegankelijk maken van de uitvoering van de aanbevelingen.

10.1. Communicatie en sociale media

De aanbeveling van het vorige hoofdstuk is hieronder geformuleerd in een SMART-doelstelling: Vanaf de start van het schooljaar 2019-2020 heeft Librijn een actieve LinkedInpagina, die tweemaal per week wordt geüpdatet.

Implementatie

In onderstaande tabel is uitgewerkt wat er wanneer moet gebeuren, door wie en waarom om de gestelde SMART-doelstelling te behalen.

Wat	Wanneer	Waarom	Wie
Bespreken wie verantwoordelijk wordt voor de LinkedIn pagina	Eerstvolgende BMO	Het doel van de verantwoordelijkheid over de uitvoering van de communicatie op sociale media aan één iemand te geven, is het zorgen voor eenduidigheid in de communicatie. Daarnaast geeft dit te mogelijkheid om iemand verantwoordelijk te houden als dingen niet gebeuren.	Alle deelnemers van het BMO. Dit zijn de leden van het bestuurskantoor.
Updaten van de sociale media	Tweemaal per week, 20 minuten besteden aan het updaten van sociale media en het reageren op reacties	Dit zorgt ervoor dat de pagina up-to-date blijft en dat medewerkers en potentiële medewerkers ook op deze manier contact kunnen leggen met Librijn en daarbij binnen redelijk tijdsbestek reactie krijgen.	De medewerker die verantwoordelijk is gesteld in het overleg.
Reflecteren op uitgevoerde acties	BMO van oktober 2019	Door op het ingevoerde plan te reflecteren na drie maanden, kan worden gekeken of het uitvoeren hiervan succesvol en nuttig is, of dat de uitvoering beter op een andere manier kan.	Alle deelnemers van het BMO.
Eventueel uitvoeren van voorgestelde	Oktober, November 2019	Als uit de reflectie blijkt dat er een betere manier is om de sociale media up-to-date te houden wordt tijdens de reflectie een plan opgesteld om dit uit te voeren. Dit	Leden bestuurskantoor

veranderingen in reflectie		plan wordt uitgevoerd in de maanden oktober en november en zal ook weer gereflecteerd moeten worden.	

Kosten

Alle middelen voor het uitvoeren van dit plan zijn al aanwezig bij Librijn. Het LinkedInaccount bestaat, hier wordt alleen nog niet op gepost. De kosten die Librijn hiervoor moet rekenen is de tijd die het kost om de sociale media bij te houden. Dit is per week de kosten van het loon van een van de medewerkers van het BMO-kantoor. Stel dat het BMO de HR-beleidsmedewerkers verantwoordelijk stelt kost hen dit wekelijks 0,6 * het uurloon van de HR-beleidsmedewerker. Dit zijn kosten die sowieso worden gemaakt en Librijn dus niet extra zal zien in haar uitgaven, maar dit betekent wel dat er andere werkzaamheden die in deze tijd stonden niet kunnen worden uitgevoerd.

Dit levert voor Librijn op dat zij beter bereikbaar zijn voor een grotere groep potentiële medewerkers. Dit zal het aantal reacties op vacatures verhogen.

10.2. Voorlichten op pabo over mogelijkheden onderwijsconcepten

De aanbeveling van het vorige hoofdstuk is hieronder geformuleerd in een SMART-doelstelling: Aan het eind van 2019 heeft een medewerker van Librijn minimaal één keer een voorlichting gegeven over een van de onderwijsconcepten bij de pabo-opleiding van de Haagse Hogeschool.

Implementatie

In onderstaande tabel is uitgewerkt, wat er wanneer moet gebeuren door wie en waarom om de gestelde SMART-doelstelling te behalen.

Wat	Wanneer	Waarom	Wie
Verantwoordelijk stellen medewerker voor uitvoering voorlichting	BMO van september 2019	Door één iemand de verantwoordelijkheid te geven over de voorlichting, is duidelijk wie de contactpersoon is voor de hogescholen. Daarnaast geeft dit te mogelijkheid om iemand verantwoordelijk te houden als iets niet gebeuren.	Leden van het bestuurskantoor. Een logische keus voor de verantwoordelijke is William van Treuren, omdat hij enthousiast is over Freinet en hier goed over kan vertellen.
Contact leggen met Pabo-opleiding Haagse	Oktober 2019	Het eerste contact zorgt ervoor dat het plan in gang wordt gezet.	William van Treuren en Haagse Hogeschool

Hogeschool, met concreet voorstel			
Afspraken maken over voorlichting met Haagse Hogeschool	November 2019	Voor de eerste voorlichting zullen afspraken gemaakt moeten worden met de hogeschool, over de inhoud, wanneer de voorlichting wordt gehouden en voor wie.	William van Treuren en Haagse Hogeschool
Uitvoeren voorlichting	December 2019		William van Treuren
Reflectie	Januari 2020	Om het plan voor de lange termijn bestendig te maken is het van belang om het proces te reflecteren en te bekijken waar verbeteringen kunnen worden toegepast	William van Treuren, Haagse Hogeschool en een medewerker van het bestuurskantoor
Eventueel uitvoeren van voorgestelde veranderingen in reflectie	Januari en Februari 2020	Als uit de reflectie blijkt dat er een betere manier is om de voorlichting in te richten wordt tijdens de reflectie een plan opgesteld om dit uit te voeren. Dit plan wordt uitgevoerd in de maanden januari en februari van 2020 en zal ook weer gereflecteerd moeten worden.	William van Treuren, en andere betrokkenen naar aanleiding van reflectie

Kosten

Alle middelen voor het uitvoeren van dit plan zijn al aanwezig bij Librijn. De kosten die Librijn kwijt is voor de uitvoering van dit plan is tijd. Het berekenen van de exacte kosten is daarom lastig. Dit is afhankelijk van een groot aantal factoren. Wie de uiteindelijke uitvoering doet, hoeveel tijd dit precies kost en of hier meer mensen bij worden betrokken. Loonkosten zijn kosten die sowieso worden gemaakt en Librijn dus niet extra zal zien in haar uitgaven. Echter moeten de medewerkers wel de ruimte krijgen om tijd te kunnen besteden aan deze voorlichting.

Dit levert voor Librijn op dat zij beter bekend komen te staan onder studenten en dat studenten op de pabo al eerder in contact komen met vernieuwende onderwijsconcepten.

Literatuurlijst

Arbeidsmarktplatform PO. (2018). *Regionale arbeidsmarktanalyse – primair onderwijs 2018 Haaglanden/Rijn Gouwe* [analyse]. Opgevraagd op 25 maart 2019 van https://www.arbeidsmarktplatformpo.nl/fileadmin/bestanden/arbeidsmarktrapportages/2018/APPO_Reg.Arb.Mrkt.Analyse_Haaglanden.pdf.

Beijk, F. (2018, 9 februari) *Wie staat er morgen voor de klas? Een onderzoek naar binding en werkstress bij Librijn Openbaar Onderwijs.* [Afstudeeropdracht] Den Haag: Haagse Hogeschool.

Bereschot, Van Der Spek, H. en Sylva, H. (2018) *HR-Trends 2018-2019. De Functie van HR.* [onderzoeksrapportage] Den Haag: Performa. Opgevraagd op 21 maart 2019 van https://www.berenschot.nl/algemene-onderdelen/download-voorwaarden/hr-trends-2018-functie-hr/?DwnId=7e6ae61a-8105-4fe4-9bf0-be3fa303065f.

Boselie, P. (2014) Strategic Human Resource Management: A balanced Approach. Berkshire: McGraw-Hill Education.

Bussemaker, J. en Dekker, S. (2017, 24 februari). Plan van aanpak lerarentekort [Kamerbrief]. Opgevraagd op 5 februari 2019 van https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2017/02/24/kamerbrief-met-plan-van-aanpak-lerarentekort.

Collins, C.J. en Kanar, A.M. (2013) Employer Brand Equity and Recruitment Research In Cable, D. M. en Yu, K.Y.T. (Red.)*The Oxford Handbook of recruitment (pp. 284 - 296)* Verenigde Staten: Oxford University press.

CAOP, Scheeren, J. en Van Den Berg, D. (2018) Arbeidsmarktanalyse primair onderwijs 2018. De arbeidsmarkt in beeld. Den Haag: Arbeidsmarktplatform PO.

Golden, K.A. en Ramanujam, V. (1985) Between a dream and a nightmare: on the integration of the human resource management and strategic planning processes 24: 429-52.

Guiver-Freeman, M., De Jong, E. (2016) *Werving en selectie De praktijk van strategisch recruitment.* Amsterdam: Boom uitgevers.

Kluijtmans, F. (2014) Leerboek HRM. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv.

Koens, B. Mol, N. en Van Der Hoek, R. (2016, 22 januari). Stakeholders primair onderwijs. Betrouwbaarheid van leerlingenprognoses voor instellingen in het primair onderwijs op grond van de wet op het primair onderwijs (WPO) (2.0.). Nederland: Dienst Uitvoering Onderwijs.

Librijn openbaar onderwijs. (z.d.) Over Librijn [informatief]. Opgevraagd op 4 februari 2019 van http://www.librijn.nl/over_librijn.

Librijn openbaar onderwijs. (2014, 1 december). Strategisch beleidsplan 2015-2018 [strategisch beleidsplan]. Opgevraagd op 4 februari 2019 van http://www.librijn.nl/uploads/tekstblok/2014_12_02_librijn_strategischbeleidsplan_1518.pdf.

Librijn openbaar onderwijs (2018, 24 april). Bestuursverslag 2017 [Bestuursverslag] Opgevraagd op 4 februari 2019 van http://www.librijn.nl/uploads/tekstblok/bestuursverslag_2017_versie_1_0.pdf.

Librijn openbaar onderwijs (z.d.) Librijn openbaar onderwijs [website] Opgevraagd op 18 februari 2019 van http://www.librijn.nl.

Librijn openbaar onderwijs (2019) jaarverslagteksten [intern document] [bijlage 8], pag. 70.

Marcus, J. en Van Dam, N. (2012) *Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management.* Noordhoff Uitgevers: Groningen/Houten.

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en Inspectie van het onderwijs (2018) Een lerarentekort op uw school? Wat is er mogelijk en waar moet u op letten? Voorburg: Optima Forma bv.

Mintzberg, H. (2016) *Organisatiestructuren*. Tweede editie. Amsterdam: Pearson Benelux bv.

Onderwijs in Cijfers. (2017). POleeftijddocenten2017 [excel bestand]. Opgevraagd op 4 maart 2019 van https://www.onderwijsincijfers.nl/kengetallen/po/personeel-po/aantallen-leeftijd-personeel-po.

PO-Raad. (22 mei 2019). *Het lerarentekort als prachtige kans om het anders te gaan doen!* [interview] Opgevraagd op 31 mei 2019 van https://www.poraad.nl/nieuws-en-achtergronden/het-lerarentekort-als-prachtige-kans-om-het-anders-te-gaan-doen.

PO-Raad. (31 mei 2019). *Geen concurrentie maar verbinding als oplossing voor het lerarentekort* [interview]. Opgevraagd op 31 mei 2019 van https://www.poraad.nl/nieuws-en-achtergronden/geen-concurrentie-maar-verbinding-als-oplossing-voor-het-lerarentekort.

PO-Raad. (2018). *Zij-instroom een gedeelde verantwoordelijkheid van scholen en opleidingen* [verslag]. Opgevraagd op 8 maart 2019 van https://www.poraad.nl/system/files/publicatie_zij-instroom.pdf.

Rijksoverheid. (z.d.). Hoe kan ik als zij-instromer mijn bevoegdheid halen en tegelijkertijd lesgeven in het onderwijs? [informatief artikel]. Opgevraagd op 31 mei 2019 van https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/werken-in-het-onderwijs/vraag-en-antwoord/hoe-word-ik-zijinstromer-in-het-onderwijs.

Rijksoverheid. (z.d.). Lerarentekort in het primair onderwijs [informatief artikel]. Opgevraagd op 18 februari 2019 van https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/werken-in-het-onderwijs/aanpak-tekort-aan-leraren/lerarentekort-primair-onderwijs.

Russo, D. en Beckers, I. (2015) *HR & Social Media.* Alphen aan den Rijn: Vakmedianet

Steenbeeke, L. (2018, 15 oktober) Steeds minder invalkrachten in onderwijs. Opgevraagd op 7 februari 2019 van https://nos.nl/artikel/2254857-steeds-minder-invalkrachten-in-onderwijs.html.

Ten Doesschate, S. en Van Den Hoven, G. H. (2018) Professionele cultuur in ontwikkeling, Lerend leven als uitdaging voor het onderwijs. Nieuwolda: Leuker.nu.

Truijens, A. (2018, 14 september). Het geklaag en die wanhopige houding jaagt lerarenweg. Opgevraagd op 7 februari 2019 van https://www.volkskrant.nl/columns-opinie/het-geklaag-en-die-wanhopige-houding-jaagt-leraren-weg~be60bb50/.

Van Den Berg, D. en Scheeren, J. (2016). *Mobiliteit in het primair onderwijs* Den Haag: CAOP in opdracht van Arbeidsmarktplatform po. Opgevraagd op 18 maart 2019 van

https://www.arbeidsmarktplatformpo.nl/fileadmin/bestanden/arbeidsmarktplatform-po/cijfers-en-trends/Rapport_Mobiliteit_primair_onderwijs.pdf.

Van Der Veen, G., Maas, A., Delfgaauw, A. en Gerrits, H. (2015) *Social Media? Social Business!* Assen: Koninklijke van Gorcum BV.

Van Loon, M. (2019,16 januari). Lerarentekort nog altijd onverminderd hoog. Opgevraagd op 6 februari 2019 van https://www.nrc.nl/nieuws/2019/01/16/meer-vacatures-in-onderwijs-moeilijker-in-te-vullen-a3650527.

Verhoeven, A. (2012) *Recruitment.* Amsterdam: Pearson Benelux.

Verhoeven, N. (2007) *Wat is onderzoek?* Purmerend: Boom onderwijs.

Waasdorp, G., Hemminga, M. en Roest, S. (2012). *Bouwen aan het nieuwe Employer Brand.* Amsterdam: Mediawerf Uitgevers

Overheid.nl (2019) *Wet op het primair onderwijs.* Opgevraagd op 2 juni 2019 van https://wetten.overheid.nl/BWBR0003420/2019-03-15.

Bijlagen

Bijlage 1 – Cultuurtheorie

De cultuur theorie van ten Doesschate en Van Den Hoven kent drie verschillende culturen: de ambtelijke cultuur, de politieke cultuur en de professionele cultuur. Hieronder volgt een korte samenvatting van de drie culturen.

De ambtelijke cultuur wordt gekenmerkt door een sterke hiërarchie, er wordt grote waarde gehecht aan het notuleren 'als het maar op papier staat', echter worden deze notulen gemaakt, besproken en vastgesteld, waarna ze in een archief verdwijnen tot er problemen ontstaan. Dan wordt gecontroleerd, wie wat precies heeft gezegd. Een veranderproces in een ambtelijke cultuur start met het maken van een document of notitie. Dat wordt vaak geschreven door een groepje medewerkers die zich verdiept in het probleem of de verandering, waarnaar het voorgelegd wordt aan andere medewerkers om het te bespreken. Na zo'n bespreking ontstaat vaak een veranderproces, waar niemand tegen is, echter is ook niemand echt voor. In een ambtelijke cultuur wordt traag gehandeld. Vaak is men bang om fouten te maken, omdat hier op wordt afgerekend. Dit heeft tot gevolg dat mensen het nemen tot verantwoordelijkheden vermijden.

In de politieke cultuur zien medewerkers de school als een soort democratie. In een politieke cultuur wordt gedaan over verstand van heeft. De midden managers voelen zich vertegenwoordiger van de achterban. Hierdoor wordt in gesprekken met het hoger management niet altijd het belang van de school behandeld, maar van een klein deel. Er heerst een positionele hiërarchie, als iemand eenmaal een bepaalde positie bekleed wordt hij om van alles gevraagd, vanwege zijn functie. In deze cultuur worden beslissingen genomen op basis van getal, dit werkt lobbywerk en onderhandelen in de hand.

In een professionele cultuur wordt gestreefd naar erkende ongelijkheid. Iedereen is als mens gelijkwaardig, maar op professioneel vlak zijn er verschillen in de kwaliteiten van mensen. In deze cultuur is het aanspreken van mensen op wat ze kunnen en bespreken wat nog niet kan. In een professionele cultuur worden de kwaliteiten van de medewerkers ontwikkeld. Hierin zal bij een meningsverschil niet constant worden beargumenteerd, maar wordt actie ondernomen. Bijvoorbeeld door het doen van experimenten, veranderingen worden pas vastgelegd als er draagvlak voor is. Dit draagvlak wordt gecreëerd door middel van bewijs in de experimenten (Ten Doesschate en Van Den Hoven, 2018).

Bijlage 1 – Strategische doelen Librijn

1. Identiteit:

- ”Elke school maakt de identiteit van openbaar onderwijs zichtbaar in de beleidsvoornemens en de wijze waarop er naar buiten toe gecommuniceerd wordt.” (Librijn openbaar onderwijs, 2014, p. 5.)

2. Missie, visie:

- “De visie van Librijn is bij alle scholen herkenbaar terug te vinden in het schoolplan.” (Librijn openbaar onderwijs, 2014, p. 7.)
- “De visie van Librijn wordt door de stakeholders onderschreven.” (Librijn openbaar onderwijs, 2014, p. 7.)

3. Librijn in de omgeving:

- “Samenwerken en afstemming met de Centra voor Jeugd en Gezin ten aanzien van de onderwijszorgvragen van leerlingen.” (Librijn openbaar onderwijs, 2014, p. 8.)
- “Strategische allianties vormen met de kinderopvangorganisaties / BSO en inhoudelijke samenwerking met kinderdagverblijven, peuterspeelzalen en voor-, tussen- en naschoolse opvang ontwikkelen en stimuleren.” (Librijn openbaar onderwijs, 2014, p. 8.)
- “Uitvoering geven aan het gemeentelijk Onderwijs achterstandenbeleid en sport- en bewegingsbeleid.” (Librijn openbaar onderwijs, 2014, p. 9.)
- “Een goede spreiding van openbaar onderwijs te handhaven met een gevarieerd aanbod van onderwijsconcepten en vormgeving in scholen.” (Librijn openbaar onderwijs, 2014, p. 9.)

4. Onderwijs, de kernopdracht:

- “Borgen van een veilig, stimulerend, leer en schoolklimaat.” (Librijn openbaar onderwijs, 2014, p. 10.)
- “Internet en sociale media worden als onderdeel van het leer en schoolklimaat gezien. Er wordt beleid ontwikkeld met betrekking tot het gebruik ervan.” (Librijn openbaar onderwijs, 2014, p. 10.)
- “Het bestuur van Librijn wil de ontwikkeling van cognitieve en sociale competenties bij haar leerlingen ondersteunen vanuit een uitstekende kwaliteitszorg op haar scholen.” (Librijn openbaar onderwijs, 2014, p. 11.)
- “Binnen Librijn worden normen en indicatoren ontwikkeld met betrekking tot de leeropbrengsten. Scholen stemmen hier de verbeterplannen op af. Alle scholen voldoen in 2018 aan de normen van het bestuur van Librijn.” (Librijn openbaar onderwijs, 2014, p. 11.)
- “Het bestuur van Librijn legt jaarlijks verantwoording af over de resultaten.” (Librijn openbaar onderwijs, 2014, p. 11.)
- “Versterken van de doorgaande lijn door het initiëren van actieve samenwerking met partners van de voorschool en het voortgezet onderwijs, gericht op de warme overdracht en de aansluiting van de leerlijn.” (Librijn openbaar onderwijs, 2014, p. 11.)
- “Het realiseren van passend onderwijs, zoals dat door de wet wordt voorgeschreven.” (Librijn openbaar onderwijs, 2014, p. 11.)
- “Het opstellen en uitvoeren van onderwijsachterstandenbeleid.” (Librijn openbaar onderwijs, 2014, p. 11.)
- “Zorgdragen dat iedere school beschikt over de benodigde expertise om onderwijs op maat te kunnen verzorgen.” (Librijn openbaar onderwijs, 2014, p. 11.)

5. Medewerkers, het belangrijkste kapitaal:

- “Librijn realiseert goed werkgeverschap door in een open en transparante sfeer medewerkers te faciliteren voor hun taak, ze te ondersteunen in hun professionele ontwikkeling en te streven naar duurzame inzetbaarheid.” (Librijn openbaar onderwijs, 2014, p. 12.)
- “onze medewerkers zijn toegerust voor hun taak, werken aan het vergroten van hun professionele kwaliteit en leggen dit vast in het leraren- of schoolregister.” (Librijn openbaar onderwijs, 2014, p. 12.)
- “Librijn levert een bijdrage aan de opleiding van startende leerkrachten via het bieden van stageplaatsen en LIO plaatsen en het begeleiden van studenten.” (Librijn openbaar onderwijs, 2014, p. 12.)
- “Er wordt in een samenwerkingsverband met het openbaar onderwijs Den Haag en de afd. Pabo van de Haagse Hogeschool een aanbod gerealiseerd voor de scholing van (startende) leerkrachten. Doel is om de benodigde competenties gedurende de loopbaan te ontwikkelen tot een excellent niveau.” (Librijn openbaar onderwijs, 2014, p. 12.)

6. Huisvesting en ICT:

- “Leegstand in locaties wordt tegengegaan, gestreefd wordt naar een efficiënte bezetting en een doelmatig en duurzaam onderhoudsbeleid.” (Librijn openbaar onderwijs, 2014, p. 13.)
- “In het kader van het integraal huisvestingsplan ontwikkelen van plannen t.b.v. vernieuwing van scholen.” (Librijn openbaar onderwijs, 2014, p. 13.)
- “Ontwikkelen en vernieuwen ICT visie en het bijbehorende beleids- en investeringsplan.” (Librijn openbaar onderwijs, 2014, p. 13.)

7. Financiën:

- “De financiële exploitatie is in evenwicht.” (Librijn openbaar onderwijs, 2014, p. 14.)
- “Het marktaandeel leerlingen in het Basisonderwijs wordt behouden of vergroot.” (Librijn openbaar onderwijs, 2014, p. 14.)

8. Organisatie, bestuur, toezicht en verantwoording:

- “De code ‘goed bestuur’ is leidend, het interne toezichtskader wordt verder uitgewerkt en geïmplementeerd.” (Librijn openbaar onderwijs, 2014, p. 15.)
- “Realisatie van strategische allianties in bestuurssamenwerking.” (Librijn openbaar onderwijs, 2014, p. 15.)
- “De openbare verantwoording t.a.v. realisatie van strategische doelen en resultaten wordt vergroot.” (Librijn openbaar onderwijs, 2014, p. 15

Bijlage 2 – Leeftijdsverdeling per school en totaal

Naam school – schoolcode

School	Code
Daltonschool ’t Prisma	12EX00
OBS Nicolaas Beets	12EX01
Brede school Steenvoorde	12WB00
AZC-school De Bazaar	12WB01
Wethouder Brederodeschool	13HM00
Montessorischool Parkrijk	13HM01
Parkschool	13QZ00
De Schatkaart	13QZ01
Delftse Daltonschool	13QZ02
Freinetschool Delft	13YL
De Eglantier Voorhof	14MR
Jan Vermeer – Maria Duistlaan	15IE00
Jan Vermeer – Raam	15IE01
Simon Carmiggeltschool	15NM
De Eglantier Tanthof	15PZ
De Elsenburgschool	18SG

Leeftijdsverdeling per school op 31-12-2018

	12EX00				12EX01			
Leeftijdscategorie	Pers.	Fte	%p	%f	Pers.	Fte	%p	%f
15 tot 25 jaar	1	1	6%	9%	0	0	0%	0%
25 tot 35 jaar	8	6,8375	50%	65%	8	6,6125	57%	62%
35 tot 45 jaar	3	0,825	19%	8%	3	1,8434	21%	17%
45 tot 55 jaar	1	0,575	6%	5%	3	2,1902	21%	21%
55 tot 65 jaar	3	1,316	19%	12%	0	0	0%	0%
65 jaar en ouder	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%
Totaal	16	10,5535	100%	100%	14	10,6461	100%	100%

	12WB00				12WB01			
Leeftijdscategorie	Pers.	Fte	%p	%f	Pers.	Fte	%p	%f
15 tot 25 jaar	2	1	8%	6%	0	0	0%	0%
25 tot 35 jaar	5	4,4636	19%	26%	1	0,6	14%	11%
35 tot 45 jaar	5	3,3783	19%	19%	2	1,2	29%	21%
45 tot 55 jaar	5	2,6404	19%	15%	1	1	14%	18%
55 tot 65 jaar	9	5,9484	35%	34%	3	2,8006	43%	50%
65 jaar en ouder	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%

Totaal	26	17,4307	100%	100%	7	5,6006	100%	100%

	13HM00				13HM01			
Leeftijdscategorie	Pers.	Fte	%p	%f	Pers.	Fte	%p	%f
15 tot 25 jaar	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%
25 tot 35 jaar	2	1,6217	14%	18%	0	0	0%	0%
35 tot 45 jaar	3	2,55	21%	28%	0	0	0%	0%
45 tot 55 jaar	5	2,5844	36%	29%	1	0,8535	100%	100%
55 tot 65 jaar	4	2,2014	29%	25%	0	0	0%	0%
65 jaar en ouder	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%
Totaal	14	8,9575	100%	100%	1	0,8535	100%	100%

	13QZ00				13QZ01			
Leeftijdscategorie	Pers.	Fte	%p	%f	Pers.	Fte	%p	%f
15 tot 25 jaar	1	0,4	5%	3%	0	0	0%	0%
25 tot 35 jaar	4	3,7	20%	31%	1	0,2	10%	4%
35 tot 45 jaar	5	2,2042	25%	18%	3	1,2064	30%	22%
45 tot 55 jaar	4	2,1313	20%	18%	4	2,64	40%	47%
55 tot 65 jaar	6	3,5497	30%	30%	2	1,53	20%	27%
65 jaar en ouder	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%

Totaal	20	11,9852	100%	100%	10	5,5764	100%	100%

	13QZ02				13YL			
Leeftijdscategorie	Pers.	Fte	%p	%f	Pers.	Fte	%p	%f
15 tot 25 jaar	0	0	0%	0%	1	1	3%	5%
25 tot 35 jaar	1	0,8	11%	13%	2	1,6	6%	7%
35 tot 45 jaar	4	2,9591	44%	48%	7	5,0881	23%	23%
45 tot 55 jaar	1	0,7	11%	11%	6	3,1845	19%	14%
55 tot 65 jaar	3	1,6632	33%	27%	13	9,5856	42%	43%
65 jaar en ouder	0	0	0%	0%	2	1,6217	6%	7%
Totaal	9	6,1223	100%	100%	31	22,0799	100%	100%

	14MR				15IE00			
Leeftijdscategorie	Pers.	Fte	%p	%f	Pers.	Fte	%p	%f
15 tot 25 jaar	1	0,6	5%	4%	0	0	0%	0%
25 tot 35 jaar	2	2	10%	12%	5	4,3432	31%	40%
35 tot 45 jaar	7	6,0363	35%	37%	2	1,3554	13%	12%
45 tot 55 jaar	7	5,5851	35%	34%	3	1,7	19%	16%
55 tot 65 jaar	2	1,2434	10%	8%	4	2,235	25%	20%
65 jaar en ouder	1	0,7951	5%	5%	2	1,275	13%	12%

Totaal	20	16,2599	100%	100%	16	10,9086	100%	100%

	15IE01				15NM			
Leeftijdscategorie	Pers.	Fte	%p	%f	Pers.	Fte	%p	%f
15 tot 25 jaar	1	1	6%	10%	0	0	0%	0%
25 tot 35 jaar	5	2,9159	31%	28%	5	4,0746	50%	52%
35 tot 45 jaar	5	3,4672	31%	34%	2	1,4954	20%	19%
45 tot 55 jaar	4	2,8742	25%	28%	0	0	0%	0%
55 tot 65 jaar	1	0,0899	6%	1%	3	2,2856	30%	29%
65 jaar en ouder	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%
Totaal	16	10,3472	100%	100%	10	7,8556	100%	100%

	15PZ				18SG			
Leeftijdscategorie	Pers.	Fte	%p	%f	Pers.	Fte	%p	%f
15 tot 25 jaar	1	1	8%	14%	0	0	0%	0%
25 tot 35 jaar	3	1,5434	25%	21%	3	1,1372	20%	13%
35 tot 45 jaar	5	2,683	42%	37%	3	1,6816	20%	19%
45 tot 55 jaar	1	0,5	8%	7%	6	4,2735	40%	48%
55 tot 65 jaar	2	1,6217	17%	22%	3	1,8615	20%	21%
65 jaar en ouder	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%

Totaal	12	7,3481	100%	100%	15	8,9538	100%	100%

Leeftijdsverdeling Librijn 31-12-2018

TOTAAL				
Leeftijdscategorie	Pers.	Fte	%p	%f
15 tot 25 jaar	8	6	3%	4%
25 tot 35 jaar	55	42,4496	23%	26%
35 tot 45 jaar	59	37,9734	25%	24%
45 tot 55 jaar	52	33,4321	22%	21%
55 tot 65 jaar	58	37,932	24%	23%
65 jaar en ouder	5	3,6918	2%	2%
Totaal	237	161,4789	100%	100%

Medewerkers ouder dan 55 jaar 31-12-2018

Medw. Ouder dan 55 jaar 31-12-2018	***Pers.***	**fte**	**%p**	**%f**
Daltonschool 't Prisma	3	1,316	19%	12%
OBS Nicolaas Beets	0	0	0%	0%
Brede school Steenvoorde	9	5,9484	35%	34%

AZC-school De Bazaar	3	2,8006	43%	50%
Wethouder Brederodeschool	4	2,2014	29%	25%
Montessorischool Parkrijk	0	0	0%	0%
Parkschool	6	3,5497	30%	30%
De Schatkaart	2	1,53	20%	27%
Delftse Daltonschool	3	1,6632	33%	27%
Freinetschool Delft	15	11,2073	48%	51%
De Eglantier Voorhof	3	2,0385	15%	13%
Jan Vermeer - Maria Duistlaan	6	3,51	38%	32%
Jan Vermeer - Raam	1	0,0899	6%	1%
Simon Carmiggeltschool	3	2,2856	30%	29%
De Eglantier Tanthof	0	0	0%	0%
De Elsenburgschool	3	2	20%	21%
Totaal	61	40,0021	26%	25%

rood gearceerde gegevens liggen hoger dan het gemiddelde.

Deze overzichten zijn van alle medewerkers van Librijn op 31-12-2018. Bij deze cijfers zijn medewerkers die op tijdelijke vervangingsbasis hebben gewerkt niet meegenomen.

Andersoortig onderwijsconcept

Dalton
Montessori
Freinet
Speciaal basisonderwijs

Bijlage 3 – Interviewverslag respondent 1

In dit interview is aan het begin van het onderzoek gesproken met de directeur Financiën en Bedrijfsvoering over verschillende onderwerpen.

ONDERWERP: Probleem

Wat is het probleem voor Librijn?
Het probleem van het lerarentekort ligt ook wel bij de strategische personeelsplanning en het behoud van de werknemers, maar hier is het al een onderzoek naar gedaan en zijn we ook al mee bezig. Waar we naar op zoek zijn, zijn leuke nieuwe ideeën we zijn al bezig met het volop inzetten van zij instromers maar we willen kijken of er nog meer ideeën zijn. Bijvoorbeeld het binden van oud leerlingen aan de school en deze te begeleiden in een opleidingstraject of zoiets.

Waarom is dit een probleem?
Als we het probleem niet op tijd tackelen kunnen we een aantal kinderen geen les meer geven. Weliswaar heeft dit financieel op de korte termijn geen negatieve gevolgen, als wij krimpen dan verdienen wij hier aan. Omdat we gefinancierd worden met T-1. Dit betekent dat voor schooljaar 2019-2020 worden gefinancierd met het leerlingenaantal op 1 oktober 2018. Als wij krimpen krijgen we meer geld voor minder kinderen, andersom als we groeien krijgen we minder geld voor meer kinderen. Dus financieel heeft het niet direct gevolgen. Maar als school hebben wij een maatschappelijke opdracht en deze opdracht kunnen we dan niet waarmaken.

Wat wordt er nu al aan het huidige beleid gedaan?
We zijn dus al volop bezig met zij instromers en hebben een opleidingsschool. En er is een subsidieaanvraag gedaan bij de regio west arbeidspool daar zijn we bij aangesloten omdat ze vervanging regelen, maar nu zijn ze ook bezig met projecten met werklozen etc. Ook is er al een onderzoek gedaan naar het behoud van de huidige medewerkers van Librijn, wat er met de aanbevelingen hieruit is gebeurt moet je aan Jessica (P&O-beleidsmedewerker) vragen.

Wat is het gewenst resultaat voor de oplossing van het probleem?
Het gewenste resultaat is zicht op een mogelijke oplossing die dus gebruik maar van nieuwe richtingen.

ONDERWERP: Wet en regelgeving

De CAO waar jullie mee werken is de CAO PO 2018-2019, toch?
Ja dat klopt

De vakbond, dat is meer voor werknemers, maar bij een vorige werkgever was het zo dat ze als organisatie een specifieke vakbond aanraadde. Doen jullie dat ook? Of is dat vanuit de werknemer zelf geregeld?
Nee, werknemers mogen zelf kiezen.

Zijn jullie aangesloten bij een werkgeversorganisatie?
PO raad

Zijn er belangrijke wet- en regelgeving voor Librijn?
WPO (wet op het primair onderwijs) daar staat echt alles in.

Ik heb al een paar keer opgevangen dat medewerkers nu een ambtenaar positie hebben en dat dat gaat veranderen in 2020, heeft dat grote gevolgen voor Librijn of voor de werknemers zelf?
Qua salaris, qua arbeidsvoorwaarden allemaal niet. Het enige dat echt verschilt is als je ontslagen

wordt. Dus arbeidsrechtelijk heeft het een andere dynamiek, maar dat heeft niet echt heel veel invloed op de medewerkers. Volgens mij weten de meeste niet eens dat ze ambtenaar zijn.

ONDERWERP: HR-beleid

Wat zijn volgens jouw de belangrijkste P&O doelstellingen van Librijn?
Volgens mij is een van de kreten, medewerkers ons belangrijkste kapitaal, dat is ook de belangrijkste doelstelling. Wat wij in ieder geval willen is dat onze medewerkers professioneel blijven. Dus er wordt bijgeschoold en dat soort zaken. Arbeidssatisfactie is dan natuurlijk ook belangrijk.

Komen deze terug in het dagelijks beleid?
Bijvoorbeeld opleiding is wel dagelijks, nou niet dagelijks maar wel redelijk vaak een issue. En arbeidssatisfactie, nou daar ben je elke dag wel of niet mee bezig.

Wat zijn de belangrijkste punten van het P&O beleid nu?
De speerpunten in ons P&O beleid zit vooral in de opleiding hoek, dus de opleidingsschool en de zij-instromers. Dat aspect is het belangrijkst op dit moment als ik hoor hoeveel vergaderingen, of althans hoeveel tijd we daar aan kwijt zijn. Om dat goed voor elkaar te krijgen. En mobiliteit, daar beginnen we nu weer aan, daar is Jessica (P&O beleidsmedewerker) vooral mee bezig. Dingen zoals de gesprekscyclus, met de functionering- en beoordelingsgesprekken moeten ook altijd blijven en ook weer geüpdatet worden. En een element dat daar in zit maar nog nooit is uitgewerkt. is start-basis en vakbekwaamheid. Eerst ben je start bekwaam, dan basis bekwaam en dan vakbekwaam en vooral het stuk van basis naar vakbekwaam, welke componenten daar in zitten, wanneer je dat bent en hoe dat beloont wordt dat hebben we nooit zo ver beschreven. Het is ook een onderdeel waar de CAO minder aandacht aan besteed, maar dat wel iets waar we meer aan moeten gaan doen.

Zijn er nog punten waar jullie tegenaan lopen die minder goed gaan?
We hebben dus de carrièrepatronen. Dus die start- basis- en vakbekwaamheid en de beloning daaraan etc. dat is nog niet zo sterk. Andere dingen, tja, Ik vind dat we het goed doen, maar dat wordt niet altijd zo ervaren. Oh ja niet heel beleidsmatig, maar dat is de afwerking van veranderingen in de organisatie. Er gebeurt nu een hele hoop door die mutaties en constant nieuw personeel. Vroeger had je één moment in het jaar, dat was 1 augustus en dan liep het verder wel door. Daaraan moeten we nog wel wennen en dat zie je aan om dat allemaal goed te verwerken niet altijd goed gaat. Soms kloppen de salarissen niet of althans de salarissen wel, maar de aanstellingen kloppen niet altijd. Daar zijn we nu mee bezig. En natuurlijk het zorgen voor voldoende personeel het komende jaar.

Want het formatieplan, het maken daarvan daarvoor lag de verantwoordelijkheid eerst hier op het bestuurskantoor, maar dat gaat nu veranderen, toch?
Ja, tot nu toe maakte ik het en dan overlegde ik met personeelszaken en de bestuurder en dan werd het in het mo besproken en dan moet het naar de GMR (gemeenschappelijke medezeggenschapsraad) en de raad van toezicht mag er naar kijken. En nu hebben we net overleg gehad met vier locatiedirecteuren erbij, waardoor er een betere aansluiting komt van wat ik opschrijf en zij in de praktijk zien. Dat is de verandering.

Heb jij een ideaalbeeld voor ogen voor het P&O beleid?
Nou ik denk dat de medewerkerstevredenheid nog verhoogt moet worden. Eén van de ideaalbeelden is misschien wel die professionele cultuur die we steeds verder moeten in gaan voeren. Dat is de afgelopen jaren niet echt een issue geweest. Maar toch merk je dat eigen verantwoordelijkheid nemen en ruimte creëren essentieel is. Ik hoop dat dat ook in de teams zo wordt gezien, ondanks alle mitsen en maren en problemen dat het wel goed is als je dat doen. Ik denk dat het beter wordt als we dat voor elkaar zouden kunnen krijgen. Ik zou dan in ieder geval heel blij zijn.

Dus het cultuur veranderproces waar jullie nu mee bezig zijn met het bestuur en de locatiedirecteuren willen jullie dan ook doorvoeren op de scholen zelf?
Ja, uiteindelijk zal dat ook daar landen. Ik denk dat een aantal schoolteams al wel zo werken, maar er zijn er ook een aantal die nog niet zo werken. Hoe krijgen we dat nu goed voor elkaar, dat vind ik nog wel een uitdaging. We moeten het eerst zelf tussen onze oren krijgen en dan moeten we dat ook snappen. en als dat op jouw school, als schooldirecteur niet werkt, of niet zo werkt, hoe krijgen we dat dan wel voor elkaar. Nu is het vaak een familiecultuur, alles een beetje toedekken, maar professionele cultuur is net iets anders, waardoor je beter functioneert.

Bijlage 4 – Interviewverslag respondent 2

In dit interview wordt met een medewerker van Librijn gesproken over het P&O beleid van Librijn. Deze medewerker heeft net gesproken met de Financieel directeur over een fout in de salariëring.

Wat weet jij van het P&O beleid van Librijn.
Ik heb eigenlijk geen idee, misschien omdat jij het nu anders noemt dan dat het ooit is verteld of gecommuniceerd?

Het HR-beleid alles rondom personeelszaken daar valt onder de in- door en uitstroom van medewerkers. Dus als je wordt aangenomen, je salaris, maar ook als je promotie maakt of een cursus gaat doen en als je weer uit dienst treed. Dat valt eigenlijk allemaal onder het P&O beleid.
Ik heb geen idee. Toen ik ben aangenomen is dat via een clusterdirecteur geweest. We hebben toen niet over het salaris gesproken, want dat staat vrij vast in het onderwijs. Dat merk ik nu, ik heb eerst met de directrice van mijn school gesproken, maar die zei: “ik ga niet over het salaris, daarvoor moet je bij het Librijn kantoor zijn.” Toen heb ik iemand gezocht van personeelszaken, die zei: “ja we zijn er mee bezig.” Vervolgens duurde het erg lang voordat ik weer iets hoorde dus ben ik het een stapje hoger gaan zoeken en heb ik André benadert.

Dus je moet zelf…
Ja je moet zelf actie ondernemen.

Maak je gebruik of merk je in je dagelijks werkzaamheden iets van het P&O beleid van Librijn?
Nauwelijks, nee.

Wat vind jij prettig aan het P&O beleid?
Nou wat ik niet prettig vind is dat alles over de rug van de directeur gaat. Ik vind dat de directeur je eerste aanspreekpunt is. Het is degene die er voor jou staat en voor jou dingen regelt. Ik ken André niet dus ik heb er nog niet het vertrouwen in dat het gaat gebeuren zoals ik wil. Ik denk dat zulke gesprekken beter gaan met iemand die je kent, je directeur of directrice. Het is allemaal een beetje boven, in het kantoor en een beetje vaag.

Dan is dit de laatste vraag vind jij dat het P&O beleid aansluit bij de organisatiedoelen van Librijn?
Nou ja ik merk er dus niks van. Alleen als je er mee te maken krijgt dan hoor je waar je moet zijn, maar dat is soms best veel gedoe. Dan moet je weer daar zijn en dan toch daar. Je weet niet wie het is, maar je moet wel een mail sturen en wachten op antwoord. De lijntjes kunnen gewoon korter, volgens mij.

Bijlage 5 – Interviewverslag respondent 3

In dit interview is gesproken met een medewerker van Librijn over het P&O beleid van Librijn.

Wat weet jij van het P&O-beleid van Librijn?
Nou, als jij nu zegt, ze hebben echt iets op papier staan. Dan denk ik: ik kan me niet zo bedenken wat er dan op papier staat. Ik weet wat ik van P&O merk, maar of er echt een beleid op papier staat dat weet ik niet. Ik kan niet zeggen dat ik dat gelezen heb.

Wat is het dat jij meekrijgt van P&O
Dat leerkrachten die worden aangenomen in een systeem worden gezet. Dat ze dan een aanstellingsbrief krijgen, dat gaat wel eens een beetje mis. Soms niet dan gaat het goed, maar af en toe gaat het wel eens verkeerd. De salarisadministratie, ik weet dat dat allemaal via P&O gaat, maar daar zitten natuurlijk verschillende mensen achter. Je hebt Jessica, zij is adviseur P&O, dan heb je Thedo, die ik eigenlijk alleen van naam ken, maar nog nooit heb ontmoet. Hij doet vanuit Dyade van alles in de systemen. Dan heb je Yvonne die ook nog weer een stukje uitvoering doet in de systemen, volgens mij. En nu is Shirley dus nieuw aangenomen. Ik heb eigenlijk geen idee wat zij precies doet, maar volgens mij gaat die een stukje van Jessica's taken ondersteunen of verlichten. Op het moment dat je nieuwe mensen hebt dan heb je altijd even veel te maken met P&O en als je gewoon personeel hebt, dat gewoon draait. Dan heb je niet veel met ze te maken. Nou ja met zwangerschappen natuurlijk. Als iemand zwanger is dan stellen zij een soort voorbeeld op waar je naar kan kijken en dan kan zeggen het is goed en dan wordt dat in het systeem gezet. Dus ik hoef eigenlijk alleen maar te bevestigen dat iemand zwanger is en dan wordt dat verder allemaal door P&O geregeld. Mobiliteit hoort er natuurlijk ook bij. Elk jaar is er het PIP-proces en dan wordt de mobiliteit geïnventariseerd er worden gesprekken gevoerd. Dat werd altijd gedaan door de clusterdirecteuren. Ze zijn er nu mee bezig of P&O dat zou moeten doen in plaats van de clusterdirecteuren.

Die gesprekken worden gevoerd met de leerkrachten?
Ja met de mensen die graag willen verplaatsen

En die voeren ze met de clusterdirecteur en daar zit niet iemand van P&O bij?
In mijn beleving niet.

Oke, wat vind je prettig aan het P&O-beleid van Librijn?
Ik vind het heel fijn dat er altijd iemand is die je kan bellen met vragen. Het is fijn dat het geregeld wordt, het is alleen frustreren als er fouten in zitten of dat iets te laat komt. Dan denk je nog wel eens, oh daar moet ik achteraan gaan bellen.

Nou, dat leidt mooi tot mijn volgende vraag, want wat vind je minder prettig aan het P&O beleid. Ten eerste dus dat het af en toe lang duurt of dat je meerdere keren iets moet aan geven voordat er iets gebeurt?
Ja en wat ik ook niet prettig vind, maar ik weet niet of dat onder P&O valt. Ik heb geen zicht op wat een leerkracht verdient, ik zie daar verder niks van. Maar ze komen wel altijd met vragen eerst naar mij toe. Dan moet ik altijd zeggen: "Je moet maar daar en daar heen bellen." Maar ze komen het altijd eerst aan mij vragen. Soms zeg ik, ik weet het niet of ik probeer om samen met de leerkracht naar haar loonstrook te kijken en deze te vergelijken met die van mij, om te zien of daar hetzelfde op staat. Over verzekeringen of dergelijke. Soms snappen we dan waar iets vandaan komt, maar eigenlijk denk ik , ik heb geen flauw idee. Dat hoeft ook niet, je kunt niet alles weten, maar dat soort vragen worden wel altijd eerst bij mij gesteld. Dus dan is het misschien wel handig om dat te weten.

In hoeverre sluit dit beleid aan op de organisatiedoelen van Librijn, volgens jou?
Oh dat is lastig. Dan moet je eigenlijk eerst de organisatiedoelen goed weten, is dat ondersteuning van de scholen?

Onder ander, er zijn er een aantal. Eentje is dat medewerkers het belangrijkste kapitaal is. Een ander is dat het belangrijkste is om leerlingen op te leiden tot goede burgers, volgens mij en zo zijn er nog een aantal. Die ik niet allemaal uit mijn hoofd weet.
Ik denk dat ze daar wel erg hun best voor doen, maar het is wel een beetje onzichtbaar. Nu jij zo die vraag stelt denk ik: misschien moeten ze is een soort presentatie geven. Wat doet P&O precies, waar kun je ze voor bereiken en wat kan je van ze verwachten. Ik werk al heel lang binnen Librijn, maar ik kan me voorstellen dat je als nieuwe directeur hier eigenlijk geen idee hebt. Om heel eerlijk te zijn denk ik dat er vast ook nog hele andere dingen gedaan worden door P&O, waar ik geen idee van heb.

Dat kan ik me voorstellen. De meeste scholen hebben hun eigen organisatiedoelen, sluit het beleid daar bij aan?
Die zijn veel meer gericht op wat er met de kinderen wordt gedaan en wat je wil bereiken met kinderen en op welke manier. Ik denk dat dat toch twee werelden zijn die los van elkaar staan. Ik heb gewoon nodig dat een leerkracht hier komt werken en hoe dat achter de schermen bij Librijn geregeld wordt, dat maakt mij allemaal niet uit. Als die leerkracht hier maar komt werken en dat goed geregeld is en dat het salaris op tijd wordt betaald en dat ik ziektevervanging kan regelen en dat die vervanger ook netjes wordt betaald enzo. Die systemen werken gewoon.

Oke, die werken wel gewoon?
Ja en ik vind het ook prettige systemen. Dat hoort denk ik niet allemaal bij het personeelsbeleid, maar vroeger moest je op alle facturen paraafjes zetten en die opsturen en coderen. Tegenwoordig hang je dat digitaal in een systeem en is het één keer een vinkje zetten. Het nummer wordt er nog voor je opgezet, dus je hoeft echt alleen maar te checken of het klopt. Nou voor die systemen wordt wel steeds gekeken kan het simpeler, kan het sneller en kan het makkelijker voor iedereen. Het zit ook allemaal achter 1 login, dus je logt in en je ziet alle vijf de systemen waar we dingen mee kunnen. Ideaal, jarenlang was het een wachtwoord hier een wachtwoord daar en dan moest je daar weer apart inloggen. Dat is allemaal echt veel makkelijker geworden.

Oke, dus als ik het goed begrijp is het administratieve deel wel goed geregeld?
Ja, ik vind dat fijn geregeld. Alles wat er dan achter hangt, daar heb ik niet altijd zicht op als directeur. Ik weet ook niet of dat per se moet. Je kan niet altijd van alles weten hoe het precies in elkaar steekt.

Bijlage 6 – Interviewverslag respondent 4

In dit interview is gesproken met een P&O medewerker van Librijn over het P&O beleid van Librijn.

Wat zijn de P&O doelstellingen van Librijn?
Het personeelsbeleid heeft in de basis altijd het organisatiedoel. Dat is de visie en missie van de organisatie. Daar haak je met je P&O beleid aan vast. Librijn heeft als achterliggende gedachten het Rijnlands denken, dat houdt in dat alles vanuit de medewerker komt en dat bovenaf hierbij ondersteunt. Het doel van de stichting is stimulerend onderwijs, als P&O willen wij er voor zorgen dat de medewerkers die het onderwijs verzorgen dit zo goed mogelijk kunnen doen.

Hoe kom je erachter wat de medewerkers nodig hebben?
Als P&O'er zie ik dat als een soort driehoek of piramide. Het is belangrijk dat de basis op orde is. Dat is bijvoorbeeld het volgen van de regelgeving volgens de cao po en dat mensen hun loon op tijd krijgen. Dat zijn hele basale zaken. Het is ook belangrijk dat je gesprekken met de werknemers voert. Dus we hebben een gesprekscyclus, met functionerings- en beoordelingsgesprekken. Hieruit kan informatie worden gehaald over wat iemand wilt. Daarnaast is het belangrijk om strategisch te denken. Als organisatie bevind je je in een krachtenveld van verschillende stakeholders. Je hebt te maken met de overheid en de gemeente. Leerlingenaantallen zijn deels afhankelijk van de omgeving, hoeveel mensen wonen er rond de school. Dit zijn allemaal factoren die ook een rol spelen in de personeelsplanning. Daarom is het belangrijk om vooruit te kijken. Wat zullen de behoeftes zijn. Dit kan tevens door het te vragen aan de werknemers, dat kan op verschillende manieren. Wij hebben bijvoorbeeld een GMR (Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad) Die vertegenwoordigen ook de werknemers en gaan met het bestuur in gesprek bij bepaalde zaken. Ook is er een arbobeleid om te zorgen dat mensen zich prettig voelen. Hier proberen we ook preventief te werken, dus het voorkomen dat mensen ziek worden. We proberen werkdruk middelen in te zetten bijvoorbeeld door de inzet van extra mensen en we doen ook risico inventarisatie evaluaties.

Hoe worden de doelstellingen uit de eerste vraag zichtbaar in het dagelijks beleid?
Of die doelstellingen op de locaties echt heel helder zijn, daar twijfel ik aan. Ik denk dat dat nog wel een punt van verbetering zou kunnen zijn. Dat is wel een aanname die ik niet verder heb onderzocht. In mijn beleving is Librijn erg op onderwijs gericht en minder op de ontwikkeling van de leerkracht zelf. Wel zijn we bezig met het opzetten van een opleidingsschool ter bevordering van de ontwikkeling van de werknemers. Vorig jaar zijn we ook begonnen met het het positiever insteken van het mobiliteitsbeleid, dit beleid had altijd een negatieve klank, maar het kan ook positief gezien worden. Als een manier om jezelf te ontwikkelen. Dat hebben we zichtbaar gemaakt op alle scholen. Natuurlijk hebben medewerkers ook een persoonlijk ontwikkelingsplan. Daarin maken ze bepaalde afspraken en ieder jaar geven ze ook aan ik wil iets leren, of ik wil studeren, of ik zou graag een andere bouw of groep hebben, dus die behoeftes worden wel uitgevraagd.

Wat zijn volgens jou de belangrijkste P&O doelstellingen?
Wat ik heel belangrijk vind is dat de visie en missie van Librijn heel helder is. Dan weet iedereen waar we voor staan. Die is stimulerend onderwijs en dat is ook een reden dat ik hier werk. Ik vind het belangrijk dat kinderen goed onderwijs krijgen. Het is belangrijk dat mensen weten, als ik bij Librijn werk dan sta ik daarvoor ondanks dat scholen verschillende onderwijsmethodes hebben. Daarnaast vind ik het belangrijk dat we onze medewerkers proberen te behouden. Daarvoor moet de basis op orde zijn, maar moet er ook mogelijkheid zijn tot ontwikkelen. Het is belangrijk om per medewerker te kijken wat zijn of haar mogelijkheden en wensen zijn. Dat zijn de belangrijkste kenmerken van het personeelsbeleid in mijn beleving. Ook is uniformiteit, dus gelijkheid erg belangrijk. Iedereen is welkom bij Librijn zoals ook in de wet staat, maar ook dat we extra dingen doen met betrekking tot het doelgroepregister. We nemen mensen aan die in de samenleving niet het stempeltje normaal

hebben gekregen en daardoor een aantal uitdagingen hebben of niet volledige arbeid kunnen richten.

Ook in het onderwijzend personeel?
Nou we hebben wel diversiteit onder de leerkrachten, maar we hebben nog niemand uit het doelgroepregister. Zij zijn overigens van harte welkom.

Waar bestaan jouw dagelijkse werkzaamheden uit?
Mijn werkzaamheden zijn erg divers. Een groot deel is het sturen op verzuim, ik ben bezig om het percentage mensen dat uitvalt terug te dringen. Toen ik hier kwam werken was het verzuimpercentage best wel hoog. In mijn beleving is het verzuimcijfer een indicator van hoe het met de organisatie gaat. Nu werken we met een vaste arbodienst 'perspectief'. Een bedrijfsarts komt iedere maand langs om met zieke medewerkers te spreken. Het belangrijkste is natuurlijk dat het goed met iemand gaat, dat hij of zij herstelt. Als dat niet gaat wordt er naar andere oplossingen gekeken. Kijken of ander werk misschien beter past en bijvoorbeeld coaching. Waar ik me meer mee bezig zou willen houden is het werkgeluk van medewerkers. We hebben momenteel zeker driehonderd mensen in dienst, maar zeker een derde daarvan rouleert dus er zijn veel wisselingen. Bij Librijn is er nu 1 iemand die twaalf uur werkt en een soort data-entry doet. Zij vult alle wijzigingen in het systeem in. Ik zorg ervoor dat alles geregeld wordt met betrekking tot de instroom en de vragen van de locatiedirecteuren. Dus als er conflicten zijn, of als iemand extra wil werken dan krijg ik daar vragen over. Ook hebben we een aantal projecten. Ik heb de rol van preventiemedewerker en coördineer dit voor Librijn. Dus het controleren van de Risico Inventarisatie en Evaluatie ook heb ik een kerndeskundige moeten regelen die op de scholen kijkt of dat allemaal goed gaat. Vorig jaar hebben we besloten om zij instromers aan te nemen. Dat is een project waar ik me mee bezig heb gehouden. Wat voor regels moeten we hier aan gaan koppelen, wat zijn de afspraken intern en met de opleider (de Haagse Hogeschool). Eigenlijk ben ik dan een soort voorlichter. Ik heb te maken met clusterdirecteuren die mensen aan willen nemen. Die mensen zelf hebben allerlei vragen en ook de locatiedirecteuren willen van alles weten. Ook met de wensen met betrekking tot het personele inzet plan houd ik me bezig. Wat zijn de wensen van de mensen voor het volgende schooljaar, wie moet over welke wijzigingen in de cao worden geïnformeerd. Daar stel ik ook beleid voor op. Bovendien is het belangrijk om gemaakt en bestaand beleid te evalueren. Vorig jaar hebben we bijvoorbeeld het verzuimbeleid aangepast in verband met overlijden. Ook houd ik me bezig met de verzuimbegeleiding. Als mensen langer dan twee jaar ziek zijn dan zorg ik dat het re-integratiedossier compleet is en dien dat in bij het UWV. Ook subsidie aanvragen voor bijvoorbeeld herintreders, zij instromers en mensen uit het doelgroepregister. Mijn werk is dus heel divers en ik ben vast nog een aantal dingen vergeten.

Hoe ziet het ideale P&O-beleid van Librijn eruit volgens jou?
Het ideale P&O beleid is een mooie website waar de jeugd van tegenwoordig gemakkelijk mee om kan gaan. We werken met employee self service. Medewerkers krijgen een eigen account waar ze hun eigen personeelsdossier kunnen inzien en hun reiskostenvergoeding kunnen indien. Of een werkgeversverklaring kunnen aanvragen. Het liefst zou ik dat koppelen aan een app, zodat er heel makkelijk met alle medewerkers van Librijn kan worden gecommuniceerd. Niet te veel natuurlijk, want het moet wel serieus worden genomen, maar bijvoorbeeld dat er bij een studiedag van te voren wat extra informatie kan worden gegeven. Dat verhoogt de betrokkenheid.

Ook heel veel processen kunnen in mijn beleving verbeterd worden, nu worden er wel eens fouten gemaakt. Dat geeft niet, want waar mensen werken worden fouten gemaakt, maar het kost veel tijd en het systeem is niet efficiënt. Nu wilt een locatiedirecteur een medewerker meer uren geven. Dan communiceert hij of zij dat naar de clusterdirecteur, de clusterdirecteur meld het bij de data-entry medewerker en die voert het dan in in het systeem. Volgens mij zou je ook de locatiedirecteur het in

het systeem kunnen laten zetten en dat vanuit het bestuurskantoor accorderen. Dus het digitale proces kan in mijn beleving echt nog wel versneld worden.

Hoe denk jij dat de medewerkers van Librijn het P&O beleid ervaren?
Hoe medewerkers het P&O-beleid ervaren is denk ik afhankelijk van de locatie waar zij werkzaam zijn. De meeste leerkrachten kiezen echt voor een school en niet voor een bestuur. Dit blijkt ook uit een landelijk onderzoek. Bovendien wordt er in het onderwijs vaak via via een baan verkregen. De meeste mensen solliciteren niet bij Librijn, maar bij de school en zien hun leidinggevende, de locatiedirecteur, als P&O'er.

Er is al een keer eerder een onderzoek gedaan naar mogelijke oplossingen voor de personeelstekorten. Wat is er gedaan met de resultaten van dat onderzoek?
Met de resultaten van dat onderzoek heeft de afstudeerstudent een flyer gemaakt en die is gedeelt naar de locaties, daar heb ik nog een aantal praktische tips aan toegevoegd. Ik heb verder geen navraag meer gedaan bij de scholen wat daarmee gedaan is.

Wie is er bij Librijn verantwoordelijk voor het zij instroom traject.
Verantwoordelijk zijn we eigenlijk allemaal maar het is nu bij één clusterdirecteur neergelegd. Bovendien is Librijn ook bezig met een soort reorganisatie. De clusterdirecteur worden misschien afgeschaft. Daardoor lopen er ook een aantal pilots en zijn er ook een aantal locatiedirecteuren mee bezig. Ik zit ook in zo'n pilot groepje en daar hebben we het ook over hoeveel zij instromers willen we in het nieuwe schooljaar hebben. Het is belangrijk dat Librijn zelf een koers vaart en plannen maakt. Dat we zelf bepalen wat is het minimale niveau is van een assessment. Dat we de onderwijsinhoud goed bespreken en dat we duidelijk hebben met welke hogescho(o)l(en) we samenwerken. Hoeveel mensen gaan we neerzetten en hoe gaan we ze neerzetten. Zetten we ze direct onbevoegd voor de klas, wat volgens de wet wel mag, of zetten we er iemand naast en bouwen we dat op. Het is belangrijk dat we hier goed over nadenken en niet afhankelijk zijn van wat onze omgeving beslist. Aan de andere kant zijn we dat toch wel want de hogescholen hebben ook een bepaald ritme en wat je ook duidelijk ziet is dat de opleiding bij de ene hogeschool nog meer in de kinderschoenen staat dan bij de andere.

Wat wordt er nu gedaan met betrekking tot actieve werving?
Van de zij instromers?

Van de zij instromers, maar ook van de "normale" medewerkers.
Nou wat de locatiedirecteuren nu aan het doen zijn is een planning maken hoe hun school er volgend jaar uitziet met betrekking tot leerlingaantallen. Rond april komen de vacatures eigenlijk pas op de sites te staan. Dus men is nu niet pro-actief aan het werven. Een concreet voorbeeld is dat ik een een sollicitatie kreeg van iemand die volgend jaar bij Librijn wilde komen werken. Ik heb met dat cv best wel moeten leuren bij de locatiedirecteuren. Dat vind ik eigenlijk wel bijzonder. De zij instromers die nu al solliciteren die houd ik allemaal in portefeuille. Omdat wij eerst voor onszelf duidelijk moeten hebben hoeveel zij instromers we willen en waar we ze willen en hoe. Dat doe ik ook omdat het belangrijk is om je eigen tijd te managen er zijn nu zoveel mensen die bij alle besturen tegelijk solliciteren en soms moet ik dan prioriteiten stellen in mijn werk. Maar we zijn nu dus nog niet actief aan het werven. Dat zou eigenlijk wel een voordeel zijn want mensen gaan nu vaak al bedenken waar ze volgend schooljaar willen werken. Aan de andere kant is het ook belangrijk dat als je iemand aan neemt je concrete afspraken met hem of haar kan maken over bijvoorbeeld de positie en de groep.

En dat is nu nog niet te overzien?
Nee, want voor april worden de nieuwe leerlingaantallen bepaald en op basis daarvan wordt de planning voor volgend schooljaar gemaakt, dus dat is pas in april.

Oke, dus de vacatures worden online gezet en daarop wordt door de potentiële medewerkers gereageerd?
Als er een vacature is, want die zijn er ook wel gedurende het jaar, dan wordt de vacature intern verspreid via e-mail naar de locatiedirecteuren. De locatiedirecteuren delen die dan met hun medewerkers. Vaak wordt de vacature dan ook op het prikbord in de school gehangen en de vacature komt op de website van pool West en op de onderwijsvacaturebank.

Oke en de gesprekscyclus bestaat uit welke gesprekken?
De gesprekscyclus is te bekijken op de Librijn site, dat laat ik je zo zien. Maar het bestaat uit het persoonlijk ontwikkelingsplan en het functionerings- en beoordelingsgesprek. Bij Librijn kun je tijdens je beoordeling voldoende of onvoldoende worden beoordeelt. Deze beoordeling is opgebouwd aan de hand van competenties. Competenties zijn een soort bouwstenen voor gedrag. Van te voren is bedacht dit willen wij zien van een leerkracht. In 2014 is de cao daarover gewijzigd omdat veel startende leerkrachten, dus leerkrachten met diploma die aan hun eerste baan beginnen, uit vielen. Met die cao wijziging is geprobeerd om dat te voorkomen. Dus iemand die nu net zijn diploma heeft is startbekwaam en voor die medewerkers is er extra ondersteuning. Voor startende leerkrachten hebben we een aparte groep waar die extra ondersteuning en scholing wordt gegeven. Na drie jaar ben je basisbekwaam en na zeven jaar vakbekwaam. Daar is onze gesprekscyclus nu op aangepast, ten minste voor het basisbekwaam en startbekwaam.

Oke, ik kan me zo voorstellen, dat niet iedereen op hetzelfde niveau zit binnen die bepaalde tijd. Zitten er nog andere eisen aan basisbekwaam en vakbekwaam of is het puur tijd?
Nee, het is in de cao zwart-wit de tijd, maar je hebt wel eens hele talentvolle mensen. Die kunnen dan zeggen ik ben niet meer start- of basisbekwaam, ik ben al basis- of vakbekwaam. Maar dat beleid moet ik nog verder uitwerken. In zo'n geval wordt die medewerker door de locatiedirecteur beoordeeld, hiervoor wordt een observatieformulier gebruikt. Ook een andere locatiedirecteur beoordeeld dan die leerkracht, want soms functioneert iemand op school A fantastisch, maar op school B ziet iemand iets heel anders. Als beide locatiedirecteuren vinden dat iemand goed functioneert, dan kan men iemand hoger inschalen. Het nadeel is dat iemand dan wel die extra begeleidingsuren verliest.

Oke, en voor vakbekwaam moet dat nog verder worden uitgewerkt aan de hand van cupella?
Ja cupella is het werk verdelingsplan. In de cao vervalt vanaf deze zomer heel hoofdstuk 2, dat gaat over het taakbeleid. In 2014 is er een nieuw model geïntroduceerd, dat heette het basis- en overlegmodel en dat bepaalt hoe leerkrachten en locatiedirecteuren de werkzaamheden in de school verdelen. De lestaken en de niet gebonden lestaken. Bij een normaal bedrijf stem je onderling af wat je doet, maar in het onderwijs is dat verdeelt in lesuren en allerlei andere taken. De vakbonden vonden dat er te weinig dialoog was en toen is het werk verdelingsplan geïntroduceerd. Dat betekent dat men voor mei het bestuursformatieplan klaar moet hebben. In bestuursformatieplan staat hoeveel mensen er op een school nodig zijn. De locatiedirecteur maakt dan met de leerkrachten aan de hand van cupella een werk verdelingsplan.

Oke, dat ging over de gesprekscyclus, worden er ook exitgesprekken gevoerd?
Nee er worden geen officiële exitgesprekken gevoerd. De vorige bestuurder wilde dat wel gaan doen. Dus toen heb ik daar een aantal vragen voor opgesteld over de arbeidsvoorwaarden en omstandigheden. Dat is alleen niet geïmplementeerd.

Weet jij waarom dat niet geïmplementeerd is?
Daar kan ik geen antwoord op geven.

Oke, ik heb al een aantal keer de term opleidingsschool horen vallen, maar wat houdt dat precies in want dat is mij nog niet helemaal duidelijk.
Dat klopt. Er is iemand mee bezig die is daar mee aan het afstuderen. Hoog over op abstractie niveau zijn er allemaal ideen. Binnenkort ga ik met de clusterdirecteuren en een hogeschool praten om de mogelijkheden te inventariseren. Maar op dit tijdstip is daar nog geen beleid voor. Dat is wel een ding, we zitten nu erg in een verandering. We hebben een heleboel plannen, maar het is wel belangrijk dat we ook echt dingen gaan doen. We hebben bijvoorbeeld ook bedacht dat mensen een master kunnen volgen. Een hbo instelling in utrecht heeft toen samen met de bestuurder een master vormgegeven en die vindt nu plaats in de omgeving van Delft. Andere besturen hebben vaak een opleidingsmedewerker, iemand die al zijn tijd daar aan besteed.

Ja ik heb stage gelopen op veel grotere afdelingen, want hier wordt P&O door twee, drie mensen gedaan. Bij vorige stageorganisaties was het allemaal wat groter daar hadden ze een afdeling opleiding van vijf personen en werving van twee personen en acht administratie medewerkers. Het is hier allemaal wat kleinschaliger.
Ja, het zou wel fijn zijn al er meer focus komt op taakverdeling. Nu hangt het vaak af van iemands eigen drive of er iets gebeurt. Als je kijkt naar een analyse van het accountantskantoor Berenschot. Die hebben onderzocht hoeveel HR er nodig is voor bepaalde organisaties. Want of je nu een grote of kleine organisatie bent je hebt altijd een bepaalde basis van HR nodig. Ten minste als je graag gelukkige goed functioneerende medewerkers wilt. Als je dan kijkt heb je voor een kleine organisatie relatief iets meer HR nodig. Op basis van 75 man personeel heb je, afhankelijk van economische crisis en de mate van digitalisering, 1 P&O'er nodig. Wij hebben driehonderd medewerkers op 1 salarisadministrateur die 1 dag werkt, 1 data-entry medewerker die anderhalve dacht werkt en ikzelf die vier dagen werk. Nu hebben we wel Shirley extra, maar eigenlijk zijn we onderbezet. Ik denk dat als je bepaalde dingen strategisch neer wilt zetten om personeel te behouden en aan te trekken het belangrijk is om in HR te investeren. Een clusterdirecteur/lijn personeel mag je niet als HR-medewerker zien volgens de analyse van Berenschot.

Nee, maar ik denk dat dat nu wel soms door leerkrachten zo wordt gezien. Een leerkracht gaf aan dat de directeur het eerste aanspreekpunt was.
Ja, dat is ook prima. Maar dan is het belangrijk dat de directeuren de antwoorden hebben.

Bijlage 7 – Interviewverslag respondent 5

In dit interview wordt met een medewerker van het bestuurskantoor gesproken over het HR-beleid van Librijn.

Wat weet jij van het P&O-beleid van Librijn?
Nou, eigenlijk weinig. In de zin van, misschien weet je wel meer dan je denkt, maar als je zegt het P&O beleid. Tja. Ik weet dat er beleidsstukken worden geschreven voor de medewerkers over diverse zaken zoals het privacybeleid. Die stukken zie ik allemaal voorbij komen en loop ik vaak door op taalcorrecties. Dus ik zie wel dat er beleid wordt geschreven. Maar of er echt beleid is op bijv. werving, dat weet ik niet.

Dat weet je niet. Maak je in je dagelijkse werkzaamheden gebruik van het P&O-beleid?
Nee, daar denk ik eigenlijk ook niet over na. Pas als je ergens mee te maken krijg, dan pas denk je hoe zit dat eigenlijk? Dan ga je dat navragen of opzoeken in de cao.

Dus het is niet zo dat er wel eens iets over gepresenteerd wordt of verteld.
Nee, we krijgen weinig informatie daarover. Ik hoor nog wel is wat in het management overleg, omdat ik dat notuleer. Maar het is niet zo dat er aan ons dingen worden gepresenteerd over de gevolgen van een verandering.

Of dat er een project wordt opgezet omtrent een specifiek onderwerp?
Nee, projecten daar hoor ik dan wel ergens een keer van. Als het bijvoorbeeld aan de locatiedirecteuren wordt gepresenteerd. Maar als bestuurskantoor vallen wij daarbuiten. Er wordt heel gauw aangenomen dat wij het wel zullen weten. Ook omdat het in het managementteam wordt besproken en ze gewoon vergeten dat wij daar niet bij zitten.

Je bedoelt dat het hier op het bestuurskantoor wordt besproken met het managementteam, en omdat het bestuurskantoor niet zo groot is, dat ze vergeten dat niet iedereen van het bestuurskantoor daar bij zat. En dat ze het dan wel uitdragen naar de scholen en locatiedirecteuren, maar niet hier.
Ja

Is er iets wat jij niet prettig vindt aan het P&O-beleid
Nee, nou tuurlijk is het prettig als mensen goed geïnformeerd worden, maar ik heb er niet direct hinder van. Dat merk je pas als je iets mist. En eenduidigheid in de regelgeving dat ik ook wel eens. Dat ik denk van hoe zit dat nou eigenlijk? Soms lijkt het alsof iedereen z'n eigen regels heeft. Bijvoorbeeld over het schrijven van uren. Wij houden keurig een kaart bij, maar de rest doet dat niet. Wij blijven binnen de schoolvakanties, maar een aantal niet. Dat mag er mag best flexibiliteit zijn, maar dan wil ik graag duidelijkheid over waarom het bij de een wel kan en bij de ander niet.

Dus duidelijkheid over wat de regelgeving precies is en waar de grenzen liggen, maar dan daarbinnen wel flexibel kunnen zijn?
Ja

Wat vindt je prettig aan het P&O-beleid?
In ieder geval dat ze nu beleidsstukken aan het maken zijn. Waarin alles wordt vastgelegd, zodat het terug te vinden is.

Want dat was niet zo?
Nou, misschien is er gewoon wel meer regelgeving nu. Want steeds meer dingen worden besproken en vastgelegd. Na een jaar of twee wordt er ook weer gekeken of dingen nog kloppen en actueel zijn. Ik vind dat we daar nu goed mee bezig zijn. Ik zie daar vooruitgang in.

Sluiten die beleidsstukken ook aan op de organisatiedoelen, volgens jou?
Ja, dat denk ik wel. Ze sluiten goed aan op actuele zaken, zoals privacybeleid en sociale media.

Dus ze sluiten aan op actuele zaken die van buiten de organisatie komen? Sluiten ze ook aan op de organisatiedoelen die vanuit de organisatie worden gesteld?
Dat weet ik niet. Daarvoor weet ik niet genoeg over de behoefte van leerkrachten. Daar kan ik niet over oordelen.

Dat waren al mijn voorbereide vragen, heb jij zelf iets dat je graag zou willen toevoegen. Iets waarvan je denkt dat het belangrijk is om mee te nemen.
Ik weet op dit moment te weinig wat P&O aan het doen is. Ten minste ik zie op die blaadjes dat ze bezig zijn met de WIA. Maar het is niet mijn vakgebied dus ik zie daar eigenlijk niks over voorbij komen. Wat ik heel belangrijk vind is dat als er nieuwe mensen binnen komen, ze goed begeleid worden. Dus dat ze een informatiepakket krijgen en dat ze even voorgesteld worden, ook hier op het bestuurskantoor. Dat daar een soort richtlijn voor komt. Dat er bijvoorbeeld een soort stappenplan is. Dat zie ik nog niet, maar misschien zijn ze daar wel mee bezig. Maar het is iets wat ik wel vaker gezegd heb. Maar dan krijg je toch snel te horen van bemoei je er maar niet mee, het niet jouw vakgebied.

Dat is ook iets wat ik zelf zou kunnen verbeteren. Sommige mails verstuur ik eens in de zoveel tijd en dan denk je achteraf: zou die nieuwe locatiedirecteur dat wel meegekregen hebben. Je gaat ervan uit dat dat overgedragen wordt, maar dat is niet altijd het geval. Soms is een directeur al weg en dan duurt het twee maanden voordat er een nieuwe directeur komt. Dan kan dat soort praktische informatie heel makkelijk verloren gaan.

Ja, dat is een interessant punt. Ook gelet op de vergrijzing in het onderwijs. Daardoor krijg je straks een grote groep die het onderwijs verlaat, maar dan krijg je waarschijnlijk ook een heleboel informatieverlies. Mensen kunnen nou eenmaal niet alles overdragen.
Ja, het wordt in grote lijnen wel overgedragen, maar soms heb je van die handige details. Ik denk dat het wel belangrijk is omdat mee te nemen. Niet alleen vanuit P&O, maar ook vanuit andere directieleden. Dat zou een verbetering kunnen zijn. Dat we daar iets alerter op zijn. Verbeter de wereld en begin bij jezelf. Dat is het eigenlijk, ik hoop dat je er wat aan hebt.

Ja, dankjewel!

Bijlage 8 – Jaarverslagteksten

Leerlingaantallen
Het totaal aantal leerlingen is op Librijnniveau gestegen met 46 leerlingen. Dit is 74 kinderen meer dan was opgenomen in de prognose van het Bestuursformatieplan. In dat oorspronkelijke bestuursformatieplan was de sluiting van de Schatkaart opgenomen, wat 75 kinderen minder betekende. Bij de basisscholen is nog steeds een grotere hoeveelheid kinderen in de onderbouwgroepen dan in de bovenbouwgroepen. Dit betekent dat bij een ongeveer gelijkblijvende instroom in de komende jaren een toename van het aantal leerlingen verwacht mag worden. De Montessorischool Parkrijk is gestart op 1 maart 2018 en deze zorgt voor een belangrijk deel voor de toename.

De stijging van het leerlingenaantallen tussen 2014 en 2018 is 3,8%. In diezelfde periode is het aantal leerlingen van de gewone basisscholen gestegen met 5,9%.

Leerlingaantallen	1-okt 2018	1-okt 2017	1-okt 2016	1-okt 2015	1-okt 2014
Daltonschool 't Prisma	187	185	183	182	167
OBS Nicolaas Beets	220	217	213	219	219
Steenvoordeschool	310	331	344	375	364
De Bazaar (AZC school)	59	47	0	-	-
Wethouder Brederodeschool	228	229	224	218	220
Montessorischool Parkrijk	44	-	-	-	-
Parkschool	135	146	147	134	162
De Schatkaart	75	76	59	69	67
Delftse Daltonschool	97	105	93	87	82
Freinetschool Delft	452	446	438	438	429
Eglantier Voorhof[A]	356	364	357	350	342

Montessorischool Jan Vermeer	427	424	417	404	392
Simon Carmiggeltschool	198	181	172	161	170
De Eglantier Tanthof	174	178	178	175	184
De Elsenburgschool (SBO)	81	68	63	73	85
De Bouwsteen (SBO)	0	0	40	55	50
totaal	**3043**	**2997**	**2928**	**2940**	**2933**
Basisonderwijs	2962	2929	2825	2812	2798
Speciaal Basisonderwijs	81	68	103	128	135

[A] Inclusief kopklas

Vergoeding raad van toezicht en directeur/bestuurder
Elk lid van de raad van toezicht ontvangt jaarlijks een netto onkostenvergoeding van € 550.

De directeur/bestuurder heeft een aanstelling binnen de CAO Primair Onderwijs en ontvangt geen bijzondere toelagen of looncomponenten. Het salarisniveau ligt ruim onder de maximumnormen die zijn vastgelegd in de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT). De directeur/bestuurder is het hele jaar in dienst geweest, waarbij ze vanaf 15 oktober is vrijgesteld van werkzaamheden. Vanaf 29 oktober is er een interim directeur/bestuurder aangetreden. Ook de kosten van deze interim directeur vallen binnen de normen van de WNT die ervoor staan.

Personele Kengetallen
Het aantal medewerkers is in 2018 ten opzichte van 2017 fors toegenomen met 22 medewerkers van 274 naar 296. In totaal gaat het om 212 WTF t.o.v. 201 WTF in 2018.
De toename is deels te verklaren uit het starten van een nieuwe school, en voor een groot deel aan de extra middelen voor werkdrukmiddelen waardoor er meer onderwijsassistenten zijn aangenomen. Het aantal OOP medewerkers is gestegen met 13 medewerker van 22 naar 35 in fte van 14 fte naar 21 fte.
Het aantal leerkrachten is gestegen met 10 medewerkers van 224 tot 234 (in fte van 165 naar 170).

Aantal medewerkers, man-vrouw en leeftijdsverdeling (31 december 2018)

Leeftijdscategorie	Vrouw	Man	Totaal	2018	2017

15 tot 25 jaar	17	2	19	6%	5%
25 tot 35 jaar	63	10	73	25%	21%
35 tot 45 jaar	63	7	70	24%	24%
45 tot 55 jaar	64	11	75	25%	23%
55 tot 65 jaar	47	7	54	18%	24%
65 jaar en ouder	4	1	5	2%	2%
Totaal	258	38	296		
Totaal in procenten	87%	13%			

Aantal vrouwen in managementfuncties (Zonder directeur/bestuurder)

Directiefunctie	Vrouw	Man	Totaal	%
Bovenschools en clusterdirecteuren	1	2	3	15%
Locatiedirecteuren	12	5	17	85%
Totaal	13	7	20	
Totaal in procenten	65%	35%		

In- en uitstroomgegevens personeel
In het jaar 2018 zijn er 47 (2017:34) mensen uitgestroomd en 69 (2017:28) mensen in dienst getreden.
Twaalf personen gingen met (flexibel) pensioen (2017:6). Zes medewerkers werden ontslagen in verband met blijvende arbeidsongeschiktheid (2017:6). De rest heeft ontlag genomen op eigen verzoek.

Ziekteverzuim
Librijn maakte in 2017 gebruik van de diensten van arbodienst 'Perspectief' bij de begeleiding van zieken en de uitvoering van het ziekteverzuimbeleid. Een aantal keer per jaar is er overleg met de Arboarts in het sociaal medisch team. De arbeidsdeskundige van Perspectief heeft intensief contact met leidinggevenden.
Binnen Librijn bedraagt het kort verzuim 0,43% (2017:0,37%), het middellang verzuim 0,49% (2017:0,39%) en het lang verzuim 5,36% (2017:4,67%). Het verzuim langer dan twee jaar bedraagt 0,15%. (2017:0,12%)

Het totale ziekteverzuim is 6,39% (2017:5,45%) en de meldingsfrequentie 0,90 (2017: 0,74). Het ziekteverzuim laat in vergelijking met 2017 weer een forse stijging zien. Vooral het langdurige verzuim neemt toe, en de instroom in de WIA neemt toe.
Librijn streeft naar een ziekteverzuimpercentage van minder dan 5,5% en heeft haar doel dit jaar niet bereikt. Vooral het lang verzuim is toegenomen, maar ook het middellange verzuim is vorig jaar toegenomen.

Bijlage 9 – Interviewverslag respondent 6

In dit interview is gesproken met iemand die zich heeft georiënteerd op het mogelijk volgen van een zij instroomtraject, door middel van een dag meelopen bij een leerkracht in het basisonderwijs.

Waarom ben jij na gaan denken over een zij instroomtraject?
Vorig jaar ben ik vlak na het veranderen van functie bij mijn huidige werkgever plotseling ziek geworden. Ik kreeg opeens epilepsie daarnaast had ik het niet naar mijn zin in die functie. Ik kon er niet wennen. Toen ben ik met een loopbaantraject gestart. Tijdens dit loopbaantraject ben ik opnieuw na gaan denken over de mogelijkheid om voor de klas te gaan staan. In het verleden, vlak na mijn afstuderen, heb ik al eens met kennissen meegelopen in het voortgezet onderwijs. Eén keer bij een scheikundedocent op het haganum en één keer met een aardrijkskundedocent op het vmbo. Scheikunde is niet mijn vak, ik heb bodemkunde gestudeerd, dus aardrijkskunde is logischer. Wat ik toen heb gezien op het vmbo was weinig interesse in de les. Ik wil graag lesgeven aan leerlingen die geïnteresseerd zijn en willen leren. Nu ligt mijn interesse meer in het primair onderwijs. Toen ik hierover sprak met een collega bood hij aan, dat ik een keer met zijn vrouw mee kon lopen. Zij werkt in het primair onderwijs.

Oke, dus je hebt een dag meegelopen op een basisschool heb je daardoor kunnen bedenken of je in het primair onderwijs wilt gaan werken?
Het heeft me geholpen in het duidelijker zien van de realiteit. Ik had het idee dat het basisonderwijs te makkelijk voor mij zou zijn, dat is ook wat mijn loopbaanadviseur zei. Hij gaf aan dat het primair onderwijs misschien beneden mijn niveau zou zijn en dat ik me dan snel zou kunnen vervelen. Hij raadde aan om in het voortgezet onderwijs of op het hbo les te geven. Zelf heb ik twee kinderen die naar de basisschool gaan en ik vind het erg leuk om kinderen te helpen opbloeien. Dus toen ben ik toch een dag gaan meelopen in het basisonderwijs om te kijken wat ik ervan vond. Wat was de vraag ook al weer?

Of je door het meelopen al een idee hebt over of je in het basisonderwijs wilt werken?
Nou waar ik erg tegenop zag was het orde houden. Zelf heb ik kinderen die erg braaf zijn en over het algemeen goed luisteren, maar af en toe nemen ze vriendjes mee naar huis waarbij ik als we naar huis lopen al denk: “Hoe kom ik de middag door”. Die moet je honderd keer waarschuwen en doen alsnog dingen die niet mogen. Dus ik was vooral erg benieuwd hoe druk het is in een klas. Ben je de hele dag bezig met orde houden of heb je ook tijd om les te geven? Mij viel het alles mee, het was rustig in de klas. Ik liep mee op een montessorischool, dit was mijn eerste kennismaking met het het montessori onderwijs en het zelfstandig werken. De kinderen moesten wel aan werk gehouden worden en geholpen, maar er was wel rust in de klas. Om vijf voor twee (vijf minuten voordat de school uit was) werden de kinderen wel drukker en daar bood de leerkracht haar excuses voor aan. Ik dacht alleen maar, ik had dit om negen uur al verwacht. De leerkracht gaf wel aan dat ze dit jaar een rustige en leergierige klas had, dus misschien geeft dat ook wel een vertekend beeld. Maar na die dag meelopen vond ik het orde houden niet meer een reden om niet voor de klas te gaan staan. Totdat ik van de week ging helpen bij de koningsspelen van mijn kinderen. Dat is misschien wel weer het andere uiterste, maar daar begeleidde ik een groepje met een paar stuiterende jongetjes en dan ben je de hele dag aan het waarschuwen. Nou zijn dat misschien wel de twee extremen, maar dat laat me wel twijfelen.

Dus je twijfelt nog, maar als je een zij instroomtraject zou willen volgen heb je dan al een idee op wat voor school je dat zou willen doen.
Door het meelopen kwam ik erachter dat het individueel onderwijs, zoals het montessori onderwijs niet mijn eerste keus is. Ik vind samenwerken en samen dingen doen heel fijn. Mijn kinderen zitten op een Freinetschool, daar wordt ook zelfstandig en onderzoekend gewerkt, maar wel klassikaal. Daar gaat mijn voorkeur naar uit. Wat mij ook tegenviel was het continurooster dat ze hadden op de

school waar ik heb meegelopen. Een docent staat dan van 8 tot 14 alleen voor de klas. In mijn huidige werk vind ik de flexibiliteit erg prettig. Ik kan nu even met jou een kopje koffie drinken. Of ik schiet tussendoor even een collega aan. Samenwerken vind ik erg prettig. Ik denk dat dat bij een normaal rooster dat misschien iets flexibeler is. Daar heb je nog het uur dat de overblijfjuf in de klas komt. In mijn hoofd kunnen leerkrachten dan in de lerarenkamer even bij elkaar zitten en overleggen. Wat er nu gebeurde is dat de leerkracht tijdens de pauze van de kinderen samen buiten op een bankje de kinderen in de gaten hielden. Ik dacht dan zullen ze wel gezellig kletsen over de komende vakantie ofzo, maar het was een soort werkoverleg. Ik vond dat erg knap, maar dat past niet bij mij.

Dus als jij kiest voor een school dan kijk je naar hoeveel er onderling samengewerkt wordt, hoeveel tijd geboden wordt om samen te werken door middel van een rooster met pauzes ten opzichte van een continurooster en naar het soort onderwijs. Meer gericht op Freinet of Klassikaal onderwijs?
Zelf heb ik op een standaard katholieke basisschool gezeten. Het probleem dat ik daar ondervond is dat als je goed meekomt, je je snel gaat vervelen. Dus ik snap waar het idee voor individueel onderwijs vandaan komt. Ik merk dat mijn kinderen nu op de Freinetschool op andere manieren worden gestimuleerd. Als ze snel klaar zijn mogen ze extra werk op de gang maken, dat is voor hen een beloning, voor mij was dat straf. Of ze helpen andere kinderen die nog niet klaar zijn. Bij montessori heb je ook het principe van samenwerken omdat je met drie jaarlagen in een groep zit, maar ik ben helemaal fan geworden van het Freinetonderwijs. Ze leren ook echt samenwerken in groepjes. Ik merk in mijn huidige functie en team dat samenwerken soms best lastig gaat. Dus ik vind het heel prettig dat kinderen dat al op jonge leeftijd leren.

Oke, dus jouw voorkeur gaat naar het Freinetonderwijs?
Ja, alleen weet ik dus nog niet of ik in het onderwijs wil werken. Ik heb nu een school gezien en ik twijfel of ik bij meer scholen wil gaan kijken ofdat ik het voor nu even laat gaan. Ik heb nu een leerkracht gesproken en wat ik ook zie bij de leerkrachten van mijn kinderen is dat het echt lange dagen zijn. Als ik mijn kinderen van de buitenschoolse opvang ophaal om 18 uur dan is er altijd nog een leerkracht in haar lokaal aan het werk. En ook de leerkracht die ik sprak zei: “Ik werk vaak meer dan op papier staat, je moet heel goed opletten dat je jezelf niet voorbij loopt en steeds meer gaat doen.” Zij werkte ook bewust vier dagen, maar ze zei: “ze zouden graag willen dat ik vijf dagen werk en je moet stevig in je schoenen staan om daar niet aan toe te geven.” Ik ben bang dat ik niet stevig genoeg in mijn schoenen sta. Ik denk dat ik ook net als de leerkrachten van mijn zoons om 22 uur nog even een mailtje zou sturen over een sportdag, of het paasontbijt. Alleen zou ik dan nooit meer rust hebben in mijn hoofd. Dus misschien dat ik beter als vrijwilligerswerk iets met kinderen kan doen, zodat het leuk blijft en mij energie geeft.

Dus als ik het goed begrijp let jij in je keuze voor het onderwijs en een specifieke school op hoe er samengewerkt wordt en welke grenzen vanuit een school geboden worden voor het scheiden van werk en privé leven?
Ja, al betwijfel ik of de perfecte school bestaat. Mijn loopbaanadviseur waarschuwde al om me niet van alles in het hoofd te halen en het vooral te zien, door mee te lopen. Van wat ik nu gezien heb is dat het veel uren zijn en dat werk en privé veel door elkaar lopen. Dat is voor mij echt een heel negatief punt. Stel dat er een school is die zegt, je mag om vijf uur naar huis en buiten werktijden verwachten we niks meer van je en we faciliteren dit zo dat je je werk ook echt in die uren kunt afmaken. Dan wil ik het wel overwegen. Alleen heb ik niet het idee, dat dat een realistisch beeld is als ik zo het immense tekort aan leerkrachten zie. Ik denk dat het werk van leerkracht gewoon stukken minder flexibel is als mijn huidige baan.

Ja, ik denk ook dat je daar gelijk in hebt. In het onderwijs zit je sowieso vast aan de schooldag van 8/9 tot 14/15.
Ja, aan de ene kant wil ik gemist worden. Dat gevoel heb ik in mijn huidige werk nu niet. Als ik nu wegga, om even met jou te praten of naar het ziekenhuis te gaan of om mijn kinderen van een feestje te halen, dan wordt ik niet perse gemist. Ik haal de uren op een ander moment in en niemand die er naar omkijkt. Aan de andere kant is dat juist ook praktisch want ik kan dat soort dingen doen of als ik heel verkouden ben kan ik thuis werken dicht bij mijn zakdoekjes. Terwijl leerkrachten vaak gewoon voor de klas gaan staan omdat er geen vervanging te krijgen is.

Ja, ik heb al veel gehoord. De onderzoeksvraag voor mijn interviews is waarom mensen voor een bepaalde school kiezen, maar als ik het goed begrijp ben je nog aan het twijfelen of je überhaupt een zij-instroomtraject wilt gaan volgen. En als je een zij-instroomtraject gaat volgen ligt bij jou de criteria in de werk-privé balans en het soort onderwijs dat wordt gegeven.
Ja, ik dacht stiekem, ik ga een dag meelopen en dan weet ik daarna, dit is het echt niet of ik vond het zo leuk ik ga direct beginnen. Helaas was het geen van beide. Ik liep niet gillend weg, maar om nou te zeggen ik wil direct beginnen. Daarvoor zie ik nog te veel haken en ogen.

Oke, ik denk dat ik voldoende informatie heb, maar heb jij nog iets waarvan je zegt, dit hebben we nog niet besproken en/of is heel belangrijk?
Ja! Wat natuurlijk voor mij ook meespeelt is het salaris. Ik heb nu een mooi salaris bij rijkswaterstaat en ik zou eventueel nog ietsjes minder kunnen werken om voor mij de werk-privé balans te behouden. Als ik in het onderwijs ga werken, wordt dat minder. Als mijn hart nu echt sneller was gaan kloppen van het onderwijs en ik had gedacht, “ja, dit is wat ik al mijn hele leven wil” dan zou ik er heel veel voor opzij zetten. Maar ik neig er nu naar om toch vast te houden aan een beter salaris en flexibele werktijden. Ik denk dat ik voor nu het werken met kinderen een plekje in vrijwilligerswerk ga geven.

Bijlage 10 – Interviewverslag respondent 7

Dit interview is afgenomen met de hr-adviseur van een andere scholengemeenschap in de omgeving van Delft.

Dit interview is opgedeeld in twee onderdelen. Het eerste onderdeel gaat over het huidige tekort en de maatregelen die al genomen zijn, het tweede onderdeel gaat over oplossingen op de langere termijn.Dat er een tekort is, dat is inmiddels wel duidelijk. Wat wordt er op X gedaan om het huidige tekort op te vangen.
Wat we in ieder geval gedaan hebben is een vacature voor zij instroom publiceren. Daarin zeggen we, we willen mensen spreken die geïnteresseerd zijn het onderwijs in te gaan. Als zo'n gesprek positief is, willen we met deze mensen een oriëntatieperiode in gaan. Want mensen kunnen denken, ik vind het leuk om met kinderen te werken, maar dat is niet het enige dat komt kijken bij het werk van een leerkracht. In dat traject hebben we dit jaar veel tijd en energie gestoken. Scholen hebben we ook ingelicht om iedereen die enige interesse toont in het onderwijs, mee te laten lopen. Uiteindelijk hebben al deze acties samen geleid tot een selectie van vier kandidaten die nu voorgedragen zijn voor een assessment bij Inholland. Als zij dat alle vier halen dan kunnen die volgend jaar ingezet worden als leerkracht en natuurlijk opgeleid worden tot leerkracht in anderhalf tot twee jaar. Dat zijn onze eerste stappen. Nu gaat het om vier zij instromers, maar naar de toekomst toe kan dat nog groter worden, dus daarmee zitten we nog in de experimentele fase.

Is dit het eerste jaar dat jullie daarmee begonnen zijn?
Ja, zij instroom is op de hogescholen nog in ontwikkeling, volgens mij was vorig jaar één van de eerste lichtingen.

Dat klopt, de opleiding is heel erg gegroeid het afgelopen jaar. Het bestond al wel, maar dan ging het om plus minus vier mensen per jaar bij een hogeschool, nu zijn er hele klassen.
Ja de klassen zijn nu vol en ze starten twee keer per jaar. Dus dat is een onderdeel. We hebben ook besloten om in te zetten op het binden van ons eigen personeel. Investeren in hun ontwikkeling. Dat zijn vrij standaard activiteiten, niet heel concreet, dan wel zorgen dat we weten wat onze medewerkers willen en daarop een aanbod creëren. X heeft de X academie waarin we intern veel opleidingsmogelijkheden bieden. De algemeen directeur PO maakt zich heel erg hard voor de academies en draagt het belang van de academie en van het binden van onze medewerkers heel erg uit ook naar de directies. Dat leidt ertoe dat mensen bij X blijven werken. Natuurlijk hebben we ook geluk met de regio waarin we opereren. Een setting als Delft in plaats van een grote stad zoals Den Haag of Rotterdam. We zetten onze vacatures uit op meesterbaan en zetten in op mond op mond reclame. We zijn gaan samenwerken met Pool West. Pool West is een samenwerking van besturen voor de vervanging van leerkrachten. Dat loopt al wat langer, maar daarmee kijken we nu ook hoe we samen met andere scholen de tekorten tegen kunnen gaan. We hebben daarvan ook een reclamefolder, waarin alle koppelingen van de sites van de deelnemende stichtingen staan. In het kader van opleiden in de school zijn we ook een samenwerking aangegaan met drie besturen en Inholland. Die samenwerking houdt in dat als je bij één van de stichtingen in je opleiding stage loopt, je gegarandeerd bij een van die drie stichtingen een baan aangeboden krijgt, mits je natuurlijk voldoende functioneert. Dat is ook een poging om mensen te binden. Ik denk niet dat we uniek zijn in onze acties tot nu toe. We hebben ook meer leerkrachtondersteuners ingezet en de komende jaren zullen we dat nog meer gaan doen. Vooruitlopend op het tekort heeft één school gezegd we gaan ons onderwijs anders vormgeven. Ze gaan daar werken in leerpleinen, dan worden er meerdere groepen gekoppeld en hebben twee leerkrachten met een aantal ondersteuners een grotere groep

kinderen voor hun verantwoording. Dat levert ook op dat er met minder leerkrachten en meer ondersteunend personeel kan worden gewerkt.

Je zei in de toekomst, is er al een concreet plan?
Ja per 1 augustus gaan ze daarmee beginnen. het opzetten daarvan is een mooi proces geweest, waar ik echt trots op ben. Het gaat daar ook om een school die zit in een bepaalde wijk, waar veel gedragsproblematiek is. Het is veel moeilijker om daar personeel voor te vinden dan voor een school die bijvoorbeeld midden in het centrum van Delft zit. Die school voelt de krapte dus extra.

Daar heb ik ook een vraag over, want Librijn heeft een aantal scholen die werken met andersoortig onderwijsconcepten zoals Montessori of Freinet. Hebben jullie scholen die daar mee werken?
Nee, nog niet. Ik denk dat concept aanpassingen wel iets wordt van de toekomst om oplossingen te bieden tegen dit tekort. Zoals het voorbeeld van de school die ik net noemde. Het heet dan wel geen montessori, maar ze werken ook samen met verschillende leerjaren. Ik ben onderwijskundige niet voldoende onderlegd om te weten hoe zoiets dan heet, maar ik denk dat het vergelijkbaar is en zeker een oplossing kan zijn.

Wat ze vooral merken bij de montessori en Freinetscholen is, dat ze wel evenveel leerkrachten nodig hebben. Met als reden dat ze wel normale klassen hebben, zei het anders ingedeeld. Het wordt alleen steeds lastiger om die leerkrachten te vinden, omdat ze een extra opleiding gevolgd moeten hebben, of gaan volgen naast hun werk. Niet alle leerkrachten hebben nu zin om die extra tijd er in te steken. Zeker niet als er tien andere scholen zijn, waar ze zo kunnen beginnen.
Ja, eigenlijk moet je daar dan op anticiperen. Door veelvuldig mensen die afstuderen uit te nodigen om alvast zo'n extra opleiding te volgen. Ik denk dat dat de enige manier is. Voor een deel kun je dat ook intern regelen. Inventariseren wie er interesse heeft in een ontwikkeltraject. Dat hebben wij hier ook en dat is niet zozeer voor het lerarentekort, maar ook voor de tekorten in directiefuncties. We zijn nu al bezig om mensen intern op te leiden. Mensen worden vrijgesteld van bepaalde werkzaamheden, ze krijgen hun opleiding betaald en mogen in de praktijk leren hoe het is om directeur te zijn. Ik denk dat je daarmee ook mensen motiveert. Je kunt ze zelf opleiden en uiteindelijk heb je vervanging voor iemand die met pensioen gaat. Het ingewikkelde daarvan is natuurlijk de dubbele bezetting. Als jij iemand voor de klas weghaalt die de functie van een bestaand personeelslid gaat uitvoeren, moet er ook weer iemand voor zijn of haar klas worden gezet. Dat kan je je in het onderwijs niet zomaar permitteren. Je krijgt geld gebaseerd op leerlingaantallen, dus die mogelijkheden zijn wel beperkt. Ik denk dat je daar bewuste keuzes in moet maken, maar als je niets doet, dan snij je jezelf in de vingers.

Oke, dat is al een aardig rijtje van bestaande acties, zij instromer, het anders indelen van werk en het ontwikkelen en behouden van bestaand personeel. Hoe zit het met de begeleiding van nieuwe leerkrachten?
We hebben opleiden in de school. Elke school heeft een schoolopleider die is opgeleid om studenten te begeleiden. Zij weten wat de hogeschool vraagt, wat in de praktijk vraagt en zij proberen er voor te zorgen dat stagiaires daar goed doorheen komen.

En voor leerkrachten die al klaar zijn met de opleiding, dus echt startende leerkrachten die hun eerste of tweede jaar zitten. Dat is een groep die uit onderzoek heel vaak blijkt af te haken.
Dat klopt, we hebben er in ieder geval aandacht voor. Uit mijn hoofd weet ik niet hoe dat traject er precies uit ziet. Ik weet wel dat een heel onderdeel van de X academie is besteed aan de startende leerkracht. Dat beleid is pas geëvalueerd en toen hebben we geconcludeerd dat er echt wel een verschil is tussen leerkrachten die echt voor het eerst voor een klas staan of leerkrachten die voor het eerst bij ons voor een klas staan en dus al bij een andere school hebben gewerkt. Daarin moeten we een verschillend aanbod gaan bieden. Dus het plan is om daar meer flexibiliteit te realiseren. Nu hebben we in ieder geval intervisie groepen. Ik denk dat het feit dat het onderzocht en benoemd is

heeft geleid tot inzicht in de manier waarop je mensen inzet. Voorheen werd nog wel eens gezegd als er een lastige klas was, geef maar aan de nieuwe leerkracht, want de rest wil hem niet meer. En die nieuwe leerkrachten branden dan gewoon af. Ik denk dat dat besef geleid heeft dat we bewuster om gaan met die doelgroep. Startende leerkrachten moet je niet inzetten voor vervanging en op verschillende plekken voor een groep gooien. Ze hebben stabiele plek met een veilige context nodig zodat ze zich verder kunnen ontwikkelen. Daar wordt dus in geïnvesteerd, maar ook daar zijn wij zeker niet uniek in.

Het is wel een begin.
Ja en wat je ook ziet is dat de algemeen directeur PO veel aandacht heeft voor het belang van uitdragen van waardes. Als de directie zoiets laat zien, dan zie je in de gehele organisatie het effect.

En waar zitten nog verbeterpunten?
Ik denk dat we in de werving en selectie nog stappen kunnen maken. We zijn van plan om per school aan te geven wat die school aantrekkelijk maakt. Hoe noem je dat?

Employer Brand?
Ja, maar dat zou meer op stichtingsniveau zijn, dit is echt per school een soort van unique selling point. Dat je als school eruit springt door een aanbod te doen dat andere niet doen. Tegelijkertijd vind ik dat je niet bij wijze van spreke een auto of een bonus moet aanbieden, want dat kunnen we ons gewoon niet permitteren.

Dus meer uitdragen op de intrinsieke motivatie?
Ja, zoals extra begeleiding bieden of zoiets als: Als je bij ons komt werken bieden we een professionele context met ruimte voor ontwikkeling en we zijn erg flexibel. Dat is denk ik een ongoing process want als we dat laten zitten voor wat het is, dan staan we als organisatie stil en dat is ook achteruitgang. Ik denk dat we ook aandacht moeten blijven houden voor hoe we leerkrachtondersteuners inzetten. Een leerkracht ondersteuner is geen leerkracht. Je moet een leerkracht ondersteuner dus ook niet als leerkracht inzetten. Ik ben er van overtuigd dat er in een scholenorganisatie taken liggen die niet persé op hbo niveau hoeven worden uitgevoerd. Daar moeten we als organisatie meer in gaan differentiëren. Alleen is dat ingewikkeld omdat je in een bestaande organisatie een bestaand proces moet gaan veranderen en verandering is altijd moeilijk.

Dat klopt. Ik hoorde je net zeggen dat jullie per school een unique selling point willen creëren. Profileren jullie je bij werving en selectie als stichting of als school of een combinatie van beide.
Het is eigenlijk vooral de school. Directeuren maken nu een tekst en bij de een is dat wat uitgebreider als bij de ander. Ik zou dat proces eigenlijk willen standaardiseren. Dat we van te voren hebben nagedacht over hoe we ons profileren, eventueel met behulp van een communicatiedeskundige. Met als doel dat mensen zien wat de voordelen van een specifieke school zijn en denken oh dat is een school van X.

Oke, hoe zit dat met de huidige medewerkers, solliciteren die nu bij een school of bij de stichting? Want wat bij Librijn veelal gebeurt is dat medewerkers echt specifiek bij een school solliciteren en ze weten misschien wel bij welke stichting die zit, maar het is niet de reden om bij een school te solliciteren.
Ja, dat zag ik bij mijn vorige bestuur ook. Ik denk dat dat een feit is in het onderwijs. Mensen kiezen voor een school en niet voor een stichting. Wat ik me ook nog bedenk is dat we als insteek de rode loper hebben. Dat houdt in dat we iedereen, die interesse toont in onze stichting, heel serieus nemen. We nodigen ze uit voor een gesprek, desnoods telefonisch om te peilen wat we voor elkaar kunnen betekenen. Stel dat iemand zich bij een specifieke school meldt en er is daar geen plek, dan gaan we toch het gesprek aan om te kijken wat we wel kunnen betekenen.

Wat je nu veel hoort, zeker ook in de overheidsplannen, zijn oplossingen zoals medewerkers die met pensioen zijn voor de klas zetten. Dat zijn korte termijn oplossingen. Ziet u ook oplossingen voor de lange termijn.
Ja, ik denk dat het differentiëren van de taken een oplossing is voor de langere termijn. Ik denk dat we moeten gaan kijken wat we allemaal aan taken in huis hebben en deze dan moeten herverdelen onder leerkrachten, onderwijsassistenten, vakdocenten, klassenassistenten en leerkrachtondersteuners. Dit is een aanname, maar ik heb het idee dat dat in het buitenland al veel meer gebeurt. Misschien hebben ze daar ook meer geld, want uiteindelijk is dat een geld kwestie. Elke school neemt graag vakdocenten en extra ondersteunend personeel aan, maar zo iemand moet voldoende uren hebben en genoeg betaald worden. Wat we ook aan het overwegen zijn, is bovenbestuurlijk mensen aannemen. We hebben bijvoorbeeld een cv gekregen van iemand die een heel leuk programma heeft gemaakt over duurzaamheid. Als stichting zouden we zo iemand aan willen nemen, maar daar hebben we niet genoeg scholen en geld voor. Stel nou dat je zo iemand aanneemt met alle Delftse scholen, dat zou een oplossing zijn. Daarover zijn we nu in gesprek, maar dan moeten alle scholen voor zo iemand plek maken in hun curriculum. Dat vraagt om een omschakeling ook voor leerkrachten want het is een cultuuraspect. je moet je groep loslaten. Vroeger zat een leerkracht in een klas, dat was zijn domein daar ging verder niemand over. Er wordt steeds meer onderling samengewerkt, maar ik denk dat dit de volgende stap is. Samenwerken met verschillende disciplines en dat vraagt best wel wat van de scholen en hun personeel. Ik denk wel dat de huidige markt daarin helpend of dwingend is. Mensen gaan de problemen inzien en daardoor wordt de weerstand minder. Bij de school die nu gaat werken met leerpleinen heeft de directeur gewerkt met een model van legoblokjes. Elk blokje representeerde een hoeveelheid middelen, dus bijvoorbeeld geld, lokalen of leerkrachten. Hij zei dit zijn de maximale middelen die we hebben richt onze school maar in. Dat leiden tot de realisering, oh we missen dit of dit, dan moeten we dat anders doen. Het was een mooi spel, maar het zorgde dus ook voor realisaties bij de medewerkers. Daardoor is meer veranderbereidheid gecreëerd. Ik wil niet zeggen dat die 100% is, dat is niet realistisch, maar het hielp wel.

Wat een leuke manier! We hadden het net over de lange termijn oplossingen en dan vooral specifiek voor jullie stichting. Hoe denk jij dat dat landelijk ligt?
Ik denk dat je iets met je onderwijs moet doen, dat op een andere manier inrichten. Dat betekend ook dat we iets zouden moeten veranderen in de manier waarop we met het geld om gaan. Dat zijn nu allemaal gescheiden budgetten en de vraag is of dat de meest effectieve manier is. Er is bijvoorbeeld ook een hele groep mensen in onze samenleving die thuis zit, maar wel geld ontvangt van de overheid. Misschien dat ze op scholen kunnen worden ingezet. Natuurlijk is niet iedereen geschikt, maar ik denk dat als we meer gaan differentiëren, door lbo, mbo en hbo werkzaamheden te creëren, dat we dan uit veel meer vijvers kunnen vissen. Misschien wel in de breedste zin. Ik weet dat ze in Rotterdam leraren uit regio's halen waar de scholen krimpen en er dus minder leerkrachten nodig zijn. Die leerkrachten bieden ze in samenwerking met de gemeente een huis aan, om scholen in de stad aantrekkelijker te maken. Ik denk dat goede oplossingen zijn, de handen in een slaan, creatief zijn en af en toe een uitzonderingspositie creëren. Ik denk wel dat we dat voorzichtig moeten aanvliegen als sector. Ik denk dat we moeten motiveren vanuit intrinsieke motivatie. extrinsieke motivatie werkt tijdelijk. Dat is een korte termijn oplossing, we moeten echt over de lange termijn denken.

Ja, ik denk ook dat leerkrachten, veelal intrinsiek gemotiveerd zijn. Ze zijn geen leerkracht geworden om bakken met geld te verdienen. De theorie stelt dat als jij iemand heel extrinsiek gaat motiveren, zijn intrinsieke motivatie afneemt. Als zo iemand dan een beter aanbod krijgt ergens anders is hij of zij zo weg.
Ja precies, ik denk dat we als sector gezamenlijk moeten optreden en zeggen, dat doen we niet. Het

probleem is dat je dat echt met zijn alle moet doen, want als één iemand niet mee doet dan werkt het niet. Wat ik ook heel mooi zou vinden is als we niet meer zouden samenwerken met uitzendbureau's. Het is sneu voor de uitzendbureaus, die verdienen nu bakken met geld, maar als sector zouden we nee moeten zeggen. Dan ontstaat er een pool met mensen, die je kunt inzetten waar je nu twee keer zoveel loonkosten voor betaald. Eigenlijk kunnen we ons dat niet permitteren, maar het gebeurt wel want anders hebben we niemand. Als we dat niet zouden doen, dan wordt het eerst heel spannend, want je krijgt een soort vacuüm. Alleen als dat voorbij is, heb je dus een hele groep mensen beschikbaar. Verder heb ik niet meer ideeën. Ik denk ook dat de overheid enige invloed heeft, want wie betaald bepaalt. Ik denk dat ze daar ook hun verantwoordelijkheid moeten nemen, maar dat gebeurt ook wel.

Ik heb heel veel interessants gehoord, en de vragen die ik had, wat doen jullie al en wat willen jullie nog doen, heb je zeker uitgebreid beantwoord. Heb jij nog dingen die je toe zou willen voegen?
Ik heb al gezegd dat samenwerken en differentiëren belangrijk zijn, ik denk ook dat we niet te veel moeten panikeren. Er wordt al jaren geroepen over een groot tekort en het wordt ook wel steeds erger, maar het schijnt ook wel een soort conjunctuur te zijn. Een x aantal jaren geleden waren er juist heel veel leerkrachten zonder werk.

Dat klopt, het is een soort cyclus.
Ja, en wat je nu ziet is dat er heel veel inspanningen worden gedaan om iedereen naar het onderwijs te halen, alleen wat je ook ziet is dat niet iedereen geschikt is voor het onderwijs. Ik denk dat we dat heel serieus moeten nemen, die mensen moet je niet toch maar voor een groep zette. Daar doe je die kinderen tekort mee. Ik vind nogmaals dat een onderwijsassistent op mbo niveau heel veel kan meegeven aan een kind, maar je moet wel goed nadenken over wat je zo iemand laat doen. Hij of zij is niet opgeleid tot leerkracht, dan moet je hem of haar niet die taken geven. Dat gaat uiteindelijk niet werken en je doet er de sector te kort mee. Dat is het wel volgens mij.

Oke, ik heb heel veel gehoord en ook heel veel theorieën bevestigd gekregen, dankjewel!

Bijlage 11 – Interviewverslag respondent 8

Ik wilde het graag hebben over het zij instroomtraject en de opleidingsschool, jij hebt geholpen bij het opzetten daarvan, toch?
Nee, niet met het zij instroomtraject, wel met de opleidingsschool.

Oke en de opleidingsschool is voor leerkrachten die al…
Ja een deel van de opleidingsschool is voor startende leerkrachten. De opleidingsschool is voortgekomen uit een project dat we gedaan hebben. Dat project heette versterking samenwerking en dat was de voorloper van de opleidingsschool. Dat project is gestart in 2016. Het was een samenwerking tussen de pabo en de besturen om input te geven aan de de inductiefase voor net afgestudeerde leerkrachten. Dus hoe zien de eerste drie jaar van een startende leerkracht eruit.

Omdat daar vaak…
Ja, omdat de uitval van startende leerkracht in de eerste vijf jaar van hun loopbaan gigantisch is.

Oke, en wat houdt die begeleiding van de startende leerkracht op dit moment in?
We hebben toen het traineeship nooit uitgeleerd opgezet. Dat was met de behulp van een subsidie en met die subsidie moesten een aantal thema's worden behandeld. Dat hebben we gedaan door middel van een traineeship over die thema's. Dat traineeship bestond uit vier bijeenkomsten per jaar voor alle startende leerkrachten waarin die thema's aan de orde komen. Dat hebben we drie jaar gedaan en toen hebben we opnieuw een subsidieaanvraag gedaan voor de opleidingsschool. Die aanvraag is toegekend en dat betekent een deel van die subsidie gaat naar de begeleiding van startende leerkrachten, maar in de opleidingsschool zit ook een deel het gezamenlijk opleiden van studenten.

Oke, dus een onderdeel is de begeleiding van stagiaires?
Ja, maar eigenlijk willen we dat het opleiden op de werkvloer plaats gaat vinden. Het doel is om voor 40% van de tijd, studenten op de opleidingsscholen/stagescholen op te leiden. Om dat programma goed in te bedden is er voor gekozen om vijf scholen van Librijn mee te laten doen als opleidingsschool, maar het lerarentekort wordt steeds groter dus hebben we acht scholen die ook opleidingsschool zijn. Op die opleidingsscholen worden derde- en vierdejaarsstudenten geplaatst. En, maar dat zou je bij Nadia moeten navragen, ze zijn vorig jaar begonnen met een nieuwe setting, waarbij ook de eerstejaarsstudenten op een opleidingsschool worden geplaatst. Zodat zij kunnen groeien binnen die school.

Oke, hebben jullie nog wel stagiaires op de scholen die geen opleidingsschool zijn?
Dat is lastig, want je wilt het liefst zoveel mogelijk studenten binnen je bestuur. Maar het aantal studenten is natuurlijk zeer laag. Volgens mij zijn er dit jaar 90 eerstejaars studenten bij de Haagse Hogeschool, je hebt al 25 opleidingsscholen. Dus dat is een dilemma, bovendien moet een opleidingsschool officieel geaccrediteerd worden. Dat houdt in dat de school een certificaat van de pabo krijgt waarin staat dat er in samenwerking met de hogeschool wordt opgeleid. Een commissie controleert dat en voor het behalen van dat certificaat staat vier jaar. In het afgelopen jaar zijn er veel hiccups geweest in dat proces, projectleiders die weggingen en allerlei zaken die niet liepen. Nu komt die accreditatie steeds dichter bij, maar er moet nog best veel gebeuren om ook echt te laten zien dat we samen aan het opleiden zijn.

Oke, dus als ik het goed begrijp is de opleidingsschool voor een deel de begeleiding van studenten en voor een deel de begeleiding van startende leerkrachten en het zij instroomtraject staat daar los van.
Ja, je hebt ook de flex pabo die valt wel onder de opleidingsschool, maar het zij instroomtraject vinden wij zo'n eigen traject dat we dat niet binnen de opleidingsschool vinden passen. Het zij instroomtraject heeft gewoon een heel eigen curriculum. Soms maakt het dat wat onhandig.

Waarom is het onhandig?
Omdat je eigenlijk die zij instromers aan het opleiden bent op de werkvloer, maar ze zijn wel al aan het werk.

Ja, ik denk dat daar bij mij het misverstand zit, want ik dacht dat dat ook bij de opleidingsschool hoorde omdat in mijn ogen is een zij instromer beide is, zowel startende leerkracht als in opleiding, dus ik dacht die valt daar ook onder.
Ja, het is alleen de vraag of we die zij instromer onder de startende leerkracht willen laten vallen omdat ze dus al die les bevoegdheid bezitten. Bovendien is een startende leerkracht een leerkracht die in schaal La1 tot La3 valt volgens de cao en over het algemeen valt een zij instromer in een hogere schaal. Daarom vallen ze niet in het project startende leerkracht, ze hebben ook geen recht op de 40 uur duurzame inzetbaarheid, zoals dat in de cao staat omschreven.

En hoe zit het met, maar dit is misschien wel heel specifiek, zij instromers die wel in een van die drie schalen vallen?
Dat is een goede vraag… Want die zijn dan inderdaad een startende leerkracht.

Die situatie is dus nog niet eerder voorgekomen?
Niet dat ik weet, maar dat zou je bij Nadia na kunnen vragen. Want wat we nu gedaan hebben is dat die startende leerkrachten veertig uur extra duurzame inzetbaarheidsuren hebben. Wij hebben die ingevuld met een traineeship, waarbij 20 uur verdeeld is over vier bijeenkomsten waarbij bijgeschoold wordt en 20 uur wordt verkregen door middel van coaching.

Oke, dus de begeleiding bestaat uit coaching. Hoe is die coaching ingericht?
Tijdens de vier bijeenkomsten is er ruimte voor intervisie en die twintig uur coaching wordt echt op de scholen uitgevoerd waar de leerkracht werkt. Op elke school werkt een coach die verantwoordelijk is voor de coaching van die startende leerkrachten. Dat traject is ook weer in een cyclus vormgegeven en er is een handboek voor gemaakt. Dus het is niet zo dat als je eenmaal een baan hebt, dat je die voor altijd hebt. De coaching wordt vastgelegd en als iemand niet functioneert, is die verslaglegging een gegronde reden om iemand te ontslaan.

Oke, komt het vaak voor dat mensen aan de hand daarvan worden ontslagen?
Nee, volgens mij niet.

Dus je bouwt eigenlijk doormiddel van dat traject een medewerkersdossier op waardoor je als werkgever…
Ja, want onderzoek wijst uit dat als starters niet goed worden begeleid dat zij dan uitvallen. Dus daarom is het ook. Librijn heeft ook een gesprekscyclus voor de startende leerkracht.

Oke, ik ga even je antwoorden samenvatten om te controleren of ik die correct geïnterpreteerd heb. De opleidingsschool is voor startende leerkrachten en studenten. Bij de startende leerkracht is er een begeleidingstraject van drie jaar waarin ze voor 20 uur gecoacht worden op de werkvloer en voor 20 uur extra bijscholing krijgen. Daarnaast is er een gesprekscyclus die ze jaarlijks doorlopen en aan de hand van al deze begeleiding wordt een dossier opgebouwd. Enerzijds is het om de uitval onder startende leerkrachten te verlagen en anderzijds is het om er voor te zorgen dat als iemand niet naar behoren functioneert hier voldoende verslaglegging over is. Zodat de correcte vervolgstappen kunnen worden genomen.
Ja

En de opleidingsschool is nu een samenwerking met vijf andere stichtingen/scholen en de Haagse Hogeschool. Is het ook zo dat als je bij de ene stichting of school niet functioneert dat dit wordt

gedeeld met de andere stichtingen/scholen?
Nee, dat is niet altijd zo. Het kan heel situatieafhankelijk zijn of iemand goed of slecht functioneert.

Oke, dus als je bij een van de scholen niet voldoende functioneert in die eerste drie jaar ben je niet direct afgeschreven.
Nee want je kunt altijd een negatieve beoordeling krijgen, maar in een andere setting kan je soms wel beter functioneren. Bovendien zijn die dossiers niet altijd overleg bare documenten. Als jij ergens anders solliciteert hebben ze die informatie niet.

De scholen waarmee jullie samenwerken ook niet?
Wat er wel eens is gebeurt. Er waren studenten die bij een van onze scholen stage liepen en hadden aangegeven dat een medestudent ergens stage liep waar het niet zo goed mee ging. Ze gaven aan dat hij of zij behoefte had aan een andere soort setting of hij of zij niet een kans kon krijgen om opnieuw stage te lopen zodat het wel goed ging.

Oké, dus er wordt heel erg gekeken hoe kunnen we mensen binnen houden en hoe kunnen we zorgen dat ze..
Ja, maar dat is soms lastig. Af en toe heb je studenten waarvan je denkt, dit wordt het gewoon niet. Het vervelende is dat als ze eenmaal in hun derde of vierde jaar zitten dan wordt het lastig om nog te zeggen: "joh dit is misschien niet de beste opleiding voor jou". Bovendien is het studieadvies van opleidingen niet bindend. Als studenten per se hun diploma willen halen dan zijn wij verplicht ze een plek aan te bieden. Vaak krijg je dan langstudeerders die dan soms al in hun vijfde of zesde jaar zitten. Dan moet zo iemand zich misschien afvragen is dit slim. Maar dat gaat niet om honderden studenten bij de haagse hogeschool waren het er toen iets van vier of vijf.

Oke, denk jij dat door het tekort meer mensen voor de klas gezet worden, of behouden worden, die eigenlijk als er niet zo'n groot tekort was geweest niet aangenomen of begeleid zouden worden?
… Ik denk dat het door de waan van de dag misschien wel eens gebeurt. Ik denk dat het vanuit het bestuur onze taak is om te hameren op die begeleiding, want als ze uitvallen hebben we een nog groter probleem.

Dat zal de kwaliteit van je onderwijs ook verlagen.
Ja, dat zijn wel grote vraagstukken natuurlijk.

Ja en daar is ook nog geen antwoord op.
Ja, kijk vanuit het ministerie wordt die zij instroom en de begeleiding natuurlijk enorm gestimuleerd, daar wordt ook geld voor vrijgesteld. Maar dat is het, hier is geld zodat je de helft van die zij-instroom kan betalen, maar de implementatie en de zorg voor die begeleiding dat is erg afhankelijk van het bestuur. Daar ligt wel spanning. Tja, … houd je alle studenten binnen. Als studenten in hun derde of vierde jaar zitten en hun lio gaan lopen dan gebeurt dat eigenlijk niet meer. Dat je dan nog denkt van: "dit is niet de beste opleiding voor jou".

Oke, en in die eerste twee jaar?
Ja, maar soms heb je met leerkrachten ook dat je denkt, van is het niet beter als je op die of die school zou gaan werken.

Ja, dus het is sterk situatieafhankelijk in het onderwijs of en hoe mensen functioneren?
Ja, je gaat eigenlijk altijd kijken van wat past er beter bij jou.

Oke. Ik weet niet in hoeverre jij hierover bent ingelicht. Maar P&O gaf aan dat bij de montessori- en de freinetscholen is de balans tussen oudere en jongere leerkrachten wat schever dan op de klassikale

scholen. Dat betekent dat het tekort daar al sneller groter wordt. Ook hebben ze steeds meer moeite met het vinden van leerkrachten die geïnteresseerd zijn. Zijn die scholen, of is 1 van die scholen aangesloten bij de opleidingsscholen?
Ja, maar als je het landelijke nieuws leest worden binnenstad scholen ook steeds problematischer. Scholen in Den Haag en Rotterdam hebben dat probleem. Maar hier hebben wij ook dat op dat soort scholen waar kwalitatief goede leerkrachten nodig zijn, maar die scholen zijn niet aantrekkelijk voor leerkrachten. Die scholen heb vaak heel veel problematiek, leerkrachten willen dan liever op een witte school in de binnenstad werken.

Ja, jullie zijn inderdaad niet de enige met dit probleem.
Ja, montessori en Freinet dat is ook lastiger en het wordt zichtbaarder door het tekort.

Ja en heb jij een idee hoe je mensen voor die scholen zou kunnen aantrekken?
Ja, je zou het zicht moeten hebben op wat kwalitatief goede leerkrachten zijn en daarmee in gesprek gaan. Meer afstemming onderling, waar heb je wat nodig. Alleen zijn leerkrachten niet gewend zo te denken.

Hoe te denken?
In het bedrijfsleven als er een project is dan gaan mensen zo'n project doen omdat ze bepaalde expertise hebben. Zo kan je ook op een school die zwak is zeggen ik heb kwalitatieve studenten nodig of leraren die heel sterk zijn in didactief of juist pedagogiek. Ik heb in kaart waar die mensen zitten en ik ga met hun in gesprek om te kijken of ze daar dan willen komen werken. bij montessori en freinet wordt gewerkt vanuit een bepaald gedachtegoed. Soms zie je mensen op scholen werken waarvan je denkt die zouden daar geschikt voor zijn.

Dus je moet meer koppelingen maken tussen mensen in je stichting en op die manier leerkrachten meer schuiven?
Ja, net als dat je op een school soms iemand die in de onderbouw werkt waarvan je denkt die zou misschien ook best een keer in de bovenbouw kunnen staan. Niet dat ze dat dan direct moeten. Maar dat je gaat zeggen: "is dat niet iets voor jou, wil je het niet een keer voor een weekje proberen?" Het gebeurt af en toe wel, maar het moet meer een gewoonte worden.

Eigenlijk wat je nu ook in de algemene arbeidsmarkt ziet. Vroeger werkte iemand bij een bedrijf voor vijftig jaar en ging dan met pensioen. Dat was je gehele loopbaan, nu verwisselen mensen veel vaker van werkgever.
Ja, ik zeg altijd: "Vroeger had je een baan, nu heb je werk". Dat is gewoon anders.

Ja, je switcht vaker en die verandering is minder zichtbaar in het onderwijs?
Ja, ik denk dat we er meer energie in moeten stoppen omdat aantrekkelijker te maken. Dat zou het vak van leerkracht misschien ook aantrekkelijker maken. Je kan niet erg doorgroeien, maar je kunt je wel in de breedte ontwikkelen.

Want die energie wordt daar nu nog niet aan besteed.
Nee, met de tekorten zie je toch veel dat mensen het liefst mensen houden op de plek waar ze nu zitten. Maar eigenlijk moet je misschien gaan kijken naar wat de beste plek voor iemand is en op die manier gaan schuiven. Dan gaat iedereen schuiven en worden scholen misschien flexibeler.

Ja, en hoe zit dat overkoepelend? Is het een idee om vanuit die gedachte samen te werken met meerdere stichtingen?
Ja, we hebben nu subsidie aangevraagd vanuit pool West. Heb je daarvan gehoord?

Ja, bij X.
Ja de bedoeling is dat we meer leerkrachten in het onderwijs behouden en om dat vooral kaar te

krijgen meer samen te werken met meerdere stichtingen. Dus de focus ligt op het behouden van mensen binnen het onderwijs en minder op het behouden van mensen binnen je stichting.

Oke, ik denk dat ik een heleboel informatie heb gekregen en dat in ieder geval mij een aantal zaken duidelijk zijn geworden, die voor mij nog niet duidelijk waren of waarvan ik een ander beeld had, dan dat de werkelijkheid is.
Ja, sommige dingen zijn heel fragmentarisch.

Ja, ik heb soms het idee dat ik een beeld heb van iets, maar dat dat beeld niet helemaal klopt of dat als ik met de een praat het net iets anders wordt gezien dan door de ander. Ik weet niet zo goed of dat aan mij of aan de organisatie ligt.
Ja, dat is onderzoeken. En doordat we met veel partijen samenwerken is de versnippering van informatie bijna onvermijdelijk. Daarom ben ik niet altijd voorstander van uitbreiden in projecten.

Bijlage 12 – Interviewverslag respondent 9

Hoe ver ben je in het zij-instroomtraject?
Zal ik gewoon het verhaal vanaf het begin vertellen? Ik ben vorig jaar gestart met het zij instroomtraject, ik was toen werkzaam bij een kinderdagverblijf in delft en dacht dit is niet iets wat ik heel lang wil blijven doen. Ik heb het onderwijs altijd wel in mijn achterhoofd gehad. Ik had ook al bij een paar scholen een dag meegelopen, maar ik had nog geen actie ondernomen. Toen plaatste de directrice van mijn oude basisschool een vacature op facebook en daar werd ik in getagd. De huidige directrice is mijn juf geweest en die dacht: "ah, Cher" en heeft mij prive gecontact en over het zij instroomtraject verteld. Daarna ging alles heel erg snel, ik heb een aantal gesprekken gehad, maar het heeft nooit gevoeld als een onwijze sollicitatie. Ik heb toen gekozen om bij Hogeschool Leiden het zij instroomtraject te volgen omdat zij al iets verder waren met hun curriculum, bovendien kon ik daar op elk moment instappen en in Den Haag niet. Ze hadden per 1 maart iemand nodig, dus toen is alles heel snel in werking gezet. Maar uiteindelijk bepaalt de hogeschool of je het zij instroomtraject mag starten. Ik heb eerst nog een maand onder de noemer onderwijsassistente voor de klas gestaan, dat was even bikkelen maar wel heel leerzaam. In april heb ik toen het assessment gehad, dat bestaat uit twee delen 1 praktijk en 1 theorie. Het theorie gedeelte was in Leiden. Dat was een hele dag en je moest van alles, sommen nakijken, feedback geven en gesprekken voeren. Ik was echt kapot na die dag. Je krijgt wel meteen de dag zelf te horen of je het gehaald hebt. Het praktijkgedeelte was bij mij op school. Ze komen dan in je klas kijken je moet een soort lesgeven. Ook daar krijg je direct te horen of je het gehaald hebt. In mei ben ik toen met de opleiding begonnen. Daar moesten we een soort portfolio inleveren met wat we allemaal al gedaan hadden dat relevant zou kunnen zijn. Dat was een hele puzzel, daar heb ik best veel uur aan gezeten, want je wilt een zo'n compleet mogelijk beeld geven. Aan de hand daarvan wordt jouw persoonlijke curriculum namelijk opgesteld. Ik denk ook dat er ook veel van de plek af hangt waar je werkzaam bent. Toen ik startte werkte er in mijn team een ib'er (intern begeleidster) die eigenlijk een beetje klaar was. In het begin heb ik daardoor wel een beetje begeleiding gemist, maar vanaf het nieuwe schooljaar hebben we een ib'er die ontzettend betrokken is. Het team waar ik in werk is ook erg prettig, ik kan ze alles vragen. Ook al zit het bij de meeste tot hier als het echt druk wordt, maar ik werd vanaf minuut 1 als volledig beschouwd. Een extra voordeel dat ik had, is dat ik 8 ambulante dagen per jaar heb, die ik aan mijn studie mag besteden. Dus die gebruik ik om een observatieles te doen of lessen te geven in andere klassen. Bovendien krijg je bij Librijn al studiekosten en reiskosten vergoed. Ik betaal niks, ik krijg betaald om de opleiding te doen. Het enige is dat ik de opleiding wel in 2 jaar moet halen. Ik snap het wel, die strakke deadline, anders gaan mensen het door het werk uitstellen en kan het van beide kanten ontzettend worden uitgebuit. voor mij was het een goede manier om om te schakelen. Direct in de praktijk aan het werk en niet terug de schoolbanken in, dat zie ik mezelf niet meer doen. Het is relatief wel veel. Als je het relaxter wil uitspelen moet je misschien nog een dag minder werken, maar dat is denk ik ook afhankelijk van je vakkenpakket. Dat is eigenlijk het hele verhaal, ik heb nu een jaar gehad, dus de hele cyclus, maar het voelt als veel langer. Wat ik als erg prettig ervaar is dat je volledig wordt opgenomen in het team en dat ze ook mijn input, vanuit een andere achtergrond waarderen. Ik kom meer uit de kunst en cultuur hoek en ik heb andere inzichten, maar daar staan ze heel erg voor open.

Oke, dat streept eigenlijk mijn eerste vier vragen van het interview af en je hebt het ook al even benoemt, maar wat vindt je van de begeleiding vanuit Librijn?
Vanuit Librijn heb ik in het begin Jessica gesproken en verder merk ik vooral de begeleiding op school. De begeleiding van mijn naaste collega's, de Ib'er en Bianca af en toe. De meeste begeleiding krijg ik van de Ib'er en ik heb ook een coach. En, maar ik weet niet of dat vanuit Librijn is, maar ik ben ook uitgenodigd voor de startende leerkracht bijeenkomst.

Dat is inderdaad ook van Librijn, want die heb jij gevolgd?
Nee, want die bijeenkomst valt precies op mijn studiedag, maar ik ben er wel voor uitgenodigd. Misschien dat ik het in een verlaat traject kan doen?

Oh, dat is wel interessant want ik heb zojuist een interview gehad, waarbij ze vertelde dat instromers daar niet bij aangesloten zijn. Dat ga ik dan even navragen. Maar je wordt begeleid door de mensen om je heen op school en door de coach op je school en niet zozeer vanuit het bestuur.
Ja precies, maar daar ben ik niet de enige in. Iedereen heeft een coach alleen spreek ik die misschien iets frequenter. Dat weet ik niet. Ik moest wel vanuit de de hogeschool een soort contract opstellen. Wie mijn aanspreekpunt is enzo, maar in de praktijk vraag ik meestal dingen aan mijn naaste collega's. Tenzij iets een hoger organisatorisch ding is dan vraag ik het aan Bianca, maar ik denk dat dat afhankelijk is van de relatie is met je baas en gemakkelijk je op mensen afstapt. Bovendien heb ik een onderbouwcoördinator die mij de meeste dingen vertelt en uitlegt. En het eerste jaar heb ik gewoon gevolgd wat zij deden en nu probeer ik daar een beetje mijn eigen vorm aan te geven. Voor zover dat mogelijk is. Maar de onderbouwcoördinator heeft wel die zorg op zich genomen, maar ik was ook niet de enige nieuwe. De klas naast mij kreeg ook een nieuwe leerkracht.

Dus je had niet iemand met al tig jaar ervaring, die de parallel klas draaide waaraan je makkelijk vragen kon stellen?
Nee, die deed ook de opleiding, maar ging op een gegeven moment weg. Nu hebben we sinds het nieuwe schooljaar een super ervaren leerkracht, maar die is wel nieuw op deze school. Dus die kan ik niet alles vragen, sommige medestudenten hebben dat wel. Ik heb niet gevoeld alsof ik in het diepe gestort ben. Ik ben sowieso iemand die actie gaat ondernemen en als ik iets wil weten dan vraag ik het wel. Ik krijg gewoon antwoord dus voor mij werkt dat.

Oke zijn er ook dingen in de begeleiding die je graag anders zou willen zien.
Uhm… Er zou wat meer structuur in kunnen zitten. Nu moet je er wel echt om vragen.

Dus meer vaste momenten voor begeleiding inplannen?
Ja, dat je bijvoorbeeld zegt elke derde vrijdag van de maand gaan we even zitten. Met de onderbouw leerkrachten hebben wel elke dinsdagmiddag een moment, maar dat is met alle onderbouw leerkrachten. Niet een op een, maar in principe word ik goed begeleid door Hogeschool Leiden. In de mentorgroep kan ik al mijn vragen kwijt, bovendien loop ik vooral aan tegen onduidelijkheden in de studie en minder op school. Ik zoek de meeste begeleiding in mijn studie. Dus meer vaste momenten inplannen kan, maar ik zie het gewoon als een open deur beleid. Je kan iedereen gewoon aanspreken om te helpen en hoe druk iedereen het ook heeft we helpen elkaar wel.

Dus ik heb in literatuuronderzoek ook wel gelezen dat het voor sommige zij-instromers is van succes en de deur dicht, maar dat is het niet?
Nee, in ons team waken ze daar heel erg voor, juist met het lerarentekort. Soms voel je je ook wel bezwaart om naar iemand toe te gaan als die het al heel druk heeft. Aan de andere kant, komen ze mij ook gewoon dingen vragen. Op een gegeven moment wordt druk ook maar een beetje een relatief begrip. Het houdt toch niet op, dus je blijft gewoon doorgaan en als je het samen doet verlicht dat ook wel weer de druk. Het is vooral het school stukje waar ze heel erg rommelen en zoekende zijn.

Bij de hogeschool?
Ja bij de hogeschool.

Dat kan ik me indenken, het is allemaal vrij nieuw en ze zijn de afgelopen tijd heel erg gegroeid.
Ja, het is heel groot geworden, eigenlijk kwamen ze erachter dat het misschien iets te groot is. Ineens zaten de lessen vol en dat soort dingen. Bovendien veranderen ze constant dingen, ik snap het wel, maar er wordt al best veel van je gevraagd en dan moeten ze dus niet steeds dingen veranderen van A naar B en weer terug. Maar wij zijn een beetje een soort pilot groep, degene die in september zijn gestart hebben het al beter.

Oke, ik had nog de vraag wat vindt je prettig aan het zij-instroomtraject, maar volgens mij heb je daar ook al een beetje antwoord op gegeven. Het direct aan de slag gaan en niet meer helemaal terug de schoolbanken in hoeven.
Ja, dat is het grootste voordeel, anders had ik deze switch niet gemaakt. Ik vind het ook prettig dat ik als volledig wordt gezien, maar wel met een randje. Ze weten dat ik nog in opleiding ben, maar betrekken me wel, maar ik hoef niet in een commissie ofzo, ik heb mijn studie-uren en dat is het.

Oke, maar je doet wel nog de montessori opleiding ernaast toch?
Ja, die heb ik afgelopen jaar gedaan. Eind mei is mijn laatste les. Maar bij de montessori opleiding zijn ze erg prettig. Ze bewegen mee en daar voel ik totaal geen druk. Het is echt die zij instroom met die deadline van twee jaar.

Daar voel je druk achter?
Ja, die is echt aanwezig! Zeker naar een jaar. Als ik nu kijk naar wat ik nog moet doen dan denk ik ojee, dat is nog best veel. Maar ik ga er gewoon voor.

Oke, nou volgens mij heb ik wel antwoord op mijn vragen, wat ik probeer te achterhalen is wat maakt nu dat mensen bij Librijn gaan werken, hoe komen ze er terecht en wat vinden ze er van.
Ja, wat ik ook fijn vindt aan Librijn is dat ze alles vergoeden, want daar zie ik echt wel verschil in bij mijn mede studenten. Ook dat ik niet in een commissie hoef. Ik weet niet of dat Librijn breed is. Maar dat het me geen bakken met geld kost dat heeft me wel dat zetje gegeven. Dat heb ik als erg prettig ervaren zeker als ik nu hoor, dat andere dat helemaal niet hebben. Het kost hun gewoon nog best wel veel geld.

Bijlage 13 – Interviewverslag respondent 10

In welke fase van het zij instroomtraject zit je nu?
Ik zit nu in de fase dat ik bijna het hele schooljaar voor groep een/twee heb gestaan. Zal ik anders bij het begin beginnen?

Ja
Een jaar geleden, ik denk dat dat in april was heb ik de definitieve keuze gemaakt dat ik het zij instroomtraject wilde doen. Dat was net nadat ik ontslag had genomen bij mijn vorige werkgever, in het bedrijfsleven. Dat is echt een hele andere tak van sport. Ik ben mij toen op internet gaan verdiepen in het zij instroomtraject en de stappen die ik daarvoor moest nemen. Ik had al een beetje bij de opleidingen op de Haagse Hogeschool en Inholland gekeken en toen, ik denk ook aan de hand van de website van de overheid, werd het mij duidelijk dat ik schoolbesturen moest benaderen. Dat heb ik toen gedaan, ik heb besturen gemaild met een sollicitatiebrief. Zeker van drie schoolbesturen kreeg ik direct een reactie, in de trend van, kom alsjeblieft op gesprek. De Haagse Scholen en Librijn waren echt heel snel, dat heb ik als positief ervaren. Ook het contact dat ik met Librijn was gaf mij een positieve indruk van het bestuur. Er werd enthousiast gereageerd. Ik kreeg daardoor echt het idee, dat ik gewild was. Ik kom uit een hele andere hoek, dat brengt toch ook wel een hoop onzekerheid mee, maar als je dan direct positief en serieus benaderd wordt, dat gaf mij een goed gevoel. Na een week ben ik op gesprek geweest met de P&O beleidsmedewerker en de Financieel directeur, die op dat moment tijdelijk ook de bestuurder was. Dat gesprek was ook erg positief, dat gaf ook de doorslag. Ik ben bij y onderwijs geweest en daar werd alles een stuk negatiever in gestoken. Het is heel zwaar en denk goed na en we selecteren maar weinig mensen en je moet minimaal vier dagen komen werken. Dat gaf mij niet het gevoel dat ik echt welkom was of dat ik met open armen werd ontvangen. Bij Librijn werd ik heel open ontvangen, wel eerlijk, er werd me echt wel duidelijk gemaakt wat ik kon verwachten van Librijn en wat zij van mij verwachten. Dat was ook gewoon vrij helder direct. Bij de Haagse Scholen waren ze ook heel open, maar minder duidelijk. Wat wel interessant is, daar werkte ze met een open ochtend. Met meerdere geïnteresseerde werden we ontvangen op een van de scholen en daar hebben we allerlei algemene informatie gekregen. Dat vond ik wel erg prettig. Maar uiteindelijk heb ik voor Librijn gekozen omdat ik het gevoel had dat ze hun zaken op orde hadden. Ze weten waar ze aan beginnen en scheppen duidelijke verwachtingen.

Oke, dus je hebt echt bij de besturen gesolliciteerd en niet specifiek bij een school?
Ja, volgens mij hebben andere zij instromers dat wel gedaan, maar ik dacht het bestuur neemt mij aan, dus dan solliciteer ik daar. Toen het bestuur mij eenmaal had aangenomen toen is mij het Prisma aangeboden. Ik had wel in een van de gesprekken laten vallen dat ik zelf op een Dalton school heb gezeten dus dat ik daar wel feeling voor had. Dus misschien heeft dat ook wel meegespeeld bij de keuze voor het Prisma, maar ze hadden daar ook echt iemand nodig. Dus een week voor de zomervakantie ben ik bij het Prisma op gesprek geweest en daar waren ze erg blij, dat ze een gat nog voor de vakantie konden dichten. Dus dat is hoe ik bij Librijn terecht ben gekomen.

Oke, je gaf net aan dat je uit het bedrijfsleven komt en voor jezelf besloten hebt om het zij instroomtraject te doen. Waarom heb je dat besloten?
Dat gaat wel wat verder terug. Ik heb al jaren het gevoel dat ik met kinderen wil werken. Ik kom uit het bedrijfsleven, maar heb de opleiding tot diëtist gevolgd. Vijf jaar geleden ben ik van baan geswitcht. Ik werkte bij Unilever en ik heb met een kleine pauze een overstap gemaakt naar een soort webshop. In de periode daartussen heb ik een outplacement traject doorlopen, met een coach heb ik toen gekeken wat ik leuk vind en wat ik goed kan. Daaruit kwam eigenlijk naar voren dat mijn voorkeur lag in het werken met kinderen. Ik heb ook vaker met het idee gespeeld om voor de klas te gaan staan, maar ik dacht altijd dat dat niet bij mij paste. Dat ik daar te ongeduldig voor was. Omdat ik zelf moeder ben merk ik dat ik gewoon op een goede manier met kinderen kan omgaan. Ik kreeg daar ook altijd veel complimenten over. Nou ja, vorig jaar heb ik toen ontslag genomen bij mijn

laatste baan, om na te denken wat wil ik. Het zij instroomtraject was toen veel in de media, en een en een is twee. Ik denk dat het een combinatie van factoren is geweest.

Dus de media aandacht, ondanks dat deze niet heel positief is, heeft voor jou wel geholpen in het maken van je keuze.
Ja, als je het verder gaat uitzoeken dan worden de negatieve punten ook wel weer weerlegd. Voor mij was het belangrijk dat ik werk ging doen waar ik voldoening uit kon halen. Natuurlijk wilde ik qua salaris niet drastisch achteruit, maar die voldoening, was wel de belangrijkste overweging. Ik heb het gevoel dat veel zij instromers er echt wel vol overgave voor kiezen.

En nu je begonnen bent met het zij instroomtraject hoe bevalt de begeleiding jou?
De begeleiding is eigenlijk altijd goed gegaan. Op een gegeven moment kwam Nadia (clusterdirecteur) in beeld toen duidelijk werd dat ik bij het Prisma ging werken. Met Nadia heb ik altijd fijne gesprekken gevoerd. Ze was open en gaf mij de ruimte om aan te geven op welke manier ik het traject wilde invullen. Daardoor heb ik ook de beslissing genomen om twee dagen te gaan werken, met het idee dat het in de toekomst altijd nog meer kan. Ook met Jessica (P&O beleidsmedewerker) heb ik fijn en intensief contact gehad, voornamelijk via de mail, maar altijd op een open en natuurlijke manier. Daardoor is het uiteindelijk ook goed geregeld. Ik moet wel zeggen, dat ik alles in dit traject in perspectief plaats. Natuurlijk gaat niks vlekkeloos, ook niet op de school. Alleen is dat logisch, want anders zou ik niet nodig zijn. Ik ben er om de tekorten op te vullen en door de hoge werkdruk lopen processen niet altijd hoe ze moeten. Daar probeer ik door heen te prikken, maar alles wat moet dat gebeurt gewoon. Als ik een antwoord wil, krijg ik een antwoord. Vanuit Librijn ben ik op een prettige manier naar mijn werkplek begeleid. Nu ik aan het werk ben is het contact wel wat verzwakt, maar in de eerste periode was het erg prettig.

*En daarna is de begeleiding meer naar de school verplaatst en kun je met je vragen bij de directeur of je collega's terecht?*Ja, meestal bij mijn coach op school. Die coach is er voor de stagiaires en heeft er voor gekozen om mij ook iets intensiever te begeleiden.

Ervaar je dat als prettig?
Ja, dat gaat op een fijne manier. Wat ik wel merk is dat in het gehele traject zowel op school, als op de studie, dat het initiatief van mij moet komen. Dat is op de Haagse Hogeschool ook wel gezegd en dat is aan de ene kant wel fijn. Ik heb in het begin ook gezegd, laat me maar even, ik heb geen idee wat voor vragen ik heb. Als jullie me gewoon even laten zwemmen, dan kom ik er op een gegeven moment wel achter waar ik tegenaan loop. Ik heb toen zelf wel een aantal keer gevraagd, van zou je een les kunnen komen bekijken. De keerzijde daarvan is dat je echt wel heel erg losgelaten wordt. Dat is meer voor de Haagse Hogeschool, maar ik weet niet wat zo goed wat ze van mij verwachten. Wat moet ik nu nog leren. Ik moet het eigenlijk zelf uitvinden. Er is ook een wisseling van de wacht geweest op de hogeschool, dus dat verandert de aanpak ook weer. Dat geeft onrust en onduidelijkheid. Het is mij duidelijk dat ik een taal en rekentoets moet halen. Daar ben ik nu vooral mee bezig geweest, omdat dat concreet is. In het voortraject moest ik een portfolio maken en aan de hand daarvan zou ik een gepersonaliseerd traject gaan volgen. Dat heb ik in de praktijk niet zo ervaren. Ze geven niet aan van nou dit kun je al, dus deze modules moet je nog doen. Daardoor is het voor mij niet heel concreet geworden. Het studietraject is nog steeds een beetje vaag.

Oke, dus als ik het goed begrijp is de begeleiding van je school en Librijn prettig, alleen vanuit de hogeschool is het nog vaag.
Ja

Oke, en zijn er nog dingen die je anders zou willen zien?
Het zou fijn zijn als er een overzicht zou zijn van wat je kunt verwachten en wat ze bieden. Iets van dit heb je nodig, dit moet je meenemen. Zodat je als zij-instromer een klein beetje houvast hebt

terwijl je in een zwart gat springt. Want in de praktijk wordt je wel een beetje voor de leeuwen gegooid en veel succes en plezier. Het zou ook prettig zijn als je de eerste paar weken iets meer aan de hand wordt genomen. Het is dat ik stevig in mijn schoenen sta, anders was ik dit traject ook niet gestart. Vijf jaar geleden zou ik gillend zijn weggerend. Ik ben de eerste werken alleen maar bezig geweest met klassenmanagement en structuur aanbrengen. Het zou fijn zijn als je bij die basale dingen wat meer aan de hand wordt genomen. Je doet maar wat in het begin, dat kan goed uitpakken of niet zo goed uitpakken. Ik denk dat ze een soort handboek moeten maken voor zij instromers. Wat ik ook belangrijk vond was de communicatie naar de scholen en de leerkrachten over het zij instroomtraject. Wat een zij instroom kan en doet en wat hij of zij nog niet kan en doet. Sowieso worden zij instromers wel een beetje met scheve ogen aangekeken. Naast dat leerkrachten zoiets hebben van, ja ik heb gewoon vier jaar gestudeerd en dan mag jij nu gewoon zo zonder opleiding voor de klas. Maar ook hoe zit het met de kwaliteit? En ik snap dat mensen kritisch zijn, maar ik denk dat door mensen te informeren er wel wat kritiek kan worden weggenomen. Ik heb wel echt geluk gehad met een school waar de leerkrachten heel open minded zijn.

Oke, dus deze situatie speelde zich niet af op jouw school?
Nee, niet echt, er was wel een leerkracht die wat kritische geluiden liet horen voordat ik startte, maar die is daar later nog op terug gekomen. Dat ze toch wel zag dat ik allerlei andere dingen en inzichten meebracht. Dus die is positief bijgedraaid. Maar ik heb ook meegelopen op een school en daar dachten ze dat ik daar kwam werken en daar stonden ze echt heel negatief tegenover. Ik wist zelf ook nog niet op welke school ik kwam te werken, dus ik wist ook niet wat ik daarover kon zeggen. Dus communiceren naar de school en de leerkrachten is belangrijk. Een van de leerkrachten wist helemaal niet dat ik een assessment moest doen en allerlei toetsen moest maken, die dacht dat ik letterlijk van de straat was geplukt. Dan snap ik dat je daar kritisch over ben. Toen ik dat had uitgelegd, draaide ze wel bij.

Oke, ik heb eigenlijk alle vragen die ik van te voren heb gehad besproken. Heb jij nog iets wat je zou willen toevoegen.
Volgens mij niet, ik heb alles wel verteld. Het belangrijkste is denk ik positief zijn naar de nieuwe zij instromers. Hoe lastig de situatie nu ook is. Positief en optimistisch en ook duidelijkheid geven een een bepaald verwachtingspatroon neerzetten. Zowel voor de zij instromers als voor de school en de collega's. En eigenlijk een soort handleiding voor beginners en wat meer het handje vast houden. En waar mogelijk in het begin iemand ernaast zetten.

Dankjewel voor al je input.

Bijlage 14 – Interviewverslag respondent 11

Dit interview is afgenomen met een docent van het zij-instroomtraject aan de Haagse Hogeschool. Het interview zal gaan over wat studenten trekt naar verschillende scholen. Het interview zal ongeveer 25 a 30 mintuten duren. Ik wilde beginnen met de vraag: hoeveel zij-instromers begeleid de hogeschool op dit moment?
Op dit moment zijn er 37 zij-instromers die zijn gestart in september en februari. Er lopen nog 18 geschiktheidsonderzoeken. Dat betekent dat we volgend jaar een groep van ongeveer 60 zij-instromers hebben, verspreid over de verschillende fase van het traject.

Ziet u een overeenkomst in de randvoorwaarden die scholen bieden bij positieve en negatieve ervaringen van studenten?
Ik zie, als je doelt op randvoorwaarden met betrekking tot coaching en begeleiding hele grote verschillen. Die verschillen zijn niet eens per bestuur, maar dat verschilt zelfs per school. Sommige scholen zorgen er voor dat zij-instromers op een goede manier begeleid worden. Een goede manier betekent dat hij de tijd krijgt om zich te oriënteren op zijn werk situatie, dat hij regelmatig feedback krijg en dat hij regulier ontwikkelgesprekken voert met een coach binnen een school. Er zijn zij-instromers die op een school komen, voor een groep worden geplaatst en na drie weken pas iemand zien. Die zegt dan: hoe gaat het? gaat het lekker, dan zie ik je volgende keer wel weer. Het is begrijpelijk dat er weinig tijd voor coaching is, wegens het chronisch tekort aan leraren. Maar er zijn ook besturen die bovenschools nog een coach in zetten die regelmatig bij de zij-instromer op bezoek gaat om ze te begeleiden. Die begeleiding ligt vaak wel erg op het dagelijks handelen in de groep. Er zijn wel coaches die meer kijken naar de ontwikkeling van de zij-instromer. Wat moet er nog gebeuren om de bevoegdheid te halen?

Positief zijn de coaches die kijken waar iemand naartoe moet?
Vanuit de opleidingsvisie is dat positief. Als zij-instromer moet je in twee jaar de startbekwaamheidseis van leraar basisonderwijs halen. Als je een coach hebt die zich daar bewust van is en weet wat dat inhoudt, dan is dat prettig.

Als ik het goed begrijp dan is vooral de begeleiding op scholen belangrijk voor zij-instromers, zowel binnenschools, als bovenschools.
Het ligt aan de organisatie, maar een belangrijke factor in het behouden van zij-instromers is de begeleiding in de klas. Twintig jaar geleden heb ik ook zij-instromers begeleid en daar zijn er ook behoorlijk wat weer uit het onderwijs gestroomd. Ik denk dat het destijds ook fout is gegaan met betrekking tot coaching, zeker in het begin. Tegenwoordig is de kennis daarover wel veel groter en de coaching beter. Coaching en begeleiding zijn denk ik een hele belangrijke factor als je op zoek bent naar een factor die een rol kan spelen om mensen binnen te halen. Een bestuur zou aantrekkelijk zijn als ze zouden zeggen wij hebben het zo en zo ingericht.

Daar duidelijk over zijn?
Ja, duidelijk maar het ook waar maken.
Een andere factor is, als zij instromer sta je gelijk voor de klas. Eigenlijk ben je dan handelingsonbekwaam of je voelt je handelingsonbekwaam. Ik heb wel eens gedacht dat het interessant zou zijn om bijvoorbeeld gepensioneerde docenten op te leiden tot coach. Als ze worden opgeleid in samenwerking met de hogeschool, zodat ze weten wat er van zij-instromers wordt gevraagd. Het kost wel geld, maar ik denk dat je daardoor wel mensen binnenhaalt en binnen houdt. Ik denk dat dat een belangrijk deel is van het onderwijs.

Librijn heeft een aantal scholen met een andersoortig onderwijs concept, zoals Montessori, Dalton en Freinet onderwijs. Heeft u een idee hoe studenten aangetrokken kunnen worden tot die scholen?
Wat je ziet is dat de gemiddeld pabo student, voltijd of deeltijd, na zijn eerste onderwijservaring hun blik meer gaan verruimen en zeggen ik wil een ander soort onderwijs. Dat zou een sterk selling point van Librijn kunnen zijn.

De diversiteit aan…
De diversiteit aan verschillende soorten onderwijs. Tegelijkertijd moet je studenten een soort toekomst bieden, als je bij montessori onderwijs komt, moet je ook een diploma enzovoort. Ik denk dat het voor de reguliere student aantrekkelijk is als het bestuur zich daar meer op zou profileren. We hebben een grote diversiteit aan verschillende onderwijsvormen?

En dan flexibel zijn in dat je ook meerdere dingen zou kunnen proberen?
Ja, dat zou kunnen, dat je een oriëntatie hebt op de verschillende onderwijsvormen. Ik weet dat William in het verleden altijd erg enthousiast over Freinet bij ons op de opleiding kwam praten.

Dat doet hij ook bij Librijn zelf.
Dat doet hij overal, maar daardoor worden mensen wel aangetrokken. Want Freinet is niet altijd een bekende onderwijsvorm. Ik denk dat een andere mogelijkheid is om groepsstages of groepsleertrajecten op te zetten.

Hoe ziet u dat voor zich?
Als zij-instromer, laten we het even bij zij-instromers houden, wordt je aangenomen op een school en daar ga je werken. Dat is een vrij eenzame positie, nog los van alle gevoeligheden die er in zo'n traject bij een team zitten. Vaak wordt er gezegd, waarom hoef jij er maar twee jaar over te doen, je kent de verhalen vast wel. Het zou ook interessant kunnen zijn om een school als opleidingsschool voor zij-instromers aan te merken.

Dus wat ze nu hebben met X en volgens mij de Haagse Scholen. Dat ze die verschillende opleidingsscholen hebben?
Ja, maar dat is een traject voor studenten.

Zoiets, maar dan voor zij-instromers?
Je zou kunnen zeggen we zijn bijvoorbeeld bij Freinet op zoek naar een aantal toekomstige docenten. We nemen daar twee of drie zij-instromers voor aan en die laten we samen een klas draaien. Je bent met zijn tweeën en wordt begeleid. Want er komt iemand vrij om te begeleiden. Dat is wel een relatief duur traject, maar je hebt wel gelijk twee leraren.

Bedoeld u dan dubbele bezetting, of de ene dag de een en de andere dag de ander?
Ja, whatever

Wat handig is?
Ik ga niet over de beurs van de besturen.

Nee, maar wat zou de ideale situatie zijn?
Nou ik kan me zo voorstellen dat je drie om drie dagen doet. Dan heb je 1 overlap dag. Dan kun je elkaar feedback geven en met elkaar in gesprek gaan. Een belangrijke leervorm van zij-instromers is sociale interactie. Het zou een mooi startpunt kunnen zijn. Ik denk ook dat een ander aantrekkingspunt voor zij-instromers het regelmatig inplannen van intervisie momenten binnen het bestuur kan zijn. Of welke begeleidingsvorm je ook kunt bedenken.

Dus aandacht geven aan de begeleiding van zij-instromers en niet zo zeer…
Nee, niet we dumpen je op een school en juf Jennie gaat je begeleiden, maar juf Jennie werkt op de vrijdag en de donderdag niet. Terwijl jij juist de donderdag en vrijdag op school bent en wat tijd hebt. Stem het goed af.

Dus wat heel belangrijk is is goede begeleiding bieden en er duidelijk over communiceren en je profileren op de diversiteit van het onderwijsaanbod?
Bij Librijn zijn de onderwijsvormen die ze bieden mogelijkheden, maar ook er zijn redelijk wat zij-instromers die al behoorlijk wat levens en leerervaring hebben. Sommige komen uit het montessori onderwijs en willen graag weer in het montessorionderwijs. Dat zijn gewoon montessorianen, die willen daar weer naar toe. Als je dat goed profileert kunnen ze daar verder mee. Bovendien, je kent dan de montessori gedachte, je kent montessori, je bent erin getraind, in opgevoed, je kent de materialen, misschien vanuit de andere kant. Je hebt ze als kind ervaren, maar ze zijn niet totaal vreemd voor je.

Dus je zou kunnen kijken naar oude montessori leerlingen die weer…
Je zou in je aannamebeleid kunnen kijken, waar ligt de behoefte. Sommige mensen zeggen: ik vind onderwijs leuk, dat mag ook. Er zijn ook mensen die zeggen: ik wil specifiek montessori, daar kom ik vandaan, daar liggen mijn roots. Probeer dat aan te boren, kijk naar de vroegere leerervaring. Een ander punt bij zij-instroom is hoe je de zij-instromer in de school positioneert.

Wat bedoelt u daarmee?
Nou, als je als zij-instromer op een school komt, word je vaak een beetje scheef aangekeken. Wie ben jij dan dat je zo'n traject betaald krijgt, dat soort dingen. Maar als zij-instromer heb je ook talenten, probeer die zij-instromer vanuit zijn talent te positioneren op den school. Een voorbeeld is, wij hebben een student die cultureel antropoloog is, die afgestudeerd is op midden oosterse culturen. Op de school waar zij staat zitten veel kinderen uit Arabische landen. Dan komen in de personeelskamer op een gegeven moment vragen met betrekking tot het handelen met de ouders vanuit hun cultuur, zij kan daar gewoon antwoord op geven. Dat bedoel ik met positioneren, zet de talenten, kwaliteiten en ervaringen van de zij-instromer in. Zet ze niet alleen voor de klas, maar laat ze ook op een andere manier een positie krijgen binnen de school. Als je een orthopedagoog binnen haalt op een school, kan die enorm van dienst zijn binnen jouw onderwijs. Zet hem dan niet alleen in als leraar, maar zet hem ook op andere vlakken in.

Dus maak gebruik van voorgaande ervaringen van zij-instromers en hun expertise in de school?
Ja en denk daar niet te smal in. Ik denk dat dat een kracht is waar je iets mee kan. Nu weet ik toevallig dat Librijn een school heeft die zijn eigen onderwijs maakt. Daar zit een zij-instromer die geschiedenis heeft gestudeerd. Zet die dan in bij de geschiedenis vakken. Dat doen ze daar ook. Daardoor voel je je als zij-instromer wel gekend en herkend. Dus voor het aantrekken van zij-instromers is het de begeleiding, de positionering in de school. Enerzijds naar de leerkrachten communiceren wat zij-instroom inhoud en hoe het in elkaar zit en anderzijds gebruik maken van iemands voorgaande ervaringen en ze gebruiken.

Denkt u dat er manieren zijn om meer afgestudeerde studenten aan te trekken naar de besturen.
Ik heb zelf onderzoek gedaan naar het socialisatieproces van startende leraren. En eigenlijk zit daar wel een overeenkomst bij met betrekking tot de zij-instroom. Zorg dat de begeleiding goed is. Zorg dat startende leraren een goede positie krijgen in de school. Overlaad ze niet met werk en geef ze de tijd om te wennen en socialiseren. Geef daar bij wijze van spreken een buddy voor waarmee zij in gesprek kunnen gaan. Plan dat ook.

Dus maak er afspraken over?
Stel dat jij een startende leraar bent en ik ben jouw begeleider, hoe goed bedoeld ook, maar als ik

zeg: als er wat is klop je maar aan. Dan klop je meestal te laat aan, bovendien is dat vanuit een negatieve impuls.

Dus dan krijg je een negatieve klank aan de begeleiding?
Ja, dus dan kom je niet zo snel naar mij toe. Mensen gaan niet zeggen, het is vandaag zo goed gegaan. Dat denken ze wel, en misschien zeggen ze het thuis, maar ze komen niet naar mij toe. Of als ze komen heb ik geen tijd, want ik heb natuurlijk ook een hoge werkdruk. Op het moment dat er iets is voel je je vervelend of handelingsonbekwaam. Dus organiseer de begeleiding en coaching echt goed, maak duidelijke afspraken. en dat dan ook weer profileren denk ik, als bestuur geven wij een coach voor startende leraar met wie je regelmatig in gesprek kan gaan. Daar zou je hetzelfde, nee…

Wat wilde u zeggen?
Ik dacht van dan zou je ook weer een gepensioneerde docent in kunnen zetten, maar die leerkrachten zijn al startbekwaam, dus dat is anders dan een zij-instromer. Als er dan zo'n oude knar als ik de hele tijd achter in de klas gaat zitten, schiet dat niet op.

Wat ik heel erg terug hoor komen in ons gesprek is de coaching en begeleiding van leerkrachten en dat je daar ook meer leerkrachten mee zult aantrekken.
Ja, dat denk ik wel, als je dat zo zou kunnen profileren en waarmaken dan maak je wel een slag denk ik. Overigen zit er ook de benchmark van Librijn, die de verschillende soorten onderwijs heeft. Zo zou je je ook kunnen profileren, wij maken bewuste keuzes voor montessori, dalton, freinet en andere soorten vernieuwend onderwijs.

Oke en dat ook gebruiken om nieuwe mensen aan te trekken.
Wat ik net zei, dat studenten vaak in het tweede jaar gaan kijken, dat klassikale onderwijs wil ik eigenlijk niet.

Gebeurt dat vaak?
Ja, dat gebeurt best vaak. Er zijn ook studenten die zeggen laat mij maar gewoon voor een klassikale school staan, daar ben ik altijd een beetje allergisch voor.

U heeft meer met andersoortig onderwijs?
Dat weet ik niet, ik vind dat je je als leraar open moet stellen voor de verschillende soorten onderwijs en je daarop moet oriënteren. Klassikaal onderwijs kan goed onderwijs zijn als je het op een goede manier inricht.

Ik denk dat hetzelfde geld voor andersoortig onderwijs, dat kan goed zijn als je het goed inricht. Montessorionderwijs is goed onderwijs. Als het goed gegeven wordt, maar als daar kennis ontbreekt is dat ook geen goed onderwijs. Ik denk dat ik een beeld heb van wat u denkt dat zij-instromers en studenten aantrekt. De begeleiding en het profileren van de diversiteit van de scholen. Zijn er nog andere vlakken waar scholen medewerkers mee trekken.
Niet direct, ik denk dat studenten en zij-instromers daar niet per se mee bezig zijn, maar op termijn wel. De doorgroeimogelijkheden. Want als ik nu kies voor deze school, zit ik daar dan voor mijn leven lang aan vast. Wat zijn de professionaliseringsmogelijkheden? Hoe kan ik mij verder ontwikkelen als professional. Dat is niet uniek, sterker nog het moet, maar je kunt wel extra stappen nemen. Er zijn besturen met een soort expertise bank, die zeggen we gaan niet constant allerlei externe bureaus inhuren om professionalisering te organiseren wij hebben onze eigen ...academy. Ik ben daar wel altijd ambivalent in. Je hebt je eigen academie en je haalt expertise uit het werkveld tegelijkertijd wordt het een soort inteelt achtig gebeuren. Ik denk dat als je in het DNA van de organisatie blijft, ook bij professionaliseren, dan mis je een bredere blik.

Dank u wel voor alle informatie!

Bijlage 15 – Interviewverslag respondent 12

Dit interview is gehouden met de beleidsmedewerker HRM van een andere grote onderwijsstichting in de regio.

Hoe ziet jullie wervingsproces eruit?
Het wervingsproces wordt eigenlijk voornamelijk op de scholen zelf uitgevoerd. We hebben een centrale HRM afdeling, die verzorgd met name het administratieve deel achteraf. De wervingsteksten en dat soort zaken stellen directies zelf op. Het selectieproces voeren ze zelf uit.

Dus het verschilt per school van Y?
Ja, we hebben wel een site en daar staan de vacatures allemaal op vermeld, die plaatsen we wel centraal, maar ze stellen zelf de tekst op, de omvang, de taakomschrijving etc. daar zijn ze zelf verantwoordelijk voor.

Wordt daar een soort format voor gegeven?
We hebben een format van zaken waarvan we zeggen die zijn in ieder geval handig om te vermelden, zoals omvang, inschaling, functieomschrijving etc. Over het algemeen vullen de directies het aan de hand van dat format verder helemaal zelf in.

Dus er wordt een format gegeven aan de hand waarvan directies een vacature opstellen en ze zetten die vacature zelf uit?
Het wordt op onze site gepubliceerd. Daarnaast hebben we een contract met een aantal andere sites, voor de landelijke verspreiding. In een enkel geval vraagt de directeur voor een advertentie in de kranten, maar dat gebeurt heel zelde. Voor personeel op de scholen regelen de directies dat voornamelijk zelf, voor directiefuncties wordt het hier vanuit het bureau gedaan.

Ziet u punten in het proces waarvan u denkt, dat hebben we zo ingevuld en dat werkt goed?
Deze werkwijze hebben we al heel lang, maar we beginnen nu verschillen te zien. Sommige scholen hebben meer succes dan andere scholen. De vraag is of dit te maken heeft met werving of met de aantrekkelijkheid van de school. Wat het eerste betreft proberen we nu wel te kijken of we niet afspraken kunnen maken om sommige dingen centraal te regelen. Sowieso hebben directies onderling contact als ze een kandidaat hebben die gereageerd heeft of op gesprek is geweest. Met toestemming van de kandidaat worden die eventueel wel gedeeld. Dit gaat veelal meer informeel via de contacten die directies onderling hebben. Daarnaast hebben wij zelf een kandidatenbank. Kandidaten kunnen zich bij ons melden, centraal op kantoor, daar kunnen directies ook gebruik van maken tijdens hun selectieprocedure.

Dus jullie hebben een zelfgemaakte databank met mensen die eventueel geïnteresseerd zijn om bij Y te werken?
Ja, die hebben zichzelf gemeld en worden anoniem in de kandidatenbank opgenomen op basis van beschrijving en wat ze bieden. Directies maken daar gebruik van op basis van waar ze naar op zoek zijn.

Dat is interessant, die had ik nog niet eerder gehoord.
Dat loopt wel terug hoor, want de reserves zijn een beetje op. Maar af en toe melden mensen zich wel op die manier als ze een andere functie willen hebben in een school.

Mensen uit jullie eigen organisatie of…
Kan allebei, dat is intern en extern. Daarnaast kunnen mensen een abonnement nemen op de melding van vacatures. Als er een dan nieuwe vacature online komt, krijgen ze een melding. Dan hoeven ze de website niet zelf in de gaten te houden.

Dat heb ik inderdaad gezien. Hebben jullie ook dingen aangepast in jullie wervingsproces om meer mensen te bereiken?
In het wervingsproces zelf niet veel.

Waarin wel?
Omdat het wervingsproces voor een belangrijk deel zich op schoolniveau afspeelt, hebben directies wel wat veranderingen toegepast. Ze zijn bijvoorbeeld sociale media meer gaan gebruiken als wervingskanaal, LinkedIn etc. Ik denk dat ze ook in de omschrijving en de functies die ze aanbieden wat aangepast hebben, maar dat gebeurt allemaal op schoolniveau. Als ze zich aan de cao houden is er in principe een grote mate van vrijheid. Daar zien we individueel bij diverse scholen wel wijzigingen. Ze zijn actiever geworden of hebben het proces op een andere manier ingericht.

Dat is interessant, ik had een beetje de aanname dat Y? vrij veel overkoepelend had ingericht. Ik heb prive een aantal leerkrachten gesproken en die gaven vrij snel aan dat ze werkten voor een Y school. Daardoor dacht ik dat jullie veel overkoepelend regelden.
Ja, maar we hebben bijvoorbeeld geen centraal wervingsbeleid. Het speelt echt helemaal op schoolniveau.

Oke, interessant. Heeft u een vermoeden waaraan het zou kunnen liggen dat medewerkers zich toch identificeren met Y onderwijs.
Ik heb geen idee, misschien ligt het aan de omvang? We hebben veel scholen dus dan komen ze elkaar wel tegen. We hebben ook een vrij actieve Y academie. Misschien dat dat meehelpt aan het idee dat ze tot een grotere organisatie behoren.

Dat zou kunnen, dat klinkt als een logische gedachtegang.
Ik denk dat het daaraan ligt. Van hieruit bekeken voelen de meeste personeelsleden zich vooral gebonden aan de school. Dat is hun omgeving en over het algemeen hebben ze ook heel gericht bij een school gesolliciteerd. Ik denk dat de identiteit met de school groter is dan met Y.

Dat zou kunnen. Het kan zijn dat ik net een aantal mensen gesproken heb die dat wat meer uitdragen… Dus qua werving en selectie hebben jullie centraal niets verandert, maar scholen hebben de vrijheid om zelf dingen aan te passen en dat hebben ze ook gedaan?
Ja.

Zijn er dingen veranderd in de structuur van scholen om het lerarentekort tegen te gaan?
Sommige scholen hadden al een stap gezet richting andere invulling van hun organisatie en onderwijsopvattingen. Door bijvoorbeeld meer met onderwijsondersteuners en onderwijsassistenten te werken en door het inhoudelijk wijzigen van hun werkwijze. We zien dat steeds meer scholen daarover na zijn gaan denken. Hoe kunnen we toch de kwaliteit van het onderwijs behouden en dat zijn dan vooral de scholen die wat verder waren in de ontwikkeling van hun concept. Je ziet dat die eenvoudiger zijn overgestapt naar een andere invulling van de organisatie. Ze creëren meer functie, niet zozeer cao technisch, daar werken ze vaak nog wel met leraar en leraarondersteuner, maar in het taakniveau op schoolniveau. Je ziet nadrukkelijke verschillen het kan dan heel aantrekkelijk zijn voor mensen, om de overstap te maken.

Naar de scholen die daar al wat verder in zijn?
De scholen die een ander concept hebben en dat op die manier in uitvoering brengen.

U zegt dus dat scholen met andere onderwijsconcepten aantrekkelijk zijn, bedoelt u daarmee scholen met concepten als montessori, dalton en freinet?
Nee, niet de traditionele vernieuwingsscholen. De scholen die echt hun concept omgegooid hebben.

We hebben bijvoorbeeld een school, de bras, die werken niet meer met het jaarstof- klassensysteem. Ze hebben groepen waar kinderen op een andere manier zijn ingedeeld. De school is in feite in twee groepen verdeeld. De onder en de bovenbouw, dat is niet gerelateerd aan leeftijd. De kinderen zijn helemaal verantwoordelijk voor hun eigen ontwikkelingslijn. Ze bepalen en kiezen zelf wat ze willen doen. Er zijn geen docenten meer met een eigen jaargroep, maar een mentorgroep. Die mentorgroep kan bestaan uit kinderen van allemaal verschillende leeftijden. Een klein gedeelte van de dag werken ze met die mentorgroep. Voor het overige gedeelte gaan de leerlingen op zoek naar de stof die zo op dat moment tot zich willen nemen. Ze zoeken de leerkracht die ze dat kan bieden, die zijn ook expert op dat gebied. Iemand heeft dus zijn eigen mentorgroep en is daarnaast rekenspecialist. Dat is wel een hele andere invulling aan het beroep van leraar.

Ja, je gaat dan veel meer specialiseren.
Ja en dat kan het heel aantrekkelijk maken voor mensen. Ik denk dus meer aan dat soort scholen en niet de traditionele vernieuwingsscholen. We hebben drie a vier scholen die heel ver zijn in de ontwikkeling van hun concept op die manier. We zien ook dat er andere functies dan leerkracht worden ontwikkeld. Dus leraarondersteuner of er wordt op een andere manier een vakspecialist. Er zijn niet meer allemaal leerkrachten met een klas, maar er wordt samengewerkt in verschillende lagen of disciplines.

Oke, ik had net een vraag en die ontschiet me even.
Als we het hebben over centraal, dan steken we erg in op zij-instroom.

Want jullie werken samen met Klassewerk toch?
Ja, dat is een samenwerkingsverband van de Haagse schoolbesturen. Aanstaande september starten we met 48 zij-instromers. Dat is een fors aantal. Twintig mensen moeten nog hun assessment afronden 28 hebben we al in dienst. Dus dat is een route die nadrukkelijk gezocht wordt. Heel veel scholen werken ook met onderwijsassistenten die de reguliere pabo gaan volgen in voltijd of deeltijd. Op die manier proberen we mensen in huis te halen om uiteindelijk te voorzien in onze eigen personeelsbehoefte.

Dus de stappen die jullie nemen om het lerarentekort tegen te gaan liggen deels in het opleiden van eigen personeel en door het aannemen van zij-instromers?
Ja, daarnaast ook het organisatorisch anders inrichten van de school. Dat zijn de hoofdstromen waaraan we werken om het lerarentekort op te vangen. We doen niet veel in extra wervingsactiviteiten omdat er een structureel tekort is. Het heeft niet zo veel zin om medewerkers bij de ander weg te trekken. We vissen uiteindelijk allemaal in dezelfde vijver en die vijver is bijna opgedroogd. Dat is de situatie, daar moeten we het mee doen, dus moeten we andere wegen zoeken.

Dus meer opleiden en anders organiseren?
Ja, we denken meer in die richtingen, in plaats van elkaar aftroeven op arbeidsvoorwaarde. We hebben ook geen specifieke maatregelen op arbeidsvoorwaarde, zoals een bonus als je een personeelslid aanbrengt.

Dus jullie hebben aan het wervingsproces eigenlijk niet iets verandert. Sommig scholen zijn meer gebruik gaan maken van sociale media. Ik denk dat niet alleen een verandering is op scholen, maar over het algemeen op de arbeidsmarkt.
Ja, vroeger zette je een advertentie in het wijkblad, daarna ging je naar de landelijke krant en nu schakel je sociale media in. Dat is een logisch proces denk ik.

Oke, de vraag die ik net wilde stellen schiet me weer te binnen. Het gaat over de scholen met een vernieuwend onderwijsconcept en dan de traditionele vernieuwingsscholen. Want Librijn heeft een aantal montessorischolen, freinetscholen, daltonscholen en een speciaal onderwijsschool. Ze zijn bang dat ze op die scholen meer te maken krijgen met de tekorten, omdat de gemiddelde leeftijd daar nog hoger ligt. Maar ze merken ook dat het steeds lastiger wordt om nieuwe mensen te vinden voor die scholen. Heeft Y ook zo'n ervaring?
We hebben een montessorischool en een Jenaplanschool en we zien dat het ingewikkeld is om voor die scholen mensen te vinden, die de traditionele opleidingen of vervolgopleidingen hebben gevolgd. Het oudere personeel is eigenlijk op alle scholen wel gaande, daar zien wij geen grote verschillen. Maar ze hebben dus wel meer moeite om mensen te vinden die specifiek gekozen hebben, of willen kiezen voor traditioneel vernieuwingsonderwijs.

Merken jullie ook verschil bij scholen in de binnenstad en daarbuiten?
Dat is een ingewikkelde. We merken dat er een trek is naar de periferie. De periferie is bij ons dan meer de vinexwijken. Daar merken we een kleine verandering, maar het is soms ook heel individueel per school. Er zijn scholen in de binnenstad die geen enkel probleem hebben in de voorziening van nieuw personeel. Andere scholen juist wat meer, dus dat zien we wel. In zijn algemeenheid trekken er inderdaad meer mensen naar de periferie. Dat heeft vaak te maken met reistijd of parkeerproblematiek, volgens mensen. In de Haagse binnenstad moet je overal betaald parkeren en dat kunnen we niet altijd volledig compenseren. Veel mensen vinden dat dan toch wel een bezwaar, maar reistijd is ook een belangrijk punt. Dichter bij huis werken, vanuit Zoetermeer heb je mensen die elke dag in de file staan, zij kunnen nu in Zoetermeer of omliggende dorpen een baan vinden.

U denkt dat het meer te maken heeft met reistijd en…
Mensen hebben meer gelegenheid om te kiezen. Reistijd is vaak een belangrijk punt of daar ook nog iets achter zit van dat het als een eenvoudigere problematiek ervaren wordt? In sommige gevallen wel, sommige mensen zeggen. Ik heb nu twintig jaar op een binnenstadsschool gestaan. Ik vind het nu wel even lekker om met andere kinderen te werken. Dat gebeurt, maar zo heel af en toe gaat het ook andersom. Ik heb altijd in Benoordenhout gewerkt en het lijkt me leuk om in Transvaal te werken, dat zijn wel uitzonderingen.

Dus de tendens is meer de andere kant op?
Ja, ik denk dat die trend wel zichtbaar wordt.

Ziet u nog ergens mogelijkheden voor verbetering bij Y om het lerarentekort tegen te gaan?
Ik denk dat de grootste winst te halen valt in het anders organiseren van onderwijs, maar dat is een hele grote stap. Zowel voor de mensen in het onderwijs als voor de gehele maatschappij. Ik denk dat we met het huidige lerarentekort het ons niet meer kunnen veroorloven om op de huidige wijze het onderwijs te organiseren. Dus een leerkracht die verantwoordelijk is voor tussen de twintig en dertig leerlingen. Ik denk dat we anders moeten organiseren. Ik denk dat de opleidingsstructuur anders moet. Het is idioot dat iemand vanuit het voortgezet onderwijs niet bevoegd is voor het primair onderwijs, maar altijd eerst nog even de hele pabo moet halen.

U bedoelt mensen die nu aan het voortgezet onderwijs werken die een diploma hebben om les te geven aan het voortgezet onderwijs?
Ja en andersom is het ook heel beperkt.

Ja, dat kan alleen voor de eerste drie jaar, toch?
Ja, maar volgens mij moet je ook een cursus of opleiding doen om dat volledig bevoegd te mogen doen. Wat dat betreft is die opleidingsstructuur ook te eenzijdig. Mensen worden nog steeds breed opgeleid op de pabo voor groep één t/m groep acht. Ik denk dat dat onderhand achterhaald is.

Dat mensen zich weer meer gaan specialiseren?
Bijvoorbeeld, geef in ieder geval de gelegenheid aan mensen die zich willen specialiseren. Als mensen breed bevoegd willen raken, moet die mogelijkheid er ook zijn, maar stel dat niet als belangrijkste voorwaarde. Ik denk dat er veel meer winst te behalen is in de opleiding. Dat zou het onderwijs weer een aantrekkelijker werkveld kunnen maken. Ik denk dat dat soort dingen erg van belang zijn, maar dat zijn hele grote stappen.

Ja, dat zijn bijna bovenschoolse of eigenlijk zelf boven stichtings stappen.
Ja, dat zijn gewoon landelijke besluiten die moeten worden genomen. Zolang we blijven zitten op de hele traditionele inrichting van het onderwijs gaan we het echt niet redden. Dus dat wordt ingewikkeld. Ik denk dat we een hele problematische periode tegemoet gaan als we vast blijven houden aan de traditionele inrichting. Vervolgens moeten we ons richten om zo min mogelijk mensen kwijt te raken.

Dus mensen binnen…
Ja, binnen Y proberen te behouden

Ja, binnen Y, dus binnen het bestuur. Ik heb ook mensen gehoord die zeiden misschien moeten we gaan kijken of mensen binnen het onderwijs kunnen houden. Als het niet binnen ons bestuur is dan bij een ander bestuur, als ze maar in het onderwijs blijven.
Dat sowieso, dat is ook een hele belangrijke opdracht. Ik denk dat besturen meer kunnen doen om het elkaar minder moeilijk te maken dan ze nu doen. Dat kan door meer de samenwerking te zoeken. In Den Haag hebben we al een stap gezet met klassewerk. Waar we met een aantal besturen gezamenlijk proberen maatregelen te treffen om het onderwijs zo aantrekkelijk mogelijk te maken. Maar dat houdt op bij de grens met Rijswijk, want dat is een andere gemeente. Dat vind ik bijzonder. Natuurlijk hebben alle besturen een eigen territorium. Maar ik denk dat er winst te behalen valt als die besturen zich meer collectief gaan opstellen. Er worden goede pogingen ondernomen, maar het is nog lang niet optimaal. Ik denk dat het ook cao technisch veel meer mogelijk moet zijn om flexibeler te werken met mensen. Dat heeft ook te maken met de inrichting van het onderwijs, omdat nu een leerkracht verantwoordelijk is voor een groep, is het moeilijk om flexibele arbeid aan te bieden. Misschien zijn er wel mensen die zeggen, van november tot april wil ik aan de slag in het onderwijs en de rest van het jaar niet, want dan heb ik iets anders te doen. Dat is nu nog heel slecht mogelijk.

Dat klopt, dus meer flexibel gaan werken. Wat inderdaad opvalt of tenminste dat valt mij op, is dat in het onderwijs mensen vrij traditioneel worden aangenomen. Mensen worden aangenomen op een vast contract of voor langere tijd. Terwijl er op de rest van de arbeidsmarkt veel meer flexibiliteit is.
De honkvasters in het onderwijs die zijn er. Je ziet dat veel mensen starten op een school en daar uiteindelijk ook hun afscheid hebben op een leeftijd die dicht tegen de pensioenleeftijd aan ligt. Dat heeft misschien te maken met de mensen die in het onderwijs werken. Dat zijn vaak mensen die vasthouden aan structuren. Ik weet niet of dat valt te psychologiseren, maar het valt me wel op dat in het onderwijs, niet zo makkelijk een overstap gemaakt wordt. Ook in de zin van de stimulering vanuit scholen zelf. Het wordt niet op prijs gesteld als je naar een jaar of drie vier zegt, nou ik ga is naar een andere school. Dat vinden ze over het algemeen nogal vreemd.

Dus misschien is het ook een stuk cultuur die in het onderwijs heerst?
Daar lijkt het wel op, ik weet niet hoe wetenschappelijk dat gestaafd wordt, maar dat is mijn beeld in dit geval.

Daar ben ik naar op zoek, wat u beeld is. Mijn volgende vraag was wat het probleem op kan lossen op de lange termijn en landelijk, maar daar heeft u volgens mij al wel antwoord op gegeven. Want u denkt dat dat echt ligt in het vernieuwen en anders inrichten van het onderwijs, toch?

Ja, het anders inrichten heel nadrukkelijk en heel breed. De opleidingsstructuur, de inhoud en op korte termijn zou ik vooral inzetten op zij-instroom. Mensen die zich versneld willen laten opleiden en wel de kwaliteit van het onderwijs behouden. Dat is heel erg belangrijk en ingewikkeld. En de stap durven zetten tot maatregelen, ook al zijn die niet populair. Persoonlijk vind ik dat je kinderen gewoon naar huis moet sturen als er geen kwalitatief goede vervanging beschikbaar is.

Om dan maar duidelijk te maken dat er niemand is, zodat mensen actie gaan ondernemen?
Ja, ik bedoel alle noodmaatregelen. Het siert scholen dat ze hun best doen om te zorgen dat kinderen niet naar huis hoeven. De vraag is alleen hoeveel echt onderwijs ze dan nog krijgen. Kinderen verdelen over de groepen is ook geen goede oplossing, volgens mij. Dat kun je ook maar beperkt, want je put je aanwezige personeel er mee uit. Ik denk dat het lerarentekort een probleem is dat we op schoolniveau niet op kunnen lossen, dan maar een keer de bunker in zou ik zeggen.

Oke, ik denk dat ik een heleboel informatie gehoord heb, mijn vragen zijn beantwoord. Heeft u nog iets dat u zou willen toevoegen?
Nee, ik geloof het niet.

Bijlage 16 – Verslag Focusgroep

Legenda

Clusterdirecteur Rijswijk
Clusterdirecteur Delft
P&O beleidsmedewerker
Directeur Financien en bedrijfsvoering
Onderzoeker

Focusgroep

Ik heb mijn onderzoek vooral gericht op het aantrekken van nieuwe medewerkers en medewerkers die nog geen ervaring hebben in het onderwijs en die dat misschien wel zouden willen. Het grootste punt waar ik mijn onderzoek op wil richten is het Employer brand van Librijn, dus wat straalt Librijn uit naar buiten toe. En ik ben heel benieuwd hoe jullie dat zien. Wat willen jullie dat Librijn naar buiten toe uitstraalt?

We gaan nu vertellen wat we graag zouden willen, toch.

Ja

Een frisse organisatie die zich richt op ontwikkeling. Die een degelijke maar wel ook vooruitstrevende positie inneemt in de maatschappij maar die zich ook richt op maatschappelijke ontwikkelingen, dus deels ook toekomst gericht

Veelzijdig is. Veel concepten. Veel diversiteit

Waar een duidelijke groei, Dat mensen ook goed weten dat als je hier komen werken, is het ook echt de bedoeling dat je leven lang leert, dat je je goed kan verder ontwikkelen dat daar ook voorbeelden van zijn. dat je daar ook lijnen van kunt aan uitzetten.

Goed werkgeverschap, duurzame inzetbaarheid van de werknemen. Dat je als werknemer als individu wordt gezien. Dat je zeg maar ingezet wordt op je talenten. Dat je je ook kunt ontwikkelen. Dat je ook kennis kan maken met allerlei onderwijsvormen. Diversiteit. Transparante organisatie

We hebben afgelopen week toevallig gewerkt aan een inleiding op het opleidingshuis van Librijn, dat heeft dus alles te maken, met wat je leerkrachten wilt bieden in de toekomst, dus er zit gelijk een stukje verbinding in. Wat je net hebt gehoord, het enige wat ik daar nog in mis is zeg maar de koppeling aan de aan verandering onderhevige maatschappij. Dat mensen gekoppeld blijven door scholing. Dat we dus ook in die zin in mensen willen investeren zodat ze in hun vak ontwikkelen,maar ook binnen de context van de veranderingen die zich nu eenmaal in je leefomgeving voordoen en niet alleen bij jou als leerkracht maar ook natuurlijk met de kinderen en ouders en andere stakeholders waar je mee te maken hebt.

Wij willen onze kinderen zegmaar toekomstbestendig onderwijs geven en dat geldt natuurlijk ook voor het personeel dat moet leerkrachtig zijn. Maar wel met een vaste koers.

Dus daar bedoel je mee?

Dat er wel een duidelijke focus is waar wij voor staan.

In hoeverre denken jullie dat die uitstraling al bereikt is?

Wij zijn natuurlijk allemaal Librijn. We zitten natuurlijk in een veranderingstraject. Dus het is belangrijk om niet naar elkaar te wijzen maar het gewoon samen met elkaar te doen en…

Die zou ik anders willen duiden. Toch in de zin van als wij te maken krijgen met mensen die belangstelling hebben om hier te komen werken, hoe kijken ze dan naar ons?

Dat is mijn vraag inderdaad hoe denken jullie dat de buitenwereld Librijn op dit moment ziet? En hoe ver ligt dat van waar je naar toe wilt?

En wat ik dan vaak hoor en dat is net al genoemd bij je eerste vraag is dat mensen ons interessant vinden omdat wij zoveel verschillend onderwijsaanbod op onze scholen hebben en dat vinden mensen aantrekkelijk.

Maar ik zal wel als nieuwkomer, vorig jaar rond deze tijd had ik net mijn sollicitatie procedure afgerond. En ik ben natuurlijk geen leraar. Ik kwam hier deel uitmaken van het bestuurskantoor en deels in het werkveld. En dan denk ik dat we ons nog wel verder kunnen ontwikkelen op de gebieden die we daar beschrijven. Dan is het toch wat intern gericht. Gaan de weg leer je de organisatie ook beter kennen, maar dat komt er niet meteen uit. Het kwam er wel uit dat er heerst een redelijk prettige sfeer, iedereen was wel hartstikke leuk en interessant maar ik merk wel dat de punten die we noemen dat we daar meer op zouden kunnen anticiperen. Dus ook vaker naar buiten treden, dat William dat wel doet en andere zullen dat ook allemaal doen, maar dat wordt gaan de weg pas duidelijk. Dat is niet duidelijk bij bijvoorbeeld de eerste twee, drie gesprekken.

Het zit minder tussen onze oren nog.

Als je dan dieper praat en je komt langer in zo'n organisatie en je vraagt mensen waarom werk je hier en werk je hier al langere tijd? Dan hoor je de redenen, terwijl dat in zo'n gesprek, niet meteen duidelijk is. Ik denk dat we daar nog wat kunnen winnen.

En ik denk aan de andere kant, je stelt de vraag nu, maar het antwoord op deze vraag zal zich door ontwikkelingen in de maatschappij en dus ook in het onderwijs zal dat antwoord veelzijdiger gaan worden. Ik dacht Nadia die kopt hem wel in er is zoveel kennis binnen onderwijs die niet wordt benut. Kennis uit onderzoek. De valkuil van een stichting die heel veel traditionele onderwijsvernieuwers binnen de gebouwen herbergt, die hechten vaak nogal aan de principes van die traditionele vernieuwers en staan dan uit zichzelf wat minder open voor ontwikkelingen die ook in de maatschappij spelen en niet direct zichtbaar zijn, maar waar je iets meer moeite voor moet doen om ze naar binnen te halen. Ik denk dat dat de komende jaren ook meer een beeld wordt waar Librijn zich op gaat ontwikkelen en waar we dus ook mee naar buiten zouden kunnen gaan treden. Maar dat is een laag waarbij het nog langer duurt voordat dat naar buiten treedt Maar ook dat beeld waar je naar vraagt dat staat niet stil

Nee, nee dat verandert constant maar ik ben benieuwd wat jullie denken dat dat beeld op dit moment is.

Maar ik denk dat Jessica dat veerkracht een goede kernwaarde zou kunnen zijn om van die uit, die ontwikkeling verder voort te zetten. Het vraagt van leerkrachten iets, maar ook van directeuren, kinderen moeten steeds veerkrachtiger zijn, ze maken veel mee. Het is anders dan in mijn jonge jaren.

Dat klopt,

Ja het is wel zo

Bijna oma vertelt.

Mijn kinderen zeiden laatst tegen mij, zo'n vleermuis wat voor geluid maakt die eigenlijk? Ik zei ja dat zoeken we gewoon even op. En toen zei ik weet je wat zo grappig is, dat we hier zitten en dat kunnen opzoeken in mijn tijd kon dat helemaal niet. En ook niet in de tijd dat ik leraar was, ik kreeg volgens mij in mijn laatste jaar, dat was in 2004 kreeg ik net een computer in mijn klas en dat we dus via internet dingetjes op konden halen. Nou ik vond het echt een verademing. Ik snapte ook niet dat iedereen moeilijk deed over het weggooien van het schoolbord. Ik dacht dat is toch fantastisch man.

Het is leuk om bij aan te sluiten, want Peter Freinet was altijd al waar kan ik het vinden, die zag dat altijd al. Alleen en mensen uit het onderwijs weten dat wel. Je had altijd van die boekjes junior noem maar op, enorme thema reeksen, bergen, en eigenlijk was dat wat je nu op het internet doet, zoekt. Dat stond in enorme themaboekjes in bakken.

Focus jongens alles wordt opgenomen,

Dat klopt inderdaad. Ik denk dat ik een beeld heb van wat jullie willen van Employer Branding van Librijn. Waar ik ook benieuwd naar ben is hoe zien jullie dat voor Librijn als geheel en als school apart. Want je hebt heel vaak dat sollicitanten solliciteren bij een specifieke school en niet zo zeer bij Librijn of een andere stichting. Wat vinden jullie daarin gewenst? Hebben jullie liever dat Librijn zich uitdraagt op alle scholen als Librijn als overkoepelende stichting? Of als school, dit zijn wij als school en dit zijn onze specifieke positieve punten.

Het antwoord ligt al een beetje besloten in jouw vraag. De meeste mensen hebben vaak belangstelling voor een type onderwijs of meerdere types onderwijs. Dus dat staat in dat geval voorop. Onze scholen moeten daarbij uitstralen dat ze Librijn scholen zijn en dat de aanstelling die je krijgt altijd een Librijn aanstelling is. En dat kan je heel positief duiden door te zeggen oke dit vind jij leuk, maar wij hebben voor de toekomst nog meer mogelijkheden. Zo moet je het zien. Ik denk dat dat de realiteit is. Zou je het anders willen, ik weet niet of dat zo is, maar dan zou dat niet werken.

Ik denk ook dat de focus die je binnen HRM kiest zeker ook op die school aanwezig moet zijn en misschien ook in de plus variant. Dat zou nog kunnen natuurlijk. Maar het moet wel minimaal als je zegt een leven lang leren veerkrachtig, nou ja al die dingen die we belangrijk vinden. Dan kan het niet zo zijn dat een school zegt ik doe alleen maar dit punt en ik doe daar niet aan mee. De directeur zal ook in dit hele verhaal mee moeten gaan. Dat is ook wat hij uitstraalt naar een team.

Maar zover is het nog niet overal.

Wij moeten daar wel wat aan gaan doen.

En wij zullen ook rekening moeten houden dat de mens van vandaag binnen een bepaalde bandbreedte van de norm anders denkt. Dus de sollicitant van vandaag denkt anders dan de sollicitant van 10 jaar geleden. Het heeft natuurlijk te maken met generatie verschillen. Dus dat is ook belangrijk dat we dat goed meenemen.

Vroeger maakten mensen een keuze en veel meer een keuze op langere termijn.

Vandaag de dag is het moet vooral leuk zijn en passen binnen mijn leven.

Maar dat heb ik trouwens ook wel, maar misschien ben ik een voorloper daarin. Dus ik ben wel heel oud al maar...ik kan hedendaags denken en doen. Maar het is wel voor grotere groepen steeds belangrijker geworden.

Het is wel interessant om van jou te weten waarom je op dit moment toch leuk vindt om hier aan tafel te zitten, terwijl er eigenlijk een tegelzetter bij je aan de deur staat. Komt het dan wel uit om nu hier te wezen?

Ben je hiermee geholpen?

Jawel ik ben hier wel mee geholpen, want als ik het zo hoor dan gaat de focus uit van per school, jezelf echt neerzetten als school en daar overkoepelend bij maar dit is wat Librijn aan ons personeel nog biedt extra.

Nee in het verlengde je presenteert je als school, maar je maakt ook duidelijk dat je onderdeel uitmaakt van Librijn. Het is niet twee verhalen, het is een verhaal.

Een school mag autonoom zijn, maar niet zo autonoom, dat ze zich helemaal afzonderen van Librijn.

Dus als jij heel praktisch een wervingsadvertentie neerzet, dan begin je met het verhaal van school en dan volgt daarna nog en we vallen onder Librijn en dat brengt deze voordelen met zich mee ,is dat wat jullie daarmee bedoelen.

Ja dat zou kunnen maar ik zou me ook kunnen voorstellen dat je Librijn daarin actiever betrekt of dat je je logo je kernwaardes daarin zou verwerken.

Ik zou hem ook omdraaien persoonlijk. Dit is Librijn en deze school hoort erbij. Dat is niet uitgekristalliseerd. Zoals zou ik hem misschien wel willen inzetten.

Daar zou je eigenlijk meer onderzoek naar moeten doen. Ik weet wel dat bepaalde besturen dat hebben gedaan. De naam van het bestuur bijvoorbeeld groot op de school en dan de naam en ik weet dat bijvoorbeeld bepaalde mensen waarvan de kinderen naar die school gaan dat heel apart vinden want die hebben echt zo iets van ja ik kies voor die school.

Dat was de vraag van Emma ook, daar begon je ook mee, daarom ben ik ook voorstander dat is ook gewoon vanuit de achterliggende gedachte dat medewerkers in eerste instantie voor een school kiezen, die bij een bepaald bestuur hoort. Ik zou toch altijd met die school beginnen vanuit die overweging dat je dan je kansen vergroot om medewerkers binnen te halen. Je bent verleidelijker denk ik.

Dat weet ik niet of dat zo is.

Ik denk juist door die finesses van wat willen wij als Librijn dat we dan een groot beeld neerzetten en dan die school daarin ophangen in feite. Natuurlijk moet je die link naar die school leggen, maar dat extra.

Spannend want als er een advertentie staat en het is minder duidelijk dat het om een Montessorischool gaat maar eerst over Librijn.

Dat is wel vrij zwart wit zoals je het nu zegt, denk ik. Ik kan me ook voorstellen dat je het een heel klein dingetje noemt en dan een enorme advertentie

Misschien te kort door de bocht maar jouw gedachte bij mijn uitspraak dat iets zwart wit zou zijn. Iemand die op zoek is naar een baan en daar een bepaald beeld bij heeft die gaat misschien kijken op Montessori of Dalton of noem maar op en dat is wat tie eerst doet en daarna moet hij het beeld vormen van o dat hoort bij Librijn. Want dat is wat we willen. We willen een veelzijdig onderwijs. Daar zit onze kracht.

Nou dat is dan nog een leuk onderzoek

Hoe kijk ik er naar, verschillende mensen hebben er verschillende meningen over volgens mij. Ik ben bij X geweest daar deden ze heel erg per school. En wat daar de HR adviseur zei. Ik zou heel graag willen dat we een soort van format hebben van dit is hoe een wervingsadvertentie van ons eruit ziet en dat we die per school dan inrichten. Dus dan is het duidelijk dat het valt onder ons en dat benoemen we ook kort in de advertentie maar dat het echt gefocust is op de school. Ik ga morgen, dat loopt net langs elkaar heen dat interview heb ik nog niet gehad, maar heb ik een interview met Yonderwijs. Tenminste dit is de indruk die ik krijg. Ik kom zelf uit Den Haag en heb op een Y school gezeten, mijn moeder heeft daar gewerkt. Zij dragen vrij veel naar buiten dat zij Y onderwijs zijn. En dat daar binnen mogelijkheden zijn. Ik werk in een schoenwinkel, ik heb natuurlijk interesse in het onderwijs. Ik stond toevallig, een van mijn collega's werkt ook in het onderwijs is ook bezig met een opleiding, ik zei ik wil dat ook doen bij Librijn. O zei ze bij Librijn, weet je dat zeker? Ik zit bij Y en… Ik vond dat wel een interessante

Was dat een adviseur?

Nee iemand die werkt bij Y als leerkracht en die zit wel in zo'n circuit, want wat je heel erg merkt is dat scholen het van oudsher moeten hebben van mond op mond reclame.

Dat klopt

En als jij dan zo bekend staat is dat minder positief.

Het voorbeeld dat je noemt, daar ontleent iemand zijn identiteit heel sterk aan Y onderwijs.

Maar als je als sollicitant op een middelbare school bijvoorbeeld wil werken van Y onderwijs en je zoekt die naam van de school op dan kun je bijna niet herleiden dat dat het weer van Y is.

Nee het is niet perse heel zichtbaar op de scholen. Maar onder het personeel wordt dat dus wel uitgedragen. Op de een of andere manier zijn die daar wel aan verbonden. En ik weet niet hoezeer dat binnen Librijn het geval is en of dat wenselijk is? Dat is dan ook de vraag.

Ik denk dat er heel veel mensen zijn die zeggen dat ze bij Librijn werken. Ik denk dat we met z'n allen zoals we hier zitten wel heel nieuwsgierig zijn wat er op dit gebied uit jouw onderzoek komt. We denken vanuit aannames.

Ja dat klopt jullie maken aannames en ik natuurlijk ook. Ik heb op meerdere manieren zeg maar linkjes ene kant van dit onderzoek, maar natuurlijk ook van mijn moeder die hier werkt en van wat ik zelf graag wil. Ik heb het gevoel dat er nog wel af en toe een verschil in zit wat jullie denken, wat een buitenstaander denkt en wat iemand denkt die bij Librijn werkt.

Dat willen we graag weten, want in wezen is dat een marketing verhaal he

Dat klopt

En is het voor ons heel interessant om te weten, wat zou nu het beste werken.

Welke weg?

Ons doel is het zelfde, dat is het probleem niet.

Hoe kom je er

Zichtbaarheid is heel belangrijk.

Ons doel is. Wat staat nu boven aan. Staat Librijn bovenaan of staat de school bovenaan? In het personeel deel.

Dat vind ik niet het belangrijkste. Als we de mensen maar krijgen en op de goede plekken laten landen en dan moet je eigenlijk weten wat is dan het belangrijkste voor mensen.

Y, je werkt bij Y dat is een hele andere dynamiek dan je werkt bij.

Ik heb hier het gevoel ik werk bij de Montessorischool

Ja

En het zou kunnen dat, maar dat is ook een aanname dat dat met herhaling heeft te maken dus een stukje marketing.

Jazeker.

De vraag daar achter is, vinden we het goed dat de leerkrachten zeggen. Ik werk op de monterssorischool of willen we eigenlijk dat ze zeggen we werken bij Librijn.

Bij Librijn werk ik op die montessorischool.

Dat is in feite wat je zou moeten aangeven. Of ik werk op de montessorischool en dat is een onderdeel van Librijn.

Dat is wel een beetje als je op zo'n studiedag kijkt dat al die verschillende scholen bij elkaar en dan merk je Dan zou ik wel een beetje meer het Librijn gevoel willen voelen. Dat je wel duidelijk hebt van jij bent welliswaar die schooldirecteur of die leerkracht maar wij zijn samen hier met elkaar voor het onderwijs van onze kinderen. Dat vind ik misschien bij zo'n stichting die zich erg profileert als de stichting Y doet dat, de Haagse scholen doen dat ook al ietsje meer maar er zijn nog wel andere voorbeelden in het land die dat echt heel erg promoten. Dat geeft ook wel zeker voor jongere leerkrachten het gevoel van dan ga ik wel bij die school werken maar daarna kan ik ook verder en dan kan ik zus en zo doen. Dat geeft ook wel een beetje wat ruimte in je denken.

De vraag is denk ik ook, gaat het om welk beeld wij nastreven? Daar kunnen we heel verschillend in zijn, maar ook wat werkt. Wat werkt voor de buitenwereld. Voor sollicitanten maar ook voor ouders die kiezen voor het plaatsen van hun kind op een Librijn school of op de Jan-Vermeerschool. Daar moet ook wetenschap toch onder zitten.

Daar zit ook wetenschap onder.

Ik zou benieuwd zijn naar die kennis, want ik heb een aanname, maar ik zou heel graag willen weten wat is nu het slimste.

Dit gaat dan over de leerlingen en de ouders van een school. Dat is wel iets anders dan je personeel. Je personeel heeft veel meer te maken qua arbeidsvoorwaarden over het algemeen met de overkoepelende stichting. Terwijl ouders van een school, die zijn op een school en die hebben veel meer te maken met de leerkracht daar en de directie daar en minder met Librijn.

Emma laat ik hem dan anders maken, die ouders die kiezen om een bepaalde reden voor een school en dat kan ook zijn omdat die leerkracht daar werkt. Die ze op een feestje zijn tegen gekomen, bij hun in de buurt woont. Bij hun op de korfbalclub zitten noem maar op. Is het dan verstandig dat die leerkracht zich presenteert als iemand van Librijn of van een van de scholen.

Nu zou ik zelf nooit een ouder zijn die daar op kiest. Dat komt misschien door mijn onderwijs achtergrond Nu zou ik wel zo'n ouder zijn die denkt nou als die bij die stichting zitten dan weet ik ongeveer hoe die zich profileert waar die naar toe wil en dan zou ik er wel geruster over zijn. Ik heb bijvoorbeeld een school gekeken waar die dacht ik van de Y, toen zag ik later het scholingsbeleid en toen dacht ik dat is vrij vooruitstrevend en daar kan de haagse schoolvereniging niet aan tippen bijvoorbeeld.

Nu is het weer interessant of Nadia een mainstream is of dat een grote groep van mensen

Dat klopt ik ben niet mainstream.

Daar moet toch onderzoek naar gedaan zijn. Dat zou ik heel graag willen weten.

Ik weet niet of daar onderzoek naar gedaan is. Zo specifiek gericht op scholen dat weet ik niet.

Maar dit maakt nog steeds deel uit van het grote geheel he. Ik vind dus wat die leerkrachten zeggen, wat die ouders zeggen, dat hoeft wat mij betreft niet te verschillen, misschien ook wel. Ik zie wel verbanden. Hoe kom je tot je aantrekkelijkheid. Wat wil je uitstralen heeft denk ik te maken met je belang kinderen op onze scholen en goede leerkrachten op onze scholen. Ik vind het heel fijn dat je het zo stelt want je hoort mensen gelijk hun mening geven, want dat zijn we gewend te doen. Maar eigenlijk zou je eens moeten weten hoe zit dat nou.

Ik denk dat het op verschillende manieren gebeurt. Is er onderzoek naar gedaan en wat zijn dan de uitkomsten.

Ik *zie jullie nu even als stichting jullie hebben daar nu nog geen idee over. Jullie hebben daar allemaal aparte ideeën over maar jullie hebben er niet een idee over?*

Het zijn aannames

Ik hoor wel verschillende meningen in dit gesprek er is geen eenduidigheid.

Dat constateerde je al

We zijn zoekende

Ook een ding wat ik wel wil bespreken, want wat ik in mijn interviews

Afronden Emma, nog hooguit 5 minuten.

Ik heb in mijn interviews heel veel dingen gehoord maar wat ik daar in miste is eenduidigheid of afspraken daarover. Ik heb bijvoorbeeld een aantal zij-instromers gesproken en die zeiden ik ben heel blij met Librijn want ik krijg alles vergoed ik krijg een dag vrij extra om te leren en mijn medestudenten hebben dat niet. Dan lijkt me dat je daarmee naar buiten draagt van dit zijn wij, dit bieden we allemaal extra aan, voor mensen die nog niet in het onderwijs zitten.

Nu begin ik ook te snappen waarom wij zoveel mensen langs krijgen voor de zij-instroom

Dat is dan weer verrassend, want daar zijn afspraken over gemaakt met de pabo en dat is uitgevraagd bij andere besturen en aan de hand daarvan hebben jullie deze gemaakt

Ja , maar ook een beetje uit ervaring dat we merkten dat mensen vast liepen. Dat het nodig is dat sommige mensen

Dit hadden we al begin 2018

Maak je vraag af.

Wat mijn vraag is daar is best nog wel veel onduidelijkheid in wat mensen denken wat Librijn biedt en wat ze in werkelijkheid aanbieden. En mijn vraag is zien jullie dat ook zo?

Dat wisten wij dus niet, je ziet de reactie.

Aan communicatie zouden wij nog heel wat kunnen verbeteren.

Je ziet bij andere organisaties die hun overkoepelende naam promoten. Bijvoorbeeld Haagse scholen die zijn heel consequent in communicatie op social media

Wij hebben wel bepaalde locaties die communiceren dan via face book, maar dat is ook niet altijd consequent. En bij linked in is het ook niet consequent.

Dan ga ik nu terug naar mijn onderzoek ook om het afteronden. Ik denk ook dat daar de conclusie van mijn onderzoek naar toe gaat dat er heel veel staat en dat er al heel veel wordt gedaan maar dat het communiceren daarover naar buiten toe dat daar nog verbeter punten zijn, zodat je ook mensen aantrekt die niet perse op zoek zijn naar het werk als leerkracht. Want ik denk dat je daar naar toe moet dat je mensen gaat werven die niet actief op zoek zijn, maar die dat tegenkomen op facebook op sociale media, in het bushokje

En dan heeft het te maken met herkenbaarheid?

Ja

Zichtbaarheid

Verwachtingsmanagement in de zin van dat je het altijd op een bepaalde manier doet die herkenbaar is en niet hap snap

Dat we iets gaan doen, laten we wel wezen aan pr en communicatie

Dat wij iets gaan doen, zodat andere leerkrachten uit het oosten gaan denken ik ga verhuizen naar Librijn.

Misschien niet uit het oosten, misschien wel uit het oosten, maar dat kan ook. Maar dat leerkrachten of mensen die nog niet werkzaam zijn in het onderwijs wel denken die bieden iets waardoor ik die stap durf te maken. Waardoor ik dat wel ga doen.

Er over na ga denken.

In ieder geval er over na gaan denken. Die mensen wil je nu hebben. Je wilt ook die mensen hebben die actief op zoek zijn naar een baan, maar ik denk dat die jullie al wel vinden. Ik denk dat je moet gaan kijken naar de mensen die nog niet opzoek zijn en die dan aantrekt door middel van je communicatie en wat jij uitstraalt als organisatie.

Maar ook breder dan het HRM verhaal. Ja dat is een wijze les. Dank je wel Emma en we zien natuurlijk heel graag je eindrapportage tegemoet. Mocht het je lukken om wat onderzoek te doen van wat werkt nu qua marketing zou dat heel welkom zijn.

Bijlage 17 – Analyseschema

Deelvraag 1

Respondenten	Hoe ziet het wervingsproces eruit?	Wat is positief aan dit proces	Waar ziet u verbeterpunten in dit proces?	Wat wordt er gedaan om de tekorten op te vangen?	Waar ziet u mogelijkheden voor verbetering?	Wat kan het probleem op de lange termijn oplossen voor uw school	Wat voor ideeen heeft u over het oplossen van het landelijke probleem?
1				We zijn dus al volop bezig met zij-instromers en hebben een opleidingsschool. Aangesloten bij pool west voor vervanging, nu ook projecten met werklozen etc.	De start- basis- en vakbekwaamheden en de beloning daarvan is nog niet zo sterk. Ik vind dat we veel dingen al doen, maar dat wordt niet altijd zo ervaren. Het afwerken van veranderingen.		
2					Ik vind het niet prettig dat alles over de rug van de directeur gaat.		
3							
4	De locatiedirecteuren maken een planning van hoe hun school er volgend jaar uitziet met betrekking tot leerling aantallen. Rond april komen de vacatures op de sites te staan. Dus men is nu niet pro-actief aan het werven. Als er gedurende het jaar vacatures zijn worden deze via e-mail		Als ik een sollicitatie binnen krijg, voordat de planning rond is moet ik ontzettend leuren met die persoon bij de verschillende scholen.		Een mooie website, verbetering van processen.		

	naar de locatiedirecteuren verspreid, zij delen die met hun medewerkers. Vaak worden ze ook op de prikborden in de scholen gehangen en komen ze op de website van pool west en de de onderwijsvacaturebank						
5					Ik weet weinig van wat P&O aan het doen is. Wat ik belangrijk vindt is dat als er nieuwe mensen binnen komen dat ze goed begeleid worden. Dus dat ze een informatiepakket krijgen en voorgesteld worden		
6							
7	We zetten onze vacatures op meesterbaan en zetten in op mond op mond reclame. We zijn gaan samenwerken met Pool West		Ik denk dat we in de werving en selectie nog stappen kunnen maken. We zijn van plan om per school aan te geven wat die aantrekkelijk maakt. Als school een soort unique selling point, niet door extra arbeidsvoorwaarde zoals bonussen etc. meer iets als extra begeleiding bieden .	Een vacature voor zij-instroom publiceren. Er zijn nu vier zij-instromers opgegeven voor assessment dus we zitten in de experimentele fase We hebben meer leerkrachtondersteuners ingezet. Eén school gaat het onderwijs anders vormgeven. Ze gaan werken in leerpleinen.		Ik denk dat het differentiëren van de taken een oplossing is voor de langere termijn. Wat we ook overwegen is boven bestuurlijk mensen aannemen. Vakdocenten met meerdere stichtingen inhuren.	Ik denk dat je iets met je onderwijs moet doen, dat op een andere manier inrichten. Op een andere manier omgaan met het geld. Ik denk dat als we meer gaan diffrentieren dat we dan uit veel meer vijvers kunnen vissen. Ik denk dat we de handen in een moeten slaan, creatief zijn en uitzonderingsposities creeren. Ik denk ook dat we als sector moeten motiveren vanuit intrinsieke motivatie en gezamenlijk moeten

							optreden en zeggen bonussen etc. extrinsiek motiveren dat doen we niet. We moeten niet meer samen werken met uitzendbureau's
8							
9							
10							
11							
12	Het wervingsproces wordt eigenlijk voornamelijk op de scholen zelf uitgevoerd. We hebben een centrale HRM afdeling, die verzorgd met name het administratieve deel achteraf. De wervingsteksten en dat soort zaken stellen directies zelf op. Het	Deze werkwijze hebben we al heel lang, maar we beginnen nu verschillen te zien. Sommige scholen hebben meer succes dan andere scholen. De vraag is of dit te maken heeft met werving of met de aantrekkelijkheid van de school.	Omdat het wervingsproces voor een belangrijk deel zich op schoolniveau afspeelt, hebben directies wel wat veranderingen toegepast. Ze zijn bijvoorbeeld sociale media meer gaan gebruiken als wervingskanaal, LinkedIn etc. Ik denk dat ze ook in de omschrijving en de functies die ze aanbieden wat aangepast hebben,	In het wervingsproces zelf niet veel. En de stap durven zetten tot maatregelen, ook al zijn die niet populair. Persoonlijk vind ik dat je kinderen gewoon naar huis moet sturen als er geen kwalitatief goede vervanging beschikbaar is.	Sommige scholen hadden al een stap gezet richting andere invulling van hun organisatie en onderwijsopvattingen. Door bijvoorbeeld meer met onderwijsondersteuners en onderwijsassistenten te werken en door het inhoudelijk wijzigen van hun werkwijze. We zien dat steeds meer scholen daarover na zijn gaan	*Dus meer opleiden en anders organiseren?* Ja, we denken meer in die richtingen, in plaats van elkaar aftroeven op arbeidsvoorwaarde. We hebben ook geen specifieke maatregelen op arbeidsvoorwaarde, zoals een bonus als je een personeelslid aanbrengt.	Ja, dat zijn gewoon landelijke besluiten die moeten worden genomen. Zolang we blijven zitten op de hele traditionele inrichting van het onderwijs gaan we het echt niet redden. Dus dat wordt ingewikkeld. Ik denk dat we een hele problematische periode tegemoet gaan als we vast blijven houden aan de traditionele inrichting.

	selectieproces voeren ze zelf uit. Het wordt op onze site gepubliceerd. Daarnaast hebben we een contract met een aantal andere sites, voor de landelijke verspreiding. In een enkel geval vraagt de directeur voor een advertentie in de kranten, maar dat gebeurt heel zelde. Voor personeel op de scholen regelen de directies dat voornamelijk zelf, voor directiefuncties wordt het hier vanuit het bureau gedaan. Sowieso hebben directies onderling contact als ze een kandidaat hebben die gereageerd heeft of op gesprek is geweest. Met toestemming van de kandidaat worden die eventueel wel gedeeld. Dit gaat veelal meer informeel via de contacten die directies onderling hebben. Daarnaast hebben wij zelf een kandidatenbank. Kandidaten kunnen zich bij ons melden, centraal op kantoor, daar kunnen directies ook gebruik van maken tijdens hun selectieprocedure.		maar dat gebeurt allemaal op schoolniveau. Als ze zich aan de cao houden is er in principe een grote mate van vrijheid. Daar zien we individueel bij diverse scholen wel wijzigingen. Ze zijn actiever geworden of hebben het proces op een andere manier ingericht.	Het siert scholen dat ze hun best doen om te zorgen dat kinderen niet naar huis hoeven. De vraag is alleen hoeveel echt onderwijs ze dan nog krijgen. Kinderen verdelen over de groepen is ook geen goede oplossing, volgens mij. Dat kun je ook maar beperkt, want je put je aanwezige personeel er mee uit. Ik denk dat het lerarentekort een probleem is dat we op schoolniveau niet op kunnen lossen, dan maar een keer de bunker in zou ik zeggen.	denken. Hoe kunnen we toch de kwaliteit van het onderwijs behouden en dat zijn dan vooral de scholen die wat verder waren in de ontwikkeling van hun concept. Je ziet dat die eenvoudiger zijn overgestapt naar een andere invulling van de organisatie. Ze creëren meer functie, niet zozeer cao technisch, daar werken ze vaak nog wel met leraar en leraar ondersteuner, maar in het taakniveau op schoolniveau. Je ziet nadrukkelijke verschillen het kan dan heel aantrekkelijk zijn voor mensen, om de overstap te maken.	Ik denk dat de grootste winst te halen valt in het anders organiseren van onderwijs, maar dat is een hele grote stap. Zowel voor de mensen in het onderwijs als voor de gehele maatschappij.	Vervolgens moeten we ons richten om zo min mogelijk mensen kwijt te raken. Ja, het anders inrichten heel nadrukkelijk en heel breed. De opleidingsstructuur, de inhoud en op korte termijn zou ik vooral inzetten op zij-instroom.

	Daarnaast kunnen mensen een abonnement nemen op de melding van vacatures. Als er een dan nieuwe vacature online komt, krijgen ze een melding. Dan hoeven ze de website niet zelf in de gaten te houden.						

Deelvraag 2

Respondenten	Wat wordt er gedaan om tekorten op te vangen	Ziet u overeenkomsten in de randvoorwaarde bij positieve en negatieve ervaringen met schoolbesturen?	Wat vindt u van de begeleiding vanuit het bestuur?	Wat zou u anders willen zien?	Hoe zou u dit anders willen zien?	Waarom zou u dit anders willen zien?
1	Zij-instromers en samenwerking pool West					
2						
3						
4						
5						
6						
7	Zij instromers, het anders indelen van werk en het ontwikkelen en behouden van bestaand personeel.					

8						
9			Ik merk vooral de begeleiding op school. De begeleiding van mijn naaste collega's, de Ib;er en Bianca af en toe. Ik ben ook uitgenodigd voor de startende leerkracht bijeenkomst	Er zou wat meer structuur in kunnen zitten. Nu moet je er wel echt om vragen.	Dat je bijvoorbeeld zegt elke derde vrijdag van de maand gaan we even zitten.	
10			Die coach is er voor de stagiaires en heeft er voor gekozen om mij ook iets intensiever te begleiden. Ja, dat gaat op een fijne manier. Wat ik wel merk is dat in het gehele traject zowel op school, als op de studie het intiatief van mij moet komen.	De keerzije dis daarvan is dat je echt wel heel erg losgelaten wordt.	Het zou fijn zijn als er een overzicht zou zijn van wat je kunt verwachten en wat ze bieden iets van dit heb je nodig, dit moet je meenemen. Ik denk dat ze een soort handboek moeten maken voor zijisntromers.	Zodat je als zij-instromen een klein beetje houvast hebt terwijl je in een zwart gat springt.
11						
12	op korte termijn zou ik vooral inzetten op zij-instroom. Mensen die zich versneld willen laten opleiden en wel de kwaliteit van het onderwijs behouden. Dat is heel erg belangrijk en ingewikkeld.					

	Ja, dat is een samenwerkingsverband van de Haagse schoolbesturen. Aanstaande september starten we met 48 zij-instromers. Dat is een fors aantal. Twintig mensen moeten nog hun assessment afronden 28 hebben we al in dienst. Heel veel scholen werken ook met onderwijsassistenten die de reguliere pabo gaan volgen in voltijd of deeltijd. Op die manier proberen we mensen in huis te halen om uiteindelijk te voorzien in onze eigen personeelsbehoefte.					

Deelvraag 3

Deel 1

Respondenten	Hoe ziet het wervingsproces eruit?	Wat is er positief aan dit proces?	Waar ziet u verbeterpunten in dit proces?	Waarom bent u/overweegt u een zij-instroomtraject gaan/te volgen?	Hoe bent u bij uw school(bestuur) terecht gekomen / Waar houdt u rekening mee bij het kiezen van een school(bestuur)	Wat vindt u prettig aan het zij-instroomtraject?
1						
2						
3						
4						
5						
6				Ik ben met een loopbaantraject gestart. Daar ben ik opnieuw na gaan denken over mijn mogelijkheden om voor de klas te gaan staan.	*Dus als ik het goed begrijp let jij in je keuze voor het onderwijs en een specifieke school op hoe er samengewerkt wordt en welke grenzen vanuit een school geboden worden voor het scheiden van werk en privé leven.* Ja, al betwijfel ik of de perfecte school bestaat.	

					Wat ook meespeelt is salaris, ik heb nu een mooi salaris. Als ik in het onderwijs ga werken wordt dat minder.	
7	We hebben vacatures voor zij-instroom gepubliceerd. Daarin zeggen we: we willen spreken met mensen die geïnteresseerd zijn het onderwijs in te gaan. Scholen hebben we ingelicht om iedereen die enige interesse toont te laten meelopen.	We zitten nog in de experimentele fase, volgend jaar starten er 4 zij-instromers, als ze het assessment halen.	We zitten nog in de experimentele fase, volgend jaar starten er 4 zij-instromers, als ze het assessment halen.			
8						
9	De directrice van mijn oude basisschool plaatste een vacature op Facebook, waar ik in werd getagd. Zij is mijn juf geweest en heeft mij prive gecontact en over het zij-instroomtraject verteld. Daarna ging alles heel snel, ik heb een aantal gesprekken gehad. Het heeft nooit gevoeld als een onwijze sollicitatie.			Ik was werkzaam in een kinderdagverblijf in Delft en dacht dit is niet iets wat ik heel lang wil bijven doen. Ik heb het onderwijs altijd wel in mijn achterhoofd gehad. Toen plaatste de directrice van mijn oude basisschool een vacature op facebook…	Via de facebook van mijn oude basisschool.	In het begin heb ik daardoor wel een beetje begeleiding gemist. Het team waar ik in werk is ook erg prettig, ik kan ze alles vragen. Ik werd van af minuut 1 als volledig beschouwd. Een extra voordeel dat ik had is dat ik 8 ambulante dagen per jaar heb, die ik aan mijn studie mag besteden. Bovendien krijg je bij Librijn al je studiekosten en reiskosten vergoed.

						Voor mij was het een goede manier om om te schakelen. Direct in de praktijk aan het werk en niet terug de schoolbanken in, dat zie ik mezelf niet meer doen. Wat ik als prettig ervaar is dat je volledig wordt opgenomen in het team en dat ze ook mijn input, vanuit een andere achtergrond waarderen. Wat ik ook fijn vind aan Librijn is dat ze alles vergoeden. Ook dat ik niet in een commissie hoef.
10	Ik ben mij op het internet gaan verdiepen in het zij-instroomtraject en de stappen die ik daarvoor moest nemen. Na een week ben ik op gesprek geweest met de P&O beleidsmedewerker en de Financieel directeur, die op dat moment tijdelijk ook de bestuurder was.	De Haagse Scholen en Librijn waren echt heel snel, dat heb ik als positief ervaren. Er werd enthousiast gereageerd. Ik kreeg daardoor echt het idee, dat ik gewild was. Bij Librijn werd ik heel open ontvangen, wel eerlijk, er werd me echt wel duidelijk gemaakt wat ik kon verwachten van Librijn en wat zij van mij verwachten. Dat was ook gewoon vrij helder direct.	Wat wel interessant is, daar werkte ze met een open ochtend. Met meerdere geïnteresseerde werden we ontvangen op een van de scholen en daar hebben we allerlei algemene informatie gekregen. Dat vond ik wel erg prettig. Het belangrijkste is denk ik positief zijn naar de nieuwe zij-instromers. Hoe lastig de situatie nu ook is. Positief en optimistisch en ook duidelijkheid geven en een bepaald verwachtingspatroon neerzetten. Zowel voor de zij-instromers als voor de school en de collega's.	Ik heb al jaren het gevoel dat ik met kinderen wil werken. Ik kom uit het bedrijfsleven, maar heb de opleiding tot diëtist gevolgd. Vijf jaar geleden ben ik van baan geswitcht. In de periode daartussen heb ik een outplacement traject doorlopen, met een coach heb ik toen gekeken wat ik leuk vind en wat ik goed kan. Daaruit kwam eigenlijk naar voren dat mijn voorkeur lag in het werken met kinderen. Vorig jaar heb ik ontslag genomen bij mijn laatste baan, om na te denken wat wil ik. Het zij-instroomtraject was toen veel in de media, en een en een is twee. Ik denk dat het een combinatie van factoren is geweest.	Maar uiteindelijk heb ik voor Librijn gekozen omdat ik het gevoel had dat ze hun zaken op orde hadden. Ze weten waar ze aan beginnen en scheppen duidelijke verwachtingen. Als ik een antwoord wil, krijg ik een antwoord. Vanuit Librijn ben ik op een prettige manier naar mijn werkplek begeleid.	De begeleiding is eigenlijk altijd goed gegaan. Ik moet wel zeggen, dat ik alles in dit traject in perspectief plaats. Natuurlijk gaat niks vlekkeloos, ook niet op de school. Alleen is dat logisch, want ander zou ik niet nodig zijn. Het is dat ik stevig in mijn schoenen sta, vijf jaar geleden zou ik gillend zijn weggerend. Wat ik ook belangrijk vond was de communicatie naar de scholen en de leerkrachten over het zij-instroomtraject. Wat een zij-instromer kan

						doen en wat hij of zij nog niet kan doen.
11						
12	Het wervingsproces wordt eigenlijk voornamelijk op de scholen zelf uitgevoerd. We hebben een centrale HRM afdeling, die verzorgd met name het administratieve deel achteraf. De wervingsteksten en dat soort zaken stellen directies zelf op. Het selectieproces voeren ze zelf uit. Het wordt op onze site gepubliceerd. Daarnaast hebben we een contract met een aantal andere sites, voor de landelijke verspreiding. In	Deze werkwijze hebben we al heel lang, maar we beginnen nu verschillen te zien. Sommige scholen hebben meer succes dan andere scholen. De vraag is of dit te maken heeft met werving of met de aantrekkelijkheid van de school.	Omdat het wervingsproces voor een belangrijk deel zich op schoolniveau afspeelt, hebben directies wel wat veranderingen toegepast. Ze zijn bijvoorbeeld sociale media meer gaan gebruiken als wervingskanaal, LinkedIn etc. Ik denk dat ze ook in de omschrijving en de functies die ze aanbieden wat aangepast hebben, maar dat gebeurt allemaal op schoolniveau. Als ze zich aan de cao houden is er in principe een grote mate van vrijheid. Daar zien we individueel bij diverse scholen wel wijzigingen. Ze zijn actiever geworden of hebben			

	een enkel geval vraagt de directeur voor een advertentie in de kranten, maar dat gebeurt heel zelde. Voor personeel op de scholen regelen de directies dat voornamelijk zelf, voor directiefuncties wordt het hier vanuit het bureau gedaan. Sowieso hebben directies onderling contact als ze een kandidaat hebben die gereageerd heeft of op gesprek is geweest. Met toestemming van de kandidaat worden die eventueel wel gedeeld. Dit gaat veelal meer informeel via de contacten die directies onderling hebben. Daarnaast hebben wij zelf een kandidatenbank. Kandidaten kunnen zich bij ons melden, centraal op kantoor, daar kunnen directies ook gebruik van maken tijdens hun selectieprocedure. Daarnaast kunnen mensen een abonnement nemen op de melding van vacatures. Als er een dan nieuwe vacature online komt, krijgen ze een melding. Dan hoeven ze de website niet zelf in de gaten te houden.		het proces op een andere manier ingericht.			

Deel 2

Respondenten	Heeft u inzicht in wat studenten aantrekt tot specifieke scholen?	Wat zijn deze pull factoren?	Hoe denkt u dat scholen meer zij-instromers kunnen aantrekken?	Hoe denkt u dat scholen meer regulier afgestudeerde pabo studenten kunnen aantrekken?	Ziet u overeenkomsten in de randvoorwaarde bij positieve en negatieve ervaringen met schoolbesturen?
1					
2					
3					
4					
5					

6					
7					
8					
9					
10					
11		Een bestuur zou aantrekkelijk zijn als ze zouden zeggen wij hebben het zo ingericht. Ja, duidelijk maar het ook waar maken.	Je zou kunnen zeggen we zijn bijvoorbeeld bij Freinet op zoek naar een aantal toekomstige docenten. We nemen daar twee of drie zij-instromers voor aan en die laten we samen een klas draaien. Je bent met zijn tweeën en wordt begeleid. Want er komt iemand vrij om te begeleiden. Dat is wel een relatief duur traject, maar je hebt wel gelijk twee leraren.	Wat je ziet is dat de gemiddelde pabo student, voltijd of deeltijd, na zijn eerste onderwijservaring hun blik meer gaan verruimen en zeggen ik wil een ander soort onderwijs. Dat zou een sterk selling point van Librijn kunnen zijn.	Ik zie als je doelt op randvoorwaarde met betrekking tot coaching en begeleiding hele grote verschillen. Die verschillen zijn niet eens per bestuur, maar dat verschilt zelfs per school. Sommige scholen zorgen ervoor dat zij-instromers op een goede manier begeleid worden. Een goede manier betekent dat hij de tijd krijgt om zich te oriënteren op zijn werk situatie, dat hij regelmatig feedback krijgt en dat hij regulier ontwikkelgesprekken voert met een coach binnen een school. Als zij-instromer moet je in twee jaar de startbekwaamheidseis van leraar basisonderwijs halen. Als je een

					coach hebt die bewust van is en weet dat inhoudt, dan is dat prettig.
12					

Deelvraag 4

Respondenten	Heeft u een idee hoe studenten aangetrokken kunnen worden tot die scholen?	Librijn werkt met scholen met traditionele schoolvernieuwingsconcepten en merken dat het steeds lastiger wordt om leerkrachten voor deze scholen te kiezen.	Ziet u overeenkomsten tussen studenten die voor een andersoortig onderwijsconcept kiezen zoals, Montessori, Freinet en Dalton onderwijs.
1			
2			
3			

4			
5			
6			
7		Eigenlijk moet je daar op anticiperen. Door mensen die afstuderen uit te nodigen om extra scholing te volgen. Inventariseren wie interesse heeft in een ontwikkeltraject. Je kunt mensen zelf opleiden en dan mensen vervangen die met pensioen gaan. Die mogelijkheden zijn wel beperkt door de finanicering gebaseerd op leerlingaantallen, dus je moet bewuste keuzes maken.	
8			
9			
10			
11	Wat je ziet dat de gemiddelde pabo student, voltijd of deeltijd, na zijn eerste onderwijservaring hun blik meer gaan verruimen en zeggen ik wil een ander soort onderwijs. Dat zou een sterk selling point van Librijn kunnen zijn. De diversiteit aan verschillende soorten onderwijs. Tegelijkertijd moet je studenten een toekomst bieden. Ik denk dat het voor de reguliere student aantrekkelijker is als het bestuur zich daar meer op zou profileren.		

	Ik weet dat William in het verleden altijd erg enthousiast over Freinet bij ons op de opleiding kwam praten, dat doet hij over, maar daardoor worden mensen wel aangetrokken.		
12	We hebben een montessorischool en een Jenaplanschool en we zien dat het ingewikkeld is om voor die scholen mensen te vinden, die de traditionele opleidingen of vervolgopleidingen hebben gevolgd. Het oudere personeel is eigenlijk op alle scholen wel gaande, daar zien wij geen grote verschillen. Maar ze hebben dus wel meer moeite om mensen te vinden die specifiek gekozen hebben, of willen kiezen voor traditioneel vernieuwingsonderwijs.		