

Afstudeeronderzoek

De leerkracht is een belangrijke schakel in de bewaking
van onderwijskwaliteit!



STRATEGISCHE PERSONEELSPLANNING

VCO OOST-NEDERLAND

SCRIPTIE TRAJECT HRM

LAURA BOS

“VACATURE LEERKRACHT”

**FLEXIBELE EN DUURZAME LEERKRACHT M/V MET 21ST CENTURY SKILLS EN
COACHKWALITEITEN’**

“BEGELEIDEN OP HET PROCES VAN ONTWIKKELING”

“KINDEREN STIMULEREN OM TALENTEN TE ONTWIKKELEN”

“WERKPLEZIER EN DOE WAAR JE ENERGIE VAN KRIJGT”

“WEES FLEXIBEL”

“JE WILT HET KIND EEN GELUKKIGE WERELDBURGER MAKEN”

“JE KUNT VEEL VAN ELKAAR LEREN, IEDEREEN HEEFT ANDERE VAARDIGHEDEN EN TALENTEN EN
ZE KOMEN ALLEMAAL VAN PAS”

Auteur

Mevrouw L.H.M. Bos (406190)

Scriptie Traject in het kader van de studie

Human Resource en Business Management

Onder begeleiding van

Meneer T. van Baaden – Saxion Enschede – 1^e begeleider

Mevrouw S. Dangerman – Saxion Enschede – 2^e begeleider

Mevrouw F. Schrijver – VCO Oost-Nederland

Plaats en datum

Enschede, 4 juni, 2018



Voorwoord

Voor u ligt mijn afstudeerscriptie met de titel: De leerkracht is een belangrijke schakel in de bewaking van onderwijskwaliteit! Het onderzoek is uitgevoerd bij VCO Oost-Nederland gevestigd in Enschede waar ik van februari tot juni 2018 aan het onderzoek heb gewerkt. Deze scriptie is het laatste onderdeel om mijn opleiding Human Resource Management af te ronden.

Samen met mijn afstudeerbegeleider, de heer T. van Baaden, heb ik het onderzoek vormgegeven. Met behulp van zijn advies heb ik het probleem en de onderzoeksvraag kunnen formuleren. De begeleiding van de heer T. van Baaden met korte communicatielijnen heb ik als prettig ervaren. Ik wil ook mevrouw S. Dangerman bedanken voor het advies.

Ik wil mevrouw F. Schrijver, HR-adviseur bij VCO Oost-Nederland, bedanken voor haar inzet en betrokkenheid bij mijn afstudeerproces. Het advies en feedback tijdens het proces heeft geleid tot een positief eindresultaat.

Bij deze wil ik alle respondenten bedanken voor de deelname aan het onderzoek. Door deze medewerking heb ik het onderzoek kunnen volbrengen. Ook alle collega's op het bestuurscentrum van VCO Oost-Nederland wil ik bedanken voor de betrokkenheid bij mijn afstudeeronderzoek.

Ik ben trots op bovengenoemde samenwerkingen dat heeft geleid tot een mooi eindproduct.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Laura Bos

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Laura Bos', is placed over a faint, circular watermark logo.

Student Hogeschool Saxion Enschede, Academie Mens en Arbeid
Enschede, 4 juni 2018

Managementsamenvatting

Het lerarentekort en een verschuiving in de kwaliteitseisen van leerkrachten zijn de aanleidingen voor het onderzoek. De doelstellingen van het onderzoek zijn leerkrachten ontwikkelen tot breed inzetbaar in meerdere groepen met aspecten van de 21st century skills. De onderzoeksvraag luidt als volgt: *“Op welke wijze kan VCO Oost-Nederland ervoor zorgen dat de leerkrachten voldoen aan de eisen die over drie jaar aan hen gesteld worden?”* De vijf deelvragen van het onderzoek zijn hieronder weergegeven:

1. Welke strategie hanteert VCO Oost-Nederland over drie jaar volgens de bestuurder en bestuurssecretaris en welke gedragingen worden verwacht van leerkrachten?
2. Welke werkzaamheden van een leerkracht gebaseerd op de strategie zijn over drie jaar belangrijk volgens basisschooldirecteuren?
3. Welke competenties zijn op basis van de strategie en werkzaamheden van belang voor een leerkracht over drie jaar volgens de basisschooldirecteuren?
4. Hoe presteren de huidige leerkrachten van VCO Oost-Nederland op dit moment op de toekomstige competenties volgens de basisschooldirecteuren?
5. In hoeverre zijn de toekomstige competenties volgens de basisschooldirecteuren ontwikkelbaar voor de leerkrachten?

De bestuurder en bestuurssecretaris hebben hoofdlijnen voor een nieuwe organisatiestrategie ontworpen. De dominante strategie is een kwaliteitsstrategie waarin procesgericht onderwijs met talentontwikkeling centraal staat. Tevens moet er een balans gezocht worden met de waardediscipline customer intimacy omdat leerkrachten de ouders moeten zien als volwaardige partners. De gedragingen die worden verwacht bij een leerkracht zijn een flexibele en coachende houding. De doelstelling van het onderzoek is het ontwikkelen van breed inzetbare leerkrachten om de bezetting eenvoudig rond te krijgen, in het interview is dit gerelateerd aan flexibiliteit. Opvallend is dat tijdens het interview ook werkplezier wordt benoemd omdat je moet doen waar je energie van krijgt. De bestuurssecretaris geeft aan als het werkplezier groeit dan zal de flexibiliteit ook toenemen. Er moet gezocht worden naar een balans in de communicatie en digitale hulpmiddelen. Daarnaast is samenwerken met kinderen, ouders en collega's zeer belangrijk. De bestuurder is verantwoordelijk voor het invoeren van het nieuwe strategische plan.

Vervolgens hebben basisschooldirecteuren vanuit deze strategie en gedragingen een vertaalslag naar de werkzaamheden gemaakt. De nieuwe strategie heeft geen gevolgen voor de werkzaamheden van een leerkracht, deze zullen in de toekomst in grote lijnen hetzelfde blijven. Alleen de focus zal gericht zijn op het proces en niet meer op de resultaten. De strategie heeft wel gevolgen voor de toekomstige competenties van een leerkracht zoals de bestuurder en bestuurssecretaris ook hebben benoemd. De toekomstige competenties zijn: flexibiliteit, coachen, communicatie, samenwerken en het gebruik van digitale hulpmiddelen. De laatste drie genoemde competenties komen overeen met enkele 21st century skills. Opvallend is dat alle geïnterviewden de competentie gebruik van digitale hulpmiddelen stellen als een verplichte eis. Uiteindelijk heeft deze informatie geleid tot een toekomstig functieprofiel '2021' voor een leerkracht. Alle veranderingen op het gebied van de strategie en het functieprofiel kunnen door middel van een informatiebijeenkomst door de bestuurder worden geïmplementeerd.

De vijf toekomstige competenties uit het functieprofiel zijn vormgegeven in een vlootschouw met behulp van de HR3P methode om het inzicht te krijgen in de performance en ontwikkelpotentieel. Ongeveer een vierde deel van de huidige leerkrachten presteert nu al goed of uitstekend, dus op drie vierde deel valt winst te behalen. De leerkrachten die al goed of uitstekend presteren kunnen andere leerkrachten begeleiden, dit wordt ook wel buddy genoemd. Tevens kan een competentiewoordenboek leiden als rode draad voor alle leerkrachten waarin de toekomstige competenties met gedragingen zijn opgenomen.

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1. Inleiding en probleemstelling	6
1.1 De organisatie.....	6
1.2 Aanleiding.....	7
1.3 Relevantie en probleemstelling.....	10
1.4 Theoretische context.....	11
1.5 Onderzoeksvraag.....	12
1.6 Leeswijzer en onderzoeksopzet	12
Hoofdstuk 2. Stap 1 Toekomstige kwaliteitseisen leerkracht.....	13
2.1 Theoretisch kader.....	13
2.2 Methodiek	18
2.3 Resultaten.....	22
2.4 Subconclusie.....	27
Hoofdstuk 3. Stap 2 Vlootschouw	30
3.1 Theoretisch kader.....	30
3.2 Methodiek	32
3.3 Resultaten.....	34
3.4 Subconclusie.....	37
Hoofdstuk 4. Conclusie	38
4.1 Conclusie deelvragen	38
4.2 Conclusie onderzoeksvraag.....	40
Hoofdstuk 5. Aanbevelingen.....	41
5.1 Rol HRM en lijn	43
5.2 Implementatieplan	44
Hoofdstuk 6. Discussie.....	46
6.1 Doelstellingen.....	46
6.2 Reflectie op de betrouwbaarheid.....	46
6.3 Reflectie op de validiteit.....	47
6.4 Reflectie op de bruikbaarheid	47
Literatuur.....	48
Bijlagen.....	51
Bijlage 1. Organogram VCO Oost-Nederland	52
Bijlage 2. Verwachte tekorten leraren en directeuren PO (Rijksoverheid, 2017).....	53
Bijlage 3. Cijfers lerarenopleiding basisonderwijs (Saxion, 2017)	54
Bijlage 4. 21e eeuwsevaardigheden.....	55

Bijlage 5. Huidig functieprofiel: Leraar basisonderwijs LA (PO-Raad, z.j.)	56
Bijlage 6. Competenties Stichting Beroepskwaliteit Leraren	58
Bijlage 7. Visualisatie (stap 1)	59
Bijlage 8. Interviewvragen (stap 1).....	60
Bijlage 9. Interview deelvraag 1 uitgewerkt (stap 1).....	64
Bijlage 10. Interview deelvragen 2 en 3 uitgewerkt (stap 1).....	76
Bijlage 11. Codeboek (stap 1)	99
Bijlage 12. Codeboom (stap 1)	101
Bijlage 13. Tabellen analyse deelvraag 1 (stap 1).....	102
Bijlage 14. Tabellen analyse deelvragen 2 en 3 (stap 1)	104
Bijlage 15. Causaal diagram (stap 1).....	106
Bijlage 16. Functieprofiel Leerkracht '2021' (stap 1)	107
Bijlage 17. Gedragsindicatoren startbekwaam, basisbekwaam, vakbekwaam (stap 1)	108
Bijlage 18. Visualisatie (stap 2).....	109
Bijlage 19. Scorekaart leerkracht competenties (stap 2)	110
Bijlage 20. Tabellen analyse HR3P scorekaarten (stap 2).....	113
Bijlage 21. Causaal diagram (stap 2).....	118
Bijlage 22. Eigenwerkverklaring	119

Hoofdstuk 1. Inleiding en probleemstelling

Dit hoofdstuk wordt gestart met een beschrijving van VCO Oost-Nederland. De aanleiding van het onderzoek wordt vervolgens weergegeven, deze leidt tot een probleemstelling. Het onderzoek geeft advies over de toekomstige kwaliteitseisen van leerkrachten en hoe leerkrachten zich verhouden tot deze kwaliteitseisen.

1.1 De organisatie

VCO Oost-Nederland (2016) is een onderwijsorganisatie voor onderwijs met vijftien basisscholen in de plaatsen Enschede, Losser, Overdinkel, Haaksbergen, Eibergen en Neede. Het Christelijk geloof staat centraal binnen VCO Oost-Nederland met de kernwaarden identiteit, aandacht, innovatie en professionaliteit. Iedere school verbindt zich met de wijk, zoals de missie van VCO luidt: 'Goed onderwijs, elke school een eigen gezicht'. Op iedere school worden kinderen gestimuleerd om zich te ontwikkelen. VCO biedt kinderen met een beperking of gedragsproblemen passend onderwijs. Passend onderwijs betekent extra ondersteuning bieden aan kinderen die het nodig hebben (VCO, 2016). VCO wil methoden, technieken en moderne gebouwen die passen bij de 21^e eeuw inzetten om les te geven aan kinderen. Deze 21st Century Skills zijn de toekomst waarin digitalisering en communicatie aan de basis van het onderwijs komen te staan, zie bijlage 4. Het bestuurscentrum van VCO Oost-Nederland is gevestigd in Enschede aan de M.H. Tromplaan. Hier zijn ondersteunende functies ten behoeve van de organisatie gevestigd. De volgende afdelingen zijn te vinden op het bestuurscentrum: Bureau management, HRM, Financiën, Personeels- en Salarisadministratie, Huisvesting, Onderwijs en Innovatie. De hele organisatie wordt door de voorzitter college van bestuur aangestuurd. De voorzitter college van bestuur wordt ook wel 'bestuurder' genoemd. Basisschooldirecteuren, leerkrachten, intern begeleiders, onderwijsassistenten, conciërges en administratief medewerkers zijn functies die aanwezig zijn op een basisschool. Het totaal aantal medewerkers is 313 en in tabel 1 zijn alle functies met het aantal medewerkers weergegeven.

Tabel 1. Aantal medewerkers VCO Oost-Nederland.

Functies	Mede- werker	Basis- school- directeur	Leer- kracht	Flex- pool	Vervangings- pool	Intern- begeleider	Onderwijs- assistent	Conciërge	Admini- stratief
	Bestuurs- Centrum			leer kracht	leerkracht				Mede Werker
Aantal medewerkers	15	14	220	8	20	14	4	13	5

Bij VCO Oost-Nederland werken gemiddeld 250 leerkracht met een vast of tijdelijk contract, dit is de grootste groep medewerkers binnen VCO. Naast de leerkrachten met een vast contract heeft VCO Oost-Nederland een flexibele schil. Deze flexibele schil bestaat uit een Vervangingspool met tijdelijke leerkrachten voor langdurende vervangingen en een Flexpool met leerkrachten met een vast contract voor kortdurende vervangingen. De gemiddelde leeftijd van leerkrachten binnen VCO Oost-Nederland is 40. Dit is relatief laag ten opzichte van het landelijke gemiddelde in de onderwijssector wat 43 is (Arbeidsmarktplatform PO, 2017c). Het opleidingsniveau van alle leerkrachten is hbo en de meest voorkomende opleiding is de pabo. VCO stimuleert duurzame inzetbaarheid en dit betekent dat een leerkracht het werk in volle gezondheid en met plezier nu en in de toekomst uit kan voeren. Op dit moment is gebleken dat leerkrachten voorkeur hebben voor een bepaalde groep omdat ze hier werkplezier ervaren (F. Schrijver, persoonlijke communicatie, februari 2018). Leerkrachten halen voldoening uit het lesgeven in een groep naar keuze (R. Kobes, persoonlijke communicatie, mei 2018). Om de inzetbaarheid van een leerkracht te vergroten is het van belang dat een leerkracht les kan en wil geven in meerdere groepen (G. Morren, persoonlijke communicatie, februari 2018). Op deze manier kunnen leerkrachten eenvoudiger in een personeelsplanning geplaatst worden. Het vertrekpunt van de strategie is het Christelijk geloof waarin zorgzaamheid, samenwerking, creativiteit en verantwoordelijkheid centraal staan. Bovendien is het doel van de strategie onderwijs

bieden aan kinderen door kwalitatieve leerkrachten. Dit komt overeen met een inside out strategiebenadering dat gebaseerd is op de kerncompetenties binnen de organisatie. Een kerncompetentie is iets wat een organisatie uniek en bekend maakt (Hamal & Prahalad, 1994). Door veranderingen in de omgeving zoals het lerarentekort moet de strategie van VCO Oost-Nederland worden herzien. Een toevoeging van een outside in strategiebenadering, gericht op de omgeving zal zorgen voor meer balans. Door de externe veranderingen zoekt VCO Oost-Nederland balans om te kunnen concurreren met de omgeving (G. Morren, persoonlijke communicatie, februari 2018). De organisatiestrategie wordt opgenomen in een jaarplan waarin doelen staan beschreven voor de organisatie. De organisatiestrategie en doelen van VCO Oost-Nederland worden jaarlijks bepaald door de bestuurder in samenwerking met de stafleden. De stafleden bestaan uit een bestuurssecretaris, HR-adviseur en een Controller. Enkele doelen uit het jaarplan 2017-2018 zijn:

- Ontwikkelen Strategisch Beleidsplan 2019-2024;
- Kwaliteitsverbetering doormiddel van audits afnemen;
- 21th Century Skills doormiddel van nieuwe technologische investeringen;
- Strategisch huisvestingsplan ontwikkelen;
- Goede communicatielijnen in de organisatie.

1.2 Aanleiding

VCO Oost-Nederland behoort tot de sector primair onderwijs en is verantwoordelijk voor de ontwikkeling van kinderen. Het primair onderwijs omvat het basisonderwijs en speciaal basisonderwijs. Het basisonderwijs is voor normaal lerende kinderen met een leeftijd van 4 tot en met 12 jaar. Het speciaal basisonderwijs is voor moeilijk lerende kinderen. De sector primair onderwijs komt de laatste tijd vaak in het nieuws door stakingen. De PO-raad wil goed onderwijs voor alle kinderen in Nederland. Dit is niet mogelijk doordat er minder afgestuurde pabo-studenten zijn om in alle behoeften te voorzien, dus het lerarentekort gaat stijgen. Tevens is het ziekteverzuim onder leerkrachten aan het groeien door een te hoge werkdruk (PO, 2017). Een eerlijk salaris en minder werkdruk moeten zorgen voor beter onderwijs voor de toekomst van de kinderen (PO, 2017). Het primair onderwijs en bijhorende arbeidsmarkt zijn op dit moment dus volop in beweging. In de aanleiding worden verschillende externe en interne ontwikkelingen beschreven die van invloed zijn op VCO Oost-Nederland.

Verschuiving kwaliteitseisen leerkrachten

De focus ligt op een verschuiving in de kwaliteitseisen die aan leerkrachten worden gesteld. Leerkrachten ervaren op dit moment het meeste werkplezier doordat ze lesgeven in de klas van hun voorkeur, zoals een kleutergroep, middenbouw of bovenbouw. Voor VCO Oost-Nederland is het eenvoudiger om een leerkracht in te zetten die in meerdere groepen les kan geven. Door een afwisseling in lesgeven blijft het werk uitdagend en op deze manier gaat de leerkracht met plezier naar het werk. Dit heeft een positieve invloed op duurzame inzetbaarheid van een leerkracht en dit kan zorgen voor meer werkplezier en de inzetbaarheid.

De bewegende onderwijssector heeft ook veel invloed op de kwaliteit van het onderwijs en de kwaliteitseisen van het lesgeven. VCO Oost-Nederland hanteert op dit moment het standaardfunctieprofiel van de PO-raad (z.j.) en de SBL (z.j.) competenties, zie bijlagen 5 en 6. Het standaardfunctieprofiel en competenties zijn een leidraad voor alle leerkrachten. Door een verschuiving in de kwaliteitseisen van een leerkracht is dit standaardfunctieprofiel achterhaald (F. Schrijver, persoonlijke communicatie, februari 2018). De functie leerkracht is volgens de cao po 2016-2017 ingedeeld in drie niveaus: startbekwaam, basisbekwaam en vakbekwaam. Een startende leerkracht begint met het niveau 'startbekwaam'. Vervolgens krijg je na drie jaar het niveau 'basisbekwaam' en dit niveau duurt vier jaar. Tot slot eindigt een leerkracht als 'vakbekwaam'. Deze drie niveaus werken volgens hetzelfde standaardfunctieprofiel, alleen een vakbekwame leerkracht wordt zwaarder beoordeeld dan een startbekwame leerkracht.

De voortdurende ontwikkeling in de technologie heeft invloed op het onderwijs en de leerkrachten. Lesgeven met digitale leermiddelen vraagt andere eisen van een leerkracht dan lesgeven met boeken. Een leraar moet volgens de PO-raad (2017) regisseur zijn van de digitale leermiddelen. Het digitaal bijhouden van de ontwikkeling van leerlingen en variërende leermiddelen kunnen aanbieden horen bij de eisen van een leerkracht. Pijpers (2017) noemt digitale leermiddelen in een adem met persoonsgericht leren. Bij persoonsgericht leren wordt rekening gehouden met de individuele mogelijkheden van een leerling, om de talenten uit het kind te halen. Er wordt gebruik gemaakt van individuele trajecten, waarbij het groepsproces niet uit het oog wordt verloren (Van Noort, 2017). De digitale leermiddelen zijn een hulpmiddel om persoonsgericht les te geven. De onderwijsinspectie (2017) geeft aan dat talent beter benut moet worden in het primair onderwijs. Volgens verschillende basisschooldirecteuren (persoonlijke communicatie, 12 december 2017) is het inzetten van digitale leermiddelen voor kinderen verschillend in de onderbouw en bovenbouw. Over het algemeen hebben de kinderen uit de onderbouw meer begeleiding nodig van een leerkracht bij het gebruik van digitale leermiddelen.

Bij VCO Oost-Nederland is volop aandacht voor 21st Century Skills, waarin leerlingen worden voorbereid op een succesvolle toekomst. Deze bestaan onder andere uit digitale vaardigheden maar ook het sociale en communicatieve aspect zijn belangrijk (VCO Oost-Nederland, 2016). Uit voorgaande is gebleken dat digitalisering en talentontwikkeling andere vaardigheden van leerkrachten vragen. De basisschooldirecteuren van VCO Oost-Nederland hebben aangegeven dat vooral oudere leerkrachten moeite hebben met digitalisering (persoonlijke communicatie, 12 december 2017). De interne academie VCO Consent biedt aan iedere medewerker mogelijkheid om zich te ontwikkelen op dit gebied. Deze ontwikkelingen hebben invloed op het kwalitatieve onderzoek. VCO Oost-Nederland wil het huidige personeelsbestand kwalitatief ontwikkelen. Er wordt verwacht dat 21st Century Skills en een breed inzetbare leerkracht de basis gaan vormen voor het ontwikkelen van kwalitatieve leerkrachten (F. Schrijver, persoonlijke communicatie, februari 2018).

Interne ontwikkelingen op het gebied van HRM

Op dit moment is de afdeling HRM, bestaande uit een HR-adviseur en een HRM-medewerker, bezig met het sturen op goede prestaties van leerkrachten. Dit komt overeen met verschillende werkzaamheden zoals werving en selectie, verzuim, gesprekkencyclus en het naleven van de Arbowet. VCO Oost-Nederland heeft begin schooljaar 2017-2018 de gesprekkencyclus herzien. Voorheen duurde een gesprekkencyclus drie jaar en nu één jaar. De gesprekkencyclus bij VCO Oost-Nederland bestaat uit een startgesprek, voortgangsgesprek en beoordelingsgesprek. Om de gesprekken te monitoren wordt het ondersteund door het systeem DDGC (De Digitale Gesprekkencyclus). De ontwikkeling van alle leerkrachten wordt nauwlettend in de gaten gehouden. Het gezondheidsbeleid is begin schooljaar 2017-2018 ingevoerd om te zorgen voor gezonde en vitale medewerkers. Het gezondheidsbeleid richt zich op instroom, doorstroom en uitstroom van alle leerkrachten. De gezondheid, veiligheid en ontwikkeling van alle medewerkers staan hoog in het vaandel bij VCO. Daarnaast is er volop aandacht voor duurzame inzetbaarheid. Het ontwikkelen van het beleid omtrent duurzame inzetbaarheid staat nog in de kinderschoenen. De cao-po 2016-2017 heeft bepaald dat iedere medewerker een aantal uren krijgt om zich verder te kunnen ontwikkelen in zijn/haar duurzame inzetbaarheid.

Voorgaande aspecten zijn een weergave van werkzaamheden waar de HRM-afdeling op dit moment mee bezig zijn en geven sturing aan de kwaliteit van leerkrachten. Het blijven ontwikkelen staat hoog in het vaandel en heeft positieve gevolgen op het onderwijs bij VCO Oost-Nederland. Om te sturen op een kwalitatief personeelsbestand is het van belang om een volledige personele bezetting te hebben. Hieronder worden verschillende aspecten benoemd die invloed hebben op de aantallen van het personeelsbestand.

Pensioen

De komende jaren gaan in het primair onderwijs veel leerkrachten met pensioen (van der Linden - van Vuren, 2017). De oorzaak hiervan is vergrijzing onder de basisschoolleerkrachten. Bij VCO Oost-Nederland gaan de komende vijf jaar tien leerkrachten met pensioen, zie tabel 2. Tien leerkrachten van de tweehonderdvijftig leerkrachten, is een uitstroom van vier procent. Dit behoort tot een natuurlijk verloop waardoor nieuwe leerkrachten mogelijkheden krijgen om de organisatie te betreden.

Tabel 2. Verwachte uitstroom pensioengerechtigde leeftijd.

Verwacht jaar uitstroom pensioengerechtigde leeftijd	Aantal leerkrachten
2018	2
2019	0
2020	2
2021	3
2022	3
Totaal	10

Leerlingendaling

De krimpende bevolking in Twente en de Achterhoek kan leiden tot minder behoefte aan leerkrachten. Er worden minder kinderen geboren waardoor de instroom op de basisscholen aan het dalen is (Arbeidsmarktplatform PO, 2017c). In 2015 waren er 105.575 leerlingen in de regio Twente en verwacht wordt dat het gaat dalen in 2019 tot 98.800 aantal leerlingen, dit betekent een daling van ongeveer 5%. Het aantal leerlingen in de regio Achterhoek was 27.257 in 2015 en verwacht wordt een daling van 11% in 2019 tot 23.391 leerlingen. Een leerlingendaling bij VCO Oost-Nederland wordt niet verwacht. In het schooljaar 2017-2018 is bij VCO Oost-Nederland het aantal leerlingen 2450 en in het schooljaar 2018-2019 worden 2484 leerlingen verwacht, zie tabel 3. Dit betekent een stijging van 34 leerlingen en dit is een percentage van 1,4%. Dit betekent dat VCO Oost-Nederland in het schooljaar 2018-2019 de behoefte houdt om leerkrachten te werven.

Tabel 3. Aantal leerlingen VCO Oost-Nederland.

	Schooljaar 2017-2018	Schooljaar 2018-2019
Onderbouw	1308	1272
Bovenbouw	1142	1212
Totaal	2450	2484

Instroom pabo-opleiding

Door het verloop en een kleine stijging van het leerlingenaantal moet VCO Oost-Nederland blijven werven om de bezetting 2018-2019 rond te krijgen. De lege plekken kunnen opgevuld worden met nieuwe leerkrachten, maar de aanwas van de pabo-opleiding is niet voldoende om alle behoeften in de regio te voorzien. Sinds 2015 heeft de pabo-opleiding van Saxion 27 procent minder nieuwe studenten dan voorgaande jaren en vanaf 2015 continueren deze cijfers. De instroom van de pabo-opleiding van het Saxion in het schooljaar 2016-2017 telt in Enschede 142 studenten en Saxion in Deventer 94 studenten (Saxion, 2017). Volgens Diepenhorst, pabo-directeur, is er meer ruimte op de opleiding voor studenten, maar in het hele land zijn de aanmeldingen aan het stabiliseren (Tubantia, 2017). Alle cijfers omtrent de instroom en uitstroom pabo-opleiding schooljaar 2016-2017 zijn weergegeven in bijlage 3.

Lerarentekort

Een natuurlijk verloop, een kleine stijging in het aantal leerlingen en minder pabo-studenten kunnen leiden tot een lerarentekort voor VCO Oost-Nederland. Het gevolg is dat niet alle vacatures opgevuld kunnen worden. Er is een prognose dat in 2020 in Twente 145 en de Achterhoek 25 openstaande vacatures zijn (Arbeidsmarktplatform PO, 2017a+b). Het aantal vacatures is gebaseerd op het aantal

leerlingen, huidige leerkrachten en de instroom van de pabo-opleiding. Er wordt een tekort verwacht in Nederland van 1824 fte in het jaar 2018 oplopend tot 4909 fte in het jaar 2021 (Rijksoverheid, 2017). Volgens Rijksoverheid is dit voor Twente een tekort van 3,06% en in de Achterhoek 1,61%.

Er wordt verwacht dat het lerarentekort gevolgen heeft voor VCO Oost-Nederland en met name in Twente omdat hier het tekort een groter probleem is dan in de Achterhoek (Rijksoverheid, 2017). Maar in heel Nederland is de strijd om basisschoolleerkrachten geopend (Carbera, 2017). De concurrentiestrijd tussen verschillende schoolbesturen om leerkrachten te lokken wordt groter. De HR-adviseur mevrouw Schrijver (persoonlijke communicatie, 5 februari 2018) van VCO Oost-Nederland geeft aan dat in Enschede en de Achterhoek ook een strijd is om afgestudeerde leerkrachten te winnen voor hun organisatie. VCO concurreert hoofdzakelijk met SKOE en Consent. In het schooljaar 2017-2018 is het enkele malen voorgekomen dat vacatures niet zijn opgevuld waardoor een beroep is gedaan op de flexpool van VCO Oost-Nederland. Op dit moment heeft VCO Oost-Nederland 8 vacatures voor leerkrachten voor het schooljaar 2018-2019. In de loop van volgend schooljaar wordt verwacht dat er nog meer vacatures gaan ontstaan.

Dus, de verwachting is dat VCO Oost-Nederland volgend schooljaar leerkrachten moeten werven. Door minder pabo studenten en startende leerkrachten in een concurrerende arbeidsmarkt wordt het lastig om te voldoen aan deze behoefte. De conclusie is dat het lerarentekort gaat stijgen bij VCO Oost-Nederland. De personele bezetting van VCO Oost-Nederland is hierboven beschreven, het onderzoek focust zich op de veranderde kwaliteitseisen van leerkrachten. De personele bezetting en de kwaliteitseisen hebben raakvlakken met figuur 1. De personele bezetting is bekend, maar het onderzoek richt zich op de beste vis.



Figuur 1. Personele bezetting versus de beste medewerker.

1.3 Relevantie en probleemstelling

Het onderzoek bij VCO Oost-Nederland richt zich op 250 leerkrachten met een vast of tijdelijk contract. De functie leerkracht staat centraal tijdens het onderzoek omdat 80% van het personeelsbestand leerkrachten zijn, dus een grote meerderheid. Tevens wordt verwacht dat het tekort aan medewerkers het eerste zichtbaar is bij de functie leerkracht omdat het lerarentekort in Nederland aan het groeien is. Deze gegevens zijn het startpunt voor het onderzoek dat focust op de kwaliteit van de huidige leerkrachten.

Zoals hierboven is beschreven zijn op dit moment veel leerkrachten verbonden met een kleutergroep, middenbouw of bovenbouw waardoor ze werkplezier ervaren. Een leerkracht die met veel plezier les kan geven in verschillende groepen is voor VCO Oost-Nederland eenvoudiger in te zetten om de bezetting rond te krijgen. Iedere leerkracht moet zich duurzaam ontwikkelen om zijn eigen kansen te vergroten en dit heeft invloed op de kwaliteit. Verschillende veranderingen hebben invloed op de kwaliteitseisen van een leerkracht. Een aspect van deze verandering zijn de 21st Century Skills en deze zijn niet opgenomen in het standaardfunctieprofiel van een leerkracht. Het is dus voor een leerkracht onduidelijk wat er op dit moment wordt verwacht.

Verschillende veranderingen en ontwikkelingen zorgen voor een verschuiving van de kwaliteitseisen die aan leerkrachten worden gesteld. Dus het kwalitatieve onderzoek staat in het teken van een zoektocht naar de nieuwe kwaliteitseisen van leerkrachten.

Doelstelling

Met behulp van een strategische personeelsplanning brengt het onderzoek de kwaliteitseisen van een leerkracht in kaart. De noodzaak om bezig te gaan met strategische personeelsplanning komt door een verwacht lerarentekort bij VCO Oost-Nederland en een verschuiving in de kwaliteitseisen van leerkrachten. Volgens Evers (2014) moet iedere organisatie zich voorbereiden op de toekomst. Een strategie gericht op de toekomst moeten alle veranderingen opvangen. Enkele doelstellingen zijn ontworpen om het onderzoek te voltooien:

- Doelstelling 1: Het benoemen van hoofdlijnen voor de nieuwe organisatiestrategie.
- Doelstelling 2: Het ontwikkelen van een nieuw functieprofiel '2021' voor alle leerkrachten binnen VCO Oost-Nederland.
- Doelstelling 3: Het ontwikkelen van een vlootschouw op basis van nieuwe competenties.
- Doelstelling 4: Gebaseerd op de huidige performance en ontwikkeling van leerkrachten worden aanbevelingen aan VCO Oost-Nederland gegeven zodat alle leerkrachten over drie jaar voldoen aan het nieuwe functieprofiel '2021'.

Het eerste doel van het onderzoek is om de hoofdlijnen van de nieuwe organisatiestrategie in kaart te brengen. Deze organisatiestrategie moet zorgen voor een vertaalslag naar kwaliteitseisen van leerkrachten. VCO Oost-Nederland wil weten welke kwaliteitseisen en competenties van een leerkrachten worden verwacht over drie jaar. Doordat de omgeving in een snel tempo verandert, is het aannemelijk om niet verder in de toekomst te kijken dan drie jaar. De veranderde kwaliteitseisen en competenties worden opgenomen in een functieprofiel '2021'. Het jaartal '2021' betekent wanneer het nieuwe functieprofiel volledig van kracht wordt. Alle veranderingen en ontwikkelingen in de kwaliteitseisen worden opgenomen in het nieuwe functieprofiel.

Belangrijke toekomstige competenties worden gemeten aan de hand van een vlootschouw. Dit geeft een inzicht in de huidige performance en het ontwikkelpotentieel van de huidige leerkrachten. Gebaseerd op de vlootschouw worden aanbevelingen ontworpen om het functieprofiel volledig te laten implementeren in de organisatie. Daarbij vindt VCO Oost-Nederland het belangrijk dat alle leerkrachten kwalitatief presteren volgens het toekomstige functieprofiel.

1.4 Theoretische context

De benaderingswijze van een Strategische Personeelsplanning heeft raakvlakken met het onderzoek. Het uitvoeren van een Strategische Personeelsplanning wordt gedaan om voorbereid te zijn op de toekomst (Evers, 2014). Volgens Evers wordt strategische personeelsplanning omschreven als: *"Het continu voorbereiden, vormgeven en implementeren van beleid rondom de instroom, doorstroom en uitstroom van personeel waardoor de personen met de juiste kwaliteiten, kosten en flexibiliteit op de juiste momenten aanwezig zijn op de juiste plaats in de organisatie, om de activiteiten uit te kunnen voeren, die benodigd zijn voor het behalen van de strategische doelen"*. Strategische personeelsplanning is een middel om een proces te voeren in vijf stappen, waarna de belangrijkste contouren van een strategische personeelsplanning zichtbaar zijn (Moonen, 2012). Dit proces ziet er als volgt uit:

1. Voorbereiding;
2. Externe en interne ontwikkelingen;
3. Analyse toekomstige gewenste personeelsbestand;
4. Analyse huidige personeelsbestand;
5. HR-speerpunten en oplossingen.

Een strategische personeelsplanning heeft vier dimensies, ook wel K3R genoemd, namelijk kwantiteit, kwaliteit, kosten en flexibiliteit. Door een verschuiving in de kwaliteitseisen van een leerkracht richt het vraagstuk zich op de kwaliteit van leerkrachten. Om een geschikt functieprofiel te ontwikkelen moet allereerst de organisatiestrategie worden bepaald, aldus Moonen (2012).

1.5 Onderzoeksvraag

De personeelsbehoefte aan leerkrachten bij VCO Oost-Nederland is aan het stijgen. Door het lerarentekort is het moeilijk om kwalitatieve leerkrachten te vinden. De kwaliteitseisen van een leerkracht is mede hierdoor aan het verschuiven. VCO Oost-Nederland wil leerkrachten die met plezier lesgeven in meerdere groepen tot aan het pensioen. Daarnaast vragen de 21st Century Skills andere eisen van een leerkracht, waardoor dit opgenomen moet worden in het functieprofiel. De invalshoek strategische personeelsplanning is gekozen en het richt zich op de kwaliteit van de leerkrachten. Tijdens het onderzoek staat de volgende onderzoeksvraag centraal:

“Op welke wijze kan VCO Oost-Nederland ervoor zorgen dat de leerkrachten voldoen aan de eisen die over drie jaar aan hen gesteld worden?”

1.6 Leeswijzer en onderzoeksopzet

Het kwalitatieve en praktijkgerichte onderzoek bestaat uit een proces dat invloed heeft op het advies aan VCO Oost-Nederland. Het proces richt zich op het onderzoeken van nieuwe kwaliteitseisen die aan leerkrachten worden gesteld over drie jaar. Het onderzoek bestaat uit twee stappen, weergegeven in verschillende hoofdstukken zoals hieronder wordt vermeld.

Het doel van **stap 1** (hoofdstuk 2) van het onderzoek is het ontwikkelen van een beroepsproduct in de vorm van een functieprofiel ‘2021’ voor leerkrachten. Door de verzamelde informatie wordt er in samenspraak met de bestuurder en bestuurssecretaris de hoofdlijnen van een nieuwe strategie ontworpen. Vervolgens vormen deze hoofdlijnen de basis voor nieuwe kwaliteitseisen die aan leerkrachten gesteld gaan worden over drie jaar. Deze verzamelde informatie wordt verwerkt in een nieuw functieprofiel. Om de eerste stap in goede banen te leiden wordt een theoretisch kader vormgegeven aan de hand van literatuur en dit heeft invloed op de methodiek, resultaten en de subconclusies.

Het doel van **stap 2** (hoofdstuk 3) van het onderzoek is het ontwikkelen en uitvoeren van een vlootschouw op basis van het nieuwe functieprofiel. Aan de basis van de vlootschouw staan competenties waarmee de huidige performance en het ontwikkelpotentieel worden gemeten. Een theoretisch kader, methodiek, resultaten en subconclusies zijn onderdelen van het proces.

De conclusie van **stap 1** en **stap 2** van het onderzoek worden weergegeven in hoofdstuk 4. In hoofdstuk 5 adviseert de onderzoeker VCO Oost-Nederland welke ontwikkelingen de huidige leerkrachten moeten doormaken om voorbereid te zijn op de toekomst. Dit kan leiden tot acties voor het HR-beleid en de organisatie. Het advies verhoudt zich tot een kwalitatieve inzetbaarheid van leerkrachten in de toekomst. Hoofdstuk 6 staat in het teken van discussiepunten uit dit onderzoek.

Hoofdstuk 2. Stap 1 Toekomstige kwaliteitseisen leerkracht

Hoofdstuk 2 staat in het teken van de eerste stap waarin een toekomstige organisatiestrategie en kwaliteitseisen van een leerkracht worden ontworpen. VCO Oost-Nederland is een groeiende organisatie waarin leerkrachten zich klaar kunnen stomen voor de toekomst. Het hoofdstuk leidt tot een beroepsproduct namelijk een functieprofiel '2021' voor een leerkracht.

2.1 Theoretisch kader

Het theoretisch kader geeft inzicht in de verschillende theorieën over een organisatiestrategie, werkontwerp en competenties.

2.1.1 Organisatiestrategie

Een organisatiestrategie bevordert het realiseren van de missie, visie en organisatiedoelen. Verschillende strategiebenaderingen zijn te kenmerken aan een outside in of een inside out benadering. Een outside in strategiebenadering is gebaseerd op de omgeving. Een inside out benadering is gebaseerd op kerncompetenties binnen de organisatie. De strategiebenadering van Porter (1980), Treacy en Wiersema (1995), Miles en Snow (1978) en Schuler en Jackson (1987) hebben als uitgangspunt een outside in benadering waarin concurrentievoordeel centraal staat. De Competitive Strategy is gebaseerd op de omgeving en specifiek op het vergelijken met concurrenten (Porter, 1980). De aard van de concurrentie bepaalt welke strategie er gekozen wordt. Porter heeft drie strategieën ontworpen die organisaties kunnen hanteren; kostenstrategie, differentiatiestrategie en focusstrategie. Drie strategische waardedisciplines zijn ontwikkeld om klanten tevreden te stellen, dit zijn: operational excellence, customer intimacy en product leadership (Treacy & Wiersema, 1995).

De kostenstrategie is gericht om met lage kosten te kunnen concurreren met andere organisaties (Porter, 1980; Schuler & Jackson, 1987). Kenmerken van deze kostenstrategie zijn een sobere inrichting van de organisatie, beperkte service en een inkoopbeleid met nauwelijks voorraad. Bij operational excellence ligt de nadruk op een goedlopend proces dat betrouwbaar is voor klanten met lage productiekosten (Treacy & Wiersema, 1995). De defenders strategie is gericht op een efficiënt produceren met lage kosten (Miles & Snow, 1978). Deze strategieën zijn gericht om met lage kosten voldoende rendement te halen om de organisatie draaiende te houden.

Bij de differentiatiestrategie wordt er onderscheid gemaakt in kwaliteit, uniekheid en innovatie (Porter, 1980). Dit gaat met name om unieke producten en diensten die worden geleverd door de organisatie. Innovatie van nieuwe producten en veel aandacht voor de klant kan leiden tot het behalen van de differentiatiestrategie dat leidt tot rendement van de organisatie.

Differentiatiestrategie kan ook worden onderverdeeld in kwaliteitsstrategie en innovatiestrategie (Schuler & Jackson, 1987). Kwaliteitsstrategie benadrukt de kwaliteit en uniekheid van het product of dienst. Innovatiestrategie staat bekend om het leveren van één specifiek product of dienst. Kwaliteit wordt gewaarborgd door de wensen van de klant te hanteren, dit wordt ook wel customer intimacy genoemd (Treacy & Wiersema, 1995). Product leadership is gerelateerd aan innovatie waarin het doel is om marktleider te blijven of te worden (Treacy & Wiersema, 1995). De volgende twee strategieën zijn gericht op innovatie (Miles & Snow, 1987). Prospectors strategie is gericht op een organisatie die constant aan het vernieuwen is. Analyzers strategie van Miles en Snow is gericht op het hebben van een goede dienst of product maar ontwikkelen de nieuwe trends ook.

Binnen de focusstrategie richt de organisatie zich op een doelgroep, product en markt, (Porter, 1980). Een organisatie is vaak gespecialiseerd in een uniek product dat aan een bepaalde doelgroep wordt verkocht. De focusstrategie kan gehanteerd worden in relatie met de kostenstrategie of differentiatiestrategie.

Porter (1980), Treacy en Wiersema (1995), Miles en Snow (1978) Schuler en Jackson (1987) hebben als uitgangspunt dat een strategie gericht moet zijn op de omgeving met de focus op klanten en concurrerende organisaties. De theorieën hebben omvangrijke elementen waardoor een organisatie eenvoudig gelinkt kan worden aan één van deze strategieën.

2.1.2 Werkontwerp

Een betrouwbare benadering van het werk is invloedrijk voor een volledige omschrijving ervan. Verschillende wetenschappelijke auteurs hebben een visie over hoe werk ingericht kan worden. Het Multimethod Job Design Questionnaire verzamelt informatie over het ontwerpen van werk (Campion, 1988). Deze theorie is gericht op inrichting van het werk en is niet bezorgd over degene die het werk gaat vervullen. De vier gerelateerde items zijn; motivatie (zinnig werk), mechanistisch (efficiënt werk), biologisch (fysiek werk) en perceptueel motorisch (waarnemen en informatie verwerken op het werk). Een andere benadering om werk te omschrijven is het Job Characteristics Model (Hackman & Oldham, 1980). Het Job Characteristics Model omvat vijf kenmerken om werk te omschrijven, namelijk; variatie in vaardigheden, taakidentiteit, taakbelang, feedback en autonomie. Om deze kenmerken te beoordelen is het Job Diagnostic Survey ontwikkeld (Hackman & Oldham, 1980). Dit is een vragenlijst waarin elk kenmerk bestaat uit verschillende variabelen om de betrouwbaarheid van werk te vergroten.

Het eerstgenoemde model het Multimethod Job Design Questionnaire is onvolledig omdat het weinig informatie vergaart over de taken in het werk (Morgeson & Humphrey, 2006). Er is geconstateerd dat de kenmerken uit de vragenlijst van het Job Characteristics model bruikbaar zijn maar er ontbreken kenmerken (Morgeson & Humphrey, 2006). De vragenlijst was de aanleiding voor het ontwikkelen van het Work Design Questionnaire (WDQ). Een theorie is ontwikkeld voor het ontwerpen van het werk met de Work Design Questionnaire (Morgeson & Humphrey, 2006).

De WDQ-vragenlijst focust zich op vier kenmerken. Ten eerste: de aard en de uitvoering van het werk, oftewel taakkenmerken, deze kenmerken zijn volledig overgenomen omdat het bruikbare informatie kan ophalen (Morgeson & Humphrey, 2006). De volgende drie kenmerken zijn nieuw. Ten tweede: kennis, vaardigheden en bekwaamheden, oftewel kennissenmerken, zijn van belang om een volledige baan te omschrijven (Morgeson & Humphrey, 2006). Ten derde: sociale kenmerken hebben geen invloed op dit onderzoek omdat het geen weergave geeft over het ontwerpen van een baan. Ten vierde: contextuele kenmerken krijgen minder aandacht in dit onderzoek omdat het weinig informatie oplevert over hoe het werk eruit ziet. Alleen het gebruik van apparatuur wordt meegenomen omdat het inzicht geeft in het gebruik van technologieën. De taakkenmerken, kennissenmerken en contextuele kenmerken (gebruik van apparatuur) spelen een rol in dit onderzoek.

Taakkenmerken

Taakkenmerken bestaan uit de aard en de uitvoering van het werk (Morgeson & Humphrey, 2006). Autonomie, taakvariatie, taakbetekenis, taakidentiteit en feedback van het werk zijn fundamentele die in relatie staan tot taakkenmerken (Morgeson & Humphrey, 2006; Hackman & Oldham, 1980).

Autonomie

Volgens Morgeson en Humphrey (2006) is autonomie een veel bestudeerd onderwerp in relatie tot het werk. Autonomie wordt omschreven als de vrijheid en onafhankelijkheid die een medewerker heeft bij het uitvoeren van de werkzaamheden (Hackman & Oldham, 1976). Autonomie geeft een mate van vrijheid weer om een eigen werkplanning te maken, meebeslissen in belangrijke besluitvormingen en het kiezen van een eigen werkmethode.

Taakvariatie

Het uitvoeren van verschillende taken tijdens het werk verwijst naar taakvariatie (Morgeson & Humphrey, 2006). Banen met verschillende werkzaamheden worden gezien als interessant en aangenaam om te verrichten. Een gevarieerd takenpakket bevordert de prestaties van een medewerker (Hackman & Oldham, 1980).

Taakbetekenis

Taakbetekenis geeft de mate weer waarin een baan het leven of werk van anderen beïnvloedt, zowel intern als extern de organisatie (Morgeson & Humphrey, 2006). Mensen die een betekenis hebben op het fysieke of psychologische welzijn van anderen, krijgen meer betekenis in het werk. Een hoge waardering van het werk heeft ook invloed op het functioneren van de medewerker (Hackman & Oldham, 1980).

Taakidentiteit

Taakidentiteit wordt weerspiegeld met de mate waarin een functie een totale taak uitvoert (Morgeson & Humphrey, 2006). Het meten van resultaten bij een totale en complete taak zijn eenvoudige te identificeren (Sims, Szilagyi & Keller, 1976). Het leveren van een totale en complete taak in een functie zijn interessanter, dan functies die een klein deel van een taak moeten uitvoeren. Het is belangrijk dat een medewerker voldoende zicht heeft op een volledige taak (Hackman & Oldham, 1980).

Feedback van het werk

Feedback van het werk reflecteert op de effectiviteit van taakprestaties (Morgeson & Humphrey, 2006). Feedback wordt rechtstreeks gegeven vanuit het werk zelf in plaats van feedback van anderen. Om de kennis van resultaten van het werk te vergroten wordt feedback gegeven (Hackman & Oldham, 1980).

Kennissenmerken

Kennissenmerken worden omschreven als kennis, vaardigheden en de eisen die aan een persoon worden gesteld bij de uitvoering van een functie (Morgeson & Humphrey, 2006). Functies kunnen opnieuw worden ontworpen om de taakeisen en/of kennisvragen te vergroten.

Baancomplexiteit

Baancomplexiteit is een weerspiegeling van de moeilijkheid om een baan uit te voeren (Morgeson & Humphrey, 2006). Complexiteit bij het uitvoeren van een functie vereist een hoger niveau waardoor er meer uitdaging is in het werk. Een functie met eenvoudige taken kan uitgevoerd worden door iemand met een lager niveau. Bij het ontwerpen van de kennissenmerken is het van belang om te weten of het werk bestaat uit complexe of eenvoudige taken.

Informatieverwerking

Informatieverwerking geeft de hoeveelheid informatie weer dat op het werk nodig is en dat verwerkt moet worden (Morgeson & Humphrey, 2006). De mate van informatieverwerking verschilt per functie, een functie met een hoger niveau verwerkt meer informatie dan een functie met een lager niveau. Het onthouden en analyseren van de hoeveelheid informatie kan dus leiden naar het functieniveau van het werkontwerp.

Probleemoplossing

Probleemoplossing wordt omschreven als de mate waarin een medewerker unieke ideeën of oplossingen mag aandragen (Morgeson & Humphrey, 2006). Bij een probleemoplossing worden creativiteitseisen van een medewerker verwacht. Het genereren van ideeën of oplossingen, het diagnosticeren en oplossen van niet-routineproblemen en het voorkomen of herstellen van fouten behoren tot de eisen van probleemoplossing.

Variatie in vaardigheden

Variatie in vaardigheden is de mate waarin een medewerker de functie moet uitvoeren. Een variatie in vaardigheden is nodig om een baan uitdagend en aantrekkelijk te maken (Morgeson & Humpfrey, 2006). Om een taak te voltooien kan het verplicht zijn om verschillende vaardigheden in te zetten.

Specialisatie

Specialisatie weerspiegelt de mate waarin een baan specialistische taken moet uitvoeren of het verwerken van gespecialiseerde kennis en vaardigheden (Morgeson & Humpfrey, 2006). Specialisatie betekent een diepgaande kennis van een bepaald onderwerp. De methoden die worden ingezet bij het werk kunnen gespecialiseerde vaardigheden vragen van een medewerker.

Contextuele kenmerken

Contextuele kenmerken beschrijven de werkzaamheden die een medewerker moet uitvoeren. Ergonomie, fysieke eisen, arbeidsomstandigheden en het gebruik van zijn contextuele kenmerken (Morgeson & Humpfrey, 2006). Het gebruik van apparatuur wordt meegenomen tijdens het onderzoek in verband met de invoering van de 21st Century Skills.

Gebruik van apparatuur

Het gebruik van apparatuur geeft de mate van de variatie en complexiteit van de technologie in een baan weer (Morgeson & Humpfrey, 2006). Hoewel het lastig is om het gebruik van apparatuur te beoordelen, is het belangrijk om rekening te houden met apparatuur en technologie die op het werk wordt gebruikt. Maar het is aannemelijk om in te schatten hoe het werk gebruikt maakt van de technologie.

2.1.3 Competenties (te stellen kwaliteitseisen)

Voor het ontwerpen van het werk wordt de WDQ-vragenlijst gehanteerd (Morgeson & Humpfrey, 2006). Het werkontwerp staat aan de basis van de te stellen eisen aan een functie. De kennissenmerken worden omschreven als kennis, vaardigheden en eisen die aan werk worden gesteld (Morgeson & Humpfrey, 2006). Deze kennissenmerken lijken op competenties (Grit, Guit & van der Sijde, 2007). Een competentie wordt omschreven als de combinatie van kennis, vaardigheden, houding en gedrag die nodig zijn om in een bepaalde beroepssituatie goed te kunnen functioneren (Grit et al., 2007). Een algemene benadering voor het begrip competentie is namelijk: specifieke kenmerken en gedragingen die een werknemer in een bepaalde functierol moet vertonen om de relevante functietaken naar behoren te kunnen uitvoeren (Arnold & Randall, 2014). Van der Meeren (2003) omschrijft het begrip competentie als vaardigheden (skills), kennis (knowledge) en attitudes (houdingen), dit komt overeen met Morgeson en Humphrey (2006) en Grit et al. (2007). Kennis, vaardigheden, houding en gedrag zijn belangrijke speerpunten voor de te stellen eisen van een leerkracht.

De medewerker moet beschikken over voldoende kennis en moet het bijhouden met vakliteratuur. Het diploma, opleidingen en (werk)ervaring zijn relevant voor de kennis van een medewerker (Schipper, 2000). Vaardigheden geven aan wat mensen kunnen in het werk. Voorbeelden van vaardigheden kunnen bestaan uit communicatieve vaardigheden en het omgaan met apparatuur. Organisaties bieden trainingen aan medewerkers om de vaardigheden te ontwikkelen of te stimuleren.

De houding van een medewerker moet voldoen aan bepaalde normen en waarden. De houding van een medewerker ligt in de verlenging van de persoonlijkheidskenmerken (Smit, Verhoeven & Driessen, 2006). Persoonlijkheid wordt gevormd door vijf kenmerken, namelijk;

1. Emotionele stabiliteit: hoe emotioneel iemand reageert in stressvolle situaties;

2. Extraversie: hoeveel prikkels iemand van buitenaf nodig heeft en aankan;
3. Openheid: hoe open iemand staat voor nieuwe ideeën en veranderingen;
4. Meegaandheid: hoezeer iemand zich kan aanpassen aan anderen;
5. Zorgvuldigheid: hoezeer iemand zijn impulsen controleert, reguleert en stuurt.

De medewerker moet professioneel gedrag laten zien om goed te kunnen functioneren. Er zijn verschillende rolgedragingen die medewerkers kunnen hanteren om de strategie uit te voeren (Schuler & Jackson, 1987). De rolgedragingen zijn gerelateerd aan drie strategieën; innovatiestrategie, kwaliteitsstrategie en kostenstrategie, zie tabel 4.

Tabel 4. Rolgedrag volgens Schuler en Jackson (1987).

Innovatiestrategie	Kwaliteitsstrategie	Kostenstrategie
Lange termijn focus	Lange- of tussentermijn focus	Korte termijn focus
Creatief en innovatief gedrag	Grote zorg voor de kwaliteit	Onafhankelijk gedrag
Samenwerken	Hoge betrokkenheid van werk	Veel zorg voor kwantiteit
Onvoorspelbaarheid	Grote zorg voor het proces	Efficiënt

Om de te stellen kwaliteitseisen en competenties van een leerkracht te omschrijven kan gebruik worden gemaakt van een competentieprofiel. Na het vaststellen van deze competenties kan het vertaald worden naar een competentieprofiel. Een competentieprofiel is gericht op wat een medewerker moet kennen en kunnen. Een voordeel van competenties zijn dat de strategie van de organisatie en kwaliteit van de medewerkers aan elkaar gekoppeld zijn (Verhoeven, 2015). De reeks competenties passend bij de functie kunnen gerelateerd zijn aan een gedragsindicator. Met een gedragsindicator kun je de competentie meten en observeren (Arnold & Randall, 2014). Een voorbeeld: de competentie is 'klantgerichtheid' en de gedragsindicator is 'actief naar klanten luisteren'. Een begrijpelijk competentieprofiel zorgt voor duidelijkheid bij een medewerker. Een helder competentieprofiel kan helpen bij de werving en selectie naar nieuwe medewerkers (Verhoeven, 2015).

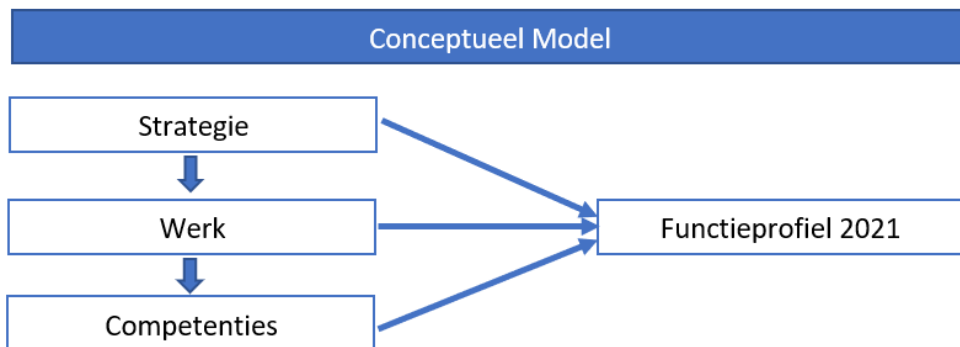
2.1.4 Functieprofiel

Een succesfactor van het HRM-beleid verbindt de strategie met het gewenste gedrag van medewerkers. Deze samenhang tussen de strategie en elementen van HRM wordt ook strategische fit genoemd (Delery, 1998). Om de strategische fit te bevorderen moeten de medewerkers worden betrokken bij het bepalen van de teamdoelen en individuele doelen (Gratton & Truss, 2003). Het is mogelijk dat een functieprofiel wordt opgesteld in samenspraak met verschillende medewerkers en het profiel bestaat uit wat een medewerker moet doen (Kluijtmans 2014). De taakkenmerken, kennissenmerken en contextuele kenmerken (alleen gebruik van apparatuur) geven de functiebeschrijving weer (Morgeson & Humphrey, 2006). De combinatie van werkzaamheden, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zorgen voor een functieprofiel (Bratton & Gold, 2007). De competenties krijgen een onderdeel in het functieprofiel.

2.1.5 Conceptueel model

Het eerste deel van het onderzoek focust zich op het bepalen van de organisatiestrategie die over drie jaar gehanteerd gaat worden. Verschillende relevante strategieën kunnen invloed hebben op de organisatiestrategie bij VCO Oost-Nederland (Porter, 1980; Treacy & Wiersema, 1995; Miles & Snow, 1978; Schuler & Jackson, 1987). Het ontwerpen van het werk wordt bepaald met de Work Design Questionnaire (Morgeson & Humphrey, 2006). De taakkenmerken, kennissenmerken en één onderdeel van de contextuele kenmerken liggen ten grondslag van het onderzoek. Het bepalen van competenties zijn gericht op kennis, vaardigheden, houding en gedrag van een leerkracht (Grit et al., 2007). Het kennen en kunnen van een leerkracht wordt hier bepaald. De reeks competenties worden

uiteindelijk vertaald naar een helder functieprofiel '2021' voor een leerkracht. Figuur 2 geeft een overzichtelijk overzicht van het onderzoek weer.



Figuur 2. Conceptueel model (stap 1).

De onderzoeksvraag vanuit VCO Oost-Nederland luidt als volgt: *“Op welke wijze kan VCO Oost-Nederland ervoor zorgen dat de leerkrachten voldoen aan de eisen die over drie jaar aan hen gesteld worden?”* Om deze vraag te beantwoorden moeten enkele deelvragen worden onderzocht.

- Deelvraag 1: Welke strategie hanteert VCO Oost-Nederland over drie jaar en welke gedragingen worden verwacht van leerkrachten volgens de bestuurder en bestuurssecretaris?
- Deelvraag 2: Welke werkzaamheden van een leerkracht gebaseerd op de strategie zijn over drie jaar belangrijk volgens basisschooldirecteuren?
- Deelvraag 3: Welke competenties zijn op basis van de strategie en werkzaamheden van belang voor een leerkracht over drie jaar volgens de basisschooldirecteuren?

2.2 Methodiek

In deze paragraaf wordt de methodiek van het onderzoek weergegeven. Een kwalitatief onderzoek met half-gestructureerde groepsinterviews geven vorm aan het toekomstige functieprofiel. De deelnemers aan het interview worden omschreven als onderzoekspopulatie. Aan het eind van de paragraaf komen het meetinstrument, de onderzoeksprocedure en het onderzoeksverloop aan bod.

2.2.1 Onderzoeksmethode

Het doel van het onderzoek is om inzicht te krijgen in de kwaliteitseisen die aan leerkrachten worden gesteld over drie jaar. De onderzoeker heeft gekozen om personen te benaderen voor het onderzoek en dit komt overeen met een empirisch kwalitatief onderzoek (Verhoeven 2014). De keuze voor een empirisch kwalitatief onderzoek is gemaakt zodat de personen een betekenis kunnen geven aan gebeurtenissen (Baarda, 2013). Het empirisch kwalitatief onderzoek wordt uitgevoerd met groepsinterviews. Groepsinterviews zijn een manier om alle relevante informatie te verzamelen die kunnen leiden tot het toekomstige functieprofiel. Op deze manier kunnen de deelnemers elkaar stimuleren en uitdagen om meer informatie boven tafel te krijgen. De structuur van het groepsinterview komt overeen met een half-gestructureerd interview (Boeije 2012). Het bestaat uit open vragen en de onderzoeker krijgt de mogelijkheid voor doorvragen om zo veel mogelijk informatie te verzamelen. Alle verzamelde informatie moet leiden tot hoofdlijnen van de strategie, werkzaamheden en kwaliteitseisen die aan een leerkracht worden gesteld in de toekomst. Door intensief contact met één contactpersoon wordt de betrouwbaarheid vergroot. De validiteit is van belang om de zuiverheid van het onderzoek te verklaren.

2.2.2 Onderzoekspopulatie

De onderzoekspopulatie wordt omschreven als eenheden (Verhoeven, 2014). De onderzoekspopulatie is het domein waarin het onderzoek zich afspeelt en waarover een uitspraak wordt gedaan. Verhoeven (2014) zegt dat niet iedereen van de populatie ondervraagd hoeft te worden. Het onderzoek is gericht op de populatie bestuurder, bestuurssecretaris, basisschooldirecteuren en leerkrachten. In totaal heeft de onderzoeker drie groepsinterviews gehouden en zie tabel 5 voor de onderzoekspopulatie.

De bestuurder en bestuurssecretaris zijn deelnemers van het groepsinterviews om deelvraag 1 te beantwoorden. Binnen VCO Oost-Nederland beslist de bestuurder over de koers en de strategie. Zijn strategische visie en een goede kijk op de toekomst wordt er gesproken over de toekomstige organisatiestrategie met een vertaalslag naar leerkrachten. De reden om de bestuurssecretaris toe te voegen is dat de bestuurder per 1 mei 2018 vertrekt. Na 1 mei 2018 kan indien nodig de onderzoeker nog informatie ophalen bij de bestuurssecretaris.

Om deelvragen 2 en 3 te beantwoorden heeft de onderzoeker maar vier van de veertien basisschooldirecteuren benaderd in verband met een drukke periode omtrent de personeelsplanning voor volgend schooljaar. Vier basisschooldirecteuren van het totaal aan veertien, is een percentage van 29%. Deze vier basisschooldirecteuren zijn gekozen in overleg met de opdrachtgever omdat ze elkaar in de praktijk versterken en zij hebben het beste zicht op welke kwaliteitseisen aan een leerkracht gesteld gaan worden. Het doel is om een vertaalslag te maken van de strategie naar werkzaamheden en kwaliteitseisen en richten zich op het operationele niveau. De vier basisschooldirecteuren zijn opgedeeld in twee groepen namelijk een groep Twente en een groep Achterhoek. Het is eenvoudiger om in deze samenstelling een afspraak te plannen en de onderzoeker is nieuwsgierig of er verschillen zijn tussen Twente en de Achterhoek. Dus, twee groepsinterviews worden gehouden om antwoorden te zoeken op deelvragen 2 en 3. De keuze voor een groepsinterview is omdat je samen meer bereikt dan alleen en de deelnemers activeren elkaar tot nadenken. De onderzoeker hoopt met deze onderzoekspopulatie voldoende informatie te verzamelen, mocht dit niet het geval zijn dan wordt er doorgevraagd tot dat de onderzoeker verzadigd is met informatie.

Tabel 5. Onderzoekspopulatie (stap 1).

Deelvragen	Onderzoekspopulatie	Methode
Deelvraag 1	- Bestuurder - Bestuurssecretaris	Half-gestructureerd groepsinterview
Deelvragen 2 en 3	Groep Twente - basisschooldirecteur de Zevenster - basisschooldirecteur de Kiem	Half-gestructureerd groepsinterview
Deelvragen 2 en 3	Groep Achterhoek - basisschooldirecteur Kisveld - basisschooldirecteur Op den Akker	Half-gestructureerd groepsinterview

2.2.3 Meetinstrument

In totaal gaat de onderzoeker drie half-gestructureerde groepsinterviews afnemen. De onderwerpen voor het groepsinterview voor deelvragen 2 en 3 zijn weergegeven in tabel 6. De volledige vragenlijst voor de groepsinterviews zijn gepresenteerd in bijlage 8.

Het groepsinterview voor deelvraag 1 is met de bestuurder en bestuurssecretaris om de hoofdlijnen van de toekomstige organisatiestrategie te bepalen met een vertaalslag naar leerkrachten. Deze open vragen voor het groepsinterview zijn ontworpen door de onderzoeker zodat er gestuurd kan worden op de verschillende theorieën. De theorieën van Porter (1980), Treacy en Wiersema (1995), Miles en Snow (1978) en Schuler en Jackson (1987) hebben invloed op de vragen voor het

groepsinterview voor deelvraag 1. Deze theorieën zijn gericht op concurrentie waardoor een vraag in het groepsinterview als volgt eruit ziet: “Wat vindt u van de concurrentie met andere schoolbesturen?”. Tot slot om te bepalen welke strategie VCO Oost-Nederland gaat hanteren om te kunnen concurreren wordt de volgende vraag voorgelegd: “Waarin onderscheidt VCO Oost-Nederland zich van andere schoolbesturen in de toekomst?”. Het groepsinterview moet leiden naar de toekomstvisie van VCO Oost-Nederland

Vervolgens gaat de onderzoeker twee half-gestructureerde groepsinterview afnemen die identiek zijn en geven antwoorden op de deelvragen 2 en 3. De deelnemers bestaan uit vier basisschooldirecteuren, verdeeld over twee groepen, een groep Twente en een groep Achterhoek. De vragen voor het groepsinterview zijn overgenomen van de Work Design Questionnaire (WDQ) van Morgeson en Humphrey (2006). Deze vragen van de WDQ worden beantwoord met mee eens, neutraal of oneens. De onderzoeker heeft een toelichtende vraag toegevoegd om de reden van het antwoord te achterhalen. Deze vraag ziet er als volgt uit: “Als we kijken naar jullie antwoorden, kunnen jullie daar een toelichting over geven?”. In het begin van het groepsinterview heeft de onderzoeker een specifieke vraag toegevoegd over de werkzaamheden van een leerkracht over drie jaar: “Als we kijken over een termijn van drie jaar, welke werkzaamheden veranderen voor een leerkracht?”. Het groepsinterview moet leiden naar de toekomstige werkzaamheden om uiteindelijk de belangrijkste competenties te formuleren.

Tabel 6. Onderwerpen interview deelvragen 2 en 3 (stap 1).

Taakkenmerken	Kennissenmerken	Contextuele kenmerken	Competenties
Autonomie	Baancomplexiteit	Gebruik van apparatuur	Kennis
Taakvariatie	Informatieverwerking		Vaardigheden
Taakbetekenis	Probleemoplossing		Houding
Taakidentiteit	Variatie in vaardigheden		Gedrag
Feedback van het werk	Specialisatie		

2.2.4 Onderzoeksprocedure

Binnen VCO Oost-Nederland is het van belang dat iedereen op de hoogte is van het afstudeeronderzoek (F. Schrijver, persoonlijke communicatie, februari 2018). Het onderzoeksplan is goedgekeurd door de bestuurder en stafleden bestaande uit een bestuurssecretaris, controller en HR-adviseur. Het kenbaar maken van het onderzoek zorgt voor een open houding van alle deelnemende personen en alle leerkrachten van de organisatie. Een plan van het onderzoek is onlangs verschenen in de nieuwsbrief voor alle schooldirecteuren, leerkrachten en overige medewerkers. De deelnemende personen worden individueel benaderd om deel te nemen aan een interview. Door middel van telefonisch contact wordt een beroep gedaan op de deelnemers. Korte communicatielijnen met de desbetreffende deelnemers moet zorgen voor een open houding en goede sfeer tijdens het interview.

Een half-gestructureerd interview voor deelvraag 1 met de bestuurder en bestuurssecretaris geeft inzicht in de hoofdlijnen van de toekomstige organisatiestrategie en de gevolgen hiervan voor de leerkrachten. De bestuurder en bestuurssecretaris interpreteren de invloed van de veranderingen en zetten dit om naar een heldere toekomstige organisatiestrategie. De open vragen zorgen voor een actieve deelname van de deelnemers. De hoofdlijnen van de toekomstige organisatiestrategie en een vertaling naar leerkrachten worden voorgelegd in het groepsinterview voor deelvragen 2 en 3. De deelnemers bestaan uit vier schooldirecteuren verdeeld over een groep Twente en groep Achterhoek. De basisschooldirecteuren geven vorm aan de werkzaamheden en de belangrijke competenties van leerkrachten over drie jaar. De open vragen in het groepsinterview leiden tot het behandelen van meerdere onderwerpen waarin de basisschooldirecteuren elkaar kunnen stimuleren zodat alle informatie boven tafel komt.

Uit de informatie van de groepsinterviews worden alle belangrijke competenties gehaald. De vaststelling van de belangrijkste toekomstige competenties wordt opgenomen in het functieprofiel voor leerkrachten. Het standaardfunctieprofiel LA van de PO-raad (z.j.) en de SBL (z.j.) competenties worden meegenomen bij het vormgeven van een nieuw functieprofiel voor een leerkracht bij VCO Oost-Nederland. Alle drie niveaus van een leerkracht (startbekwaam, basisbekwaam, vakbekwaam) moeten voldoen aan het nieuwe functieprofiel. Zij zullen op basis van drie verschillende beoordelingen worden getoetst of zij voldoen aan het nieuwe functieprofiel. Het nieuwe functieprofiel van een leerkracht wordt ter goedkeuring per e-mail gestuurd naar de bestuurder, bestuurssecretaris en de vier basisschooldirecteuren. Daarna wordt het functieprofiel voorgelegd aan vijf willekeurige leerkrachten. De leerkrachten beoordelen of het functieprofiel juist is vormgegeven.

De manier van het groepsinterview, het stellen van half-gestructureerde vragen en de mogelijkheid om in te spelen op de situatie moeten leiden tot een toekomstig functieprofiel. Een groepsinterview eist een actieve deelname van alle deelnemers, zodat door middel van discussiëren de juiste competenties worden benoemd. Een open en eerlijke houding van alle deelnemers tijdens het onderzoek kan leiden tot een optimale analyse.

Wijze van analyseren en coderingsronden

De half-gestructureerde groepsinterviews zijn vormgegeven aan de hand van de verzamelde informatie uit de probleemanalyse en het theoretisch kader. Het groepsinterview wordt opgenomen met geluidsapparatuur om alle verzamelde informatie te analyseren. Een voorwaarde van het opnemen van een interview is dat de deelnemers toestemming geven (Verhoeven, 2014). Alle interviewvragen zijn overzichtelijk weergegeven in een Excel bestand. Het coderen van een uitgewerkt interview is van belang om het te analyseren (Boeije, 2012). Drie verschillende manieren worden omschreven door Verhoeven (2014):

1. Open coderen: Om te starten met open coderen moet ten eerste het volledige interview worden uitgewerkt. Bij het open coderen geef je aan een fragment in het interview een code. Een code bestaat uit een woord om het fragment te omschrijven. Alleen de belangrijkste uitspraken van de deelnemers krijgen een code en de niet relevante informatie wordt niet meegenomen bij de codering. Fragmenten uit het interview die anders geïnterpreteerd kunnen worden door de onderzoeker worden voorgelegd aan de deelnemers van het groepsinterview. Dit wordt gedaan ter controle zodat de onderzoeker de juiste informatie gaat beschrijven. Om aan iedere vraag een code te koppelen wordt er een codeboek ontwikkeld. Een codeboek is een lijst waarin je laat zien hoe de gemeten kenmerken omgezet worden naar variabelen die bij de analyse wordt gebruikt (Verhoeven, 2014). Zie bijlage 11 voor het volledige codeboek.
2. Axiaal coderen: Vervolgens worden verbanden gelegd tussen verschillende begrippen. Indien er codes bij elkaar horen worden er hoofdgroepen en subgroepen geformuleerd. Dit betekent dat er een ordening komt in de antwoorden uit het interview (Boeije, 2012).
3. Selectief coderen: Als alle fragmenten uit het interview zijn gecodeerd, wordt onderzocht welke fragmenten relevant zijn voor de onderzoeksvraag. Boeije (2012) geeft aan dat dit weergegeven kan worden in een codeboom, zie bijlage 12.

2.2.5 Onderzoeksverloop

Het benaderen van de deelnemers voor het interview is goed verlopen. De deelnemers hebben enthousiast gereageerd waardoor het plannen van een afspraak soepel is verlopen. Het groepsinterview met de bestuurder en de bestuurssecretaris is goed verlopen. De bestuurder vertrekt per 1 mei bij VCO Oost-Nederland waardoor zijn houding op de werkvloer minder actief is. Maar tijdens het groepsinterview heeft de onderzoeker ervaren dat de bestuurder actief heeft mee gedaan. In een tijdsbestek van 60 minuten is er veel informatie aan de orde gekomen.

Het eerste WDQ groepsinterview heeft plaatsgevonden op het Kisveld in Neede. De deelnemers van het groepsinterview waren basisschooldirecteur van het Kisveld en basisschooldirecteur van Op den Akker. Deze twee basisscholen liggen in de Achterhoek. Het groepsinterview heeft ongeveer 60 minuten geduurd, hierin is alle benodigde informatie boven tafel gekomen. Tijdens dit groepsinterview ging na ongeveer 30 minuten een telefoon waardoor de deelnemers waren afgeleid. Na het telefoongesprek is het groepsinterview voortgezet, het heeft geen gevolgen voor het interview gehad. Het tweede WDQ groepsinterview heeft plaatsgevonden op het bestuurscentrum van VCO Oost-Nederland. Basisschooldirecteur de Kiem en basisschooldirecteur de Zevenster waren de deelnemers van dit interview. Eén basisschooldirecteur had enigszins haast in verband met een andere afspraak nadien, maar ondanks dat hebben beide deelnemers actief mee gedaan en de informatie is kort en krachtig boven tafel gekomen.

2.3 Resultaten

Aan de hand van de verzamelde informatie uit de drie groepsinterview zijn verschillende resultaten geanalyseerd. Deze resultaten vormen een geheel met het gedachtengoed uit het theoretisch kader. Eerst moet alle verschillende data op een correcte manier worden verwerkt middels coderen zodat het kan leiden tot resultaten.

2.3.1 Dataverwerking

Om een start te maken met coderen heeft de onderzoeker de drie interviews letterlijk uitgeschreven en dit is opgenomen in bijlage 9 en 10. Op een uitgeprinte versie van de interviews zijn alle belangrijke fragmenten of quotes uit de interviews gearceerd en hebben een code gekregen. Verhoeven (2014) noemt dit open coderen. Vervolgens wordt de stap gemaakt naar een Excel bestand waarin een format van coderen is opgenomen. Met coderen worden interviews omgezet naar verschillende codes. Het doel is om de verschillende codes te gebruiken als data voor de resultaten van het onderzoek. Eerst moet het volledige codeerschema ingevoerd worden in Excel met de verschillende onderwerpen met bijhorende waarde, interviewvragen en scores. Dan kunnen alle belangrijke fragmenten of quotes worden toegevoegd met een score. Deze scores leiden tot verschillende draaitabellen per onderwerp. Bijlage 13 geeft een overzicht van het eerste groepsinterview over deelvraag 1. Bijlage 14 presenteert verschillende tabellen uit het tweede groepsinterview over deelvragen 2 en 3.

Betrouwbaarheid

De onderzoeker heeft het afgelopen half jaar ervaringen opgedaan binnen VCO Oost-Nederland op het gebied van communicatie in de organisatie. Door een duidelijk onderzoeksopzet en de communicatie naar de deelnemers is het vertrouwen van het onderzoek vergroot. Tijdens het onderzoek is er intensief contact met de HR-adviseur geweest. De groepsinterviews over de strategie, het werk en de kwaliteitseisen worden opgenomen met geluidsapparatuur. Om de betrouwbaarheid van een onderzoek te vergroten is triangulatie belangrijk (Verhoeven, 2014). Bij triangulatie wordt de verkregen resultaten vanuit verschillende invalshoeken bekeken. Het organiseren van groepsinterviews heeft raakvlakken met data-triangulatie waarbij verschillende groepen worden onderzocht. Vanuit een strategisch-, tactische- en operationele invalshoek wordt er gekeken naar het onderzoek om de betrouwbaarheid te vergroten.

Validiteit

Boeije (2012) geeft aan dat validiteit belangrijker is bij een kwalitatief onderzoek dan betrouwbaarheid. Bij validiteit ligt de focus op een zuiver onderzoeksresultaat waarin 'meten wat je wilt weten' belangrijk is. Bij half-gestructureerde groepsinterview worden gerichte vragen gesteld waar ook ruimte is voor doorvragen en inbreng vanuit de deelnemers. De vragenlijst is definitief vastgesteld door de HR-adviseur zodat onbekende begrippen uit de lijst zijn gehaald. De onderzoeker moet de juiste en open vragen stellen om te bepalen welke begrippen gemeten moeten worden. De

belevingen van de deelnemers van het groepsinterview zijn het belangrijkste aspect voor het onderzoek. Een groepsinterview geeft de mogelijkheid voor een kritische discussie onder de deelnemers.

2.3.2 Resultaten deelvragen

De eerste stap van het onderzoek bevat drie deelvragen. Deze drie deelvragen zijn hieronder weergegeven met de resultaten. De resultaten bestaan uit feiten en verschillende quotes die door de deelnemers zijn benoemd tijdens het interview. Alle resultaten zijn weergegeven in een causaal diagram in bijlage 15.

Deelvraag 1: Welke strategie hanteert VCO Oost-Nederland over drie jaar en welke gedragingen worden verwacht van leerkrachten volgens de bestuurder en bestuurssecretaris?

In het interview van VCO Oost-Nederland is te zien dat ze zich focust op verschillende strategieën. In tabel 7 is een overzicht weergegeven met de belangrijkste strategieën met een waarde veel van toepassing, gemiddeld van toepassing of weinig van toepassing. Uit het coderen is naar voren gekomen dat 15 fragmenten aansluiten bij de kwaliteitsstrategie, 8 fragmenten komen overeen met de innovatiestrategie en 6 fragmenten met de focusstrategie. Daarnaast is in het interview te zien dat flexibiliteit, coachen en samenwerken belangrijke gedragingen zijn.

Tabel 7. Resultaten strategie (stap 1).

	Kwaliteitsstrategie	Innovatiestrategie	Focusstrategie
Veel van toepassing	14	2	3
Gemiddeld van toepassing	0	6	2
Weinig van toepassing	1	0	1
Aantal keer benoemd	15	8	6

Tijdens het interview zijn verschillende kenmerken van de focusstrategie benoemd (Porter, 1980). De bestuurder geeft aan dat VCO Oost Nederland zich niet alleen richt op Christelijke ouders, maar iedereen is welkom. De volgende scores zijn gegeven: 3 keer is 'veel van toepassing', 2 keer is 'gemiddeld van toepassing' en 1 keer is 'weinig van toepassing'. In het interview is te zien dat kenmerken van customer intimacy benoemd zijn in het interview (Treacy & Wiersema, 1995). Een duidelijke quote van de bestuurder geeft aan waarom dit gehanteerd moet worden in de toekomst: *"Ouders moeten worden gezien als volwaardige partner in het onderwijs"*.

De innovatiestrategie hebben verschillende kenmerken die tijdens het interview vaak naar voren zijn gekomen (Schuler & Jackson, 1987). De volgende scores zijn tijdens het coderen gegeven: 2 keer 'veel van toepassing', 6 keer 'gemiddeld van toepassing' en 0 keer 'weinig van toepassing'. Een combinatie van de tablet en goede communicatie wordt zeer belangrijk gevonden.

Als laatste zijn de kenmerken van de kwaliteitsstrategie tijdens het interview benoemd (Schuler & Jackson, 1987). Dit betekent een score van 14 keer 'veel van toepassing', 0 keer 'gemiddeld van toepassing' en 1 keer 'weinig van toepassing'. In het interview wordt benoemd dat kwaliteit van een nieuwe ontwikkeling ruim boven aan staat. De quotes bevestigen dat er veranderingen in het onderwijs doorgevoerd kan worden: *"Ik verwacht dat er een verschuiving van onderwijsresultaten naar talentontwikkeling komt. Van resultaatgericht onderwijs naar procesgericht onderwijs. Maar ik geloof dat de leerkracht super belangrijk blijft. Aandacht voor ouders en kinderen, dat is het allerbelangrijkste"* en *"Dan zeg ik dat innoveren ten dienste staat van het kwaliteit"*.

Werkplezier en het lerarentekort

Tijdens het interview zijn verschillende fragmenten gekoppeld aan nieuwe variabelen namelijk werkplezier en het lerarentekort. Deze variabelen zijn ontstaan tijdens het coderen van het interview, 7 fragmenten komen overeen met het werkplezier en 4 fragmenten tot het lerarentekort. De volgende quotes bevestigen waarom de bestuurder en bestuurssecretaris belangrijk vinden. Lerarentekort *“Ik zie dat als we niet het imago veranderen en het niet aantrekkelijker maken, dan verwacht ik dat we straks niet genoeg mensen hebben om vacatures op te vullen”*. Werkplezier: *“Niet over werkdruk praten maar over werkplezier. Waar ben je goed in en waar krijg je energie van en ga dat doen. Doe wat je leuk vind”*

Deelvraag 2: Welke werkzaamheden van een leerkracht gebaseerd op de strategie zijn over drie jaar belangrijk volgens basisschooldirecteuren?

Tijdens het interview zijn taakkenmerken, kenniskenmerken en contextuele kenmerken aan bod gekomen. De taakkenmerken bestaan uit zeven onderwerpen, de kenniskenmerken bestaan uit vijf onderwerpen en de contextuele kenmerken bestaat uit één onderwerp.

Taakkenmerken

De vragen over de taakkenmerken zijn als eerste aan de orde gekomen tijdens het interview. De vier basisschooldirecteuren hebben antwoorden gegeven op de verschillende vragen per onderwerp. Vier van de zeven onderwerpen hebben een hoge ‘mee eens’ score ten opzichte van ‘oneens’. Het gaat om taakvariatie, autonomie bij besluitvorming, feedback van werk en taakbetekenis. Tijdens het coderen zijn alle fragmenten gekoppeld aan een onderwerp en hebben een score gekregen van mee eens of oneens zie tabel 8. Onder de tabel worden de resultaten per onderwerp toegelicht.

Tabel 8. Resultaten taakkenmerken (stap 1).

	Taakvariatie	Taakidentiteit	Autonomie werkplanning	Autonomie besluitvorming	Autonomie werkmethode	Feedback van werk	Taak betekenis
Mee eens	13	3	4	6	4	8	6
Oneens	1	2	3	0	3	1	1
Aantal keer benoemd	14	5	7	6	7	9	7

De taakvariatie bij een leerkracht is groot omdat het 14 keer is benoemd, waarvan 13 keer ‘mee eens’ en 1 keer ‘oneens’ wordt gescoord. De werkzaamheden zien er nu als volgt uit instructies geven, het lesgeven, zorgen voor een goed klassenmanagement, het leerpotentieel van ieder kind in kaart brengen en een goede omgang met ouders en het kind. De benoemde werkzaamheden zullen in grote lijnen hetzelfde blijven in de toekomst, alleen de toekomstige competenties zullen veranderen.

De kenmerken van taakidentiteit zijn 5 keer benoemd waarvan 3 keer ‘mee eens’ en 2 keer ‘mee oneens’. De quote hierna geeft weer hoe belangrijk basisschooldirecteuren dit vinden: *“Het werk van een leerkracht is nooit klaar. Omdat je met kinderen werkt, kun je altijd een stap verder”*.

Autonomie is het volgende onderwerp en dat is te verdelen in werkplanning, besluitvorming en werkmethode. In totaal is autonomie 20 keer benoemd tijdens het interview. Werkplanning en werkmethode hebben een gelijke score van 4 keer ‘mee eens’ en 3 keer ‘oneens’. Per team wordt een werkplanning gemaakt en een werkmethode gekozen. Een leerkracht heeft veel vrijheid om mee te beslissen in besluitvormingen, dit is te zien in een score van 6 keer ‘mee eens’ en 0 keer ‘oneens’. Basisschooldirecteuren geven aan dat leerkrachten veel beslissingen moeten nemen, ook in de toekomst. De volgende quote geeft aan dat de leerkracht minder autonomie heeft op het gebied van werkplanning en werkmethode: *“Wij gebruiken niet veel standaardmethodes meer. Kijk, hoe de leerkracht het doel bereikt daar heeft de leerkracht wel een bepaalde mate van vrijheid in bij ons.*

Maar wij hebben wel weer afspraken over als je een instructie geeft, hoe zo'n instructie eruit moet zien. Want je wilt voor de kinderen wel voorspelbaar zijn. Dus een deel ligt vast, maar er is ook een heel stuk vrijheid”.

Feedback van werk is ook heel belangrijk voor leerkrachten omdat de effectiviteit gemeten moet worden. Het is te zien dat bij procesgericht onderwijs toetsmomenten afnemen waardoor je eigen effect op het onderwijs minder zichtbaar wordt. Tijdens het interview is feedback van werk negen keer naar voren gekomen en dit heeft een score van 8 keer ‘mee eens’ en 1 keer ‘oneens’. De quote hierna geeft weer hoe een leerkracht moet gaan analyseren over drie jaar. *“Ja weet je wat je wil van een leerkracht dat is dat zij aan de hand van prestaties zelf gaan analyseren en nadenken wat het effect van hun onderwijs is geweest. Dat is de houding die je wilt hebben bij leerkrachten”.*

Het laatste onderwerp van taakkenmerken is taakbetekenis. Kenmerken van taakbetekenis zijn zeven keer benoemd tijdens het interview waarvan 6 keer ‘mee eens’ en 1 keer ‘oneens’ heeft gescoord. Het basisonderwijs blijft belangrijk in de toekomst, omdat de leerkracht samen met de ouders het kind vormen. De impact op de buitenwereld is hierdoor groot volgens basisschooldirecteuren.

Kennissenmerken

Kennissenmerken bestaan uit vijf verschillende onderwerpen. Baancomplexiteit en variatie in vaardigheden worden als belangrijk gevonden omdat het aantal keer benoemd gelijk is aan de score ‘mee eens’. Informatieverwerking en specialisatie volgen op de voet met een punt verschil tussen aantal keren benoemd en de score ‘mee eens’. Probleemoplossing wordt minder belangrijk gevonden. In tabel 9 worden de bovengenoemde gegevens per onderwerp en de waardering overzichtelijk weergegeven.

Tabel 9. Resultaten kennissenmerken (stap 1)

	Baancomplexiteit	Informatieverwerking	Probleemoplossing	Variatie in vaardigheden	Specialisatie
Mee eens	3	6	3	6	5
Oneens	0	1	4	0	1
Aantal keer benoemd	3	7	7	6	6

De baancomplexiteit is hoog bij leerkrachten omdat het 3 keer is benoemd en 3 keer een score heeft van ‘mee eens’. Iedere leerkracht moet beschikken over een hbo-niveau om alle ingewikkelde taken en werkzaamheden uit te voeren.

Het tweede onderwerp van kennissenmerken is informatieverwerking. Door een grote diversiteit aan kinderen moet de leerkracht meer informatie verwerken. Informatieverwerking is 7 keer benoemd tijdens het interview waarvan 6 keer ‘mee eens’ en 1 keer ‘oneens’. De quote hierna geeft inzicht in hoeveel informatie een leerkracht moet verwerken nu en in de toekomst, door de opkomende diversiteit. *“Als er 20 kinderen in de groep zitten, die leveren 20 keer informatie. Dat moet je als leerkracht verwerken”.*

Probleemoplossing is 7 keer benoemd in het interview met basisschooldirecteuren. Waarvan 3 keer de score ‘mee eens’ en 4 keer de score ‘oneens’ is gekoppeld. Basisschooldirecteuren geven aan dat het niet altijd nodig is om creatief met oplossingen om te gaan, iets wat altijd werkt kan ook een oplossing zijn.

Variatie in vaardigheden is het volgende onderwerp dat aan bod is gekomen tijdens het interview. Alle 6 fragmenten uit het interview hebben een score van 'mee eens'. De quote hierna bevestigt dat een leerkracht met een coachende houding over drie jaar veel ballen in de lucht moet kunnen houden: *"Ik vind het hoogstaand dat je ieder kind op de plek weet te krijgen, ondanks de opkomende diversiteit aan kinderen in de toekomst"*.

Het laatste onderwerp van kennissenmerken is specialisatie. Naar aanleiding van de verschillende vragen hebben 5 fragmenten een score 'mee eens' en 1 keer een score 'oneens'. Tijdens het interview wordt een leerkracht een organisatiespecials genoemd, waarin het meer gevoel voor een vak kan hebben.

Contextuele kenmerken

De contextuele kenmerken bestaan uit verschillende onderwerpen. Tijdens het interview is alleen het onderwerp gebruik van apparatuur aanbod gekomen. Verschillende vragen hebben geleid tot 5 verschillende fragmenten. Alle 5 fragmenten hebben een score 'mee eens'. De basisschooldirecteuren geven aan dat iedere leerkracht over drie jaar om moet kunnen gaan met de gebruikers kant van verschillende apparatuur.

Deelvraag 3: Welke competenties zijn op basis van de strategie en werkzaamheden van belang voor een leerkracht over drie jaar volgens de basisschooldirecteuren?

Tijdens alle groepsinterviews heeft de onderzoeker gevraagd naar competenties die een leerkracht over drie jaar moet bezitten. De 5 meest benoemde en belangrijk gevonden competenties zijn weergegeven in tabel 10. Deze worden belangrijk gevonden door de bestuurder, bestuurssecretaris en basisschooldirecteuren. Alle overige genoemde competenties uit het interview zijn opgenomen in de resultaten van bijlage 13 en 14.

Tabel 10. Resultaten competenties (stap 1).

	Coachen	Flexibiliteit	Communicatie	Gebruik van digitale hulpmiddelen	Samenwerken met ouders en kinderen
Aantal keer benoemd	5	4	4	3	2

De competentie coachen is 5 keer benoemd en wordt belangrijk gevonden door de bestuurder, bestuurssecretaris en basisschooldirecteuren. De quote bevestigt dat deze competentie belangrijker gaat worden over drie jaar: *"Door een verschuiving van productgericht lesgeven naar procesgericht lesgeven vraagt een coachende houding van een leerkracht. Het begeleiden op het proces wordt belangrijker"*.

Flexibiliteit is 4 keer genoemd tijdens de interviews. De quote hierna geeft aan dat flexibiliteit steeds belangrijker wordt geacht over drie jaar: *"Een leerkracht en de organisatie moeten zich snel kunnen aanpassen aan de omstandigheden. De maatschappij en populatie wordt steeds complexer en diverser waardoor een leerkracht steeds meer moet schakelen. Flexibiliteit wordt steeds belangrijker in de toekomst. Dit is ook verbonden aan het inzetbaar zijn in meerdere groepen"*.

De competentie communicatie worden beaamd door alle deelnemers en is 4 keer benoemd. De quote hieronder geeft weer waarom dit belangrijk is voor een leerkracht over drie jaar. *"Sociale vaardigheden zijn de olie in de motor want als jij goed kunt lesgeven maar je kunt niet goed levelen tussen leerlingen of ouders dan gaat die motor haperen. Communicatie naar kinderen, ouders, collega's moeten helder en duidelijk blijven. Zeker nu de digitalisering steeds meer toeneemt, maar blijf met elkaar in gesprek"*.

In onderstaande quote wordt weergegeven dat iedere leerkracht over drie jaar overweg moet kunnen met digitale hulpmiddelen. In het interview is drie keer benoemd hoe belangrijk dit fenomeen is: *“Ja als ik kijk naar vernieuwingen denk ik dat de tablet die nu veel gebruikt wordt, gewoon het nieuwe pen en papier is. Het zijn vooral middelen die de instructie van de leerkracht en de verwerking van de kinderen ondersteunen. Ik denk dat als je het goed gebruikt, het zorgt voor minder administratie. Maar ik geloof dat de leerkracht super belangrijk blijft”*

De competentie samenwerken heeft tijdens het coderen twee scores gekregen. Dit is nu belangrijk en over drie jaar wordt dit nog belangrijker gevonden zie de quote: *“Samenwerken en aandacht voor ouders en kinderen wordt steeds belangrijker. Leerkrachten moeten ouders serieus nemen, ouders meenemen en ouders goed informeren”*

2.4 Subconclusie

Aan de hand van de resultaten uit de interviews worden verschillende subconclusies getrokken. Deze subconclusies leiden tot een toekomstige hoofdlijnen van een strategie met een vertaalslag naar het werkontwerp en competenties. Deze informatie wordt opgenomen in het beroepsproduct namelijk het functieprofiel '2021'.

Deelvraag 1: Strategie en gedragingen

De subconclusie van de strategie is afgeleid van deelvraag 1: Welke strategie hanteert VCO Oost-Nederland over drie jaar en welke gedragingen worden verwacht van leerkrachten volgens de bestuurder en bestuurssecretaris? Uit het interview met de bestuurder en bestuurssecretaris is gebleken dat de strategie van VCO Oost-Nederland zich richt op de kwaliteitsstrategie. Volgens de bestuurder staat de innovatiestrategie ten dienste van de kwaliteitsstrategie. Dus geconcludeerd kan worden dat de kwaliteitsstrategie de dominante strategie is voor VCO Oost-Nederland.

Om de kwaliteitsstrategie te waarborgen blijkt uit het interview dat er een verschuiving wordt verwacht van onderwijsresultaten naar talentontwikkeling, zie de visie van de bestuurder in onderstaande kolom. Dit zal betekenen dat een leerkracht niet meer richt op toetsresultaten, maar op het proces tot het eindresultaat. Dus het productgericht onderwijs kan worden overgenomen door het procesgericht onderwijs. Het procesgericht onderwijs komt overeen met de kenmerken grote zorg voor het proces en betrokkenheid van de kwaliteitsstrategie (Schuler & Jackson, 1987). Het begeleiden en coachen van kinderen worden dus steeds belangrijker.

Visie bestuurder:

Onderwijskwaliteit is voor mij dat een kind meer kan dan zijn of haar leerpotentieel. Dus dat een kind ontdekt wie hij of zij is en welk beroep hij of zij in de toekomst wil en wat de weg daar naar toe is. Daarnaast vind ik dat onderwijskwaliteit gemeten moet worden aan hoeveel kinderen hun plek als gelukkige wereldburger vinden. En niet alleen maar a, b en c, maar je komt uiteindelijk ook uit op de plek waar je wilde zijn.

Zoals hierboven wordt benoemd staat de innovatiestrategie ten dienste van de kwaliteitsstrategie, dus innovatie blijft een rol spelen voor VCO Oost-Nederland. Ondanks dat de tablet het nieuwe pen en papier moet er aandacht geschonken worden aan de communicatie en het sociale aspect bij VCO Oost-Nederland. Echter, in het basisonderwijs moet alles voorspelbaar zijn waardoor een innovatiestrategie waarbij veranderingen doorgevoerd worden minder hoog op de ladder staat dan de kwaliteitsstrategie (Schuler & Jackson, 1987).

Het valt op dat VCO Oost-Nederland het Christelijke geloof hanteert waar alle ouders en kinderen welkom zijn. Dus het Christelijke geloof is geen vereiste om een kind aan te melden voor de school. Dit wordt omschreven als een doelgroep en markt waarin VCO Oost-Nederland wil profileren (Porter, 1980). Volgens bestuurder wordt de samenwerking met ouders steeds belangrijker om het beste uit een kind te halen en dit heeft raakvlakken met de waardediscipline customer intimacy. Maar het blijkt dat ouders geen invloed kunnen uitoefenen op het lesmateriaal, dus ouders zien als volwaardige partner zal niet volledig opgaan.

Opvallend is dat de bestuurder uitspraken doet over werkplezier. Onder de leerkrachten moet werkplezier de overhand krijgen in plaats van werkdruk zodat de kwaliteit van het onderwijs verbeterd wordt. Hij geeft aan dat je moet doen waar je goed in bent en waar je energie van krijgt. Het doel van het onderzoek is om leerkrachten te ontwikkelen tot inzetbaarheid in meerdere groepen. Dit om de bezetting gemakkelijker rond te krijgen, wat tevens helpt tegen het lerarentekort. In het interview heeft dit raakvlakken met flexibiliteit. Dus het werkplezier en de inzetbaarheid in meerdere groepen oftewel flexibiliteit komen niet met elkaar overeen. Tot slot wordt er verwacht dat het lerarentekort in de toekomst een probleem gaat worden voor VCO Oost-Nederland. Uit het interview blijkt dat dit gevolgen zijn van het imago van het onderwijs en een leerkracht. Het is niet aantrekkelijk om in het onderwijs te gaan werken waardoor het lerarentekort gaat groeien.

Deelvraag 2: Werkontwerp

De subconclusie van het werkontwerp staat in het teken van deelvraag 2: Welke werkzaamheden van een leerkracht gebaseerd op de strategie zijn over drie jaar belangrijk volgens basisschooldirecteuren? Uit het interview is gebleken dat de kwaliteitsstrategie invloed heeft op het onderwijs bij VCO Oost-Nederland. Bij het bepalen van de strategie is de grootste verandering een verschuiving in het lesgeven van onderwijsresultaten naar talentontwikkeling, dus van productgericht onderwijs naar procesgericht onderwijs. Het basisonderwijs in de toekomst blijft belangrijk omdat de leerkracht samen met de ouders het kind vormen. De impact is groot omdat het een grote invloed heeft op de ontwikkeling van het kind. Het geeft hierdoor veel betekenis aan het werk van een leerkracht (Morgeson & Humphrey, 2006).

De werkzaamheden blijven in grote lijnen hetzelfde, de leerkracht is nu gericht op het volgen van methodes en toetsen, in de toekomst zal dit verminderen. De huidige werkzaamheden blijven belangrijk in de toekomst zoals instructies geven, het lesgeven, zorgen voor een goed klassenmanagement, het leerpotentieel van ieder kind in kaart brengen en een goede omgang met ouders en het kind. Het takenpakket zorgt ervoor dat het werk van een leerkracht nooit klaar is, daardoor is het werk uitdagend. Een gevarieerd takenpakket bevordert de prestaties van een leerkracht (Morgeson & Humphrey, 2006). Het gevarieerde takenpakket van een leerkracht wordt gezien als ingewikkeld en complex, dit betekent dat alle leerkrachten moeten beschikken over een hbo-niveau. Vervolgens zal de diversiteit in de toekomst toenemen, dit houdt in dat een leerkracht veel informatie moet kunnen verwerken van alle kinderen. In het kader van procesgericht onderwijs betekent dit dat een leerkracht alle informatie moet analyseren om tot de beste strategie voor het kind te komen. Volgens Morgeson en Humphrey (2006) moet een functie met een hoger niveau meer informatie verwerken, dit komt ook overeen met het verplichte hbo-niveau.

Uit het interview is gebleken dat een leerkracht in de toekomst niet altijd vrijheid heeft om een eigen werkplanning of werkmethode te kiezen. De werkplanningen en werkmethodes zullen in de toekomst langzamerhand bijna geheel verdwijnen. Een afstemming met het team om voorspelbaar te zijn voor kinderen zal deze vrijheid belemmeren. Een leerkracht heeft niet overal individuele invloed op en dit heeft gevolgen voor de uitdagingen in het werk (Morgeson & Humphrey, 2006). Opvallend is dat een leerkracht wel veel vrijheid krijgt om eigen beslissingen nemen. Een leerkracht maakt continu een afweging welke beslissing het beste is voor het kind. Deze vrijheid in

besluitvorming maakt het werk van een leerkracht interessanter (Morgeson & Humphrey, 2006). Duidelijk is geworden dat leerkrachten de eigen prestaties en toetsen moeten gaan analyseren om de effectiviteit van het onderwijs te vergroten. Maar bij procesgericht onderwijs zullen de toetsmomenten verminderen waardoor het voor een leerkracht moeilijk wordt om de resultaten te meten.

Deelvraag 3: Competenties

Het laatste onderwerp competenties geeft inzicht in deelvraag 3: Welke competenties zijn op basis van het takenpakket van belang voor een leerkracht volgens de basisschooldirecteuren? Uit het interview is gebleken dat de werkzaamheden van een leerkracht in grote lijnen hetzelfde blijven maar de competenties veranderen over drie jaar. De vijf competenties die worden opgenomen in het toekomstige functieprofiel zijn flexibiliteit, coachen, communicatie, samenwerken en gebruik van digitale hulpmiddelen. Deze vijf competenties zijn benoemd door de bestuurder en vervolgens beaamd door de basisschooldirecteuren.

De competenties communicatie, gebruik van digitale hulpmiddelen en samenwerken komen overeenkomen met enkele 21st century skills. Opvallend is dat alle basisschooldirecteuren vinden dat alle leerkrachten over drie jaar om moeten kunnen gaan met digitale hulpmiddelen. Dus het optimaal inzetten van digitale hulpmiddelen moet zorgen voor minder administratieve lasten. Het communiceren naar kinderen, ouders en collega's moeten in balans zijn met het gebruik van de digitale hulpmiddelen. Het samenwerken met alle partijen is van belang voor het ontwikkelen van het kind waarbij ouders gezien worden als volwaardige partner. De laatstgenoemde partij kan geen invloed uitoefenen op de lesmethodes van de basisschool. Het valt op dat een verschuiving van productgericht onderwijs naar procesgericht onderwijs, waarin talentontwikkeling centraal staat, andere eisen van een leerkracht vraagt. De competenties coachen en flexibiliteit krijgen een grote rol in de toekomst.

Functieprofiel

Bovenstaande subconclusie heeft geleid tot een functieprofiel leerkracht '2021'. Iedere leerkracht bij VCO Oost-Nederland moet over drie jaar voldoen aan het nieuwe functieprofiel. Het functieprofiel bestaat uit de werkzaamheden, verantwoordelijkheden, kennis en vaardigheden (competenties). Het functieprofiel is opgenomen als bijlage 16. Functieprofiel leerkracht '2021'. De gedragsindicatoren op basis van het functieprofiel met de kwalificaties startbekwaam, basisbekwaam en vakbekwaam zijn vermeld in bijlage 17.

Hoofdstuk 3. Stap 2 Vlootschouw

Het functieprofiel voor een leerkracht met toekomstige kwaliteitseisen is gereed en is daarmee het startpunt voor de tweede stap van het onderzoek. De tweede stap staat in het teken van een vlootschouw, om te meten hoe de huidige leerkrachten zich verhouden tot de kwaliteitseisen die over drie jaar aan hen gesteld gaan worden. De vlootschouw die wordt gebruikt is de HR3P methode. Theorie over de HR3P heeft invloed op het conceptueel model, deelvragen en de methodiek van de tweede stap. De uitvoering van de HR3P methode legt de basis voor verschillende resultaten en subconclusie.

3.1 Theoretisch kader

In het theoretisch kader wordt informatie weergegeven over een vlootschouw. De vlootschouw dat centraal staat is de HR3P methode.

3.1.1 Vlootschouw: HR3P

De juiste personen op de juiste tijd en de juiste plek in de organisatie is een uitgangspunt van een personeelsplanning. Het gaat dus vooral om een goed lopende instroom, doorstroom en uitstroom van medewerkers. Hiervoor is een model ontwikkeld voor een strategisch personeelsplanning (Evers & Verhoeven, 1999). De eerste stap is een analyse van het huidige personeelsbestand als vertrekpunt voor de acties die worden uitgezet. Om dit te analyseren kan de HR3P methode worden uitgevoerd (Evers, van Laanen & Sipkens, 1993). De HR3P methode staat voor 'Human Resource Performance Potentieel Portfolio'. Het gedachtengoed van HR komt terug in de term van HR3P. De HR3P methode is een vlootschouw waarin in een oogopslag de prestaties en ontwikkeling van een medewerker te zien zijn. De klassieke HR3P benadering geeft een eenvoudig inzicht in het huidige personeelsbestand (Evers, 2014).

De HR3P is een matrix waarin over het algemeen leidinggevenden een score geven aan de medewerker. De HR3P methode omvat een matrix met twee verschillende speerpunten. Van links naar rechts worden de performance (prestaties) van alle leerkrachten gemeten in; onvoldoende, voldoende, goed en uitstekend. Van boven naar beneden wordt het ontwikkelpotentieel van alle medewerkers gemeten in; grenzen bereikt, groei binnen functie, promoveerbaar op lange termijn en promoveerbaar op korte termijn. Het meten van de huidige performance en het ontwikkelpotentieel zijn de eerste twee stappen van de HR3P methode. De derde stap bestaat uit het voeren van een achtergrondanalyse en stap vier staat in het teken van een geschikte maatregel(en) ontwikkelen. In figuur 3 wordt een voorbeeld gegeven van een HR3P matrix.

		PERFORMANCE			
		ONVOLDOENDE	BEVREDIGEND	GOED	UITSTEKEND
POTENTIEEL	Potentiele grenzen bereikt	Jan Claire	Berend Sander		Edwin
	Groei binnen functie		Eugenie		
	Promoveerbaar op lange termijn			Tanja Cora	
	Promoveerbaar op korte termijn		Bert		

Figuur 3. HR3P matrix.

Het is mogelijk om de uitkomsten van de HR3P te koppelen aan verschillende maatregelen. Dit komt overeen met stap vier van de HR3P methode. Er zijn zeven maatregelen die gehanteerd kunnen worden (Roelvink, 2007).

1. Een medewerker past direct in het toekomstplaatje.
Continuïteitmaatregel: medewerker behouden voor de organisatie.
2. Een medewerker past na ontwikkeling in het toekomstplaatje.
Ontwikkelmaatregel: medewerker een ontwikkeltraject aanbieden.
3. Een medewerker past ergens anders in de organisatie op hetzelfde niveau in het toekomstplaatje.

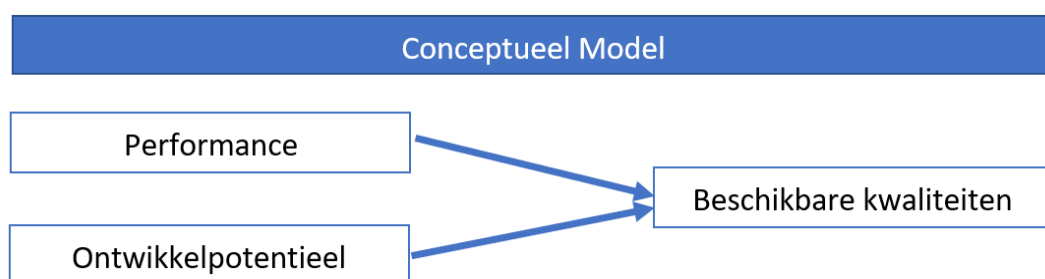
- Mobiliteitsmaatregel: medewerker op een andere plek in de organisatie laten instromen.
4. Een medewerker is overgekwalificeerd voor de functie en moet op een hoger niveau in de organisatie plaats nemen.
Loopbaanmaatregel: medewerker op een hoger niveau laten instromen in de organisatie.
 5. Een medewerker past niet in het toekomstplaatje.
Uitstroom maatregel: medewerkers laten uitstromen.
 6. Een bepaald deel van de toekomstige personeelsbehoefte kan niet worden ingevuld door het huidige personeel.
Instroommaatregel: Mensen werven voor de gaten in het toekomstige personeelsbestand.
 7. Voor een deel van de medewerkers is het niet nodig om maatregelen te ontplooiën.
Niets doen: medewerker heeft geen mogelijkheden om te ontwikkelen of andere situaties spelen een rol.

Kritiek op HR3P methode

Er bestaat echter kritiek op de HR3P methode. De HR3P methode kenmerkt zich alleen als een eenvoudige QuickScan voor het huidige personeel (Baarda, 2014). De HR3P methode vergelijkt twee invalshoeken namelijk de huidige prestaties tegenover de potenties voor de toekomstige eisen en dat wringt met elkaar. Deze vlootsschouw geeft alleen een totaalbeeld van alle medewerkers weer en is niet individueel gericht (Baarda, 2014). De klassieke HR3P is alleen in staat om het huidige personeelsbestand in kaart te brengen (Verhaagen, 2015). Volgens Verhaagen heeft het geen meer waarde om een toekomstvisie voor een organisatie te omschrijven. Daarin tegen geeft Verhaagen aan dat je een competentie wel kunt meten met een vlootsschouw. In hoeverre presteert het huidige personeel op de competentie en is er eventuele ontwikkeling mogelijk. Toch is het een van de weinige methodes die vaak wordt ingezet bij een strategische personeelsplanning omdat het eenvoudig en analyseerbaar is.

3.1.2 Conceptueel model

Het tweede deel van het onderzoek focust zich op het meten van hoe de huidige leerkrachten zich verhouden tot de toekomstige competenties. De HR3P methode wordt gebruikt om dit te meten (Evers et al., 1993). Ten eerste wordt bekeken hoe de huidige medewerkers presteren volgens de toekomstige competenties. Ten tweede wordt bepaald in hoeverre de leerkracht nog kan groeien op basis van de toekomstige competenties. De ingevulde HR3P scorekaarten stellen het huidige functioneren vast. Een analyse van de verzamelde informatie kan leiden tot ontwikkelingsmogelijkheden voor het huidige personeelsbestand. Zie figuur 4 voor het conceptuele model.



Figuur 4. Conceptueel model (stap 2).

De onderzoeksvraag vanuit VCO Oost-Nederland luidt als volgt: *“Op welke wijze kan VCO Oost-Nederland ervoor zorgen dat de leerkrachten voldoen aan de eisen die over drie jaar aan hen gesteld worden?”* Om deze vraag te beantwoorden worden de volgende deelvragen onderzocht:

- Deelvraag 4: Hoe presteren de huidige leerkrachten van VCO Oost-Nederland op dit moment op de toekomstige competenties volgens de basisschooldirecteuren?
- Deelvraag 5: In hoeverre zijn de toekomstige competenties volgens de basisschooldirecteuren ontwikkelbaar door de leerkrachten?

3.2 Methodiek

De paragraaf methodiek geeft het proces weer om erachter te komen hoe leerkrachten zich verhouden tot de toekomstige competenties van een leerkracht. De vijf competenties uit het functieprofiel '2021' komen aan bod bij de vlootschouw namelijk: flexibiliteit, coachen, communicatie, samenwerken en gebruik van digitale hulpmiddelen. Om het in goede banen te leiden wordt ten eerste de onderzoeksmethode weergegeven en vervolgens de onderzoekspopulatie, het meetinstrument, de onderzoeksprocedure en het onderzoeksverloop.

3.2.1. Onderzoeksmethode

Het toekomstige functieprofiel '2021' met vijf belangrijke competenties die gesteld gaan worden aan leerkrachten is het startpunt voor de vlootschouw. Een vlootschouw geeft inzicht in de huidige prestaties van alle leerkrachten. De HR3P methode wordt tijdens het onderzoek uitgevoerd als vlootschouw. Bij de uitvoering van de HR3P wordt dus gemeten hoe de huidige medewerkers presteren volgens de toekomstige competenties van een leerkracht. Ook wordt er gekeken of er eventuele groei mogelijk is op de toekomstige competenties. Zie bijlage 19 voor de HR3P scorekaarten. In gesprek geeft een basisschooldirecteur per leerkracht aan in hoeverre de leerkracht voldoet aan deze toekomstige competenties en/of er eventuele ontwikkeling mogelijk is.

3.2.2 Onderzoekspopulatie

In het voorgaande hoofdstuk wordt populatie omschreven als eenheden (Verhoeven, 2014). Dit kan betekenen een groep personen, organisatie of elementen in een organisatie. De populatie voor het uitvoeren van de vlootschouw zijn veertien basisschooldirecteuren en 250 leerkrachten. Voor het onderzoek worden vier basisschooldirecteuren gevraagd om de vlootschouw in te vullen voor zijn of haar team en dit kan leiden tot antwoorden op deelvragen 4 en 5. Deze vier basisschooldirecteuren sturen de vier grootste scholen van VCO Oost-Nederland aan met veel leerkrachten in het team. Daarnaast zijn deze vier directeuren het langst werkzaam op de huidige school, waardoor zij alle leerkrachten goed kennen. De overige tien basisscholen worden niet meegenomen in dit proces vanwege interim-directeuren of directeuren die nog niet lang op een school zitten, zij kennen de huidige leerkrachten minder goed. Deze vier basisschooldirecteuren geven leiding aan 98 leerkrachten, dat is 39,2% van het totaal aantal leerkrachten binnen VCO Oost-Nederland, zie tabel 11.

Tabel 11. Onderzoekspopulatie (stap 2).

Basisschool	Aantal leerkrachten	Procenten van 250 leerkrachten
Sterrenpalet/Juliana	23	9,3%
Anna van Buren	35	14%
Drakensteyn	25	10%
Ouverture	15	6,0%

3.2.3 Meetinstrument

De HR3P methode wordt uitgevoerd als startpunt voor een strategische personeelsplanning (Evers et al, 1993). Vijf verschillende HR3P scorekaarten geven inzicht in de kwaliteit van het huidige personeelsbestand. Iedere HR3P scorekaart staat voor een toekomstige competentie en dat zijn: flexibiliteit, coachen, communicatie, samenwerken en gebruik van digitale hulpmiddelen. Ten

grondslag van de HR3P scorekaarten ligt de klassieke theorie van Evers et al. (1993). Door kritische uitingen op deze theorie wordt de vlootschouw anders vormgegeven.

Per toekomstige competentie wordt een scorekaart ontwikkeld met de twee variabelen huidige performance en ontwikkelpotentieel, zie bijlage 19. Dit komt overeen met de huidige HR3P waarmee de onderzoeker de huidige performance en het ontwikkelpotentieel van leerkrachten kan meten. Van links naar rechts wordt het huidige performance gemeten in; onvoldoende, voldoende, goed en uitstekend. Deze vier keuzemogelijkheden zijn overgenomen van de klassieke HR3P omdat het een logische verhouding weergeeft. Het streven in de toekomst is dat alle leerkrachten scoren met een goed of uitstekend en dit betekent dat de huidige prestaties omtrent die competentie optimaal zijn. Van onder naar boven wordt het ontwikkelpotentieel gemeten; het kost de leerkracht veel werk en tijd om de competentie te ontwikkelen of het kost de leerkracht weinig werk en tijd om de competentie te ontwikkelen. Deze keuzemogelijkheden zijn ten opzichte van de klassieke HR3P verkleind met twee mogelijkheden. De reden hiervoor is dat de basisschooldirecteur de leerkrachten eenvoudig kan plaatsen zonder een lange overweging. In eerste instantie werd het ontwikkelpotentieel gemeten in wel ontwikkelbaar of niet ontwikkelbaar maar er wordt verwacht dat deze antwoorden te confronterend zijn voor leerkrachten. Vier basisschooldirecteuren geven hun leerkrachten een plek op de scorekaarten. De scorekaarten geven een inzicht in het huidige personeelsbestand.

3.2.4 Onderzoeksprocedure

Voor het onderzoek naar de beschikbare kwaliteit van de leerkrachten wordt er een vlootschouw uitgevoerd. Vier basisschooldirecteuren worden benaderd of ze willen deelnemen aan het onderzoek. Op het afgesproken tijdstip gaat de onderzoeker naar de basisschooldirecteur om de HR3P scorekaarten af te nemen. De onderzoeker geeft bij de start aan dat het ongeveer 30 minuten gaat duren. Het is de bedoeling om het snel in te vullen en de basisschooldirecteur moet niet te lang over iedere leerkracht gaan nadenken. In deze 30 minuten moeten de basisschooldirecteuren alle leerkrachten uit het team plaatsen op de HR3P scorekaarten. Iedere basisschooldirecteur gaat het individueel invullen en de onderzoeker laat de deelnemer alleen tijdens het scoren. De reden hiervoor is dat de basisschooldirecteur over iedere leerkracht wel een toelichting wil geven, maar zodra de deelnemer alleen is kan het sneller ingevuld worden. De basisschooldirecteur ontvangt formulieren met de HR3P scorekaarten en een lijst met de leerkrachten. Er zijn vijf HR3P scorekaarten ontworpen, eentje voor elk van de vijf belangrijkste toekomstige competenties. Deze toekomstige competenties zijn belangrijk gevonden door de bestuurder en zijn bekrachtigd door de basisschooldirecteuren. De HR3P scorekaarten bestaan uit vijf toekomstige competenties namelijk;

1. Scorekaart: Flexibiliteit
"Een leerkracht moet zich snel kunnen aanpassen aan de omstandigheden. De maatschappij en populatie wordt steeds complexer en diverser waardoor een leerkracht steeds meer moet schakelen. Flexibiliteit wordt steeds belangrijker in de toekomst. Dit is ook verbonden aan het inzetbaar zijn in meerdere groepen"
2. Scorekaart: Coachen
"Door een verschuiving van productgericht lesgeven naar procesgericht lesgeven vraagt dit een coachende houding van een leerkracht"
3. Scorekaart: Communicatie
"Communicatie naar kinderen, ouders, collega's moet helder en duidelijk blijven. Zeker nu de digitalisering steeds meer toeneemt, maar blijf met elkaar in gesprek"
4. Scorekaart: Samenwerken
"Samenwerken en aandacht voor ouders en kinderen wordt steeds belangrijker. De leerkracht moet ouders serieus nemen, meenemen en goed informeren. Ouders moeten gezien worden als volwaardige partner in het onderwijs. Samenwerken met collega's om het beste uit de kinderen en de school te halen."

5. Scorekaart: Gebruik van digitale hulpmiddelen

“De tablet is het nieuwe pen en papier. Over drie jaar moeten alle leerkrachten overweg kunnen met digitale hulpmiddelen in de klas. Digitale hulpmiddelen moeten niet de overhand krijgen, maar als een leerkracht het goed inzet zorgt het voor minder administratie”

Met de resultaten van de HR3P scorekaarten kan worden bepaald welke ontwikkelingen het huidige personeelsbestand moet doormaken. Een grondige analyse zorgt voor een inzicht in het niveau van de leerkrachten. De manier van het afnemen van de scorekaarten en de actieve houding van de basisschooldirecteuren moeten leiden tot een helder beeld van de huidige leerkrachten.

3.2.5 Onderzoeksverloop

De deelnemende basisschooldirecteuren hebben positief gereageerd op de deelname aan het onderzoek. De basisschooldirecteuren hebben individueel de HR3P scorekaarten ingevuld. Een actieve houding van de deelnemers heeft geleid tot het snel invullen van de scorekaarten. Tijdens het afnemen van de HR3P scorekaarten waren er geen bijzonderheden.

3.3 Resultaten

Op basis van de HR3P scorekaarten worden per competentie verschillende resultaten weergegeven. Het geeft een helder inzicht in de performance en het ontwikkelpotentieel van de huidige leerkrachten per toekomstige competentie. De toekomstige competenties zijn flexibiliteit, coachen, communicatie, samenwerken en gebruik van digitale hulpmiddelen. Deze resultaten leiden tot een advies aan VCO Oost-Nederland.

3.3.1 Data verzameling

Vier basisschooldirecteuren hebben afzonderlijk de HR3P scorekaarten ingevuld voor 98 leerkrachten van VCO Oost-Nederland. Vervolgens zijn deze gegevens samengevoegd in een overzicht per toekomstige competenties, waarin iedere leerkracht een kleur heeft gekregen op basis van de leeftijd. Uiteindelijk zijn de performance en het ontwikkelpotentieel per competentie gescheiden, waardoor twee cirkeldiagrammen zijn ontstaan. Deze resultaten zijn per competentie te zien in bijlage 20. In de volgende subparagraaf wordt antwoord gegeven op deelvragen 4 en 5.

Betrouwbaarheid en validiteit

Aan dit deel van het onderzoek hebben vier van de tien basisschooldirecteuren deelgenomen die hun oordeel hebben laten spreken over 98 leerkrachten. Deze leerkrachten vormen 39,2% van het totaal van 250 leerkrachten. Een duidelijk onderzoeksopzet en een goede voorbereiding heeft geleid dat de vier basisschooldirecteuren de HR3P scorekaarten eenvoudig hebben kunnen invullen. Tijdens het opstellen van de HR3P scorekaarten is er intensief contact geweest met de HR-adviseur. De HR3P scorekaarten zijn opgesteld met heldere keuzemogelijkheden waarin ‘meten wat je wilt weten’ aan de orde komt. De deelnemende basisschooldirecteuren hebben de opdracht gekregen om de HR3P scorekaarten zo snel mogelijk in te vullen zonder diep na te denken. Het leveren van sociaal wenselijke antwoorden worden op deze manier verkleint waardoor de betrouwbaarheid en validiteit vergroten. De competenties zijn voortgekomen uit de verschillende interviews waardoor de validiteit wordt vergroot omdat het herkenbaar is voor de basisschooldirecteuren.

3.3.2 Resultaten deelvragen

De tweede stap van het onderzoek bestaan uit twee deelvragen. Deelvraag 4 geeft een weergave van de huidige performance volgens de toekomstige competenties. Deelvraag 5 staat in het teken van het ontwikkelpotentieel. Vier basisschooldirecteuren hebben de HR3P scorekaarten ingevuld voor 98 leerkrachten. De volledige resultaten van de HR3P scorekaarten zijn weergegeven in tabel 12. De bestuurder heeft als doel aangegeven dat iedere leerkracht een goed of uitstekend moeten scoren, daarom zijn deze twee variabelen samengevoegd in tabel 12. Het is te zien dat ongeveer een vierde

deel al goed of uitstekend presteert op de toekomstige competenties en ontwikkelbaar zijn. Dus op het grootste gedeelte van de leerkrachten valt winst te behalen in te toekomst. In bijlage 20 is te zien hoe deze percentages zijn opgebouwd qua leeftijdsgroepen. Daarnaast zijn alle resultaten weergegeven in een causaal diagram in bijlage 21.

Tabel 12. Resultaten HR3P (stap 2).

Competentie Flexibiliteit	Onvoldoende	Voldoende	Goed/uitstekend
Het kost veel werk en tijd om te ontwikkelen	9 (9,3%)	26 (26,5%)	5 (5%)
Het kost weinig werk en tijd om te ontwikkelen	4 (4,1%)	38 (38,8%)	16 (16,3%)
Competentie Coachen	Onvoldoende	Voldoende	Goed/Uitstekend
Het kost veel werk en tijd om te ontwikkelen	15 (15,3%)	23 (23,5%)	0 (0%)
Het kost weinig werk en tijd om te ontwikkelen	0 (0%)	33 (33,6%)	27 (27,6%)
Competentie Communicatie	Onvoldoende	Voldoende	Goed/Uitstekend
Het kost veel werk en tijd om te ontwikkelen	9 (9,3%)	25 (25,7%)	4 (4,1%)
Het kost weinig werk en tijd om te ontwikkelen	5 (5%)	36 (36,7%)	19 (19,2%)
Competentie Samenwerken	Onvoldoende	Voldoende	Goed/Uitstekend
Het kost veel werk en tijd om te ontwikkelen	0 (0%)	9 (9,3%)	0 (0%)
Het kost weinig werk en tijd om te ontwikkelen	0 (0%)	54 (55,2%)	35 (35,5%)
Competentie gebruik van digitale hulpmiddelen	Onvoldoende	Voldoende	Goed/Uitstekend
Het kost veel werk en tijd om te ontwikkelen	11 (11,2%)	16 (16,3%)	0 (0%)
Het kost weinig werk en tijd om te ontwikkelen	0 (0%)	40 (41%)	31 (31,5%)

Deelvraag 4: Hoe presteren de huidige leerkrachten van VCO Oost-Nederland op dit moment op de toekomstige competenties volgens de basisschooldirecteuren?

In tabel 13 zijn alle resultaten per competentie weergegeven. Bij de competentie flexibiliteit is te zien dat 0% 'uitstekend' scoort. Een score van 21,4% voor 'goed' en 65,3% laat 'voldoende' zien. De groep onvoldoende bestaat uit 13,3%. Het is te zien, in bijlage 20, dat oudere leerkrachten minder hoog scoren dan jonge leerkrachten.

Tabel 13. Resultaten performance (stap 2).

	Flexibiliteit	Coachen	Communicatie	Samenwerken	Gebruik van digitale hulpmiddelen
Onvoldoende	13(13,3%)	15(15,3%)	14(14,2%)	0(0%)	11(11,2%)
Voldoende	64(65,3%)	56(57,1%)	61(62,4%)	63(64,3%)	56(57,2%)
Goed	21(21,4%)	23(23,5%)	20(20,3%)	29(29,6%)	22(22,4%)
Uitstekend	0(0%)	4(4,1%)	3(3,1%)	6(6,1%)	9(9,2%)

De tweede competentie is coachen waarvan 4,1% 'uitstekend' scoort. Het aantal leerkrachten dat 'goed' scoort is 23,5%. De grootste groep leerkrachten namelijk 57,1% scoort een 'voldoende'. Een redelijke grote groep leerkrachten scoren 'onvoldoende' op deze competentie en dat is 15,3%.

De derde competentie is communicatie. Het is te zien dat de grootste groep namelijk 62,4% een 'voldoende' scoort. Vervolgens scoren leerkrachten een 'goed' dit is 20,3%. 'Uitstekend' heeft een lage score van 3,1%. De score 'onvoldoende' is 14,2%. Het is te zien, in bijlage 20, dat oudere leerkrachten een lage performance hebben op deze competentie.

De vierde competentie is samenwerken en de basisschooldirecteuren geven aan dat de score verdeeld is over een 'voldoende', 'goed' en 'uitstekend'. Namelijk 64,3% scoort een 'voldoende'. De score 'goed' heeft een percentage van 29,6%. Een score van 6,1% presteert 'uitstekend'. Basisschooldirecteuren maken geen zorgen over deze competentie en vooral jongeren hebben een hoge performance op deze competentie.

De laatste competentie is het gebruik van digitale hulpmiddelen. Basisschooldirecteuren geven aan dat iedere leerkracht over drie jaar digitale hulpmiddelen zoals een tablet moet kunnen inzetten. Maar liefst 11,3% scoort een 'onvoldoende', het is te zien, in bijlage 20, dat vooral oudere leerkrachten moeite hebben met deze competentie. De score 'voldoende' bestaat uit 57,2%. Het is te zien dat 22,4% van de leerkrachten 'goed' scoort. Enkele leerkrachten presteren 'uitstekend' dit is 9,2%.

Deelvraag 5: In hoeverre zijn de toekomstige competenties volgens de basisschooldirecteuren ontwikkelbaar door de leerkrachten?

Tabel 14 benoemt de vijf competenties met het aantal procent per ontwikkelpotentieel. Het is opgedeeld in: de leerkracht heeft veel werk en tijd nodig om de competentie te ontwikkelen of de leerkracht heeft weinig werk en tijd nodig om de competentie te ontwikkelen. Het is te zien dat basisschooldirecteuren bij alle vijf competenties aangeven dat de grootste groep weinig werk en tijd nodig heeft om de competentie te ontwikkelen.

Tabel 14. Resultaten ontwikkelpotentieel (stap 2)

	Flexibiliteit	Coachen	Communicatie	Samenwerken	Gebruik van digitale hulpmiddelen
Veel werk/tijd	40(40,9%)	(40,9%)	38(38,7%)	9(9,2%)	27(27,6%)
Weinig werk/tijd	58(59,1%)	(59,1%)	60(61,3%)	89(90,8 %)	71(72,4%)

De eerste competentie is flexibiliteit waarvan 59,1% weinig werk en tijd nodig heeft. Daarin tegen heeft 40,9%, veel werk en tijd nodig om de competentie te ontwikkelen. Het is te zien, in bijlage 20, dat vooral ouderen veel werk en tijd nodig hebben.

De tweede toekomstige competentie is coachen. Het aantal leerkrachten namelijk 59,1% heeft weinig werk en tijd nodig om de competentie te ontwikkelen. De leerkrachten die veel werk en tijd nodig hebben is 40,9%. Het is te zien dat de competenties flexibiliteit en coachen een gelijke score hebben. De basisschooldirecteuren geven een indicatie dat bijna alle leerkrachten met voldoende begeleiding de competentie kunnen ontwikkelen.

De derde competentie is communicatie, waarvan 38,7% veel werk en tijd nodig heeft om de competentie te ontwikkelen. Het is te zien, in bijlage 20, dat 13 van de 19 oudere leerkrachten minder ontwikkelbaar zijn. Het grootste deel, 61,3%, heeft weinig werk en tijd nodig om te ontwikkelen.

De vierde competentie samenwerken heeft een hoge score op de leerkracht heeft weinig werk en tijd nodig om de competentie te ontwikkelen. Het is te zien dat maar liefst 90,8% deze score hebben. Een kleine groep van 9,2% heeft veel werk en tijd nodig om de competentie te ontwikkelen.

De laatste competentie is het gebruik van digitale hulpmiddelen, waarvan 27,6% veel werk en tijd nodig heeft om dit te ontwikkelen. Deze groep bestaat vooral uit ouderen. Maar liefst 72,4% heeft weinig werk en tijd nodig om de competentie te ontwikkelen, alle jonge leerkrachten vallen hieronder.

3.4 Subconclusie

De resultaten van de HR3P scorekaarten geven antwoord op de deelvragen behorend bij stap 2 van het onderzoek. Deelvraag 4 van het onderzoek luidt: Hoe presteren de huidige leerkrachten van VCO Oost-Nederland op dit moment op de toekomstige competenties volgens de basisschooldirecteuren? Deelvraag 5 geeft antwoord op de volgende vraag: In hoeverre zijn de toekomstige competenties volgens de basisschooldirecteuren ontwikkelbaar voor de leerkrachten? De HR3P scorekaarten hebben vijf competenties gemeten namelijk: flexibiliteit, coachen, communicatie, samenwerken en gebruik van digitale hulpmiddelen. Aan de hand van de verschillende resultaten worden subconclusies op basis van de performance en het ontwikkelpotentieel geformuleerd. De subconclusies zijn een voorbode van de totale conclusies en aanbevelingen van het onderzoek.

Uit de HR3P scorekaarten kan geconcludeerd worden dat een vierde deel van de leerkrachten de toekomstige competenties al beheersen en nog verder kunnen ontwikkelen, dit zijn de **groene** leerkrachten uit tabel 12. Dus het grootste gedeelte van de leerkrachten, namelijk de **rode** en **oranje**, beheerst de toekomstige competenties nog niet (genoeg). Het streven van de bestuurder is dat alle leerkrachten in de toekomst 'goed' of 'uitstekend' gaan scoren. Op de competenties flexibiliteit, coachen, communicatie en het gebruik van digitale hulpmiddelen zijn gemiddeld 13% **rode** leerkrachten. De competentie samenwerken bevat geen **rode** leerkrachten. Om te zorgen dat alle leerkrachten voorbereid zijn op de toekomst moeten de **rode** en **oranje** leerkrachten de competenties verder ontwikkelen. Per competentie worden hieronder de bijzonderheden per leeftijdsgroepen weergegeven, zie bijlage 20 voor een gedetailleerd overzicht:

- Ouderen en de leeftijdsgroep 30 tot 55 presteren minder op de competentie flexibiliteit. Dus jongeren onder de 30 jaar hebben een grotere affiniteit met de competentie flexibiliteit. Opvallend bij de competentie flexibiliteit is dat 15 van de 19 ouder minder ontwikkelbaar zijn. Volgens basisschooldirecteuren hebben zij veel werk en tijd nodig om te ontwikkelen.
- De competentie coachen bevat de meeste onvoldoende presterende leerkrachten, namelijk 15%, en de leeftijd van deze groep is gemiddeld. Het valt op dat leerkrachten onder de 30 jaar, namelijk 16 van de 20, ontwikkelbaar zijn op de competentie coachen. Het blijkt dat 38 leerkrachten variërend in leeftijd minder ontwikkelbaar zijn op deze competentie.
- Op de competentie communicatie scoren 3 oudere leerkrachten, 4 jongere leerkrachten en 7 leerkrachten tussen de 30 en 55 jaar een onvoldoende. Opvallend is dat geen oudere leerkracht een hoge performance heeft op deze competentie. De competentie communicatie is bij 13 van de 19 oudere leerkrachten minder ontwikkelbaar. Het blijkt dat 38 leerkrachten niet of in kleine mate ontwikkelbaar zijn op deze competentie.
- Het is gebleken, volgens de basisschooldirecteuren, dat de competentie samenwerken op dit moment gemiddeld tot goed wordt uitgevoerd. Het valt op dat vooral jongeren een hoge performance hebben op deze competentie. De competentie samenwerken is zeer ontwikkelbaar voor 89 leerkrachten en 9 leerkrachten hebben moeite met het ontwikkelen. De leeftijdsgroepen onder deze 9 leerkrachten is gemiddeld. Basisschooldirecteuren geven aan dat samenwerken continu onder de aandacht wordt gesteld op het werk.
- De toekomstige competentie gebruik van digitale hulpmiddelen moet over drie jaar volledige geïntegreerd moet zijn. Opvallend is dat 11 leerkrachten onvoldoende scoren waarvan 10 leerkrachten ouder zijn dan 55 jaar. De leerkrachten onder de 30 jaar hebben juist een hoge score op deze toekomstige competentie. Dus er zijn grote verschillen in de scores van deze competentie. Opvallend is dat vooral oudere leerkrachten, namelijk 17 van de 19, veel werk en tijd nodig hebben om de competentie digitale hulpmiddelen te ontwikkelen volgens basisschooldirecteuren.

Hoofdstuk 4. Conclusie

Dit hoofdstuk staat in het teken van conclusies op basis van alle resultaten die in het onderzoek naar voren zijn gekomen. De resultaten zijn ontstaan door antwoorden te zoeken op de onderzoeksvraag: *“Op welke wijze kan VCO Oost-Nederland ervoor zorgen dat de leerkrachten voldoen aan de eisen die over drie jaar aan hen gesteld worden?”* Om antwoord te geven op de onderzoeksvraag van het onderzoek zijn vijf deelvragen beantwoord. De eerste stap van het onderzoek bestond uit drie deelvragen en zijn te vinden in paragraaf 2.1.5. De tweede stap van het onderzoek heeft antwoord gegeven op twee deelvragen deze zijn vermeld in paragraaf 3.1.2. De vijf deelvragen van het onderzoek zijn:

1. Welke strategie hanteert VCO Oost-Nederland over drie jaar volgens de bestuurder en bestuurssecretaris en welke gedragingen worden verwacht van leerkrachten?
2. Welke werkzaamheden van een leerkracht gebaseerd op de strategie zijn over drie jaar belangrijk volgens basisschooldirecteuren?
3. Welke competenties zijn op basis van de strategie en werkzaamheden van belang voor een leerkracht over drie jaar volgens de basisschooldirecteuren?
4. Hoe presteren de huidige leerkrachten van VCO Oost-Nederland op dit moment op de toekomstige competenties volgens de basisschooldirecteuren?
5. In hoeverre zijn de toekomstige competenties volgens de basisschooldirecteuren ontwikkelbaar voor de leerkrachten?

4.1 Conclusie deelvragen

Deelvraag 1: Strategie en gedragingen

Uit de eerste stap van het onderzoek kan geconcludeerd worden dat de hoofdlijnen voor de organisatiestrategie van VCO Oost-Nederland over drie jaar gericht is op een kwaliteitsstrategie. Het is gebleken, volgens de bestuurder en bestuurssecretaris, dat een balans tussen een kwaliteitsstrategie en innovatiestrategie een optie is, maar de bestuurder geeft duidelijk aan dat kwaliteit altijd boven aan staat. Het is dus duidelijk geworden dat dat VCO Oost-Nederland in de toekomst de kwaliteit wil waarborgen om kinderen het beste onderwijs te bieden. Dit komt overeen met een grote zorg voor het kwaliteit en het proces van de kwaliteitsstrategie (Schuler & Jackson, 1987).

Voor VCO Oost-Nederland betekent een overwegende kwaliteitsstrategie dat ieder kind zich kan ontwikkelen tot een gelukkig en talentvolle wereldburger. Uit het onderzoek blijkt dat VCO Oost-Nederland in de toekomst streeft naar procesgericht onderwijs met de focus op talentontwikkeling. Nu richt VCO Oost-Nederland zich vooral op het resultaat en het opleidingsniveau van het kind, waarin minder aandacht is voor het geluk en talent. Deze verschuiving is geen plotselinge trend, omdat de Onderwijsinspectie (2017) heeft aangegeven dat basisscholen het talent van kinderen beter moet benutten. De basis hiervoor is een combinatie van goede bestuurders, goede basisschooldirecteuren en goede leerkrachten. Geconcludeerd kan worden dat door de nieuwe strategie verschillende gedragingen worden verwacht in de toekomst van een leerkracht namelijk: flexibiliteit, samenwerken, communicatie, coachen en gebruik van digitale hulpmiddelen.

Het Christelijk geïnspireerd onderwijs blijft een onderdeel van VCO Oost-Nederland waar alle ouders en kinderen welkom zijn. Het blijkt dat de diversiteit van kinderen in de toekomst toeneemt, waardoor leerkrachten moeten kunnen omgaan met deze diversiteit. Voor VCO Oost-Nederland betekent dit volgens de bestuurder dat iedere leerkracht de ouders moet zien als volwaardige partners in het onderwijs, waarin zij geen invloed hebben op de lesmethodes. Op dit moment is de samenwerking met ouders belangrijk maar dit zal in de toekomst groeien door het samen ontwikkelen van het kind. Deze samenwerking kenmerkt de waardediscipline customer intimacy (Treacy & Wiersema, 1995).

Deelvraag 2: Werkontwerp

De kwaliteitsstrategie heeft minder gevolgen voor de werkzaamheden van een leerkracht. Het blijkt dat de werkzaamheden in grote lijnen hetzelfde blijven alleen wordt het aangepast op het talent van de leerling. Een voorbeeld is de lesinstructie, deze worden op een kort en krachtige manier gegeven om zo voldoende tijd over te hebben om in te spelen op het talent van ieder kind. Uit het onderzoek komt naar voren dat langzamerhand methodes en toets momenten zullen verminderen, zodat de leerkracht de regie terug krijgt. Maar het blijkt dat het basisonderwijs nooit helemaal zonder methodes kan, omdat verschillende landelijke metingen uitgevoerd moeten worden. Dus een leerkracht blijft verbonden aan methodes die in samenwerking met het team worden bepaald.

De customer intimacy strategie heeft wel gevolgen voor de werkzaamheden van een leerkracht. Het blijkt dat de leerkracht een goed samenwerkingsverband aan moet gaan met ouders om de wensen te bespreken zodat het talent van een kind wordt ontwikkeld.

Deelvraag 3: Competenties

De kwaliteitsstrategie heeft gevolgen voor de competenties die aan leerkrachten worden gesteld. Verschillende competenties worden belangrijk gevonden worden in de toekomst, omdat deze zijn benoemd door zowel de bestuurder, bestuurssecretaris en de basisschooldirecteuren. Het blijkt dat de rol van een leerkracht verandert in de toekomst naar een coach om het beste talent uit het kind te halen. Het blijkt ook dat leerkrachten samen met de ouders het kind vormen waardoor samenwerking zeer belangrijk is. De ouders moeten dusdanig betrokken worden bij de ontwikkeling van het kind dat deze competentie belangrijk wordt gevonden door alle geïnterviewden.

Opvallend is dat de bestuurder in het interview benoemt dat hij werkplezier en flexibiliteit belangrijk vindt. Echter, geeft de bestuurder als doelstelling van het onderzoek aan dat de leerkrachten inzetbaar moeten zijn in meerdere groepen om de bezetting rond te krijgen. Dit komt overeen met de flexibiliteit. Het werkplezier relateert hij aan het doen waar je energie van krijgt, dus het lesgeven in een groep naar voorkeur. Iedere huidige leerkracht hecht ook veel waarde aan het lesgeven in een groep naar voorkeur. Dus het werkplezier en de inzetbaarheid in meerdere groepen, oftewel flexibiliteit, komen niet overeen. Aan de ene kant moet je flexibel zijn om in meerdere groepen les te geven en aan de andere kant staat werkplezier bovenaan.

Volgens alle geïnterviewden is gebleken dat het kunnen omgaan met digitale hulpmiddelen een verplichte eis wordt in de toekomst. Maar het valt op dat alle deelnemers van het interview concluderen dat leerkrachten een goede balans moeten vinden tussen het gebruik van digitale hulpmiddelen en de competentie communicatie.

Het blijkt dat de competenties communicatie, gebruik van digitale hulpmiddelen en samenwerken overeen komen met enkele 21st century skills. De houding van een toekomstige leerkracht is te omschrijven als coachend en flexibel. Alle toekomstige werk- en kwaliteitseisen zijn opgenomen in het beroepsproduct functieprofiel '2021', dat is te zien in bijlage 16. Dit functieprofiel kan gebruikt worden om de huidige leerkrachten te ontwikkelen maar ook om nieuwe leerkrachten te werven.

Deelvraag 4: Huidige performance

Uit de vlootstouw kan geconcludeerd worden hoe de huidige leerkrachten presteren volgens de toekomstige competenties. Het blijkt dat de competenties flexibiliteit, coachen, communicatie en gebruik van digitale hulpmiddelen meer aandacht nodig hebben volgens de basisschooldirecteuren dan de competentie samenwerken, omdat hier niemand een onvoldoende scoort. Alle competenties hebben een grote score op voldoende, dit zijn de **oranje** leerkrachten. Het streven van de bestuurder is dat iedere leerkracht richting een goede performance gaat groeien. Ongeveer een vierde deel van de huidige leerkrachten presteert nu al een goed of uitstekend, dit zijn de **groene** leerkrachten. Dus op drie vierde deel van de leerkrachten valt winst te behalen in de toekomst, dit zijn de **rode** en

oranje leerkrachten. Opvallend is dat vier oudere leerkrachten op vier competenties een onvoldoende scoren, behalve op de competentie samenwerken, zie bijlage 20. Tevens scoort één leerkracht een uitstekend op alle competenties behalve flexibiliteit.

Vooraf ouderen hebben moeite met de competenties flexibiliteit, communicatie gebruik van digitale hulpmiddelen zie bijlage 20. Dus de meeste ouderen presteren onder het gemiddelde. Volgens basisschooldirecteuren hebben oudere leerkrachten veel tijd en werk nodig om deze drie competenties te ontwikkelen.

Wanneer er wordt gekeken naar de competentie samenwerken blijkt het dat de meeste leerkrachten al gemiddeld tot goed scoren. Tevens kost het weinig werk en tijd om het eventueel verder te ontwikkelen. Alle geïnterviewden hebben aangegeven dat iedere leerkracht over drie jaar de competentie gebruik van digitale hulpmiddelen moet bezitten. Behalve de oudere leerkrachten, beheerst een groot deel van de leerkrachten deze competentie al.

Deelvraag 5: Ontwikkelpotentieel

Uit de vlootshouw kan geconcludeerd worden in hoeverre de huidige leerkrachten ontwikkelbaar zijn op basis van de toekomstige competenties. In bijlage 20 is de volledige analyse van de HR3P scorekaarten, gedetailleerd per leeftijdsgroep, toegevoegd. Over het algemeen is het gebleken dat leerkrachten onder de 30 jaar weinig werk en tijd nodig hebben om te ontwikkelen, dan ouderen, die veel werk en tijd nodig hebben. Bij alle competenties valt op dat de groep die veel werk en tijd nodig hebben om te ontwikkelen kleiner is, dan de groep die veel werk en tijd nodig hebben, dit geldt voor de **groene**, **oranje** en **rode** leerkrachten. Ongeveer 6 leerkrachten, vooral ouderen, zijn minder ontwikkelbaar op alle competenties. Ouderen hebben veel werk en tijd nodig om de competenties flexibiliteit, communicatie en gebruik van digitale hulpmiddelen te ontwikkelen.

4.2 Conclusie onderzoeksvraag

Onderzoeksvraag: “Op welke wijze kan VCO Oost-Nederland ervoor zorgen dat de leerkrachten voldoen aan de eisen die over drie jaar aan hen gesteld worden?” Geconcludeerd kan worden dat er een balans gevonden moet worden tussen de huidige en toekomstige strategie. Uit alle verzamelde informatie is te concluderen dat de competenties flexibiliteit, coachen, communicatie, samenwerken en gebruik van digitale hulpmiddelen belangrijk worden gevonden door alle geïnterviewden. Ongeveer een vierde deel, namelijk 24 leerkrachten, presteren nu al een goed of uitstekend en kunnen alleen maar meer groeien. Gemiddeld scoren 12 leerkrachten een onvoldoende en gemiddeld 62 leerkrachten een voldoende.

Het valt op dat vooral ouderen een onvoldoende scoren en minder ontwikkelbaar zijn op de toekomstige competenties. Het blijkt dat vooral jongeren een goede performance hebben en eenvoudiger ontwikkelen dan ouderen. De grootste groep, 30 tot 55 jaar, scoren gemiddeld een voldoende en zijn ontwikkelbaar. Om een volledig antwoord te geven op de onderzoeksvraag worden in hoofdstuk 5 aanbevelingen gegeven om de huidige leerkrachten voor te bereiden op de toekomst.

Hoofdstuk 5. Aanbevelingen

Het onderzoek heeft geleid tot een inzicht in de veranderde kwaliteitseisen die aan leerkrachten worden gesteld over drie jaar. Alle toekomstige kwaliteitseisen en competenties zijn opgenomen in een nieuw functieprofiel '2021'. Dit hoofdstuk geeft advies over hoe leerkrachten zich kunnen voorbereiden op de toekomst. Verschillende aanbevelingen worden aangedragen om alle huidige en toekomstige leerkrachten te ontwikkelen. De aanbevelingen zijn gebaseerd op de resultaten van het onderzoek en zie daarvoor bijlage 15 en 21 voor een causaal diagram. De aanbevelingen zijn een antwoord op de onderzoeksvraag: *"Op welke wijze kan VCO Oost-Nederland ervoor zorgen dat de leerkrachten voldoen aan de eisen die over drie jaar aan hen gesteld worden?"*

Op drie verschillende niveaus namelijk strategisch-, tactisch- en het operationele niveau worden adviezen gegeven om het probleem op te lossen. Deze verschillende niveaus moeten goed samenhangen om kwaliteit te creëren. Strategische beslissingen worden voor een lange termijn genomen door de bestuurder van de organisatie. De bestuurder laat zich informeren door stakeholders in- en extern. Op tactisch niveau worden de stafleden en de basisschooldirecteuren betrokken bij de inrichting van het proces. Leerkrachten zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van het operationele niveau. Op een korte termijn kunnen verschillende acties worden uitgezet.

Aanbeveling 1: Brainstormen over een strategisch plan

De eerste stap van het onderzoek heeft als conclusie dat de hoofdlijnen gerelateerd zijn aan een kwaliteitsstrategie volgens de bestuurder en bestuurssecretaris. Het doel is om iedere leerling te ontwikkelen tot een talentvolle wereldburger. Over drie jaar kan het productgericht onderwijs veranderen naar procesgericht onderwijs, waarin talentontwikkeling van zowel iedere leerling als leerkracht centraal staat. De samenwerking met ouders om het talent uit een kind te halen is gerelateerd aan de customer intimacy strategie (Treacy & Wiersema, 1995).

Het is aan te bevelen dat de bestuurder en stafleden gaan brainstormen over de kwaliteitsstrategie en customer intimacy om een balans te creëren met de huidige strategie, waarin de bestuurder verantwoordelijk is voor alle beslissingen. Het is aan te raden om alle basisschooldirecteuren te betrekken bij het proces, om de weerstand te verminderen zodat het draagvlak vergroot. Het doel van het brainstormen is om de nieuwe organisatiestrategie zo goed mogelijk te laten integreren in alle geledingen van de organisatie en dit uit zich in een strategische plan. Het is van belang dat de nieuwe hoofdlijnen zichtbaar zijn in alle facetten van de organisatie van personeelsbeleid tot kwaliteitsbeleid van het onderwijs. Dus als je aan de ene kant op het proces gaat sturen en de andere kant gaat controleren op taal en cijfers, dan loopt het scheef.

De bevindingen omtrent de inzetbaarheid in meerdere groepen en het werkplezier voor leerkrachten kunnen meegenomen worden tijdens het brainstormen. Het onderzoek focust zich op het ontwikkelen van leerkrachten die inzetbaar zijn in meerdere groepen om de bezetting in de toekomst rond te krijgen in verband met het lerarentekort. In het interview met de bestuurder en bestuurssecretaris wordt de inzetbaarheid in meerdere groepen gekoppeld aan de flexibiliteit. Tevens verlengt de leerkracht zijn eigen duurzame arbeidsleven omdat de flexibiliteit wordt vergroot. Echter, de bestuurder noemt in het interview dat werkplezier het allerbelangrijkste is en dat je moet doen waar je energie van krijgt. Dit heeft tevens positieve gevolgen voor het verlagen van het ziekteverzuim. De leerkracht hecht veel waarde aan het lesgeven in een groep naar keuze. Achteraf heeft de onderzoeker deze kwestie voorgelegd aan de bestuurssecretaris in verband met het vertrek van de bestuurder. De bestuurssecretaris geeft aan dat werkplezier belangrijker is dan het lesgeven in meerdere groepen, oftewel flexibiliteit. Bij het vergroten van het werkplezier verwacht de bestuurssecretaris dat de inzetbaarheid, oftewel flexibiliteit onbewust groter wordt.

Deze bevindingen kunnen worden vertaald naar het amo-model om tijdens het brainstormen mee te nemen als doel (Appelbaum, Bailey, Berg & Kalleberg, 2000). Het is een driehoeksverhouding waarin de motivatie (drijfveren), opportuniteiten (kansen en mogelijkheden krijgen in het werk) en abilities (voldoende capaciteiten om het te kunnen) worden weergegeven. VCO Oost-Nederland kan de kwaliteit verbeteren doordat de leerkracht mag doen waar hij/zij energie van krijgt, in samenwerking met het team, en dit uit zich in werkplezier. Hierdoor kan de betrokkenheid en loyaliteit naar de organisatie toe vergroten waardoor VCO Oost-Nederland een flexibele inzetbaarheid mag verwachten. Om alle leerkrachten hetzelfde te benaderen wordt verwacht dat zij deze combinatie kunnen uitvoeren door een open en actieve houding. Deze vertaling van het amo-model naar dit onderzoek is weergegeven in figuur 5.



Figuur 5. Amo model van VCO Oost-Nederland.

Aanbeveling 2: Informatiebijeenkomst

Bij het invoeren van een nieuwe strategie en het zogeheten functieprofiel '2021' is het van belang dat alle geledingen van de organisatie op de hoogte zijn van de verandering. Het is aan te bevelen dat iedere leerkracht kennis gaat maken met het veranderde onderwijs om de concurrenten voor te blijven. Het nieuwe functieprofiel is gemaakt op basis van de hoofdlijnen van de nieuwe strategie. Het toekomstige functieprofiel '2021', inclusief de competenties, zijn voorgelegd aan de basisschooldirecteuren met de vraag of het van toepassing is voor alle leerkrachten. Zij geven aan dat iedere leerkracht moet voldoen aan hetzelfde functieprofiel. De leerkrachten van VCO Oost-Nederland krijgen een andere rol in het procesgerichte onderwijs waarin talenontwikkeling centraal staat.

Er kan een informatiebijeenkomst georganiseerd worden, waarbij de keuze voor deze veranderingen worden uitgelegd en waar kennis wordt gemaakt met het toekomstige functieprofiel. Deze informatiebijeenkomst wordt geleid door de bestuurder omdat hij het meeste invloed en overtuigingskracht heeft op alle leerkrachten. De informatiebijeenkomst kan gekoppeld worden aan de jaarlijkse studiedag voor alle medewerkers van VCO Oost-Nederland. Om de weerstand weg te nemen wordt er gebruik gemaakt van de groene benadering (Caluwe & Vermaak, 2014). Bij een groene benadering staat de lerende organisatie centraal. Dit betekent dat de bestuurder de leerkracht gaat prikkelen en motiveren om de strategie en het functieprofiel na te leven. De nieuwe veranderingen worden vormgegeven in ieder team zodat het leren in een team wordt bevorderd. Dit motiveert ook de toekomstige competentie samenwerking.

Aanbeveling 3: Competentiemanagement

De kwaliteitsstrategie met een aspect van de customer intimacy vraagt andere competenties van een leerkracht. Verschillende toekomstige competenties zijn van belang voor de toekomst namelijk coachen, flexibiliteit, communicatie, samenwerken en het gebruik van digitale hulpmiddelen. De toekomstige competenties samenwerken, communicatie en het gebruik van digitale hulpmiddelen komen overeen met enkele 21st century skills. Daarnaast vraagt het vernieuwde onderwijs een

coachende en flexibele houding van een leerkracht. Het doel van competentie management is het ontwikkelen van de toekomstige competenties voor een leerkracht. Het is aan te bevelen dat basisschooldirecteuren een competentiewoordenboek ontwikkelen met daarin de competenties en bijhorende gedragsindicatoren per niveau. Op deze manier weten leerkrachten hoe ze kunnen voldoen aan deze toekomstige competenties. Zie tabel 15 voor een voorbeeld van de competentie coachen. Het is aan te bevelen dat iedere leerkracht het competentiewoordenboek gaat gebruiken, zodat alle neuzen dezelfde kant op staan.

Tabel 15. Voorbeeld competentiewoordenboek.

Competentie coachen: het is een manier van begeleiden op het leerproces, waarin de leerling eigenaar blijft.	
Startbekwaam	De leerkracht stimuleert leerlingen om te ontwikkelen.
Basisbekwaam	De leerkracht motiveert leerlingen op individueel niveau en geeft advies over de ontwikkeling.
Vakbekwaam	De leerkracht ziet de ontwikkelbehoeften en talenten van leerlingen en probeert hierop te sturen in samenwerking met de leerling.

In het kader van HR-instrumenten is het van belang om de toekomstige competenties te monitoren. Een beoordeling kan worden opgenomen in de huidige gesprekkencyclus. De bewaking van de kwaliteit van de competenties wordt op deze manier gewaarborgd. De basisschooldirecteur zal een startgesprek, voortgangsgesprek en beoordelingsgesprek voeren met de leerkracht waarin de ontwikkeling van competenties centraal staan. Daarnaast kan de academie VCO en Consent trainingen of workshops aanbieden voor het ontwikkelen van de toekomstige competenties.

Aanbeveling 4: Buddy's

Het aan te bevelen dat leerkrachten die nu al goed of uitstekend scoren dit ook gaan uitdragen, dit zijn de **groene** leerkrachten. Zij zullen als voorbeeldfunctie, zogeheten 'buddy', veel kunnen betekenen voor de ontwikkeling van andere leerkrachten. Een buddy wordt gekoppeld aan een klein groepje met **rode** en/of **oranje** leerkrachten om hen te begeleiden bij het ontwikkelen van de competenties: flexibiliteit, coachen en communicatie. De competentie samenwerken wordt hierdoor automatisch gestimuleerd. Door persoonlijk contact en de kennis van de buddy wordt het vertrouwen in de relatie vergroot waardoor de weerstand bij de leerkracht wordt verminderd.

Een duidelijke eis van de bestuurder en de basisschooldirecteuren is dat iedere leerkracht over drie jaar overweg moet kunnen met de competentie digitale hulpmiddelen. Vooral oudere leerkrachten hebben moeite met het ontwikkelen van deze competentie. Het is aan te bevelen dat oudere leerkrachten de mogelijkheid krijgen om bij jonge leerkrachten, buddy's, aan te schuiven voor een korte instructie.

5.1 Rol HRM en lijn

De onderzoeker heeft opgemerkt dat de bestuurder, HR-adviseur en basisschooldirecteuren veel samenwerken. De rollen zien er als volgt uit; de bestuurder is verantwoordelijk voor alle beslissingen omdat hij het meeste invloed heeft in de organisatie. De HR-adviseur heeft een adviserende rol naar de bestuurder toe op het gebied van personeel en wettelijke richtlijnen. Tevens monitort de HR-adviseur de prestaties van de leerkrachten, zodat bekend is waarop gestuurd kan worden. De rol van de huidige HRM-afdeling is om de basisschooldirecteuren te adviseren op basis van personeelszaken, dit blijft in de toekomst hetzelfde. De basisschooldirecteuren hebben ook een adviserende rol naar de bestuurder toe om te kijken of er rekening wordt gehouden met de school, het team, ouders en kinderen. Hierna kan het geïmplementeerd worden door de bestuurder omdat hij het meeste invloed heeft op alle leerkrachten. De basisschooldirecteuren zijn vervolgens verantwoordelijk voor de uitvoering op de school.

Samen bereik je meer dan alleen is het uitgangspunt van VCO Oost-Nederland. De onderzoeker staat achter dit standpunt omdat hierdoor de motivatie en betrokkenheid naar de organisatie wordt vergroot. Op deze manier worden betere kwalitatieve prestaties bereikt volgens de onderzoeker. Terugkijkend is dit te herleiden uit het voorleggen van het nieuwe functieprofiel en aanbevelingen aan de geïnterviewden. De onderzoeker is niet angstig voor de eigen ideeën, maar in een organisatie ben je niet alleen, waardoor de onderzoeker het samen wil delen met anderen.

5.2 Implementatieplan

De aanbevelingen zijn weergegeven in het implementatieplan in tabel 16. Een uitgangspunt voor alle aanbevelingen is dat werkplezier het allerbelangrijkste is, waardoor de flexibele inzetbaarheid wordt vergroot. Het doel van het implementatieplan is het invoeren van een nieuwe strategie en het functieprofiel '2021'. Om alle veranderingen kenbaar te maken in de organisatie is het mogelijk om de acht stappen van het veranderproces van Kotter (1996) te hanteren.

In tabel 17 zijn de kosten en baten analyse weergegeven voor de vier aanbevelingen. De kosten zijn een indicatie van de verwachten kosten en de baten is wat de actie oplevert. De gemiddelde personeelskosten bruto voor een bestuurder is €29 per uur, voor basisschooldirecteuren €20 per uur, leerkrachten €15 per uur, en de HR-adviseur €19 per uur.

Tabel 16. Implementatieplan.

Aanbeveling	Start	Verantwoordelijk	Acties	Monitoren
Brainstormen over een strategisch plan	Zo snel mogelijk starten	Bestuurder	1. Balans zoeken tussen de huidige en toekomstige strategie	Iedere maand een moment plannen met de organisatoren om de voortgang te bespreken
Informatie-bijeenkomst	Start schooljaar 2018-2019	Bestuurder	1. Strategie en functieprofiel implementeren	Na de informatie-bijeenkomst inventariseren of de weerstand is afgenomen
Competentie-management	Start schooljaar 2018-2019	Basisschool-directeuren en HR-adviseur	1. Competentiewoordenboek ontwikkelen 2. Beoordeling opnemen in de gesprekkencyclus 3. Academie VCO Consent biedt trainingen of workshops aan voor het ontwikkelen van de competenties	Bij het uitvoeren van de gesprekkencyclus wordt bekeken hoe het gaat en welke verbeteringen nodig zijn
Buddy's	Start schooljaar 2018-2019	Groene leerkrachten	1. Buddy's koppelen aan een groep leerkrachten	Ieder kwartaal een moment plannen met de leerkrachten om de voortgang te bespreken

Tabel 17. Kosten en baten analyse.

Aanbevelingen	Tijdsinvestering	Kostenindicatie	Baten
Brainstormen	40 uur (bestuurder)	Personeelskosten bestuurder, stafleden, basisschooldirecteuren	Een volledig strategisch plan voor de hele organisatie
	5 uur (advies stafleden)		
	5 uur (advies basisschooldirecteuren)		
Informatie-bijeenkomst	5 uur (voorbereidingen bestuurder)	Personeelskosten bestuurder en alle medewerkers	De weerstand voor de veranderingen zijn weggenomen
	2 uur (per leerkrachten voor de informatiebijeenkomst)	Zaalhuur: €550-, per dagdeel	
Competentie-management	4 uur (basisschooldirecteuren)	Personeelskosten basisschooldirecteuren, leerkrachten en HR-adviseur	Alle leerkrachten presteren volgens de toekomstige competenties
	4 uur (per leerkracht)		
	4 uur (per kwartaal voor de HR-adviseur)		
Buddy's	1 uur (per buddy en een groep leerkrachten)	Personeelskosten buddy's en leerkrachten	Alle leerkrachten presteren volgens de toekomstige competenties

Hoofdstuk 6. Discussie

In het laatste hoofdstuk wordt kritisch gekeken naar het onderzoek. De doelstellingen van het onderzoek worden geanalyseerd en gereflecteerd. Evenzeer wordt er gereflecteerd op de betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid van het onderzoek en resultaten.

6.1 Doelstellingen

De doelstellingen van het onderzoek bij VCO Oost-Nederland waren:

- Doelstelling 1: Het benoemen van hoofdlijnen voor de nieuwe organisatiestrategie.
- Doelstelling 2: Het ontwikkelen van een nieuw functieprofiel '2021' voor alle leerkrachten binnen VCO Oost-Nederland.
- Doelstelling 3: Het ontwikkelen van een vlootschouw op basis van nieuwe competenties.
- Doelstelling 4: Gebaseerd op de huidige performance en ontwikkeling van leerkrachten worden aanbevelingen aan VCO Oost-Nederland gegeven zodat alle leerkrachten over drie jaar voldoen aan het nieuwe functieprofiel '2021'.

De doelstellingen, die aan het begin van het onderzoek zijn opgesteld, zijn behaald. De eerste doelstelling was het bepalen van de hoofdlijnen voor de nieuwe organisatiestrategie van VCO Oost-Nederland. Deze hoofdlijnen hebben een vertaalslag gemaakt naar de kwaliteitseisen van een leerkracht. De tweede doelstelling van het onderzoek is een functieprofiel '2021' en dat is opgenomen in bijlage 16. Het nieuwe functieprofiel is aan de hand van een vlootschouw gemeten in de organisatie en dit is doelstelling drie. Deze meting en analyse hebben alle huidige leerkrachten in beeld gebracht qua performance en ontwikkeling. Laatstgenoemde gegevens van de vlootschouw zijn een startpunt voor het advies dat is geschreven aan VCO Oost-Nederland en dit was tevens de laatste doelstelling. Het advies met aanbevelingen voor VCO Oost-Nederland zijn beschreven in hoofdstuk 5 van het onderzoek.

6.2 Reflectie op de betrouwbaarheid

Om betrouwbaarheid bij een kwalitatief onderzoek te vergroten is het van belang om een duidelijk en gedetailleerd onderzoeksopzet te gebruiken, gebruik van triangulatie, contact met een contactpersoon, peer feedback, bijhouden van een logboek en gebruik maken van opname apparatuur (Verhoeven, 2014).

In stap 1 zijn de toekomstige kwaliteitseisen van een leerkracht onderzocht dat heeft geleid tot een nieuw functieprofiel '2021'. De toekomstige kwaliteitseisen zijn gebaseerd op de strategiebepaling van de bestuurder en bestuurssecretaris. Het interview was in eerste instantie gepland met alleen de bestuurder, maar door zijn vertrek per 1 mei 2018 heeft de onderzoeker besloten om nog één deelnemer te benaderen. Dit zorgt voor een wijziging in de onderzoeksopzet. De bestuurssecretaris met een kritische blik op de strategie is toegevoegd aan de deelnemerslijst. Deze toevoeging vergroot de betrouwbaarheid en de onderzoeker kan na 1 mei 2018 voor eventuele vragen terecht bij de bestuurssecretaris.

Vervolgens is de strategie voorgelegd aan vier basisschooldirecteuren om een vertaalslag te maken naar kwaliteitseisen van leerkrachten. Het groepsinterview met de basisschooldirecteuren zijn opgedeeld in twee groepen. Twee basisschooldirecteuren uit de Achterhoek en twee basisschooldirecteuren uit Twente. Deze invalshoeken komen overeen met data-triangulatie waarbij verschillende groepen worden onderzocht. Deze splitsing heeft niet geleid tot informatie over de verschillen in de Achterhoek en Twente.

Het coderen van de drie groepsinterviews is op basis van interpretatie van de onderzoeker. Belangrijke fragmenten krijgen van de onderzoeker een code en minder belangrijke fragmenten

worden geschrapt. Deze interpretatie zorgt voor een relatief minder betrouwbaar onderzoek. Om daarentegen de betrouwbaarheid te vergroten hebben verschillende leerkracht feedback gegeven op het nieuwe functieprofiel '2021'. Dit heeft raakvlakken met peer feedback waarbij verschillende mensen een oordeel geven op de gevonden resultaten. Een vlootschouw is ingevuld door vier basisschooldirecteuren met hun mening over de performance en ontwikkeling van leerkrachten, dus een grote mate aan subjectiviteit. Echter, hebben basisschooldirecteuren het beste beeld van alle leerkrachten, waardoor deze feiten betrouwbaar zijn. De onderzoeker neemt de gegevens uit de vlootschouw als leidraad en vertrouwt de basisschooldirecteuren op hun antwoorden.

6.3 Reflectie op de validiteit

Validiteit van een kwalitatief onderzoek is belangrijk voor de zuiverheid van een onderzoek, aldus Verhoeven (2014). Meten wat je wilt meten om de juiste antwoorden op de onderzoeksvraag van het onderzoek te krijgen. Tijdens het interview met de bestuurder en bestuurssecretaris om de hoofdlijnen van de strategie te bepalen heeft de bestuurder aangegeven dat hij werkplezier belangrijk vindt. Een leerkracht moet doen waar die energie van krijgt dus lesgeven in een klas naar voorkeur. Echter, is dit tegenstrijdig met de doelstelling van het onderzoek dat leerkrachten les moeten geven in meerdere groepen om de bezetting rond te krijgen. Tijdens het interview heeft de onderzoeker niet voldoende doorgevraagd of werkplezier of bredere inzetbaarheid belangrijker is. In verband met het vertrek van de bestuurder heeft de onderzoeker nadien deze kwestie voorlegt aan de bestuurssecretaris.

De onderzoeker heeft ervaren dat de WDQ vragen op verschillende manieren worden geïnterpreteerd. De vragen van de WDQ werden ervaren als irriterend en langdradig, dit komt doordat de vragen op elkaar leken, waardoor de deelnemers snel tot een conclusie kwamen. De vragen bij alle groepsinterviews hebben ook antwoord gegeven op variabelen die niet zijn verwerkt bij het opstellen van het interview. De variabelen werkplezier en het lerarentekort zijn enkele malen aangehaald tijdens de verschillende groepsinterviews. De onderzoeker heeft besloten om deze twee variabelen mee te nemen bij het coderen. Opvallend is dat tijdens het interview met de basisschooldirecteuren wordt aangegeven dat de kwaliteitseisen van iedere leerkracht hetzelfde is. Volgens de basisschooldirecteuren moet een kleuterleerkracht hetzelfde kunnen als een leerkracht van groep 8. De onderzoeker heeft niet expliciet doorgevraagd of het functieprofiel geldt voor alle kleutergroepen, middenbouwgroepen en bovenbouwgroepen. Na de verschillende interviews heeft de onderzoeker het functieprofiel voorgelegd aan basisschooldirecteuren met de vraag of iedere leerkracht dit kan uitvoeren.

In verband met de meivakantie waren het kantoor en alle basisscholen twee weken gesloten. Dit had gevolgen voor het onderzoek, waardoor tijdsdruk heeft geleid tot het eerder afnemen van de vlootschouw. Dit betekent dat de scorekaarten eerder zijn opgesteld dan het coderen afgerond was. Een interpretatie van de onderzoeker heeft geleid tot een vlootschouw voor vijf competenties. Uit de HR3P scorekaarten is gebleken dat een vierde deel van de leerkrachten nu al goed tot uitstekend scoort. De onderzoeker vraagt zich af hoe het kan dat basisschooldirecteuren dit interpreteren, zijn dit sociaal wenselijk antwoorden of is dit de realiteit.

6.4 Reflectie op de bruikbaarheid

Conceptuele bruikbaarheid wordt gebruikt om met resultaten van het onderzoek discussie op te wekken in een organisatie. Doordat de onderzoeker gericht onderzoek heeft gedaan naar beroepsproducten is het begrip conceptuele bruikbaarheid niet van toepassing. De onderzoeksresultaten worden volgens Verhoeven (2014) gebruikt om het beleid voor de komende jaren vorm te geven. Dit fenomeen wordt ook instrumentele bruikbaarheid genoemd en dit is wel van toepassing op het onderzoek bij VCO Oost-Nederland. De aanbevelingen van het onderzoek worden opgenomen in het strategische beleidsplan van VCO Oost-Nederland.

Literatuur

- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-Performance work systems off*. Ithaca, Cornell University Press.
- Arbeidsmarktplatform PO. (2017a). *Regionale arbeidsmarktplatformanalyse Achterhoek*. Geraadpleegd op 29 januari 2018, van https://www.arbeidsmarktplatformpo.nl/fileadmin/bestanden/vergaderingen-bestuur/bestuur/regionale_arbeidsmarktanalyses_2016/Infographics_Reg._Arb.mrkt_Achterhoek.pdf
- Arbeidsmarktplatform PO. (2017b). *Regionale arbeidsmarktplatformanalyse Twente*. Geraadpleegd op 29 januari 2018, van https://www.arbeidsmarktplatformpo.nl/fileadmin/bestanden/vergaderingen-bestuur/bestuur/regionale_arbeidsmarktanalyses_2016/Infographics_Reg._Arb.mrkt_Twente.pdf
- Arbeidsmarktplatform PO. (2017c). *Arbeidsmarktplatform Primair Onderwijs*. Geraadpleegd op 19 februari 2018, van https://www.arbeidsmarktplatformpo.nl/fileadmin/bestanden/bijlagen_nieuws_agenda/2017/Onderwijsatlas_primair_onderwijs_2017.pdf
- Arnold, J., & Randall, R. (2014). *Psychologie van arbeid en organisatie: Mensen en hun werk*. Amsterdam: Pearson Benelux.
- Baarda, D.B. (2013). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Baarda, R. (2014). *Waarom is de HR3P-matrix het halve verhaal?*. Geraadpleegd op 14 april 2018, van <https://www.hrpraktijk.nl/topics/strategische-personeelsplanning/nieuws/waarom-de-hr3p-matrix-het-halve-verhaal>
- Boeije, H. (2012). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Amsterdam: Boom Onderwijs.
- Bratton, J., & Gold, J. (2007). *Human Resource Management: Theory and practice*. New York: Palgrave Macmillan.
- Caluwe, de, L., & Vermaak, H. (2014). *Leren veranderen*. Deventer Vakmedianet.
- Campion, M. (1988). *Interdisciplinary approaches to job design: A constructive replication with extensions*. *Journal of Applied Psychology*, 73, 467-481.
- Carbera, N. (2017). *Metronieuws: de jacht op basisschoolleraars is geopend*. Geraadpleegd op 29 januari 2018, van <https://www.metronieuws.nl/nieuws/binnenland/2017/06/de-jacht-op-basisschoolleraars-is-geopend>
- Delery, J.E. (1998). *Issues of fit in strategic human resource management (2^e druk)*. New York: Palgrave MacMillan.
- Evers, G.H.M. (2014). *Strategische Personeelsplanning: theorie, instrumenten en een praktische aanpak*. Deventer: Wolters Kluwer.
- Evers, G.H.M., Van Laanen, C.M., & Sipkens, J.J.P. (1993). *Personeelsplanning binnen de HRM-context*. Deventer: Wolters Kluwer.
- Evers, G.H.M., & Verhoeven C.J. (1999). *Human Resource Planning: Een integrale benadering van personeelsplanning*. Deventer: Wolters Kluwer.
- Gratton, L., & Truss, C. (2003). *The three-dimensional people strategy: Putting human resource policies into action*. *Academy of Management Executive* 17 (3), p. 74-86.
- Grit, R., Guit, R., & van der Sijde, N. (2007). *Competentiemanagement*. Houten: Wolters-Noordhoff
- Hackman, J., & Oldham, G. (1980). *Work redesign and motivation*. MA: Addison-Wesley.
- Hackman, J., & Oldham, G. (1976). *Motivation through the design of work: Test of a theory*. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hamal, G., & Prahalad, C.K. (1994) *Competing for the Future*. Boston.
- Kluijtmans, F. (2014). *Leerboek HRM*. Groningen: Noordhoff uitgevers.
- Kotter, J.P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press, Boston.
- Miles, R.E. & Snow, C.C. (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw-

Hill

- Moonen, H. (2012). *Hoe boek voor strategische personeelsplanning*. Zaltbommel: van Schouten & Nelissen.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S.E. (2006). *The work design questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work*. Journal of Applied Psychology, pp. 1321-1339.
- Pijpers, R. (2017). *Alles wat je moet weten over 21^e eeuwsevaardigheden*. Geraadpleegd op 19 januari 2018, van <https://www.kennisnet.nl/artikel/alles-wat-je-moet-weten-over-21e-eeuwse-vaardigheden/>
- PO-Raad. (z.j.). Samen werken aan digitalisering van het onderwijs. Geraadpleegd op 29 januari 2018, van <https://www.poraad.nl/nieuws-en-achtergronden/samen-werken-aan-digitalisering-van-het-onderwijs>
- PO-Raad. (z.j.). *Leraar basisonderwijs LA*. Geraadpleegd op 19 februari 2018, van https://www.poraad.nl/files/werkgeverszaken/poraad_leraarbasisonderwijsla_voorbeeldfunctie.pdf
- Roelvink, R. (2007). *Strategische personeelsplanning*. Geraadpleegd op 1 mei 2018, van www.dageraadadvies.nl/wp-content/uploads/2014/11/251007_artikel_SPP_RR.pdf
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy*. New York: Simon & Schuster, Inc.
- Rijksoverheid. (2017). *Aanpak te kort aan leraren primair onderwijs*. Geraadpleegd op 19 januari 2018, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/werken-in-het-onderwijs/aanpak-tekort-aan-leraren/lerarentekort-primair-onderwijs>
- Saxion. (2017). *Studie in cijfers lerarenopleiding basisonderwijs*. Geraadpleegd op 29 januari 2018, van https://saxion.nl/studeren/kiezen_en_kennismaken/studiekeuze/studie_in_cijfers_saxion/studie-in-cijfers-lerarenopleiding-basisonderwijs/
- SBL. (z.j.). *Stichting Beroepskwaliteit Leraren en ander onderwijspersoneel, zeven competenties*. Geraadpleegd op 19 februari 2018, van <http://v-reflect.nl/wp-content/uploads/2016/09/SBL-competenties.pdf>
- Schuler, R., & Jackson, S. (1987). *Linking competitive strategies with human resource management practices*. The Academy of Management EXECUTIVE, 207-219
- Sims, H. P., Szilagyi, A.D., & Keller, R. T. (1976). *The measurement of job characteristics*. Academy of Management Journal, 19, 195-212.
- Smit, G., Verhoeven, H. & Driessen, A. (2006). *Personeelsselectie en assessment: Wetenschap in de praktijk*. Assen: van Gorcum.
- Treacy, M., & Wiersema, F.D. (1995). *The discipline of market leaders: choose your customers, narrow your focus, dominate your market*. Londen: HarperCollins.
- Tubantia. (2017). *Studentenaantal Saxion groeit hard, maar pabo trekt niet verder aan*. Geraadpleegd op 10 maart 2018, van <https://www.tubantia.nl/enschede/studentenaantal-saxion-groeit-hard-pabo-trekt-niet-verder-aan~aae75584/>
- Onderwijsinspectie. (2017). *Onderwijsverslag: De staat van het onderwijs*. Geraadpleegd op 16 mei 2018, van file:///C:/Users/Gebruiker/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/Staat+van+het+Onderwijs+geheel.pdf
- Van der Linden - van Vuren, R. (2017). *Hoe lossen we het lerarentekort op?* Geraadpleegd op 19 januari 2018, van <https://eenvandaag.avrotros.nl/item/hoe-lossen-we-het-lerarentekort-op/>
- Van Noort, M. (sectorspecialist). (2017). Rabobank: Duurzaam leren is persoonsgericht leren. Geraadpleegd op 31 januari 2018, van <https://www.rabobank.nl/bedrijven/cijfers-en-trends/onderwijs/duurzaam-leren-is-persoonsgericht-leren/?intcamp=be-cijfers-en-trends&inttype=link-lees.het.artikel&intsource=bedrijven.cijfers-en-trends.onderwijs>
- VCO Oost-Nederland. (2016). *Christelijke onderwijsinstelling in Twente en de Achterhoek*. Geraadpleegd op 19 januari 2018, van <http://www.vco-oostnederland.nl/>

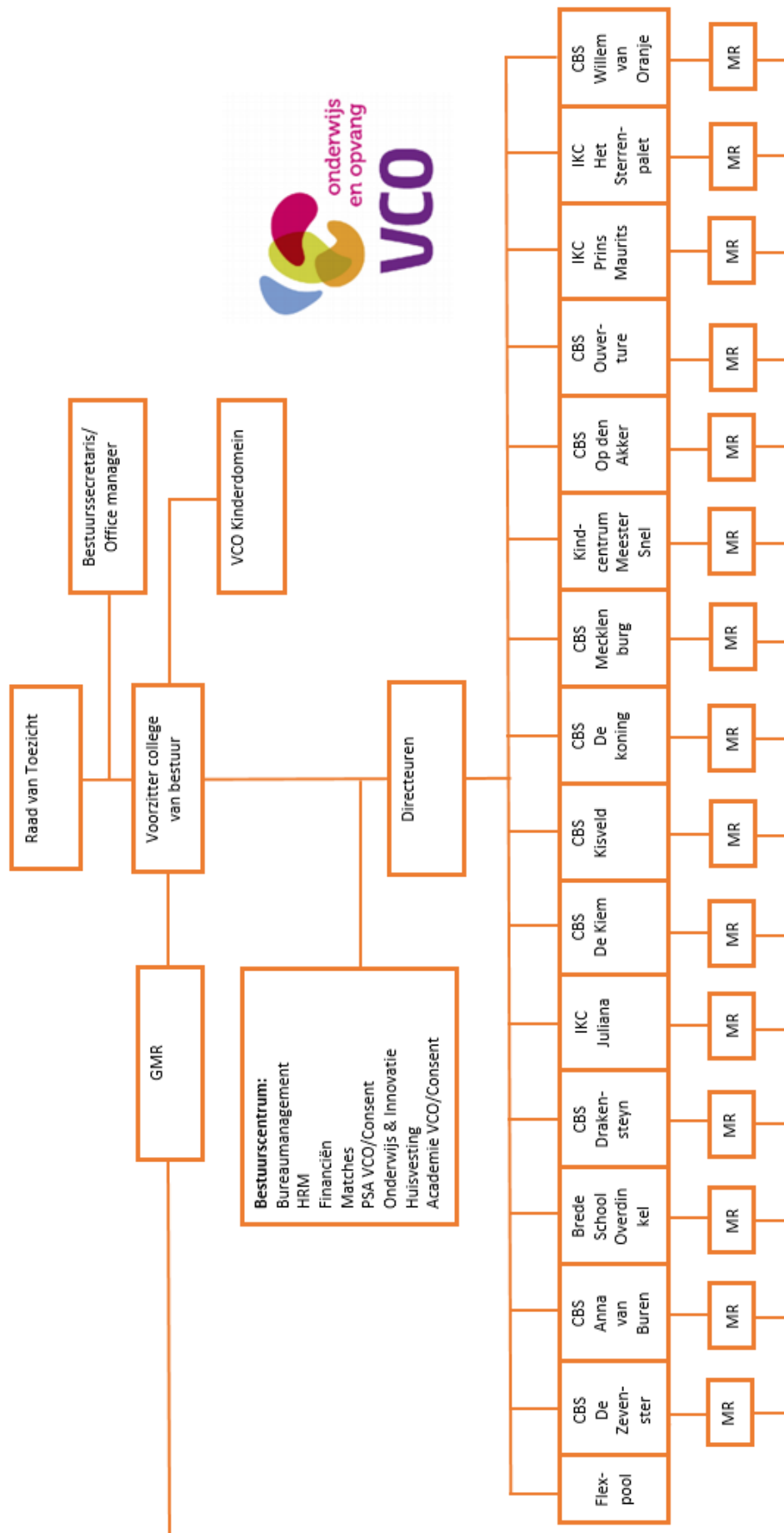
Verhaagen, B. (2015). *Tips en Tricks voor een succesvolle vlootschouw*. Geraadpleegd op 14 april 2018, van <http://www.decrux.nl/wp-content/uploads/2016/09/TipsTrics-Vlootschouw-HR3P.pdf>

Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek?*. Amsterdam: Boom onderwijs.

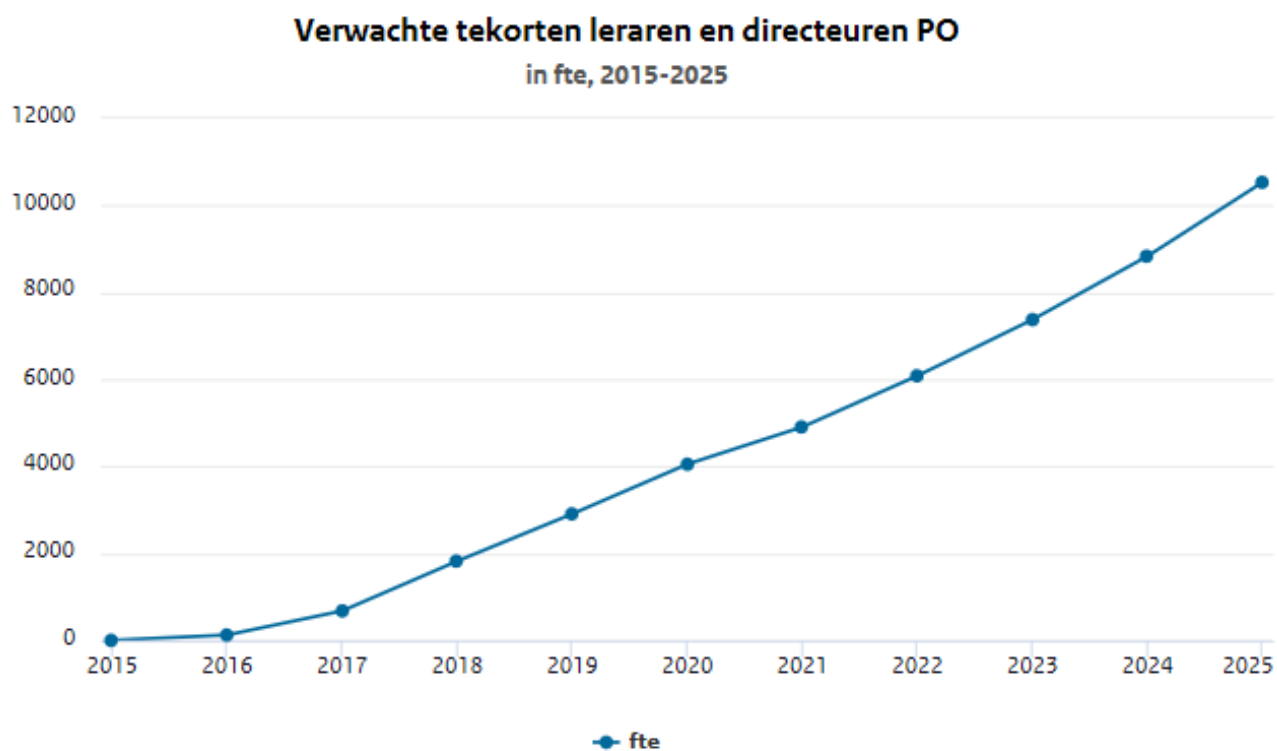
Verhoeven, A. (2015). *Recruitment*. Amsterdam: Pearson Benelux BV.

Bijlagen

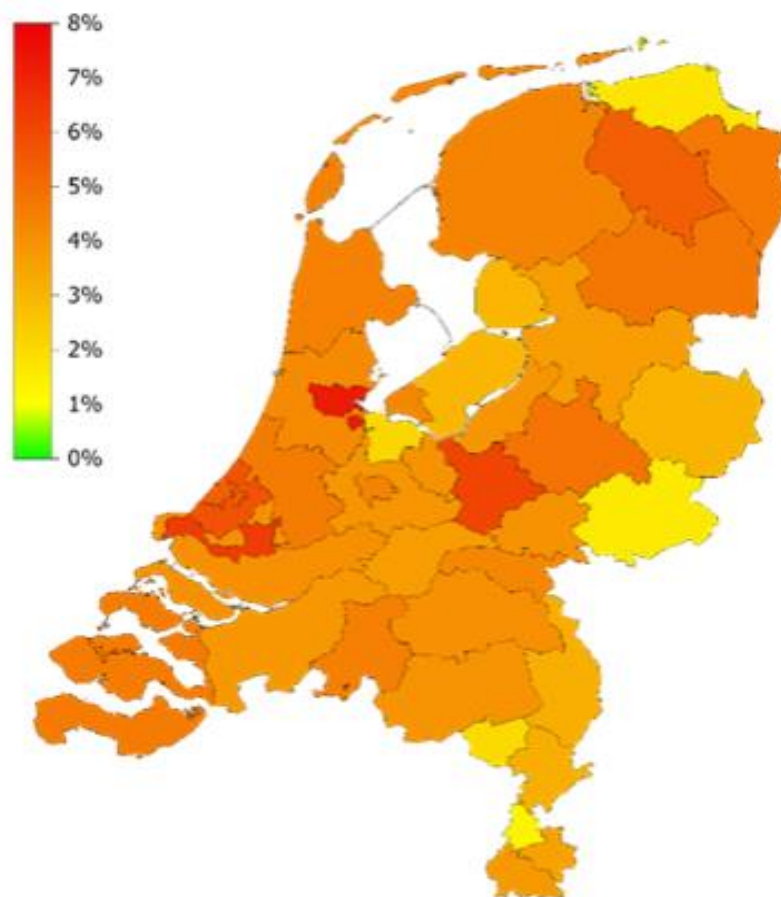
Bijlage 1. Organogram VCO Oost-Nederland



Bijlage 2. Verwachte tekorten leraren en directeuren PO (Rijksoverheid, 2017)



Verwachte tekorten leraren en directeuren po, RPA-regio

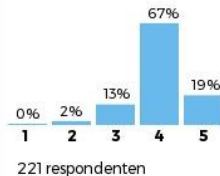
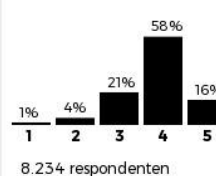


Bijlage 3. Cijfers lerarenopleiding basisonderwijs (Saxion, 2017)

Saxion LERARENOPLEIDING BASISONDERWIJS



HBO-bachelor, voltijd

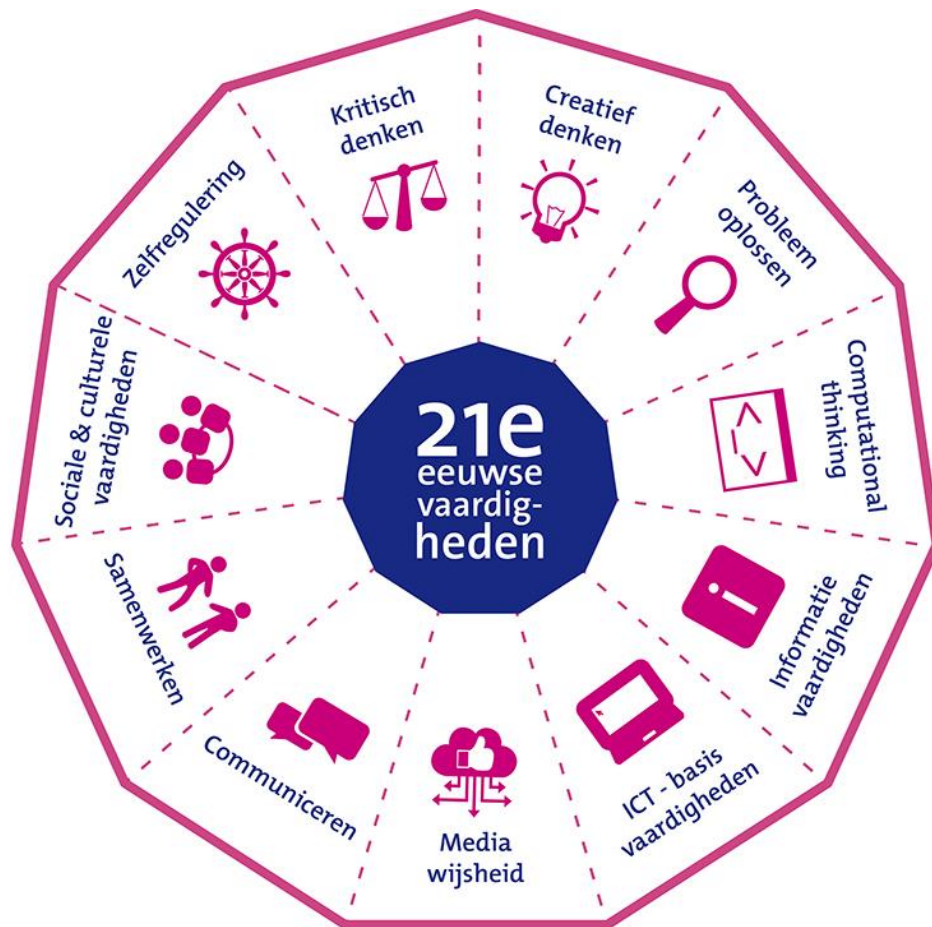
			deze opleiding	landelijk
	Studenttevredenheid Verdeling van de gegeven antwoorden tussen 1 (zeer ontevreden) en 5 (zeer tevreden)		Deventer 4,0 gemiddeld  Enschede 3,8 gemiddeld 	3,9 gemiddeld 
	Aantal eerstejaars septemberinstroom 2016 - 2017		Enschede 142 Deventer 94	116
	Contacttijd eerstejaars Aantal ervaren klokuren per week volgens de grootste groep studenten		18-24	18-24
	Doorstroom naar het tweede jaar binnen deze opleiding		69%	70%
	Diploma binnen 5 jaar			
	Diploma Lerarenopleiding Basisonderwijs het percentage studenten dat bij deze opleiding aan deze hogeschool is gestart en ook hier het diploma heeft behaald Diploma HBO-bachelor of hoger het percentage studenten dat bij deze opleiding aan deze hogeschool is gestart en hier of elders een hbo-bachelor diploma of hoger heeft behaald	40% 45%	42% 48%	
	Doorstuderen Afgestudeerden die na het diploma verder studeren in het Nederlandse hoger onderwijs		26%	17%
	Arbeidsmarkt 1,5 jaar na afstuderen		Werkloos 4% Werk op niveau 94% van de werkende afgestudeerden	

Datum verschijning 16-05-2017

Datum verschijning 16-05-2017

Studiekeuze123.nl/studie-in-cijfers

Bijlage 4. 21e eeuwsevaardigheden



Bijlage 5. Huidig functieprofiel: Leraar basisonderwijs LA (PO-Raad, z.j.)

Functiewaardering: 33333 33333 33 33

Salarisschaal: LA

Werkterrein: Onderwijsproces > Leraren

Activiteiten: Beleids- en bedrijfsvoeringsondersteunende werkzaamheden, overdragen van informatie en vaardigheden

FUNCTIEBESCHRIJVING

Context

De werkzaamheden worden verricht op een school voor basisonderwijs. De leraar LA geeft onderwijs en begeleidt leerlingen, levert een bijdrage aan de voorbereiding en ontwikkeling van het onderwijs, levert bijdragen aan de schoolorganisatie en is verantwoordelijk voor professionalisering.

Werkzaamheden

1. Onderwijs en leerlingbegeleiding.

- Bereidt de dagelijkse onderwijsactiviteiten voor;
- Geeft les aan en begeleidt leerlingen;
- Hanteert verschillende didactische werkvormen en leeractiviteiten, aansluitend op de leer- en opvoedingsdoelen van de school;
- Creëert een pedagogisch klimaat waarin alle leerlingen zich veilig en gewaardeerd voelen;
- Stimuleert en begeleidt sociale vaardigheden bij leerlingen met verschillende sociaal-culturele achtergronden;
- Structureert en coördineert activiteiten van de leerlingen, organiseert en plant activiteiten in homogene en heterogene groepen, inclusief subgroepen;
- Kijkt onderwijsactiviteiten van leerlingen na en corrigeert;
- Speelt in de les in op ontwikkelingen op terreinen als maatschappij en cultuur, natuur en techniek, gezondheid en milieu, politiek en levensbeschouwing;
- Registreert en evalueert ontwikkelings- en leerprocessen van leerlingen en stelt op basis daar van handelingsplannen op;
- Signaleert (sociaal) pedagogische problemen bij leerlingen en stelt een diagnose;
- Begeleidt individuele leerlingen aan de hand van handelingsplannen;
- Coördineert de leerlingenzorg voor de eigen groep;
- Begeleidt leerlingen op basis van het zorgplan;
- Bespreekt probleemleerlingen met de seniorleraar of intern begeleider en/of de directeur;
- Begeleidt de lerarenondersteuner, onderwijsassistent en/of stagiaires in de eigen les/groep;
- Bespreekt de voortgang en de ontwikkeling van leerlingen met ouders/verzorgers;
- Houdt het leerlingdossier bij;
- Geeft voorlichting aan ouders/groepen ouders en verzorgers over de situatie van het kind in het kader van het bevorderen van hun deskundigheid;
- Neemt deel aan teamvergaderingen;
- Organiseert overige schoolactiviteiten en voert deze uit;
- Onderhoudt contacten met de ouderraad.

2. Bijdrage onderwijsvoorbereiding en ontwikkeling.

- Draagt bij aan de formulering van leer- en opvoedingsdoelen van de school, in onderlinge samenhang en voor één of meerdere leerjaren;
- Vertaalt ontwikkelingen op terreinen als maatschappij en cultuur, natuur en techniek, gezondheid en milieu, politiek en levensbeschouwing naar didactische werkvormen en

leeractiviteiten;

- Doet voorstellen voor nieuwe lesmethoden en programma's;
- Zet mede, in teamverband, de pedagogische koers uit, voert hierover overleg met betrokkenen en verwerkt de koers in didactische werkvormen en leeractiviteiten.

3. Professionalisering.

- Houdt de voor het beroep vereiste bekwaamheden op peil en breidt deze zo nodig uit;
- Neemt deel aan scholings- en ontwikkelingsactiviteiten en o.a. collegiale consultatie;
- Houdt zich op de hoogte van de ontwikkelingen op het vakgebied, bestudeert relevante vakliteratuur.

Kader, bevoegdheden & verantwoordelijkheden

- Beslist bij/over: het geven van les en leerlingbegeleiding, het mede, in teamverband, uitzetten van de pedagogische koers, het voeren van overleg hierover met betrokkenen en het verwerken van de koers in didactische werkvormen en leeractiviteiten, het deelnemen aan professionaliseringsactiviteiten.
- Kader: de onderwijs wet- en regelgeving, kerndoelen, leer- en opvoedingsdoelen en beleidslijnen van de school.
- Verantwoording: aan de directeur over de kwaliteit van onderwijs en leerlingbegeleiding, van de bijdrage aan de voorbereiding en ontwikkeling van het onderwijs en van de professionalisering

Kennis en vaardigheden

- Theoretische en praktische vakinhoudelijke, didactische en pedagogische kennis en vaardigheden;
- Kennis van de leerstof;
- Inzicht in de taak, organisatie en werkwijze van de eigen school;
- Inzicht in en kennis van de organisatie en de mogelijkheden van hulpverlening(sinstanties);
- Invoelingsvermogen en sociale vaardigheden;
- Vaardigheid in het overdragen van kennis en vaardigheden;
- Communicatieve vaardigheden.

Werk- en denkniveau

HBO werk- en denkniveau.

Contacten

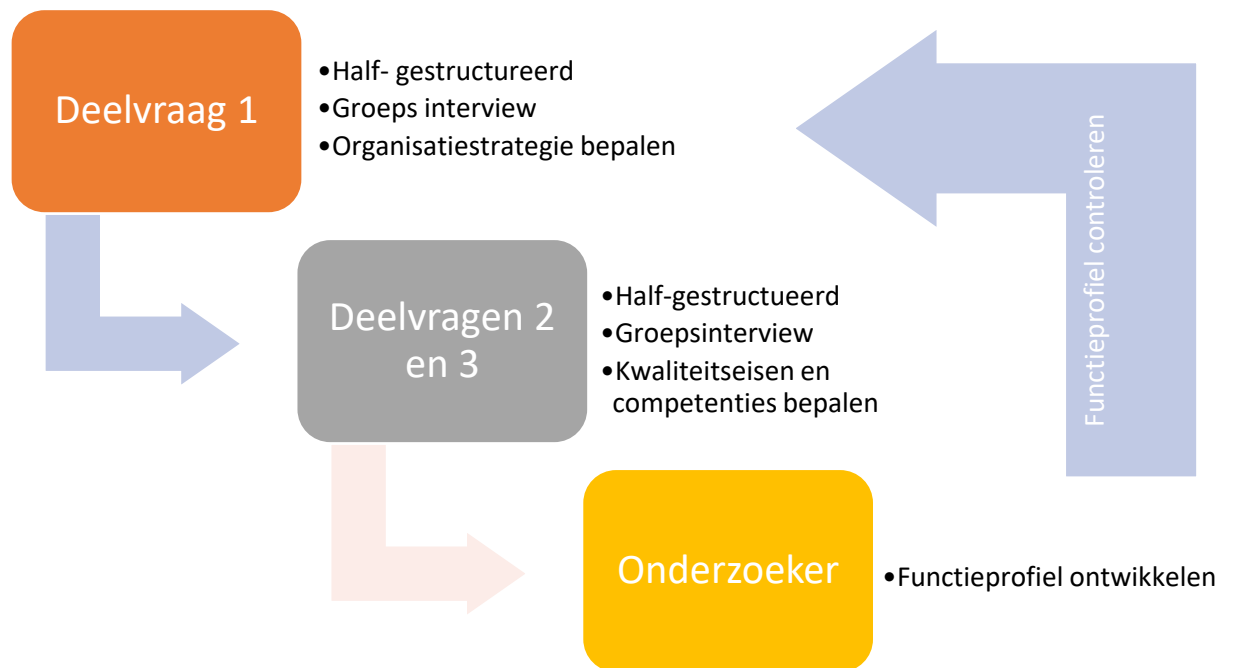
- Met leerlingen om de leerstof te bespreken en uit te leggen en resultaten c.q. problemen te bespreken;
- Met ouders/verzorgers om de voortgang en ontwikkeling van de leerlingen te bespreken;
- Met de ouderraad over ontwikkelingen om deze toe te lichten;
- Met de directie over de begeleiding van de lerarenondersteuner en/of onderwijsassistent om tot nadere afspraken te komen;
- Met collega (senior) leraren over de eigen werkzaamheden in de vorm van collegiale besprekingen/consultatie.

Bijlage 6. Competenties Stichting Beroepskwaliteit Leraren

Stichting Beroepskwaliteit Leraren en ander onderwijspersoneel SBL hebben zeven competenties vastgesteld, die alle aspecten van het lerarenbekwaamheid goed in kaart brengt (z.j.).

	Competentie	Korte omschrijving
1	Interpersoonlijk competent	Leidinggeven en zorgen voor een goede sfeer van omgaan met en samenwerking tussen leerlingen.
2	Pedagogisch competent	Zorgen voor een veilige leeromgeving en bevorderen van persoonlijke, sociale en morele ontwikkeling of: bevorderen van de ontwikkeling tot een zelfstandig en verantwoordelijke persoon.
3	Vakinhoudelijke en didactisch competent	Zorgen voor een krachtige leeromgeving en bevorderen van het leren.
4	Organisatorisch competent	Zorgen voor een overzichtelijke, ordelijke en taakgerichte sfeer en structuur in de leeromgeving.
5	Competent in het samenwerken in een team	Zorgen dat het werk afgestemd is op dat van collega's; bijdragen aan het goed functioneren van de schoolorganisatie.
6	Competent in samenwerking met de omgeving.	In het belang van de leerlingen een relatie onderhouden met ouders, buurt, bedrijven en instellingen.
7.	Competent in reflectie en ontwikkeling.	Zorgen voor de eigen professionele ontwikkeling en de professionele kwaliteit van de beroepsuitoefening.

Bijlage 7. Visualisatie (stap 1)



Bijlage 8. Interviewvragen (stap 1)

Interview deelvraag 1: Strategie en gedragingen

De deelnemers van het interview zijn de bestuurder en de bestuurssecretaris. Het interview is half-gestructureerd waardoor er doorgevraagd kan worden op de antwoorden van de deelnemers.

1. Hoe omschrijft u VCO Oost-Nederland in één zin?
2. Het primair onderwijs komt de laatste tijd vaak in het nieuws door stakingen over het gering aanbod aan pabo-studenten, het lerarentekort, de werkdruk en het ziekteverzuim stijgen. Hoe kijkt u hier tegen aan?
3. Welke invloed heeft dit op de toekomst van VCO Oost-Nederland?
4. Als we kijken over een termijn van drie jaar, hoe ziet de omgeving van VCO Oost-Nederland eruit?
5. Op welke doelgroep wil VCO Oost-Nederland zich in de toekomst richten?
6. Wat vindt u van de concurrentie met andere schoolbesturen?
7. Waarin onderscheidt VCO Oost-Nederland zich van andere schoolbesturen in de toekomst?
8. Wat vindt u van de invloed van ouders en kinderen op het onderwijs?
9. Hoe wilt u in de toekomst omgaan met de invloed van ouders en kinderen?
10. Wat betekent kwaliteit van het onderwijs voor u?
11. Als we kijken over drie jaar, hoe ziet het lesgeven er uit?
12. In hoeverre worden vernieuwingen (digitalisering) doorgevoerd in het lesgeven?
13. Om kwalitatief onderwijs te realiseren is er geld nodig, hoe groot is de invloed van geld op VCO Oost-Nederland?
14. Voorbeeld: Ik merk dat u een innovatiestrategie en kwaliteitsstrategie belangrijk vindt, welke is het belangrijkste?
15. Als u dit moet uitdrukken in percentages hoe is deze verhouding verdeeld?
16. Wat maakt VCO Oost-Nederland uniek in de toekomst?
17. Welke organisatiecompetenties vindt u belangrijk over drie jaar?
18. Waar ligt de kracht van VCO Oost-Nederland in de toekomst?
19. Als u dit vertaalt naar leerkrachten, wat wordt er dan van een leerkracht verwacht over drie jaar?

Interview deelvragen 2 en 3: Work Design Questionnaire interviewvragen

De deelnemers van het half-gestructureerd interview zijn vier basisschooldirecteuren, dit is opgedeeld in twee groepsinterviews. Alle vragen zijn gericht op een toekomstperspectief van drie jaar.

Algemeen

1. Hoe omschrijven jullie de huidige leerkrachten bij VCO Oost-Nederland?
2. Hoe kijken jullie tegen de huidige werkzaamheden van een leerkracht aan?
3. Als we kijken over een termijn van drie jaar, welke werkzaamheden veranderen voor een leerkracht?
4. Het primair onderwijs komt de laatste tijd vaak in het nieuws door stakingen over het gering aanbod aan pabo-studenten, het lerarentekort, de werkdruk en het ziekteverzuim stijgen. Welk invloed heeft dit op de inzetbaarheid van leerkrachten?
5. Hoe kijken jullie aan tegen de gevolgen van deze veranderingen voor de kwaliteitseisen van een leerkracht?

De komende WDQ vragen gaan over het werk van een leerkracht. Ik benoem één zin en jullie geven antwoord hoe je daartegenaan kijkt. Een antwoord bestaat uit **mee eens, neutraal, oneens**.

Taakvariatie

6. Het werk biedt de leerkracht een grote variatie in taken.
7. Het werk stelt de leerkracht in staat om verschillende werkzaamheden uit te voeren.
8. Het werk vereist een breed scala aan taken van een leerkracht.
9. Het werk stelt de leerkracht in staat om verschillende taken uit te voeren.
10. Als we kijken naar jullie antwoorden, kunnen jullie daar een toelichting over geven?

Taakidentiteit

11. Het werk staat toe dat een leerkracht een taak kan voltooien met een duidelijk begin en einde.
12. Het werk staat toe dat een leerkracht een complete taak van begin tot eind kan uitvoeren.
13. Het werk geeft de leerkracht een kans om taken te starten en volledig uit te voeren.
14. Het werk biedt de leerkracht de mogelijkheid om het werk te voltooien waar mee is gestart.
15. Als we kijken naar jullie antwoorden, kunnen jullie daar een toelichting over geven?

Autonomie (werkplanning)

16. Het werk geeft de leerkracht een mogelijkheid een eigen beslissingen te nemen over het plannen van de werkzaamheden.
17. Het werk geeft de leerkracht een kans om zelf te beslissen over de volgorde waarin het werk uitgevoerd gaat worden.
18. Het werk biedt de leerkracht een mogelijkheid om zelf te beslissen over hoe het werk wordt uitgevoerd.
19. Als we kijken naar jullie antwoorden, kunnen jullie daar een toelichting over geven?

Autonomie (besluitvorming)

20. Het werk geeft de leerkracht een kans om eigen initiatief te nemen en/of te oordelen over de uitvoering van het werk.
21. Het werk stelt de leerkracht in staat om veel beslissingen te nemen.
22. Het werk geeft de leerkracht meer betekenis door het maken van beslissingen.
23. Als we kijken naar jullie antwoorden, kunnen jullie daar een toelichting over geven?

Autonomie

- 24. Het werk biedt de leerkracht een kans om een eigen methode te gebruiken om het werk te voltooien.
- 25. Het werk geeft de leerkracht aanzienlijke kansen om in vrijheid en onafhankelijkheid te bepalen hoe ik het werk doe.
- 26. Het werk stelt de leerkracht in staat zelf te bepalen hoe ik mijn werk uitvoer.
- 27. Als we kijken naar jullie antwoorden, kunnen jullie daar een toelichting over geven?

Feedback van werk

- 28. Het werk biedt de leerkracht directe en duidelijke informatie over de effectiviteit van de werkprestaties.
- 29. Het werk geeft de leerkracht feedback over de prestaties.
- 30. Het werk geeft de leerkracht informatie over de prestaties.
- 31. Als we kijken naar jullie antwoorden, kunnen jullie daar een toelichting over geven?

Taakbetekenis

- 32. Het werk van de leerkracht heeft invloed op het leven van anderen.
- 33. Het werk zelf is belangrijk voor een leerkracht.
- 34. Het werk van een leerkracht heeft een grote impact op mensen buiten de organisatie.
- 35. Het werk geeft de leerkracht een grote impact op mensen buiten de organisatie.
- 36. Als we kijken naar jullie antwoorden, kunnen jullie daar een toelichting over geven?

Baancomplexiteit

- 37. Het werk vereist slechts één taak of activiteit van een leerkracht.
- 38. Het werk biedt de leerkracht eenvoudige en ongecompliceerde taken.
- 39. Het werk biedt de leerkracht relatief ongecompliceerde taken.
- 40. Het werk biedt de leerkracht relatief eenvoudige taken.
- 41. Als we kijken naar jullie antwoorden, kunnen jullie daar een toelichting over geven?

Informatieverwerking

- 42. Het werk vereist dat een leerkracht veel informatie moet verwerken.
- 43. Het werk vereist dat een leerkracht veel moet nadenken.
- 44. Het werk vereist dat een leerkracht meer dan één ding tegelijkertijd bijhoudt.
- 45. Het werk vereist dat een leerkracht veel informatie analyseer.
- 46. Als we kijken naar jullie antwoorden, kunnen jullie daar een toelichting over geven?

Probleemoplossing

- 47. Het werk van een leerkracht bestaat uit het oplossen van problemen die geen duidelijk antwoord bevatten.
- 48. Het werk vereist creativiteit van een leerkracht.
- 49. Het werk van een leerkracht bestaat uit het omgaan met problemen die hij nog niet eerder heeft gehad.
- 50. Het werk vereist unieke ideeën of oplossingen voor problemen van een leerkracht.
- 51. Als we kijken naar jullie antwoorden, kunnen jullie daar een toelichting over geven?

Variatie in vaardigheden

- 52. Het werk vereist een breed scala aan vaardigheden van een leerkracht.
- 53. Het werk vereist van een leerkracht een aantal verschillende vaardigheden om een taak te voltooien.
- 54. Het werk vereist van een leerkracht een aantal complexe of hoogstaande vaardigheden./
- 55. Het werk vereist een aantal vaardigheden van een leerkracht.
- 56. Als we kijken naar jullie antwoorden, kunnen jullie daar een toelichting over geven?

Specialisatie

- 57. Het werk van een leerkracht is gespecialiseerd op het gebied van taken en activiteiten.
- 58. Het werk stelt de leerkracht in staat om gespecialiseerde instrumenten, procedures en/of materialen in te zetten voor het uitvoeren van taken.
- 59. Het werk vereist van een leerkracht zeer gespecialiseerde kennis en vaardigheden.
- 60. Het werk vereist van een leerkracht kennis en expertise.
- 61. Als we kijken naar jullie antwoorden, kunnen jullie daar een toelichting over geven?

Gebruik van apparatuur

- 62. Het werk vereist dat een leerkracht verschillende apparatuur gebruikt.
- 63. Het werk van een leerkracht bestaat uit het gebruik van complexe apparatuur of technologie.
- 64. Het werken met apparatuur vraagt veel tijd van een leerkracht.
- 65. Als we kijken naar jullie antwoorden, kunnen jullie daar een toelichting over geven?

Competenties

- 66. Wat denken jullie welke kennis heeft een leerkracht nodig over drie jaar?
- 67. Wat vinden jullie belangrijk aan een houding van een toekomstige leerkracht?
- 68. Hoe moet een leerkracht zich in de toekomst gedragen?
- 69. Maak de zin af: jullie zijn tevreden over de prestaties van leerkrachten als.....?
- 70. Tot slot; Hoe omschrijven jullie de toekomstige leerkrachten bij VCO Oost-Nederland in één zin?

Bijlage 9. Interview deelvraag 1 uitgewerkt (stap 1)

Interview bestuurder (bestuurder) en bestuurssecretaris.

Onderzoeker: Nou, welkom bij het interview voor mijn afstuderen.

Bestuurder: Dankjewel.

Bestuurssecretaris: Dankjewel.

Onderzoeker: Wij gaan vandaag kijken naar de strategie van VCO Oost-Nederland voor de toekomst. We gaan in een toekomstperspectief kijken van drie jaar. Daar ga ik jullie een aantal vragen over stellen.

Bestuurssecretaris s: Is goed.

Onderzoeker: Hebben jullie verder nog vragen van tevoren?

Bestuurssecretaris: Nee hoor, het is duidelijk.

Omschrijving VCO Oost-Nederland

Onderzoeker: euuh nou Geurt, hoe omschrijf jij VCO Oost-Nederland in één zin?

Bestuurder: In een zin, dan zou ik willen zeggen. Het is een prachtige PO-organisatie werkend vanuit de kern waarden aandacht, identiteit, professionalisering en innovatie, met als visie maximale ontwikkelkansen voor kinderen, waarbij alle 16 scholen een eigen gezicht mogen hebben om dit te realiseren.

Onderzoeker: Oke, dat is een mooie zin inderdaad. En hoe ontwikkelen de scholen een eigen gezicht?

Bestuurder: Nou kijk, elke school staat in een wijk of in een dorp. Wat wij heel belangrijk vinden is dat ze daarmee verbinding hebben zodat het onderwijs afgestemd kan worden op de populatie van de school. In elke wijk is dat anders, wij hebben bijvoorbeeld een hele Syrische school, dat is de Mecklenburg, in Zuid. Ja die heeft een ander onderwijsaanbod en legt accenten anders dan bijvoorbeeld de Anna van Buren die in een wijk staat met rijke ouders met kinderen met een hele andere achtergrond. Dus zo proberen we dat elke school zich afstemt op hun eigen wijk.

Onderzoeker: Dat is mooi om te horen, dat iedere school aantrekkelijk in de wijk bekend wil staan. Een goed imago speelt daar een rol bij.

Bestuurder: Ja.

Primair onderwijs en het lerarentekort

Onderzoeker: Oke mooi. Daarnaast komt het primair onderwijs de laatste tijd vaak in het nieuws door het lerarentekort en de stakingen. Hoe kijk je hiertegen aan?

Bestuurder: Ja, ik vind het jammer dat we de laatste tijd zoveel in het nieuws komen. Ik geloof niet dat een klaagcultuur stimuleert dat meer studenten kiezen voor het onderwijs, dus is het ook geen oplossing voor het lerarentekort. Wat is werkdruk? Als je met plezier werkt, voel je volgens mij geen druk. Geen enkele baan heeft zoveel vakantiedagen als in het onderwijs. En dat vind ik ook terecht, want dat is ter compensatie van het grote aantal overuren in de andere weken. Als ik het heel zwartwit neer moet zetten, dan zou ik zeggen: klagende mensen in het onderwijs kunnen beter een ander vak kiezen.

Onderzoeker: Oke, en hoe zouden we hiermee om moeten gaan... met de klagende mensen?

Bestuurder: Nou, ik denk dat euuh klagende mensen, geven een signaal af daar moet je altijd naar luisteren. Je moet altijd kijken wat kun je eraan doen, is het terecht. Maar aan de andere kant denk ik dat we ook moeten zeggen jongens legt de nadruk nou op werkplezier in plaats van werkdruk. Want ik geloof echt als je de dingen met plezier doet, ja dan heb je het niet over een uurtje extra, want je doet het met plezier.

Onderzoeker: Inderdaad, de focus wordt ergens anders op gelegd.

Bestuurssecretaris: Mag ik daar wat over zeggen?

Onderzoeker: Ja natuurlijk

Bestuurssecretaris: Ik vind als dat klagende mensen ook betrokken mensen zijn. Dus die hebben ook wat te vertellen, net wat Geurt ook zegt. En als je het hebt over het lerarentekort, ik denk dat wij in de afgelopen jaren eigenlijk voorbij zijn gegaan aan het feit wat de status van een leerkracht is. Eigenlijk zou je een leerkracht op dezelfde voet moeten zetten als een status van een dokter. We kijken allemaal best wel laag tegen vak leerkracht aan en ik denk dat wij daar aan de voorkant ook mee moeten. Dat onze maatschappij daar anders naar zouden moeten kijken. Niet van ooh het is maar een leraar. Want pubers zeggen, ik word nooit van mijn leven leerkracht. Dat is eigenlijk heel jammer.

Bestuurder: Ja.

Bestuurssecretaris: Eigenlijk is het vaak zo dat mensen die iets meer levenservaring hebben, een jaar of 30 zijn, die kiezen sneller voor het vak leerkracht omdat ze nouja een beetje opgegroeid zijn. En ik denk dat wij aan dat imago nog veel kunnen doen.

Onderzoeker: Heb je enige idee hoe je dat zou kunnen doen?

Bestuurssecretaris: Ja ik denk dat de maatschappij en dan hebben we het over de politiek en de mensen op zich dat we daar goede scholing tegen over moeten zetten. Dat leerkrachten met een master geschoold zijn en dat we ze ook betalen daarvoor. Maar daarnaast ook dat de politiek goed aandacht geeft aan onderwijs en dat doen ze nu ook wel maar ik denk dat ze daar op een andere manier naar moeten gaan kijken.

Bestuurder: Als ik daar nog op mag aanvullen. Ik spreek veel jonge mensen en die werken buiten het onderwijs. Wat die zo mooi vinden aan het onderwijs is dat je betekenisvol kan zijn. En wat ik zie is dat nu mensen die in het bank wezen zitten of commerciële inrichtingen doen, dat die nu juist overwegen om in het onderwijs te gaan om betekenis vol te zijn. Ik denk als je daar nou de nadruk op legt, van joh het is een prachtig vak waarin je betekenisvol kan zijn. Ja dat je veel meer mensen trekt dan als je alleen maar zeurt over pauze tijden en weet ik veel allemaal.

Onderzoeker: Helemaal goed, dat is inderdaad de focus van een leerkracht moet positiever worden in de toekomst. En wij hebben net gehad over het geringe aanbod aan pabo-studenten, het lerarentekort, de werkdruk en ziekteverzuim. Welke invloed heeft dat op de inzetbaarheid van de leerkrachten op dit moment? Merk je daar iets aan?

Bestuurder: Euh... Ja, ik denk VCO groeit. Ik merk dat het lastiger wordt om mensen te vinden. Ook juist mensen die voldoen aan wat wij graag willen en die aan onze verwachtingen voldoen. Dus wij hebben een grote behoefte aan jonge en bevoegen medewerkers. En ik zie ook dat het nu al heel erg lastig is om bijvoorbeeld invallers te krijgen om de grieppeik op te vangen. Dus wat zie ik voor de toekomst... Ik zie dat als we niet het imago veranderen en het niet aantrekkelijk maken, dan verwacht ik dat we straks niet genoeg mensen hebben op vacatures op te vullen.

Onderzoeker: Nee, precies

Bestuurder: Dat zou ik heel erg jammer vinden.

Onderzoeker: Heb je op dit moment nog genoeg leerkrachten?

Bestuurder: Wij hebben op dit moment genoeg leerkrachten voor de reguliere functies. Maar wij hebben niet genoeg mensen in de invalpool.

Onderzoeker: Nee, oke. Dat komt ook inderdaad door het lerarentekort?

Bestuurder: Ja, ik ken iemand die heet Onderzoeker Bos en die heeft een fantastische strategie ontwikkeld hoe wij nieuwe mensen aan ons kunnen binden en die is daar druk mee geweest om bij de Pabo, twee weken geleden daar reclame voor te maken. Het heeft 35 nieuwe werknemers opgeleverd, dus dat vind ik wel heel mooi.

Onderzoeker: Ja, dat is ieder geval mooi om te horen. Dat wij op deze manier de leerkrachten aan kunnen trekken voor VCO.

Bestuurder: En wat ik ook mooi vond, was dat we terug kregen dat VCO eigenlijk helemaal niet zo bekend is. En dat mensen bang zijn dat ze in een hele Christelijke organisatie komen en dat ze bij ons niet aan het werk kunnen omdat ze een katholiek en openbare richt hebben gekozen op het Saxion. Nou daar hebben we vanmiddag overleg over daar ga ik dit aan de orde stellen.

Onderzoeker: Dat je inderdaad die richting moet kiezen in de opleiding?

Bestuurder: Nee juist niet

Onderzoeker: Oke dat richtingen moeten geschrapt worden in de opleidingen.

Focusstrategie

Onderzoeker: Euh even kijken bij welke vraag ik ben gebleven. Als we kijken over een termijn van drie jaar, hoe ziet de omgeving van VCO Oost-Nederland eruit?

Bestuurder: Als ik kijk naar de omgeving van VCO Oost-Nederland, dan zie ik dat het leerlingenaantal in het Oosten krimpt. Ik zie dat er veel meer aandacht is voor techniek en wetenschap in de regio. Ik voorzie dat de secularisatie verder door zal gaan. Daarom denk ik dat VCO zich presenteert met kernwaarden en kwalitatief onderwijs, die bij alle ouders lijken te passen, niet alleen Christelijke ouders. Ik verwacht dat meer ouders meer tijd gaan nemen om voor hun gezin te zorgen. *Ik verwacht dat er een verschuiving van onderwijsresultaten naar talentontwikkeling komt.* Van resultaatgericht onderwijs naar procesgericht onderwijs. Maar ik geloof dat de leerkracht super belangrijk blijft. Aandacht voor ouders en kinderen, dat is het allerbelangrijkste. Ik verwacht dat de omgeving meer behoefte zal hebben aan onderwijs van 0 tot 18. Daar bedoel ik mee, we hebben nu IKC's van 0 tot 12. Maar dat we zeg maar het voortgezet onderwijs aansluiten en in een doorgaande lijn tot aan de arbeidsmarkt gaan creëren. Dit betekent dat de IKC's meer vorm zullen gaan krijgen en dat VCO nog meer zal gaan samenwerken met andere besturen in deze regio.

Differentiatiestrategie (Innovatie- of kwaliteitsstrategie)

Onderzoeker: Mooi, en je hoe zie jij talentontwikkeling voor je in de toekomst?

Bestuurder: Nou dat betekent volgens mij... Nu zijn we in de afgelopen jaren heel druk geweest met de opbrengsten en scores van de kinderen en de overheid heeft daar ook op gestuurd. Nou dat was ook prima want de scores moesten ook omhoog. Maar ik denk dat wij nu rijp zijn dat we meer aandacht kunnen hebben voor wie ben ik? wat kan ik? en wat wil ik? Als ik dat wil in de toekomst, bijvoorbeeld ik wil dierenarts worden, dat je met kinderen in gesprek gaat over hoe je daar gaat komen en wat moet je dan gaan doen. Dan ga je het terug afpellen naar de basisschool van wat moet ik nu doen als ik over 15 jaar daar wil zijn en kan ik dat wel. Als ik dat niet kan, help dan een kind een richting te vinden die past bij wat hij graag wil. Maar kan hij geen dierenarts worden dat hij misschien wel dierenartsassistent kan worden. Dus help kinderen binnen hun mogelijkheden om te kijken hoe hun talent het beste ingezet kan worden.

Onderzoeker: Betekent dit ook voor het onderwijs dat er individueel les wordt gegeven?

Bestuurder: Nee

Onderzoeker: Dus het blijft een groepsproces?

Bestuurder: Ik denk als we alleen individueel les gaan geven via de computer, dat is een uitholling van het vak leraar omdat ik geloof dat een leerkracht ontzettend belangrijk is. Ik zie bijvoorbeeld een computer niet anders dat vroeger een pen en papier was, het is een middel. Ik denk dat het mooie van een leerkracht is dat die kinderen kan motiveren en uitdagen om het talent dat hij in zich heeft, om dat ten volle in te zetten en het kind te helpen om de stappen te nemen om via dat proces naar toe te komen. Dat zou ik heel mooi vinden.

Onderzoeker: Super, dat is mooi dat de kinderen hun talenten kunnen ontwikkelen in de toekomst. Euh even kijken... Op welke doelgroep wil VCO Oost-Nederland zich in de toekomst richten? Je hebt op dit moment een Christelijke uitstraling bij VCO en zou je dat in de toekomst willen behouden?

Bestuurder: Ja zoals die nu is zeker. Ik denk dat wij een organisatie zijn die een heel open karakter heeft en die werken vanuit Christelijke normen en waarden. Maar veel belangrijker is dat die drive zorgt dat wij gericht zijn op onze ouders en op onze kinderen. Dus dat betekent dat wij ons zelf in dienst inzetten voor ouders en kinderen, dat doen we vanuit onze Christelijke achtergrond. Maar anderen zouden dat kunnen doen vanuit hun humanistische achtergrond of wat dan ook. Maar het idee dat wij kinderen willen helpen om zich maximaal te ontwikkelen, dat staat voor ons bovenaan.

Onderzoeker: Precies, helemaal goed.

Focusstrategie

Bestuurder: Ik denk wel dat onze doelgroep veranderd. Nu zijn we vooral gericht op 4 tot 12 jaar. Als ik nu al kijk zie ik dat er een mogelijkheid wordt gecreëerd om met 14 jaar deel te nemen aan junior colleges. Ik verwacht dat in een volgend regeringstermijn dat de kinderen vanaf 2 jaar toegevoegd worden aan het basisonderwijs. Dat alle kinderen van 2 een aantal dagdelen verplicht naar school gaan.

Onderzoeker: Welk voordeel heeft dat voor de kinderen?

Bestuurder: Nou het heeft een voordeel denk ik dat allereerst dat je gelijkheid stimuleert omdat alle kinderen hetzelfde aanbod krijgen. En niet rijke ouders die kinderen kinderopvang kunnen betalen en kinderen van wie de ouders minder geld hebben kunnen er niet naar toe. Dat voorzie ik heel sterk. En ik denk dat het euuh onderwijsaanbod nog beter op de doelgroepen worden afgestemd. Ik had net het voorbeeld van die Syrische school. Als je vanaf 2 jaar al meer kan inzetten op taalontwikkeling betekent dat kinderen meer kansen hebben in de verdere ontwikkeling omdat je er al eerder mee begint.

Concurrentie

Onderzoeker: Dat is super voor de toekomst als dit gerealiseerd kan worden. Wat vind je op dit moment van de concurrentie met andere schoolbesturen?

Bestuurder: Ja ik zou liever niet concurrentie noemen. Ik geloof in samenwerking met alle besturen en voor alle kinderen in deze regio. Maar er is natuurlijk concurrentie want elk bestuur gaat in eerste instantie voor zichzelf. Maar waar we kunnen samenwerken dan doen we dat. Wat mij opvalt is dat VCO een hele goede naam heeft, dus als je het over concurrentie hebt doen wij het goed. Want waar andere besturen krimpen in een krimpende markt, blijven wij constant en groeien wij zelfs weer. Dus VCO doet het erg goed.

Onderzoeker: Hoe komt het dat VCO aan het groeien is?

Bestuurder: Ik denk dat het komt door dat VCO aandacht heeft voor ouders en kinderen, dat is het allerbelangrijkste. Dat voelen ouders en dat merken kinderen. Ouders worden serieus genomen, ouders worden meegenomen, ouders worden goed geïnformeerd. Dus goede samenwerking tussen leerkracht en ouders. Wat mij opvalt is ook dat wij veranderen in communiceren over de resultaten van kinderen. Vroeger vertelde de meester dit aan de hand van een schriftje met getallen. Nu hebben wij de omgekeerde 10 minuten gesprekken, presentaties van portfolio's waarbij kinderen laten zien wat ze in de afgelopen maanden gerealiseerd hebben. Ik geloof er heilig in dat dat het heel goed doet.

Onderzoeker: Super dus die samenwerking is belangrijk. Denk je dat in de toekomst een gezamenlijk schoolbestuur zal ontstaan in Enschede?

Bestuurssecretaris: Ik zal het wel willen eerlijk gezegd. Want ik denk dat je daardoor veel meer middelen krijgt voor het onderwijs, waar het eigenlijk om draait. Uhm aan de andere kant is het ook wel zo dat bepaalde concurrentie kwaliteit naar boven brengt. Maar ik zou het wel toejuichen.

Bestuurder: Ik geloof er heilig in dat in 2035 een schoolbestuur voor Enschede is. Maar dat betekent wel dat die bestuurder moet garanderen dat er keuzemogelijkheden zijn. Want als er niets te kiezen valt...

Onderzoeker: Dat onder de stichting verschillende takken vallen waaruit gekozen kan worden.

Bestuurder: Zoals nu heb je bijvoorbeeld een Daltonschool, Jenaplanschool maar zo heb je straks ook Christelijke scholen, katholieke scholen, openbare scholen met een eigen cultuur en profiel.

Onderzoeker: Daar zal in de toekomst een poppetje boven staan.

Bestuurder: En dan bezuinig je al hele dure jongens weg dus dat vind ik een heel goed plan. Want het geld moet naar de kinderen toe.

Focusstrategie

Onderzoeker: Inderdaad dat is het uiteindelijke doel. Euh wij hebben het net al inderdaad gehad over de invloed van ouders en kinderen op het onderwijs dat jullie dat heel belangrijk vinden. Hoe willen jullie in de toekomst omgaan met de invloed van ouders en kinderen? Op dit moment geven

jullie veel aandacht aan ouders en hoe zou je dat over drie jaar willen zien? Zou dat op deze voet verder moeten gaan of moeten er veranderingen doorgevoerd worden?

Bestuurssecretaris: Volgens mij gaat het nu goed maar het is en blijft altijd een aandachtspunt. Het is niet alleen het kind waar je naar kijkt maar je neemt de ouders daar ook zeker in mee. Ja en ook de maatschappij verandert dus ook de dynamiek tussen ouders en kinderen veranderen. Dus het is goed dat het onderwijs dat ook echt meekrijgt. Want als je na gaat dat de verhouding tussen mijn ouders en ik zelf is al heel anders dan hoe ik met mijn eigen kinderen omga. Dus dat is ook wel een dingetje waar het onderwijs alert op moet zijn. Daar moet je echt op inspelen. Zien wij kinderen als kinderen? Of zien wij kinderen als gelijke voet met jou zelf? Dat is ook wel iets dat heel erg veranderd is in de loop der jaren.

Onderzoeker Ik denk dat de kinderen ook steeds meer zelf beslissen.

Bestuurssecretaris: Ja en dat kunnen ze ook echt. Dat sluit ook goed aan de talentontwikkeling omdat ze zelf kunnen aangeven wat ze precies willen. Of dat het ook uiteindelijk wordt is de vraag, maar in principe weten ze al vaak vanaf een hele jonge leeftijd al welke kant ze op willen en waar de interesses en kwaliteiten zitten.

Bestuurder: Als ik kijk naar de invloed van ouders en kinderen op het onderwijs dan zie ik dat die groeiende is en dat vind ik heel positief. Ik noemde net al die omgekeerde 10 minuten gesprekken en de presentaties he. Samenwerken en aandacht voor ouders en kinderen wordt steeds belangrijker. Leerkracht moet ouders serieus nemen, ouders meenemen en ouders goed informeren. Ouders moeten gezien worden als volwaardige partner in het onderwijs. De competentie samenwerken is dus belangrijk. Ik denk dat het heel belangrijk is dat wij goed blijven communiceren en samenwerken met ouders en kinderen. We moeten wegblijven uit tegenstellingen. Je ziet en hoort het soms om je heen, wij hebben er gelukkig weinig last van maar ik hoor van andere besturen dat zij recht zaken hebben met ouders.

Onderzoeker: Daar willen de ouders te veel invloed uitoefenen?

Bestuurder: Ik geloof als je in gesprek blijft en samen opzoek gaat naar goede oplossingen dat je dat kan voorkomen. Maar dat betekent dat je soms wel een compromis moet sluiten waarbij je ook als leerkracht soms water bij de wijn moet doen en dat is helemaal niet erg.

Onderzoeker: Dat geldt voor beide kanten. Als ouders dit gewend zijn dan passen ze zich ook sneller aan.

Bestuurder: Ja

Bestuurssecretaris: Ja klopt

Kwaliteitsstrategie

Onderzoeker: Oke, wij gaan nu over op het onderwijs daar hebben wij het net ook al over gehad. Maar wat betekent kwaliteit voor het onderwijs?

Bestuurssecretaris: Oeh wat betekent kwaliteit voor het onderwijs?

Onderzoeker: Ja of welke kenmerken heeft kwalitatief onderwijs?

Bestuurssecretaris: Haha

Bestuurder: Uhm als ik mag reageren?

Onderzoeker: Ja

Bestuurder: Ik geloof dat... Onderwijskwaliteit is voor mij dat een kind meer kan dan zijn of haar leerpotentieel. Dus dat een kind ontdekt wie hij of zij is en welk beroep hij of zij in de toekomst wil en wat de weg daarnaartoe is. Daarnaast vind ik dat onderwijskwaliteit gemeten moet worden aan hoeveel kinderen hun plek als gelukkige wereldburger vinden. En niet alleen maar a, b en c, maar kom je uiteindelijk ook uit op de plek waar je wilde zijn.

Onderzoeker: Denk je dat dit in de toekomst nog meer wordt? Dat er meer wordt gekeken naar wat kan een kind en niet naar de resultaten?

Bestuurder: Ik weet het niet, dat is afhankelijk van hoe de visie is van de stichting. Bij VCO geloof ik dat wel. Maar ik zie ook stichtingen die op de lijn zitten van we moeten doen wat de inspectie wil om zoveel mogelijk a, b en c te halen, dan ga je hier niet komen.

Onderzoeker: Dan komen we bij VCO weer terug op die talentontwikkeling.

Bestuurssecretaris: Ja, ja

Bestuurder: Ik denk dat alles wat je doet nu, in dienst moet staan voor de toekomst van het kind van morgen.

Innovatiestrategie

Onderzoeker: Mooi, even kijken... Ik ga even verder met de volgende vraag. In hoeverre worden vernieuwingen zoals digitalisering doorgevoerd in het lesgeven? Zoals nu hebben jullie de 21st century skills en gaat dit nog meer integreren in de toekomst?

Bestuurder: Ja als ik kijk naar vernieuwingen denk ik dat de tablet die nu veel gebruikt wordt gewoon het nieuwe pen en papier is. Het zijn vooral middelen die de instructie van de leerkracht en de verwerking van de kinderen ondersteunen. Ik denk dat als je het goed gebruikt, dan zorgt het voor minder administratie. Maar ik geloof dat de leerkracht super belangrijk blijft. De leerkracht moet goed weten welke jaardoelen hij of zij met de kinderen dient te behalen en hoe hij of zij dat het beste met de kinderen kan bereiken. Dus dat betekent dat je van de leerkracht nog meer vraagt, dat die niet een soort methode boe wordt, een slaaf van de methode die de blaadjes omslaat en een keer een lesje draait. Maar een leerkracht moet weten ik ben nu hier en aan het eind moet ik met de kinderen daar zijn, hoe ga ik dat doen.

Onderzoeker: Ja, welke weg moet ik gaan afleggen.

Bestuurder: En welke methode je gebruikt en waar je het allemaal vandaan haalt maakt mij niet uit. Maar als je naar een jaar dat maar hebt bereikt. Ik denk dat dat steeds belangrijker gaat worden.

Onderzoeker: Zoals een school of een leerkracht, zijn zij vrij om een methode te kiezen?

Bestuurder: Nee, dat kan niet. Dus je hebt altijd ook hier binnen. Als je afsprekt dit is de start in groep 3 en in groep 4 het einde, dat doe je met het hele team. Een collega moet verder werken waar jij naar toe werkt. Jouw eindpunt moet het begin zijn van de collega die na jou komt. Dus dat moet je als team afstemmen.

Onderzoeker: Dus inderdaad als ik het goed begrijp, zal de digitalisering niet nog meer toenemen in de toekomst. Hoe het nu is zal dus blijven.

Bestuurder: Nee ik denk dat er nog een heleboel veranderingen gaan komen en over drie jaar dat er dingen zijn die we nu nog niet eens weten. Dus dat vind ik lastig om te vertellen of dat digitalisering is.

Onderzoeker: Je hebt inderdaad geen kenmerk van hey dat zal over drie jaar geïntegreerd zijn in het onderwijs.

Bestuurssecretaris: Ik denk wel dat door de veranderingen van de digitalisering, dat er een ander aspect komt. Dat is, leerlingen zijn heel erg gericht om zelf dingen nu te onderzoeken. Dan zijn ze dus individueel bezig, terwijl het steeds belangrijk wordt dat ze ook leren om in teamverband te werken. Dat zie je bijvoorbeeld ook al als jongeren bij elkaar zijn ze zitten of op hun mobiel maar er wordt nu ook wel gezegd jongens leg die mobiel is weg want we gaan gewoon praten. Ik denk dat dat stukje eigenlijk de verandering is. De digitalisering zal altijd veranderen, maar het is vooral de sociale omgang daarmee, daar zou ik aandacht aan besteden.

Bestuurder: Maar kijk als je het hebt over 21st century skills dat zijn vooral communicatie eigenschappen.

Bestuurssecretaris: Ja klopt.

Bestuurder: Daar is vooral samenwerken en communiceren zo belangrijk.

Bestuurssecretaris: Ja dat klopt, vind ik ook.

Bestuurder: Wat die techniek verder ook doet, maar als je niet kunt communiceren....

Onderzoeker: Nee inderdaad, die tablet moet niet de overhand krijgen in het onderwijs of je mobiel.

Bestuurssecretaris: Nee.

Bestuurder: Want hoe kun je nou... Als je zelf nou met die tablet bezig bent, hoe kan je dan op een goede manier je communicatie met anderen doen? Kijk maar eens als je een mail stuurt wat dat kan doen als je er niets bijzet en wat voor problemen dit kan veroorzaken. Het is heel belangrijk dat je juist die communicatie daarnaast op orde hebt en gebruik dan digitaal....

Bestuurssecretaris: als ondersteuning.

Bestuurder: als bevestiging van afspraken.

Bestuurssecretaris: Je ziet ook vaak dat jongeren met elkaar appen maar het echt met elkaar praten, dat stukje, dat daar ook een stukje psychologie achter gaat zitten wat we in de loop der jaren nodig zullen hebben.

Onderzoeker: Klopt dat moet ook ontwikkeld worden.

Bestuurder: Maar als je echt doorvraagt op... jij zegt vernieuwingen is digitalisering, dat zal altijd blijven doorgaan. We praten nu al over dat er een mobieltje in je hand zit. Ik bedoel dat zullen kinderen ook hebben. Neem dat Kahoot gebeuren, heel snel kan een leerkracht op deze manier een testje doen met kinderen om de beginsituatie op te halen. Wat weten ze nu eigenlijk al en wat is hun voorkennis? Daar kun je het heel makkelijk voor gebruiken.

Onderzoeker: Dus de technologie gaat zo snel, je weet niet wat er in de toekomst gaat gebeuren.

Kostenstrategie

Onderzoeker: Nu gaan we verder naar de volgende vraag. Om kwalitatief onderwijs te realiseren is er geld nodig, hoe groot is de invloed van geld op VCO Oost-Nederland?

Bestuurder: Geld is altijd een beperkende factor. Hoe meer geld je hebt, hoe meer je kan doen. Maar ik denk dat we bij VCO de huidige budgetten heel erg effectief inzetten en daar ben ik trots op. Hoe we met elkaar zorgen dat het geld wat we krijgen echt ingezet wordt zoveel mogelijk voor de kinderen. Dus ook zoveel mogelijk voor mensen voor de klas en middelen voor de kinderen. Kijk naar onze gebouwen die er staan, perfect.

Onderzoeker: Dus echt wel het effectief inzetten van het geld om er zoveel mogelijk uit te halen.

Bestuurder: Dat betekent ook dat voor de mensen van de staf en bestuurscentrum dat die met die gelden ook kritisch omgaan. Dus dat betekent ook dat ik durf te bedelen bij ondernemingen dat het wat goedkoper moet. Voor mijzelf vind ik dat heel vervelend maar voor kinderen doe je dat... Alle euro's die je hebt uitgegeven kun je niet meer ergens anders voor gebruiken.

Innovatie of kwaliteitsstrategie

Onderzoeker: Dus we hebben het gehad over innovatie dat het belangrijk is voor de toekomst en kwaliteit. En het geld wordt altijd effectief ingezet. Als je de innovatiestrategie en kwaliteitsstrategie bekijkt, welke vindt je belangrijker? Innovatie of kwaliteit van het onderwijs?

Bestuurder: Ik denk dat het samen opgaat. Ik denk dat je altijd in ontwikkeling moet zijn, dat vind ik ook zo mooi aan de slogan van VCO kleurrijk en in ontwikkeling. Op het moment dat we niet meer ontwikkelen.... Kijk maar naar dodo en dinosaurus, als je je niet meer aanpast dan ben je weg. Dus we zullen als VCO constant na moeten denken over onze volgende stap. Op een of andere manier hebben wij een goede naam en een voorsprong op andere besturen maar dat moet je vasthouden. Want de rest ziet het ook en kopiëren dingen van ons om hun marktaandeel te vergroten. Dat mag, maar ik denk dat de basis is dat wij blijven volhouden: aandacht voor kinderen, aandacht voor ouders en derest moet je mee laten innoveren. Kijk als je nog in het jaar nul leeft qua onderwijs dan gaan mensen ook weg. Maar de kern zit echt in een goede communicatie met ouders en kinderen.

Onderzoeker: En als je kwaliteit en innovatie zou uitdrukken in percentages, welke vind je dan het belangrijkste? Als je nog een verschil moet maken?

Bestuurder: Wat bedoelen we nu met kwaliteit? Bedoel je daarmee de opbrengsten of om kinderen te ontwikkelen tot wereldburgers?

Onderzoeker: De kwaliteit van het onderwijs en lesgeven om de talenten te ontwikkelen van de kinderen.

Bestuurder: Dan zeg ik dat innoveren ten dienste staat van de kwaliteit. Want ons doel is altijd om kinderen op te voeden tot wereldburgers.

Onderzoeker: Dus kwaliteit zet je boven aan en innoveren is een hulpmiddel.

Bestuurssecretaris: Ja stel je voor dat een hulpmiddel niet werkt bij een kind, om die kwaliteit te geven wat die verdient. Dan probeer je een andere ontwikkeling te pakken en in te zetten om te kijken of dat wel werkt.

Bestuurder: En innovatie is veel meer dan digitalisering. Het is ook huisvesting en de manier waarop we met kinderen omgaan, de manier hoe teams samenwerken. Het is nu al met elkaar kijken wat zit er in de onderstroom, ben je alleen gericht op de communicatie die je ziet of wat zit er allemaal onder dat mensen zo reageren?

Onderzoeker: Dit is het hele pakket samen.

Bestuurder: Innovatie is een onderdeel die meewerkte om de kwaliteit te realiseren.

Onderzoeker: Mooi, hebben jullie wat op toe te voegen?

Bestuurssecretaris: Nee.

Kwaliteitsstrategie

Onderzoeker: Wat maakt VCO Oost-Nederland Uniek in de toekomst? Waarin kun je je onderscheiden?

Bestuurssecretaris: Kwaliteit, dat is toch wel iets wat boven aan staat. Tjaa, wat maakt VCO uniek? Ik denk de betrokkenheid van heel veel mensen, die is echt heel groot bij VCO. Wij willen het liefst die kwaliteit ook houden dus daar doen we alles voor. Ze hebben hard voor de zaak om het zo maar te zeggen.

Onderzoeker: Ook de bevlogenheid?

Bestuurssecretaris: Ja

Bestuurder: Ik denk ook wat jij zegt die betrokkenheid bij kinderen en ouders dat is het allerbelangrijkste. En die bevlogenheid van onze medewerkers dat ze constant zelf nadenken over wat is de volgende stap die ik moet zetten.

Bestuurssecretaris: Niet genoeg nemen met als het niet goed gaat, dan maar kijken wat kunnen we wel bieden.

Onderzoeker: Dat zijn ook de kenmerken van een bevlogen medewerker. Altijd een stap extra zetten.

Bestuurder: Ja, en ook niet genoeg nemen met als het wel goed gaat.

Bestuurssecretaris: Nee, klopt ook verder kijken.

Bestuurder: Ja, altijd weer verder.

Bestuurssecretaris: Soms moeten we ook wel succesjes vieren hoor. Dat is ook een puntje wat ook mag. Dat gebeurt nu te weinig. Elk succesje mag gevierd worden.

Bestuurder: Daar ben ik het met je eens.

Onderzoeker: Dat is ook inderdaad als leerlingen iets bereiken of de leerkrachten zelf.

Bestuurssecretaris: En niet altijd maar oke je hebt nu een B-score, wie weet zit de A er wel in maar de B ook echt vieren. Yes.

Onderzoeker: Dat heb je ook behaald.

Bestuurder: Maar ook als je als team vindt dat je het heel goed doet, dat betekent niet dat je achter over moet leunen. Dat is juist het moment dat je aan alle kanten ingehaald wordt.

Organisatiecompetenties

Onderzoeker: Welke organisatie competenties zijn belangrijk voor de toekomst?

Bestuurssecretaris: Organisatiecompetenties uhm.... Ik denk openheid en zoeken naar mogelijkheden dit komt ook weer naar boven bij innovatie. Uhm...

Onderzoeker: Wat zou een leerkracht nodig hebben in de toekomst?

Bestuurder: Een leerkracht en de organisatie moeten zich snel kunnen aanpassen aan de omstandigheden. De maatschappij en populatie wordt steeds complexer en diverser waardoor een leerkracht steeds meer moet schakelen. Flexibiliteit wordt steeds belangrijker in de toekomst. Ik denk ook dat het heel belangrijk is dat communicatie heel helder en duidelijk is op alle geledingen, op het bestuurscentrum, als leerkracht, naar ouders, in teamverband. Zeker nu de digitalisering steeds meer toeneemt blijft alsjeblieft met elkaar in gesprek want anders ontstaan er zo snel misverstanden. Mensen kunnen dezelfde woorden anders interpreteren. Dus het gebruik van de digitale hulpmiddelen wordt belangrijk en dit effectief inzetten.

Onderzoeker: Klopt, als je een verkeerde app stuurt dan komt dat verkeerd over.

Bestuurder: Dan praat je langs elkaar heen. Terwijl het harstikke lief bedoeld kan zijn een appje en een ander schrikt ervan.

Onderzoeker: Het kan inderdaad een vertekend beeld geven.

Bestuurder: Ik kreeg bijvoorbeeld met 1 april een appje van mijn schoondochter met de tekst ik heb je gedist als contact. Ik schrok. Een stukje eronder stond 1 april, maar als je niet verder leest dan schrik je. Maar omdat je een goede band hebt snap je dat het een 1 april grap is. Maar ik moet er niet aandenken.

Onderzoeker: Nou wij hebben nu flexibiliteit genoemd dat is belangrijk en ook de communicatie, aanpassingsvermogen dat zijn belangrijke competenties.

Bestuurssecretaris: Maar communicatie is wel heel breed he. Hoe communiceer je naar die doelgroep en naar die?

Onderzoeker: Ja naar ouders, kinderen, teamleden...

Bestuurder: Ja en ik denk wat ook belangrijk is dat we sorry durven te zeggen. Als er iets misgaat ook al is het niet eens je schuld maar als je zegt joh he wat jammer dat het zo gelopen is. Als je dat vermogen erin houdt dan denk ik dat je heel ver kan komen. Als je heel star op je strepen gaat staan en roepen van... Laatst hadden ook iets van dat twee mensen van twee verschillende stichtingen iets verkeerd begrepen hadden en dan kan ik wel tegen de bestuurder gaan zeggen van jij hebt het helemaal fout gedaan. Je kan ook zeggen joh het is gebeurd en laten we in het vervolg zorgen dat het anders gaat. Daar kom je veel verder mee.

Inzetbaarheid leerkrachten en het werk

Onderzoeker: Nou waar ligt de kracht van VCO Oost-Nederland? Dat hebben we ook al wel benoemd. We hebben alles al vertaalt naar de leerkrachten. We hebben het ook gehad over de inzetbaarheid van leerkrachten, heeft flexibiliteit daar in de toekomst ook mee te maken?

Bestuurssecretaris: Ja ik denk het wel. Maar ik zie toch al wel dat vooral de jongeren al heel anders omgaan met hun werkleven die zijn daar flexibeler in. Die worden ook anders opgevoed. Zoeken ook veel meer en beginnen bij het ene bedrijf maar zoeken ook verder of er nog andere mogelijkheden zijn wat bij hun past.

Onderzoeker: Zou dit ook gevolgen kunnen hebben voor... Nu heb je ook alleen leerkrachten die alleen kleuterjuf zijn, zou je hun flexibiliteit kunnen vergroten zodat ze ook in de bovenbouw les kunnen geven? Zou dat ook van belang kunnen zijn voor de toekomst?

Bestuurssecretaris: Jazeker.

Bestuurder: Ja daar denk ik anders over...

Bestuurssecretaris: Maar ik zeg wel dat je soms echt juffen hebt die echt kleuterjuf zijn. Daar ligt ook hun kwaliteit en als ze dan een keer een dag in kunnen vallen in groep 8 dan is dat perfect. Maarja, je hebt toch wel een gevoel waarmee je het beste kunt omgaan.

Bestuurder: Ik zie een leerkracht net zoals topsport. Iemand die heel goed is in fietsen hoeft nog geen goede voetballer te zijn. Je hebt echt van die kleuterjuffen en laat ze alsjeblieft met de kleutergroepen aan de gang gaan. Die moet je niet kram achtend voor groep 8 zetten. Dat is hetzelfde als euh... Er is zo'n mooi fabel over de dierenschool, weet niet of je die kent?

Onderzoeker: Nee

Bestuurder: De dieren willen ook een school. Dan gaan ze hebben over wat er in het lespakket moet. Het konijn zegt hard rennen, de vis zegt onder water zwemmen, de aap zegt boomklimmen dus alle dieren moeten die vakken allemaal kunnen. Dus een olifant moet in een boom klimmen en een aap moet 20 minuten onder water kunnen zwemmen.

Onderzoeker: Nee dat werkt inderdaad niet haha.

Bestuurder: Je kan veel beter zeggen laten we gaan zoeken bij iedereen waar ligt je talent, waar ligt jouw kracht en zat dat zo goed mogelijk binnen je organisatie in. Volgens mij moeten wij daar naar toe. En niet dat iedereen van alles wat moet kunnen, je moet doen waar je goed in bent.

Onderzoeker: Hier komt ook weer de talent ontwikkeling naar voren voor zowel de kinderen als de medewerkers.

Bestuurssecretaris: Ik denk dat wat Geurt zegt dat je dan mensen motiveert en ze kunnen het vaak dan ook aan omdat je daar energie van krijgt en je geeft energie. Ziekteverzuim wordt lager...

Onderzoeker: Dus het heeft positieve gevolgen voor het hele proces.

Bestuurder: En wat jij zegt is gewoon waar. Wat je met plezier doet en dan komen we terug bij het begin he. Niet over werkdruk praten maar over werkplezier. Waar ben je goed in en waar krijg je energie van en ga dat doen. Doe wat je leuk vind. We zouden dat ook als voorbeeld kunnen geven aan de kinderen, als wij allemaal lopen te klagen over dat wij zo druk zijn en dan krijgen we kinderen die ook gaan klagen. Doe wat je leuk vindt. Dan denk ik wel weer, ik ben vroeger ook meester geweest, na schooltijd ging ik met de kinderen slootje springen en ik deed mee aan schoolvoetbal. Deed ik dat omdat het moest, nee ik vond het leuk om dat samen met de kinderen te doen. Waar heb je de vrijheid om met kinderen op de fiets te stappen en bij een rivier naar vogels te kijken onder biologietijd. Wie mag dat? Er is toch bijna geen werknemer die de fabriek uit kan en die moeten zich verantwoorden.

Onderzoeker: Dat is ook geweldig inderdaad.

Bestuurder: Het is een prachtig vak.

Bestuurssecretaris: Eigenlijk zou er ook een stukje ontspanning in het hele onderwijssysteem moeten komen. Waarin kinderen even kunnen afschakelen.

Onderzoeker: Ja inderdaad die drukte.

Bestuurssecretaris: Die drukte is er continu bij die kinderen he. Dat je zegt wij hebben nu die woensdagmiddag vrij, voor nu geldt dat niet meer in verband met de continuïteitsroosters. Moet er veel huiswerk gemaakt worden of laten we de kinderen na school lekker los? Dan kunnen de kinderen heerlijk socializen met hun vrienden, kunnen ze sporten en bij opa en oma op bezoek. Dat vind ik ook heel erg belangrijk.

Onderzoeker: Vrijheid.

Bestuurssecretaris: Vrijheid waardoor de stress wordt verlaagd, waardoor de creativiteit omhoog komt.

Bestuurder: Ja en ik denk dat we als leerkrachten in Nederland ons werk zo goed moeten doen dat we het vertrouwen afdwingen. Dat wat wij doen goed is voor kinderen. Ouders moeten weer gaan zien dat die leerkracht heeft het beste met mijn kind voor, die weet waar die het over heeft en zorgt ervoor dat mijn kind op zijn plek komt. Als we dat afdwingen is de hele discussie weg.

Bestuurssecretaris: En we hoeven niet altijd kinderen te hebben die naar de universiteit gaan.

Bestuurder: Welnee...

Bestuurssecretaris: Wij hebben gewoon alles nodig in de maatschappij.

Onderzoeker: Daarin is ook plezier weer het belangrijkste ook voor het kind.

Bestuurssecretaris: Dat is misschien wel het stukje waarin wij ouders wat mee kunnen geven. Dat je zegt van waarom moet je kind zo hoog mogelijk ingeschaald worden en moet het universiteit zijn? Het hoeft niet.

Bestuurder: Nou wat mij opvalt, is dat kinderen waar ik mij vroeger wel eens zorgen over heb gemaakt. Zoals een jongentje die in de eerste klas naar het SBO moest. En ik dacht oh wat erg en erg dat ik het niet heb ik kunnen redden. Dat mijn toenmalige directeur tegen mij zei: Geurt jij hoeft hier helemaal geen zorgen over te maken dat komt helemaal goed. Wat doet die jongen nu? Ik praat nu over iets van 25 jaar geleden. Die jongen is ontzettend slim. Want wat doet hij? Hij heeft feeling voor grond opkopen. Hij heeft grond op gekocht net een jaar voordat de gemeente er een bedrijventerrein van maakte. Daarna heeft hij al die grond met heel veel winst doorverkocht aan alle bedrijven die zich daar wilde gaan settelen. Die gozer is dik miljonair.

Onderzoeker: Talent

Bestuurder: Die jongen weet een gebouw/grond te kopen en te veranderen. Neem Hennie van den Most die heeft voor 1 euro Krakau gekocht, in delen alles verkocht en een pretpark ervan gemaakt. Die gozer kan geen woord Engels of Duits. Maar wat zegt hij als hij met de helikopter van het een naar het andere vliegt? Daar huur ik toch iemand voor in die dat beter kan dan ik kan.

Bestuurssecretaris: Juist. Je doet datgene waarin je het beste in bent en voor derest geef je uithanden.

Onderzoeker: Ja inderdaad je moet het uithanden geven en aansturen.

Bestuurder: Ik denk dat we dat ook steeds meer zelf moeten gaan ontwikkelen en dat we niet alles hoeven te kunnen.

Onderzoeker: Nee precies, dat je alleen je talent inzet.

Bestuurssecretaris: Ja echt kijken naar je talenten door leerkrachten maar ook door ouders.

Onderzoeker: Ja dat de ouders niet te veel verwachten van hun kind.

Bestuurssecretaris: Ja laat het kind maar eens los en kijken welke kant het opgaat.

Onderzoeker: Maar goed kinderen krijgen het ook mee van hun ouders. Ouders hebben een voorbeeldfunctie en willen steeds hoger op en beter presteren.

Bestuurder: Maar je kan wel heel veel druk op kinderen zetten maar worden ze daar beter van?

Onderzoeker: Nee.

Bestuurder: Volgensmij word je daar alleen maar meer onzeker van. Geef elkaar de ruimte.

Bestuurssecretaris: En een kind mag ook vallen en jij bent er als leerkracht of ouder om het kind op te rapen en te ondersteunen. Weet ook wel dat er extremen zijn, daar hebben we het nu even niet over. Maar ik denk dat je door een kind los te laten het zelf heel veel gaat ontdekken. Een kind weet ook heel veel.

Ervaringen

Bestuurder: Onderzoeker, mag ik jou een vraag stellen.

Onderzoeker: Ja zeker stel maar.

Bestuurder: Als je terugkijkt naar de prachtig jaren die je op deze bol rondloopt, waar heb jij het meeste van geleerd?

Onderzoeker: Waar ik het meeste van heb geleerd? De omgang met vriendinnen, het socializen en de vrijheid die je kreeg van je ouders. Je hoeft niet altijd prestaties te leveren maar ook je eigen weg kan gaan.

Bestuurssecretaris: Ja je eigen ontwikkeling is belangrijk.

Onderzoeker: En ik denk dat er nu steeds meer prestaties van een leerling wordt verwacht. Dat was vroeger bij mij op de basisschool wel anders, niet zo extreem als nu.

Bestuurder: Was dat bij jou ook?

Bestuurssecretaris: Ik onderscheid twee dingen. Ik heb een hele goede jeugd gehad. Mijn ouders zijn ondernemers dus die waren ook altijd druk en ik hielp daar altijd gewoon in mee. Mijn ouders vonden het wel belangrijk dat wij goede scholing kregen, maar wij mochten het wel op onze manier doen. Ja je viel ook wel eens een keer maar aan de andere kant maakt je dat ook weer veel sterker.

Onderzoeker: Ja je leert ervan.

Bestuurssecretaris: Ik mocht ook alles uitproberen en dat vind ik heel prettig. Ik hoop dat mijn kinderen dat ook zo ervaren. Ja dan moet je hun eigenlijk vragen haha.

Onderzoeker: Inderdaad dan ben je niet te beschermd opgevoed.

Bestuurssecretaris: Nee ik geloof dat dat niet goed is. Maar deze maatschappij is wel heel anders er zijn nu misschien wel meer gevaren. Maar dat is aan iedere ouder verschillend.

Onderzoeker: Ik denk ook dat wij vroeger meer los werden gelaten door ouders. Ik woon in een dorp waar ik ook ben opgegroeid. Wij werden vrijgelaten om door het hele dorp te spelen. Je werd vertrouwd dat je in de buurt bleef.

Bestuurssecretaris: Op dat moment kun je ook lekker spelen en alles loslaten. Je hoefde niet aan school te denken. Nu is het vaak zo dat als kinderen thuis komen van school dat ze huiswerk moeten maken en veel moeten leren. Amper tijd voor sport en te socializen. Ik denk dat dat niet goed is.

Onderzoeker: Ook de mobiele telefoons en computerspellen. Als een kind thuis komt van school gaan ze sneller achter de computer dan naar buiten.

Bestuurssecretaris: Maar ik betrap mij er zelf ook op. Als ik een keer ik wil lekker ontspannen en ik ga op netflix een serie kijken en eigenlijk kom je daar vermoeide van terug dan dat je een rondje buiten gaat wandelen. De eerste aflevering is nog spannend en na de tweede aflevering kak je in.

Onderzoeker: Dat is inderdaad ook de samenstelling van de samenleving op dit moment.

Bestuurder: Ik denk ook dat het heel belangrijk is dat kinderen ontdekken wie ze zelf zijn en wat ze willen. Overtuigen van ontwikkelingen waarom je dingen doet. Als je dat voor elkaar krijgt ga je door omdat je dat wilt bereiken. Dan ga je ook wel eens onderuit maar daar leer je van.

Bestuurssecretaris: Ik denk dan ook wel dat het voortgezet onderwijs daar een rol in heeft. Juist in die pubertijd heb je dat zo nodig.

Onderzoeker: Ja je bent dan nog onzeker.

Bestuurder: Zie maar dat we naar 0 tot 18 moeten.

Bestuurssecretaris: Ja dat vind ik echt. Op het primair onderwijs zijn we hier al veel meer mee bezig dan op het voortgezet onderwijs.

Bestuurder: Ik denk dat wij kinderen meer ruimte moeten geven. Het beeld dat ik van een aantal voortgezet onderwijsscholen heb daarin ben ik het helemaal met je eens.

Bestuurssecretaris: Daar wordt ook echt gezegd ik geeft het vak aardrijkskunde en dat moet je leren. Dat werkt niet voor iedereen. Je moet net de goede mentor hebben die je oppakt. Daar is nog wel een slag te slaan qua samenwerking.

Afsluiting

Onderzoeker: Nou hebben jullie verder nog toevoegingen of vragen?

Bestuurder: Wat gaat er nu verder mee gebeuren?

Onderzoeker: Ik ga dit uitwerken om te kijken welke strategie VCO wil hanteren over drie jaar. Dit is gericht op de kwalitatief onderwijs, innovatie, talentontwikkeling, coachen, vrijheid, van prestaties naar proces etc.

Bestuurder: Maar als je het hebt over strategie, ik vind het steeds lastiger worden. Vroeger vond ik het makkelijk om een 4/5 jaren plan te ontwikkelen, we doen dat en dat en als we dit opvolgen dan zijn we er. De maatschappij wordt steeds complexer, daarom vind ik flexibiliteit zo belangrijk. Je moet steeds meer kunnen schakelen. Dat betekent wel dat je een vierjaren plan maakt maar daar tussen pas je het constant aan.

Onderzoeker: Klopt daar ben ik het met je eens. Een plan bedenken voor over drie jaar is al lastig. Je weet niet wat er in de toekomst gaat gebeuren.

Bestuurssecretaris: De maatschappij vraagt steeds wat anders en de rol van het onderwijs is steeds groter geworden. Als de maatschappij verandert moet het onderwijs mee veranderen. Flexibiliteit is hierin ook belangrijk. Dit is ook verbonden aan het inzetbaar zijn in meerdere groepen.

Bestuurder: Want kijk, ik voorzie dat straks Spaans en Chinees hele belangrijke talen worden. Maar dat vat ik onder het kopje communicatie en daarbinnen kun je weer schakelen.

Onderzoeker: Ja inderdaad haha. Nu hebben we alle onderdelen benoemd die we kunnen gebruiken om een strategie te formuleren.

Bestuurder: Ja inderdaad maar goed als we dat weten, moet er nog wel bekeken worden hoe we dat gaan realiseren in de toekomst. Maar zonder dat we competitief zijn naar andere schoolbesturen toe denk ik dat we onze strategie heel goed uitgerold hebben. De strategie is echt dat je belangstelling, extra aandacht voor anderen hebt want daar kom je het verst mee.

Bestuurssecretaris: Ja echt dat stukje aandacht, daar begin je mee met hoe gaat het?

Bestuurder: Ja het in gesprek blijven met elkaar is echt het belangrijkste.

Onderzoeker: Ja de communicatie zal altijd een belangrijke rol blijven spelen. Hebben jullie nog vragen? Dan wil ik jullie heel erg bedanken voor jullie tijd en informatie. Ik ga dit uitwerken en dan horen jullie van mij terug.

Bijlage 10. Interview deelvragen 2 en 3 uitgewerkt (stap 1)

Interview basisschooldirecteuren Op den Akker (S) en Kisveld (E)

Onderzoeker: Welkom bij het interview vandaag.

S: Dankjewel.

E: Dankjewel.

Onderzoeker: Bedankt dat jullie willen deelnemen aan het interview. Ik ga jullie vandaag een aantal vragen over het werk van een leerkracht in de toekomst en welke eisen gesteld moeten worden aan een leerkracht. Ik heb al een interview gehouden met Geurt en Susan over de toekomstige strategie van VCO Oost-Nederland. Het Christelijk onderwijs blijft onderdeel van VCO dat staat voor openheid. Talentontwikkeling voor zowel kinderen als leerkrachten wordt steeds belangrijker. Ouders worden steeds meer als partners gezien en daarin speelt communicatie een grote rol. Door alle veranderingen moet de flexibiliteit vergroot worden bij leerkrachten en dit zal belangrijker worden over drie jaar. Maar de digitalisering moet niet de overhand krijgen want de het sociale leven zal steeds belangrijker worden. Om een leerkracht duurzaam inzetbaar te houden moet hij of zij zich kunnen specialiseren in iets wat je leuk vindt. Dit maakt je een gelukkige, betrokken en bevlogen leerkracht.

Huidige leerkrachten

Onderzoeker: Nu begin ik met de eerste vraag. Hoe omschrijven jullie de huidige leerkrachten bij VCO Oost-Nederland?

E: Ik denk het gros heeft een groot hart voor kinderen, dat sowieso. Daarmee gaan ze nog wel eens voorbij aan dingen die ook zakelijk of volgens procedure moeten. In eerste plaats staat altijd het kind.

Onderzoeker: Dat vind jij het belangrijkste. Welke kenmerken zie je nog meer bij een leerkracht? Wat zie je veel? Of hoe leerkrachten zich gedragen en welke houding ze hebben?

S: Veel groepswerkers, de groepswerkersdynamieken. Veel mensen die het samen graag fijn willen hebben, met de kinderen fijn willen hebben, op school fijn willen hebben.

E: Met de ouders het goed willen hebben.

S: Dus ik denk dat euuh sfeer een heel belangrijk aspect is voor leerkrachten.

E: En ik denk ook wel de mensen die zich eerder wegcijferen, zelf minder hoeven als de kinderen maar iets extra's krijgen ofzo. Laat mij dan maar, dat komt wel maar eerst de kinderen.

Werkzaamheden

Onderzoeker: De aandacht voor de kinderen dus. Helemaal goed. Als we kijken over een termijn van drie jaar, welke werkzaamheden zullen veranderen voor een leerkracht? Zouden ze een ander gedrag moeten aannemen?

S: Nou ik denk dat de diversiteit in de groepen in alle opzichten groter wordt. Diversiteit in gedrag, diversiteit in cognitieve mogelijkheden, talenten proberen toe te komen. Ik denk dat het echt een zoektocht wordt hoe ga je om met de diversiteit. En de verwachtingen dat jij ook die diversiteit gaat bedienen.

Onderzoeker: Ja inderdaad en wat vraagt dat van een leerkracht? Hoe zouden ze dat moeten aanpakken?

E: Ik denk dat je wel meer leerkrachten krijgt die naast instructie geven ook wel echt de coach moet zijn voor de kinderen een plek verder te krijgen. Misschien ook wel coach van een groter dan een 6/7 of 7/8. Dat misschien een groot deel van de mensen meer leert loslaten want nu wil je alles het zelf in de hand houden. Ja dan moet je het misschien wel overlaten aan de onderwijsassistent of de logopedie of iemand die in de school rondloopt. Het vertrouwen krijgen op de professionaliteit van de anderen. Terwijl wij heel erg inzetten op ga van je eigen uit, jij bent de professional en weet hoe het werkt. Maar ze moeten leren loslaten en er zijn anderen en laat die ook hun werk doen.

Onderzoeker: Echt een specialisatie in een onderdeel...

E: Ik denk het wel

S: Ik denk ook veel meer begeleiding op het proces dan op het product. Wij zijn nu nog redelijk product gericht. De doelen moeten gehaald worden. En ik denk dat dit langzamerhand wel gaat verschuiven dat het proces van een leerling belangrijker wordt en dat gaat ondersteunen. Waarbij je het proces zo ondersteunt dat elk kind geprikkeld wordt om het maximale uit zichzelf te halen.

Onderzoeker: Dat is inderdaad ook het mooie. Geurt zij het gisteren ook dat echt de talentontwikkeling steeds belangrijker worden en niet alleen kijken naar de prestaties.

E: Ja maar dan moet wel. Ik denk wel dat collega's dan het vertrouwen moeten hebben dat het ook mag. Kijk euh, ik wil ze best, ik geef ze de ruimte en dat maakt mij niet uit en ik laat het los. Maar als zij merken dat het niet kan omdat ze in een kader zitten of ze moeten uiteindelijk daar wel naar toekomen. Ze durven dan minder los te laten dan als ze diep in hun hart kijken, ah voor dit kind is het goed en dan gaan we via een omweg en dan komen we ook tot een prachtig resultaat. Want de ontwikkeling is gaaf geweest maar eigenlijk maar ze moeten worstelen om daar te komen en we moeten het op die manier doen en iemand hijgt in onze nek en zo moeten we het doen. Ik dat de leerkrachten dat heel lastig vinden. Ze willen heel graag vanuit het hart kinderen ontwikkelen maarja...

Onderzoeker: Dan zou er eigenlijk van bovenaf die kaders niet gegeven moeten worden?

E: Ja iets royaler, iets algemener zodat je je eigen draai eraan kan geven. Dit vinden wij als school belangrijk voor een kind en vertrouw ons want wij weten wel wat wij doen.

S: Het is heel belangrijk als je als stichting een dergelijke koers wil uitzetten dat die koers in alle facetten zichtbaar is. En niet op het personeelsbeleid wel en op het kwaliteitsbeleid niet. Dus als je aan die ene kant heel erg op het proces wil gaan sturen en aan de andere kant gaat controleren op taal en cijfertjes en daar veel belang aan gaat hechten, dan gaat het scheef.

Onderzoeker: Ja dat klopt en is waar. Dan moet je de hele organisatie bij elkaar pakken en het gelijk invoeren.

S: Ja

E: Ja dat wij leerkrachten los moeten durven laten, dan moeten directeurs ook worden losgelaten, dan moet een bestuursbureau ook loslaten en de bestuurder moet ook loslaten en vertrouwen op de kwaliteit. Het hoeft helemaal niet dat je niet meer gaat checken, maar je moet wel vertrouwen geven aan de mensen.

Onderzoeker: Ja dat is denk ik ook wel de eerste stap het vertrouwen.

S: Ja en dan bijvoorbeeld als je kijkt naar zo'n kwaliteitscommissie, wat zou dan de functie van een kwaliteitscommissie moeten zijn en het auditteam. Is het dan deze vorm of moet er een ander vorm worden gevolgd. Het is nu nog heel erg productgericht.

Onderzoeker: Ja dat is echt gericht op de cijfers en feiten wat er liggen.

E: Ja vind ik wel.

21st Century Skills

Onderzoeker: Oke. Even kijken... Wij hebben nu al heel veel benoemd. VCO Oost-Nederland is ook bezig met de 21st Century Skills, merken jullie daar veel van op de school?

S: Of we daar op de scholen wat van merken?

Onderzoeker: Ja. Op het bestuurscentrum is dat misschien ingevoerd en welke kenmerken herken je hiervan op de school?

E: Het is niet zo dat VCO zegt van zooooo hier gaan we nu maar eens mee bezig en laat maar eens zien wat je daaraan doet.

Onderzoeker: Hoe geven jullie dat vorm hier op de school?

E: Ja dat de collega's zelf ontdekken programmeren met de kinderen, veel bezig met de communicatie en samenwerken. Al die dingen waarvan collega's denken dat het goed is voor de kinderen en als je dan uiteindelijk bekijkt zijn dat veel 21^e eeuwse vaardigheden waar je mee bezig bent. Het is niet zo dat pakken we en dan is kijken wat hebben deze kinderen nodig en verrek het is ook nog de 21^e eeuwse vaardigheden.

Onderzoeker: Het is dus niet zo dat pakketje wordt aangeboden en dat moet gebruikt worden.

S: Waar we het net over hadden he, veel meer proces dan product. Van productgericht naar procesgericht daar zitten al heel veel van dit soort vaardigheden in. Door een verschuiving van productgericht lesgeven naar procesgericht lesgeven vraagt een coachende houding van een leerkracht. Het begeleiden op het proces wordt belangrijker. Als je kinderen echt gaat begeleiden op het proces, dan neem je de tijd om ze te leren samenwerken, dan neem je de tijd om naar elkaar te luisteren, zelf doelen te stellen het eigen proces begeleiden, feedback te vragen en te geven. Allemaal dat soort vaardigheden die ga je bij een kind. Die probeer je bij een kind te ontwikkelen als je dat kind werkelijk op het proces probeert verder te krijgen. De spagaat zit hem heel erg in het lef om daar tijd in de steken. Want de tijd dat ik in het proces steek kan ik niet in mijn rekenen of taal steken. Dus je moet het vertrouwen hebben, dan als ik genoeg tijd en energie in het proces steek dat het uiteindelijk rendeert.

E: Dat kan je dus niet in plannen wegzetten want daar zijn wij ook tegen aangelopen. Bij ons groep 7 en 8 beginnen ze de eerste 20 minuten met schaken of andere spellen. Allemaal rustig aan beginnen en dan pas gaan we met de andere zaken bezig. Waar staat dat goed is en ik kan het nergens onderbouwen. Het is dat leerkracht aanvoelt deze kinderen hebben het nodig, het moet even landen en dan gaan we door. En als je aan het schaken bent ben je met vaardigheden bezig maar je bent ook bezig met plannen want je hebt maar een keuze uit een beperkt aantal zaken dat je het eerste half uur mag doen. Als die dingen is geen rekenen, taal en lezen maar goed...

Onderzoeker: Daar komt ook het aanpassingsvermogen van een leerkracht bij kijken.

E: Ja en inschattingsvermogen.

S: Ja maar ook dat is van een leerkracht. Je krijgt ook weer de hele lijn vanuit VCO. Als jij per se wil dat op de M3 of B3, al tussentoetsen allemaal goed is. Of durf je ook te zeggen we zien eigenlijk wel dat rond groep 3, 4, 5 nog wat minder is en dat het aan het einde wel goed bijtrekt. Mag je dan ook zeggen, oke jullie hebben blijkbaar een goed curriculum voor de kinderen. Of gaan we zeggen van het curriculum is goed maar onderin zakt het nog wat weg en als je dat optrekt dat je uiteindelijk nog hoger uitkomt.

Onderzoeker: Ja dat moet je als een leerkracht aanvoelen.

S: Ja dat is aanvoelen maar ook de ruimte krijgen. Dat is ook die spagaat wat ik zei van durf je de ook echt tijd in te steken.

E: Als je iets durft, krijg je ook de kans om iets te durven.

S: Ja

Onderzoeker: Maar goed dan moet die mogelijkheid geboden worden en niet dat er een kader klaarligt en daar moet je binnen blijven. Je moet de vrijheid krijgen.

E: Nu moeten we ons gehoorzamen. Zelfs de kleuters laten toetsen. Ik vind het zielig dat je kleuters in groep 1 al gaat toetsen, ik doe dat niet. Jammer dan, dan krijg ik maar op mijn kop. Kleuters moet je niet toetsen, misschien alleen in eind groep 2. Maar daarvoor doe toch eens normaal. Kinderen van een jaar 6 of 7 kun je pas beginnen met toetsen. Nouja dan krijg ik op mijn donder, dat slik ik dan maar en ik denk we gaan vrolijk zo door.

Onderzoeker: Ja dat is dan ook maar zo en dat is ook je eigen instelling dan.

E: Ja dan die commentaar daarop...

S: Ja maar daar zit dan ook die begeleiding op het proces en dan denk ik van, niet dat ik voor E op moet komen. Je krijgt op je donder of wordt er doorgevraagd op je visie.

Onderzoeker: Ja dan moet dan van bovenaf zo al vorm worden gegeven en dat die mogelijkheid er is.

E: Ja nu moeten we allemaal die toetsen doen... we moeten allemaal dit en dat.

Onderzoeker: Ja moeten, moeten, moeten...

S: Ja daar zit nog wel een dingetje.

E: Haha een heel ding.

S: Dat ga je straks allemaal uittypen he?

Onderzoeker: Ja tuurlijk ga ik dat uittypen om alle informatie te analyseren. Uhm even kijken, jij had net ook inderdaad over de kleutergroepen, dat dat verschillend is met de bovenbouw. Denk je ook dat het lesgeven in kleuterklassen andere eisen vraagt van een leerkracht dan in de bovenbouw? Zit daar verschil in?

S: Primair denk ik niet.

E: Nee.

S: Tuurlijk de leeftijdsgroep is heel anders maar als ik in de groep 1 en 2 rond kijk dan denk ik, ik wou dat ze het in groep 7 en 8 net zo deden. Hoe zelfstandig de kinderen zijn, hoe ze kunnen plannen, hoe ze gemotiveerd en geïnspireerd worden. Dan denk ik van waarom kan dat niet in 7 en 8. Dat kan wel maar hoe gaan we daarvoor zorgen...

Onderzoeker: Waar ligt dat aan? Dat het in groep 1 en 2 wel lukt en 7 en 8 niet?

S: Ik denk groep 1 en 2 ook nog wel veel meer de ruimte heeft... Kijk je krijgt 4-jarige kinderen binnen, die moet je echt vanaf het begin af aan bij de hand nemen om aan te gaan geven van hoe gaat het hier op school. Die moeten nog niet zo heel veel, wat die moeten is spelen, het systeem leren, leren omgaan met andere kinderen en leren luisteren. Dan heb je het eigenlijk weer over de 21st Century Skills. Daar heb je gewoon de ruimte voor terwijl. Neem een groep 7 en 8 die weten hoe ze op de eindcito moeten presteren en als dat niet goed gaat. Die hebben veel meer moeten..

Onderzoeker: Ja daar zit veel meer druk op.

S: Ja veel meer druk en dan ga je heel snel in je modus van kennisoverdracht zitten in plaats van op het proces.

WDQ: Taakvariate

Onderzoeker: Oke helder. Dit waren de eerste vragen. Nu gaan we verder met een aantal stellingen. Deze stellingen komen uit een theorie van Work Design Questionnaire. Het is een standaardvragenlijst die we moeten afnemen voor het onderzoek. Het zijn verschillende onderwerpen met bijbehorende stellingen. Ik wil graag van jullie weten hoe jullie daar tegen aankijken en of jullie het daar mee eens zijn of niet. Nu beginnen we met het eerste onderwerp: taakvariatie. Het werk biedt de leerkracht een grote variatie in taken. Dan gaan we kijken naar een takenpakket van een leerkracht over drie jaar.

S: Moeten wij samen een antwoord geven?

Onderzoeker: Ja jullie mogen samen een antwoord geven?

S: Oke dan moeten we eerst even overleggen haha.

E: Ja weet je, wat is grote variatie. Het is gemêleerd maar is het groot? Van ouders gesprek tot aan de billen afvegen, even kort door de bocht voor de kleuters. Dat is een grote variatie.

S: Tot het organisatie van kerst en sinterklaas... Dus als je zegt het werk biedt de leerkracht een grote variatie aan taken, dan zou ik zeggen mee eens.

S: Mee eens.

Onderzoeker: Top. De stellingen lijken ook veel op elkaar. De volgende: het werk stelt de leerkracht in staat om verschillende werkzaamheden uit te voeren.

S: Ja weet je, het is maar wat je er inleest. Ik lees hierin, dat ik allerlei verschillende doorgroeimogelijkheden hebt.

Onderzoeker: Ik zie het dat je de mogelijkheid hebt om allerlei verschillende werkzaamheden uit te voeren.

S: Wat E net zei: billen afvegen, kerst organiseren, een reken lesgeven en een oudergesprek. Dat zijn verschillende werkzaamheden, maar ja zeer zeker mee eens. Maar als je kijkt naar het werk stelt de leerkracht in staat om verschillende werkzaamheden uit te voeren. Het is allemaal rond om het lesgeven en veel meer is er eigenlijk niet...

E: Het is niet zo dat dankzij het werk dat de leerkracht dat doet want... de werk stelt de leerkracht niet in staat maar de leerkracht doet dat zelf. Het heeft niets met het werk te maken.

Onderzoeker: Het zijn ook lastige stellingen.

S: Het is ook maar hoe je er tegen aan kijkt. In het kader van carrièrekansen ben ik het er niet mee eens, als je puur kijkt over wat doet een leerkracht allemaal. Ja een leerkracht is een duizendpoot.

E: Maar het is niet zo kijk. Dat het werk ervoor zorgt dat de leerkracht allerlei verschillende werkzaamheden doet, nee dat doet de leerkracht zelf.

Onderzoeker: Maar het werk biedt de leerkracht wel de mogelijkheden om verschillende taken aan te pakken.

E: Ja dus ik zeg neutraal.

Onderzoeker: Volgende het werk vereist een breed scala taken van een leerkracht.

E: In dit geval, over drie jaar?

Onderzoeker: Ja.

E: Ik denk het wel, je moet van coachen naar controleren, ik denk dat je daar aardig flexibel in moet zijn.

S: We zeiden net al, de diversiteit wordt steeds groter dus daar zal steeds meer gevraagd worden van een leerkracht.

Onderzoeker: Ja inderdaad, ze zullen ook steeds verschillende taken moeten uitvoeren.

S: Dan zeggen wij zeer mee eens.

Onderzoeker: Volgende het werk stelt de leerkracht in staat om verschillende taken uit te voeren.

E: Oja taken of werkzaamheden wat is het verschil? Je bent een taak ib-er.

S: Werkzaamheden en taken vind ik redelijk gelijk. Dus ik zeg dat we hier ook neutraal in blijven.

Onderzoeker: Nu hebben we het onderwerp taakvariatie bekeken voor de toekomst. Welke taken denk je dat een leerkracht heeft in de toekomst? Zoals wat je net al noemde contact met ouders tot aan billen afvegen.

E: Tenzij we daar een robot voor aanschaffen...

S: Een billen afweeg robot haha....

Onderzoeker: Haha, welke taken denk je dat in de toekomst belangrijker wordt?

E: Het sociale aspect, ik denk als je dat niet kunt dan kun je het vergeten in het basisonderwijs. Als je het niet kunt levelen tussen een kind dat heel boos is en blij is, een kind dat thuis het slecht of goed heeft, verschillende niveaus van kinderen. Dan kun je een baan als leerkracht vergeten.

S: Contact met ouders.

E: Dan kun je nog zo'n goede lesgeven en kan je instructie nog zo geweldig zijn maar je redt het niet zonder contacten en communicatie. Sociale vaardigheden daarmee kun je een heel eind redden. Dan hoef je nog niet eens heel goed een les te geven.

S: Klopt, ben ik het helemaal met je eens.

Onderzoeker: Sociale vaardigheden is buiten een takenpakket of methode om dus?

S: Sociale vaardigheden zijn de olie in de motor want als jij goed kunt lesgeven maar je kunt niet goed levelen tussen leerlingen of ouders dan gaat die motor haperen. Communicatie naar kinderen, ouders, collega's moeten helder en duidelijk blijven. Zeker nu de digitalisering steeds meer toeneemt, maar blijf met elkaar in gesprek.

E: Nou ik geef les in 7 en 8, er zijn lessen die ik gewoon niet voorbereid. Maar omdat ik precies die kinderen kan inschatten, kom ik er doorheen en zijn die lessen voor elkaar. Ik ben misschien geen ster in lesgeven maar ik durf te wedden dat ik de kinderen op zijn plek krijg waar ze moeten zijn. Puur op basis van sociaal en omgang met anderen. Als een hele goede les kan geven maar je bent echt hork eerste klas, dat werkt niet. Kinderen komen daar niet verder mee. Eventjes misschien maar dan lopen ze vast.

WDQ: Taakidentiteit

Onderzoeker: Helder, we gaan verder naar het volgende onderwerp taakidentiteit. Het werk staat toe dat dat een leerkracht een taak kan voltooien met een duidelijk begin en einde.

S/E: uhm.....

S: Ik denk, ik zeg altijd. *Het werk van een leerkracht is nooit klaar omdat je met kinderen werkt kun je altijd een stap verder.* Op een gegeven moment moet je er een streep onder zetten voor vandaag is het klaar of voor deze week is het klaar. Omdat je met mensen werkt kun je altijd een stap verder.

Onderzoeker: Ja het is nooit klaar.

S: Je kunt je altijd verder verdiepen en verbreden. Het werk is dus nooit klaar.

E: Ja als ik kijk naar het sinterklaasfeest organiseren, ja dat is klaar na 5 december.

Onderzoeker: Oke al deze stellingen hebben te maken dat een leerkracht een taak kan starten en eindigen. Dus ik begrijp dat het werk nooit klaar is maar er zijn verschillende projecten die je kunt starten en eindigen.

E: Ja de kans om en de mogelijkheid krijgen om iets te voltooien is aan de orde.

Onderzoeker: Het is ook lastig want een leerkracht is nooit klaar. Als je bijvoorbeeld iemand hebt die in de fabriek werkt als productiemedewerker dan moet je het einde van de dag klaar hebben.

S: Dus hier staat dat een leerkracht een taak kan voltooien met een duidelijk begin en einde, dat klopt. Maar niet alle taken hebben een duidelijk begin en einde. Dus ik zou zeggen mee eens.

Onderzoeker: De volgende: het werk staat toe dat een leerkracht een complete taak van begin tot einde kan uitvoeren.

S: Ja wat is een complete taak? Het uitvoeren van een sinterklaasfeest? Dan zeg ik ja.

E: Ja en schmink kopen voor de zwarte pieten is dan een kleine taak.

S: Piet...

E: Nee zwarte piet, op de school waar E les geeft zal er nooit een ander soort piet komen. Zwart of donkerbruin!

Onderzoeker: Zoals ik begrijp, kleine taken kunnen ze voltooien. Maar de lesgevende taken zijn nooit klaar, je bent altijd in ontwikkeling.

E: Maar je kunt wel met elkaar zeggen als team en nu is het klaar. Een 7 is ook leuk en een 5,5 is voor vandaag ook goed.

WDQ: Autonomie (werkplanning)

Onderzoeker: Volgende onderwerp is autonomie (werkplanning). Het werk geeft de leerkracht een mogelijkheid om eigen beslissingen te nemen over het plannen van de werkzaamheden.

S: Ja, ik denk dat een leerkracht een hoge mate van autonomie heeft.

E: Ja

Onderzoeker: Ja en dit is inderdaad. Mogen leerkrachten een eigen werkplanning maken?

E: Ja ze kiezen wanneer ze het vak gaan geven. Leerkrachten beslissen zelf ook hoelang ze beginnen en eindigen als het werk maar af is. Euh wat af kan zijn haha.

Onderzoeker: Dus dat vinden jullie belangrijk merk ik. Volgende: Het werk geeft de leerkracht een kans om zelf te beslissen over de volgorde waarin het werk uitgevoerd gaat worden.

E: Ja.

S: Ja zeer mee eens.

Onderzoeker: Het werk biedt de leerkracht een mogelijkheid om zelf te beslissen over hoe het werk wordt uitgevoerd.

S: Mee eens.

E: Ja niet zeer mee eens.

S: Er liggen natuurlijk wel wat afspraken.

Onderzoeker: Jullie gebruiken natuurlijk standaardmethodes, hoeveel vrijheid heeft daar een leerkracht in?

S: Wij gebruiken niet veel standaardmethodes meer. Kijk, hoe de leerkracht het doel bereikt daar heeft de leerkracht wel een bepaalde mate van vrijheid in bij ons. Maar wij hebben wel weer afspraken over als je een instructie geeft, hoe zo'n instructie eruit moet zien. Want je wilt voor de kinderen wel voorspelbaar zijn. Dus een deel ligt vast maar er is ook een heel stuk vrijheid.

WDQ: Autonomie (besluitvorming)

Onderzoeker: Nu krijgen we het onderwerp: autonomie in besluitvorming. Het werk geeft de leerkracht een kans om eigen initiatief te nemen en/of te oordelen over de uitvoering van het werk. Kan een leerkracht eigen initiatief nemen in het werk? Laten we daar eens mee beginnen.

S: Ja

Onderzoeker: Mogen ze ook een eigen mening geven en oordelen over de uitvoering en beslissingen die gemaakt worden?

E: Ja dat lijkt mij toch wel. Dat doet een team samen.

S: Ja tuurlijk.

Onderzoeker: Het werk stelt een leerkracht in staat om veel beslissingen te nemen?

S: Ja heel veel

E: Ja je hebt wel een klas voor kinderen dus constant maak je beslissingen.

S: Je wilt niet weten hoeveel beslissingen een leerkracht op een dag moet maken, ook in de toekomst.

Onderzoeker: Dat zal best, zou je daar een voorbeeld van kunnen noemen?

E: Zwarte piet haha

S: Nee weet je, als je voor de klas staat. Iemand heeft dat ooit ook wel eens onderzocht hoeveel beslissingen je eigenlijk maakt. Vanaf moment 1 heb je interactie met kinderen, kinderen vragen allerlei dingen, ouders vragen dingen, het team en directie vragen ook dingen. De methode of methodiek kan ook dingen van een leerkracht vragen. Je bent continu afwegingen aan het maken en beslissingen aan het nemen. Dat doen we nu wel, dat gaan we niet doen, dit doen we eerst en daarna dat...

E: Ik geef jou de beurt om te antwoorden en jou niet.

S: Ik zie iets doen wat niet hoort en dan negeer ik het even. Nu spreek ik er wel op aan en dan weer niet.

E: Eigenlijk alleen maar keuzes maken.

Onderzoeker: Dus als ik het begrijp ben je continu beslissingen aan het nemen. Volgende: het werk geeft de leerkracht meer betekenis door het maken van beslissingen.

E: Dat denk ik wel. Als wij zeiden zo doe je dat en niet anders, dan zegt diegene zoek het lekker uit en ga zelf die groepen draaien.

WDQ: Autonomie (werkmethoden)

Onderzoeker: Helder. Volgende onderwerp autonomie bij werkmethoden. Het werk biedt de leerkracht een kans om een eigen methode te gebruiken om het werk te voltooien.

E: Wat is een methode? Is dat een boek of digitaal? Of is dat de werkwijze?

S: Dit gaat ook een beetje over hoe wij denken over een aantal jaren he...

Onderzoeker: Ja klopt...

S: Dan wordt dit steeds meer. We gaan nu juist een beetje van alle methodes af langzamerhand en veel meer richting eigen beslissingen van een leerkracht.

Onderzoeker: Oke. Het werk geeft de leerkracht aanzienlijke kansen om in vrijheid en onafhankelijkheid te bepalen hoe hij het werk doet.

S: Nee dat is in Zweden he. Ja weet je dan kun je gaan discussiëren over het woordje aanzienlijk. Ik denk wel dat als we kijken naar het onderwijs van de toekomst dat dit meer gaat gebeuren. We komen eigenlijk van een heel sterk gestructureerd methodisch onderwijs. We gaan denk ik veel meer en dat heeft ook te maken met het proces. Dat je weer veel meer bij de leerkracht neerlegt.

Onderzoeker: Dan geef je de leerkracht dus meer vrijheid?

E: Maar ik denk over drie jaar dat het te snel is. Als we kijken over hoe we nu nog vastzitten, dan ben je daar over drie jaar nog niet.

Onderzoeker: Ja dat kan, maar we gaan er wel in kleine stappen naar toe.

S: Ja het is wel een beweging die gemaakt wordt.

Onderzoeker: Volgende: het werk stelt de leerkracht in staat zelf te bepalen hoe hij het werk uitvoert.

E: Dan heb je een hoge mate vertrouwen in collega's en professionaliteit. Zou gaaf zijn als dat kan, dan heb je de leerkracht vol in hun kracht.

WDQ: Feedback van werk

Onderzoeker: Ja dan kunnen ze hun specialiteit uitvoeren. Het volgende onderwerp is feedback van het werk. Het werk biedt de leerkracht directe en duidelijke informatie over de effectiviteit van de werkprestaties. Dus als een leerkracht het werk uitvoert krijgt diegene dan informatie over of ik het vandaag goed heb gedaan.

S: Ja en nee. Op een moment dat een groep lekker gewerkt heeft, taakgericht bezig is geweest en een fijne werksfeer is geweest dan is dat een vorm van directe feedback. Dus blijkbaar heeft hij het goed georganiseerd. Hebben de kinderen ook bepaalde resultaten of doelen behaald, ja dat is de

vraag of je daar directe feedback op hebt. Kijk als je met Snappet werkt zie je een directe feedback. Maar niet alles is directe feedback want je hebt ook langlopende processen.

Onderzoeker: Oke dus het heeft twee kanten. Volgende: het werk geeft de leerkracht feedback over de prestaties.

S: Ja uiteindelijk wel

E: Ja dat is wel waar, dus mee eens.

Onderzoeker: Volgende: het werk geeft de leerkracht informatie over de prestaties.

E: Oh wacht even... Informatie is natuurlijk goed of fout. Feedback is waarom is het goed of waarom is het fout.

S: Ja inderdaad de informatie kun je zien als de scores en de feedback als de reden erachter.

Onderzoeker: Ik denk inderdaad dat een leerkracht de feedback opmerkt.

S: Ja weet je wat je wil van een leerkracht is dat zij aan de hand van prestaties zelf gaan analyseren en nadenken wat het effect van hun onderwijs is geweest. Dat is de houding die je wilt hebben bij leerkrachten. Niet van hoe hebben mijn kinderen het gedaan maar wat is effect van mijn onderwijs op de groep geweest. Dat is dat stukje feedback en soms gebeurt dat door school zelf door een bespreking over resultaten, maar eigenlijk moet een leerkracht het elke dag zelf doen.

Onderzoeker: Mooi, vinden jullie dit ook belangrijk over drie jaar?

E: Ja heel erg belangrijk. Feedback geeft hen vertrouwen. Wat ik doe is goed. Dus als je loslaat en je ziet dat het een goed effect heeft dan durf ik meer los te laten. Dan als ik zie dat ik niet weet wat het effect heeft.

S: Weet je, je bent continu aan het loslaten en aan het kijken wat gebeurt er. Of het nou een observatie is of een toetsje is of met wis bordjes. Je bent continu aan het waarnemen, je probeert te begrijpen wat je hebt gezien. Daarop ga je weer plannen en realiseren en die cirkel ga je continu door. Dus feedback is daarin essentieel en ook als jij al veel kunt loslaten dan nog ben je ook continu bezig dat jij feedback krijgt.

Onderzoeker: Ja je wilt natuurlijk je eigen ontwikkeling ook in de gaten houden.

E: We moeten het niet altijd op papier willen schrijven. Onze collega's niet, die willen gewoon vertrouwen hebben dat het goed gaat. Het hoeft niet altijd in protocollen.

WDQ: Taakbetekenis

Onderzoeker: Duidelijk. Het volgende onderwerp is taakbetekenis. Het werk van een leerkracht heeft invloed op het leven van anderen.

E: Ja tuurlijk sowieso op de kinderen.

Onderzoeker: Het werk zelf is belangrijk voor een leerkracht.

S: Ik dat er een hoge mate is van intrinsieke motivatie. Dus dat een leerkracht kiest voor het beroep, echt vanuit het beroep zelf. Niet zozeer vanwege carrièrekansen, financiën dat soort dingen. Ik denk dat er helemaal in het begin een hoge mate van intrinsieke motivatie is geweest.

Onderzoeker: Ja dat ze trots zijn om een leerkracht zijn.

S: Ja sommigen komen er ook wel achter dat het niet meer zo is. Ik denk in den beginne...

Onderzoeker: Hoe is het nu dan en voor de toekomst?

S: Nou als je de beweging ziet van dat het onderwijs wat meer teruggegeven wordt aan de leerkracht dat je juist weer dichterbij die intrinsieke motivatie komt. Hoe meer autonomie je weer krijgt dat zal een positief effect hebben op de motivatie.

Onderzoeker: Mooi. De functie van een leerkracht heeft een grote impact op mensen buiten de organisatie.

E: Dus echt de status?

Onderzoeker: Ja als ik zeg: ik ben leerkracht...

E: Ja dan ben je wel iemand

Onderzoeker: Vinden jullie dat een leerkracht net zo'n hoge status als dokter moet krijgen?

E: Ja het hoofd van de school met een directiewoning naast de school. Die is hier he.

S: Ja die kreeg je dan gewoon.

E: Ja die woning staat er nog steeds, wat je daar ziet. Als je directeur werd kwam je daar te wonen en school betaalde.

S: Ja dat gebouw hoorde gewoon bij de school en ouders waren bestuurders. Net als je een dominee wordt of een burgemeester dan krijg je ook een amswoning.

Onderzoeker: Geweldig.

E: Het is nu niet zo dat je zegt je bent die leerkracht: ooh wauw wat ben jij goed.

Onderzoeker: Maar zou dat moeten vergroten in de toekomst?

E: Nouja het suffige van een leerkracht moet er wel een beetje af. Dat er groot op je voorhoofd staat ik ben juf dat moet eraf.

S: Dat is het wel.

E: Dat doen ze zich zelf ook aan he. Soms heb je juffen en dan denk ooh doe normaal joh.

S: Alleen als je al zegt: wat doe je voor werk ik ben juf. Ja dan denk ik van je bent juf, je bent leerkracht. Maar het hoeft geen status te krijgen van een dokter. We zijn gewoon mensen.

Onderzoeker: Maar inderdaad zoals ik het begrijp moet het suffige er een beetje af. Nu krijgen we dezelfde stelling alleen gaat het om de werkzaamheden. De werkzaamheden van een leerkracht heeft een grote impact op mensen buiten de organisatie.

E: Nee die denken jullie zijn gek, doe het lekker zelf. Dat die impact is van gaan jullie zelf de vuilnis buiten zetten en jullie gaan zelf nog... Ja dat doen wij allemaal zelf. De impact van de werkzaamheden is wel groot maar ik denk niet dat het een positieve impact heeft.

Onderzoeker: Zal dat in de toekomst nog veranderen?

S: Ja weet je het is ook hoe je het leest. Ik denk meer van wij staan wel aan de basis van kinderen die uiteindelijk het voortgezet onderwijs ingaan en op de arbeidsmarkt gaan.

E: Daarin mag die waardering wel wat sterker staan.

S: Basisonderwijs is en blijft heel belangrijk, wij vormen samen met de ouders het kind. Daarin heb je een grote impact op de buitenwereld. Je bent echt samen bezig met de vorming van kinderen. Dat zie je ook wel als er maatschappelijk dingen zijn dan wordt er heel vaak op in gespeeld, zoals de week van het geld, de gezondheid, dan moeten we bewegen en dan worden we groen. Allemaal thema's van waar de overheid van denkt die zijn belangrijk voor de toekomst die worden richting het basisonderwijs gedrukt. Ik noem het programmeren, zou mij niets verbazen dat over een aantal jaren dat het een verplicht vak wordt.

Onderzoeker: Ja op die manier, die verschuiving zal dan wel plaatsvinden.

S: Dus je bent echt met basisvorming bezig en daarmee heb je een behoorlijke impact op.

WDQ: Baancomplexiteit

Onderzoeker: We gaan door met het volgende onderwerp baancomplexiteit. Het werk vereist slechts één taak of activiteit van een leerkracht.

E: Nee zeker niet.

S: Een leerkracht heeft een groot takenpakket dus zeer mee oneens.

Onderzoeker: Oke. Het werk biedt de leerkracht eenvoudige en ongecompliceerde taken?

E: Zeer mee oneens haha. Een leerkracht kan best ingewikkeld denken.

Onderzoeker: Oke. Het werk biedt de leerkracht relatief ongecompliceerde taken.

E/S: Nee.

Onderzoeker: Het werk biedt de leerkracht relatief eenvoudige taken.

E: Nee ook niet.

WDQ: Informatieverwerking

Onderzoeker: Het volgende onderwerp is informatieverwerking. Het werk vereist dat een leerkracht veel informatie moet verwerken.

S: Even denken.

E: Ja

Onderzoeker: En waarom?

E: Als er in de groep zitten, die leveren 20 keer informatie dat moet je als leerkracht verwerken. Daarnaast nog alles wat de ouders zeggen, alles wat een directeur nog vindt, de media, de overheid en wat je zelf nog vindt. Nou succes.

S: Het bestuur.

Onderzoeker: Oke duidelijk. Het werk vereist dat een leerkracht veel moet nadenken.

E: Ja tuurlijk

Onderzoeker: Oke die was niet zo moeilijk. Het werk vereist dat een leerkracht meer dan één ding tegelijkertijd bijhoudt.

S: Ja.

Onderzoeker: Het werk vereist dat een leerkracht veel informatie moet analyseren.

E: Ja maar dat hoeft niet allemaal op papier. We analyseren dagelijks.

S: Er zit wel een rode draad in jouw gesprek E.

E: Ja dat is het toch...

S: Wil je graag een iPad of laptop ofzo?

E: Krijgen we een prijs dan...

S: Ja toch haha.

WDQ: Probleemoplossing

Onderzoeker: Haha we gaan verder met het volgende onderwerp probleemoplossing. Het werk van een leerkracht bestaat uit het oplossen van problemen die geen duidelijk antwoord bevatten.

S: Ja je werkt met kinderen en in elk schoolgids staat dat ieder kind uniek is en dat is zo. Dus dat betekent dat jij ziet iets bij een leerling en dan moet jij opzoek naar een oplossing. Om die leerling aan het werk te krijgen of in het sociale proces mee te laten gaan.

Onderzoeker: Ja en daar krijg je ook vrijheid in?

S: Ja en voor een deel heb je van je expertise een aantal oplossingen maar het moet altijd passend worden gemaakt op een kind.

Onderzoeker: Dus echt maatwerk. Het werk vereist creativiteit van een leerkracht. Dit in het kader van de problemen.

E: Ja heel belangrijk.

Onderzoeker: Het werk van een leerkracht bestaat uit het omgaan met problemen die hij nog niet eerder heeft gehad.

S: Ja dat denk ik wel deels inderdaad.

Onderzoeker: Ja is ook een beetje hetzelfde als de eerste. Het werk van een leerkracht vereist unieke ideeën of oplossingen voor problemen.

E: Hoeft niet altijd, iets wat altijd werkt kan ook een oplossing zijn.

S: Ja het is net in welke situatie. Soms moet je helemaal out of the box denken.

Onderzoeker: En dat wordt misschien in de toekomst ook meer als er vrijheid aan een leerkracht wordt gegeven.

S: Ja als je terugkijkt naar het begin van het interview waar wij zeggen dat de diversiteit steeds groter wordt, dan wordt dit ook steeds groter.

WDQ: Variatie in vaardigheden

Onderzoeker: Oke. Nu gaan we naar de vaardigheden. Het werk vereist een breed scala aan vaardigheden van een leerkracht.

Telefoon rinkelt

E: Ja.

Onderzoeker: Welke vaardigheden zouden in de toekomst belangrijk moeten zijn?

S: 21st century vaardigheden.

E: Ja het hele sociale aspect dat moet blijven.

S: Ja weet je je hebt puur je lesgevende vaardigheden, maar ook de begeleidingsvaardigheden, communicatievaardigheden, coachvaardigheden.

Onderzoeker: Welke vaardigheden heb je nodig om een les te geven?

S: Een verzorgende goede instructie geven en het verzorgen van goed klassenmanagement waardoor alles lekker loopt. Dit zijn twee hele belangrijke didactische en pedagogische vaardigheden.

Onderzoeker: Helemaal goed. Het werk vereist van een leerkracht een aantal verschillende vaardigheden om een taak te voltooien.

E: Ja dus...

Onderzoeker: Het werk vereist van een leerkracht een aantal complexe of hoogstaande vaardigheden.

E: Ik vind het hoogstaand dat je ieder kind op de plek weet te krijgen, ondanks de opkomende diversiteit aan kinderen in de toekomst. Alle ballen in de lucht kunt houden behoorlijk hoogstaand.

S: Ja dat is ook zo.

Onderzoeker: Het werk vereist een aantal vaardigheden van een leerkracht. Ja dit is dus zeker mee eens zoals we net al benoemde.

S: Ja het eerste is een breed scala en nu benoem je een aantal. Dus eigenlijk zijn we het daar minder mee eens omdat we vinden dat het een breed scala is.

WDQ: Specialisatie

Onderzoeker: Super. Inderdaad van een leerkracht wordt meer verwacht dan enkele vaardigheden. We hebben nog twee onderwerpen, nu eerst specialisatie. Het werk van een leerkracht is gespecialiseerd op het gebied van verschillende taken en activiteiten. Moet een leerkracht ergens gespecialiseerd in zijn?

S: Ja wat is gespecialiseerd he...

Onderzoeker: Bijvoorbeeld als iemand is gespecialiseerd in het vak rekenen geven.

S: Ja een leerkracht heeft zeker een specialisatie en meer gevoel voor een vak.

Onderzoeker: Het werk stelt de leerkracht in staat om gespecialiseerde instrumenten, procedures en/of materialen in te zetten voor het uitvoeren van het werk.

S: Als dat nodig is denk ik dat zeker.

Onderzoeker: Ik denk dat een leerkracht ook continu aan het kijken is wat ga ik nu inzetten en gebruiken. En misschien wordt dat in de toekomst groter als een leerkracht meer vrijheid krijgt. E wat kijk je moeilijk?

S: Dit is haar denkgezicht haha.

E: Nou ja ik weet niet goed wat ik hiervan moet vinden haha.

Onderzoeker: Het werk vereist van een leerkracht zeer gespecialiseerde kennis en vaardigheden.

E: Ja want als je het zo wil zeggen want wij zijn geen slager of bakker, die zijn specialist op hun gebied. Wij zijn specialist op onderwijsgebied dus ik denk van ja. Dat is heel simpel en tuttig genoemd maar het is wel zo.

S: Ja want als je kijkt naar het organiseren van zo'n klas daarvoor ben je wel een organisatiespecialist. Zet maar een ouder voor 30 kinderen, die wordt stapelgek. Dat zijn ook wel dingen die we soms bagatelliseren, we gaan er gewoon vanuit dat het gewoon werkt maar het komt wel door de structuur die jij als leerkracht in klas gebruikt. Dus het is een zeker een specialisatie.

Onderzoeker: Top mooi omschreven. Oh het werk vereist van een leerkracht kennis en expertise.

E: Ja tuurlijk.

WDQ: Gebruik van apparatuur

Onderzoeker: Nu het laatste onderwerp het gebruik van apparatuur. Het werk vereist dat een leerkracht verschillende apparatuur gebruikt.

E: Zoals een laptop, telefoon dat soort dingen?

Onderzoeker: Ja of een tablet.

S: Lamineermachine, kopieermachine haha.

Onderzoeker: Maar kan iedere leerkracht dat lesgeven via een tablet of laptop?

E: Ja ik vind dat iedereen dat over drie jaar moet kunnen. Je komt er niet meer mee weg van ik ben niet goed in ICT. Dan heb je de boot gemist.

Onderzoeker: Oke, het werk van een leerkracht bestaat uit het gebruik van complexe apparatuur of technologie.

S: Nee ik vind het niet complex. Wij zitten wel heel erg aan de gebruikers kant. Leerkrachten moet de gebruikers kant kunnen hanteren.

E: Ben ik het helemaal mee eens. Dat moet gewoon ontzorgd zijn.

S: Nee dus complex wil ik het niet noemen.

E: Dus een koffieapparaat zonder 20 knopjes haha...

S: Wij hebben gewoon filterkoffie.

E: Wij ook voor de grote pauze.

Onderzoeker: Het werken met apparatuur vraagt veel tijd van een leerkracht.

E/S in koor: geen extra tijd.

Onderzoeker: Goed samen geantwoord haha.

E: Ik kan niet voorstellen dat al die andere interviews zo gezellig zijn.

S: Het vervelende is dat zij dat helemaal letterlijk moet uittypen.

E: Haha.

S: Dat moet ik straks ook alles letterlijk uitschrijven. Dus elk grapje, elke zwarte piet discussie.

Onderzoeker: We hebben nu alle onderwerpen met stellingen gehad. Jullie hebben hier antwoord opgegeven en de redenering erachter.

Kennis

Onderzoeker: Nou zijn er natuurlijk ook nog verschillende competenties nodig voor in de toekomst. Vaardigheden hebben wij net al benoemd. Maar welke kennis heeft een leerkracht nodig over drie jaar?

E: Kennis van de ontwikkeling van het kind dat heb je nodig.

Onderzoeker: En als je kijkt naar opleidingen of trainingen, wat heeft een leerkracht dan nodig?

E: Een leerkracht hoeft echt niet alle landen en hoofdsteden van de wereld te kennen.

S: Kennis van kennisconstructie.

E: Waar je de kennis haalt.

S: Hoe je kennis op waarde kunt schatten. Hoe je kennis kunt vergelijken. Met kennisconstructie bedoel ik dat als jij iets vindt op het internet samen met de kinderen en je leert de kinderen het dan ook vergelijken. Hier staat dat een olifant 50 jaar kan worden, is dat dan zo. Of moet ik dat eerst verifiëren en moet ik op meerdere plekken kijken. Hoe kan ik kennis op waarde schatten. Dus dat betekent eigenlijk dat je als een leerkracht kennis moet hebben over hoe je kennis construeert in de plaats dat jij alle hoofdsteden van Afrika kent.

Onderzoeker: En echt vakinhoudelijk, moeten leerkrachten in de toekomst trainingen blijven volgen?

E: Ja ik vind dat als je lesgeeft in groep 8 dan moet je het rekenen en taal kunnen beheersen.

S: Ja dat wel maar qua topografie weer niet.

E: Ja spelling en rekenen moet gewoon voor elkaar hebben. Ik vind het echt heel irritant als een leerkracht iets met spellingfout doet, kan ik niet tegen. Maar dat geldt ook voor de kleuterjuf. Bij iedereen moet de spelling gewoon op en top zijn. Er mag wel een keer een foutje inzitten maar verder moet het gewoon goed zijn.

Onderzoeker: Oke duidelijk hebben jullie daar verder nog wat op toe te voegen?

S: Nee ik denk het niet.

Houding

Onderzoeker: Wat vinden jullie belangrijk aan een houding van een toekomstige leerkracht en hoe moet een leerkracht zich gedragen in de toekomst?

S: Een open houding en een lerende houding.

E: Het moet een teamplayer blijven, want alleen red je het niet.

S: Een leven lang leren die term heb je vast wel vaker gehoord. Ik denk dat het een hele essentiële is voor een leerkracht maar ook voor een dokter of advocaat. Maar het leren begint wanneer je voor de klas staat.

Onderzoeker: Oke doordat je echt ervaring op kan doen.

S: Ja daar begint het echte leren.

Prestaties leerkracht

Onderzoeker: Oke. Willen jullie de volgende zin afmaken. Jullie zijn tevreden over de prestaties van een leerkracht als...?

E: Over de prestaties van een leerkracht.

S: Ik zeg wel eens heel tegen ouders als een kind met veel plezier naar school gaat en lachend weer naar huis gaat. Dan gaat er in de basis veel goed. Dan gaat er pedagogisch veel goed en ook didactisch gaat er veel goed. Het kind wordt continu ondervraagd of overvraagd wordt raakt ook zijn plezier kwijt. Dus als ik een fijne sfeer proef in een klas geeft mij dat al veel vertrouwen.

Onderzoeker: Oke en dit schets je voor nu. Zou dit in de toekomst hetzelfde blijven?

E: Ja dit blijft belangrijk en moet zo blijven. Dit is basis. Als de sfeer prut is en kun je nog zulke goede instructies op loslaten dan kun je het vergeten.

S: Sfeer is basis en sfeer is denk ik ook wel een product wat alleen ontstaat op het moment dat de relatie, competentie en autonomie goed in balans is. Dus soms kun je denken die draagt weinig ambitie uit maar ik denk dat er juist veel ambitie in zit. De sfeer kan alleen maar goed zijn op het moment dat als de relatie, competentie en autonomie in balans is.

E: Als dat allemaal goed in orde is kom je tot prestaties die passen bij de kinderen. Elk kind gaat dan ontwikkelen. Als het onderin niet goed is, kun je het vergeten. Dan haal je niet het beste uit de kinderen. Het hoeft niet het hoogst haalbare zijn maar het moet het beste van het kind zijn.

Onderzoeker: Dat waren de vragen. Hebben jullie nog wat toe te voegen? Over wat een leerkracht moet kennen, kunnen of weten in de toekomst?

E: Ja wat ik wel vind dat het niet zo kan zijn dat men dan maar vind wat een leerkracht moet kennen en kunnen. Daar waar je met strategisch heel erg zit op wat het bestuur of directeuren vinden. Maar wat vindt de leerkracht? Wat denken de leerkrachten dat er in de toekomst nodig is? Wij kunnen het wel met zijn allen bedenken maar die leerkracht voelt dat zoveel beter aan.

S: En ik denk, ik ben het met jou eens. Een bepaalde basishouding en basisvaardigheden die wat we net al zeiden zoals de communicatie en sociale vaardigheden die moet je gewoon hebben. Maar die specialistische vaardigheden daarin kun je op de scholen veel meer gebruik maken van de talenten van bepaalde mensen. Mensen die heel erg talig zijn, rekenkundig, creatief, muzikaal of sportief zijn. Je kunt van een leerkracht niet verwachten dat zij op al die gebieden hetzelfde kunnen leveren. Je hebt daarin de dingen waarin je goed in bent en dingen waar je minder goed in bent.

E: Onze kinderen in groep 7 en 8 werken met knap kind daarbij kijken ze naar hun eigen leerstijl. Dat hebben wij nu ook met het team gedaan. Een vragenlijst met 80 items en daar komt uit hoe je als teamlid bent. Je hebt dus de muziekknap, de rekenknap en taalknap. Je ziet dan ook de duo partners die op sommige vlakken elkaar vinden of juist compleet tegenovergesteld zijn. Mijn duo partners is beweegknap en ik ben de muziekknap, dat klopt en dat zie je terug in de verdeling van de vakken. Dat zie je ook in hoe je kinderen aanstuurt.

Onderzoeker: Ja dus iedereen is ergens gespecialiseerd in. Het talent blijft dus belangrijk. Nou ik wil jullie heel erg bedanken en dan gaan we het afsluiten. Ik ga dit uitwerken en dan zie je het antwoord verschijnen.

Interview basisschooldirecteuren de Kiem (L) en de Zevenster (G)

Onderzoeker: Welkom bij het interview. Bedankt dat jullie willen deelnemen aan het interview. Ik ga jullie vandaag een aantal vragen stellen over het werk van een leerkracht in de toekomst en welke eisen gesteld moeten worden aan een leerkracht. Ik heb al een interview gehouden met Geurt en Susan over de toekomstige strategie van VCO Oost-Nederland. Het Christelijk onderwijs blijft onderdeel van VCO dat staat voor openheid. Talentontwikkeling voor zowel kinderen als leerkrachten wordt steeds belangrijker. Ouders worden steeds meer als partners gezien en daarin speelt communicatie een grote rol. Door alle veranderingen moet de flexibiliteit vergroot worden bij leerkrachten en dit zal belangrijker worden over drie jaar. Maar de digitalisering moet niet de overhand krijgen want de het sociale leven zal steeds belangrijker worden. Om een leerkracht duurzaam inzetbaar te houden moet hij of zij zich kunnen specialiseren in iets wat je leuk vindt. Dit maakt je een gelukkige, betrokken en bevlogen leerkracht.

Huidige leerkrachten en werkzaamheden

Onderzoeker: Ik ga jullie eerst een vraag stellen over de huidige leerkrachten bij VCO. Hoe omschrijven jullie de huidige leerkracht bij VCO Oost-Nederland?

G: Een grote inzet voor de school.

L: Een groot verantwoordelijkheidsgevoel. Ik denk dat dat met stipt op 1 staat.

Onderzoeker: Dat is mooi en ook de betrokkenheid?

G: Juist.

Onderzoeker: Zo zien jullie dan een huidige leerkracht. Hoe kijken jullie aan tegen de huidige werkzaamheden van een leerkracht?

L: De werkzaamheden zijn heel divers. Ik denk dat we daar nog veel winst op kunnen halen omdat het nog heel versnipperd is. Niet alles wat een leerkracht doen is van belang voor waar zij eigenlijk voor zijn, om voor de klas te staan. Ik denk dat we daar nog een heel efficiëntie slag in kunnen maken.

Onderzoeker: Denken jullie dat er nog veel veranderen zullen plaatsvinden in de toekomst?

L: Ik hoop het.

G: Ieder geval dat we niet de dingen dubbel doen, dat wordt ook steeds benoemd. Dat je het niet ergens registreert daar en daar, er moet een eenheid komen. Je registreert ergens en dan is het klaar.

L: Ik hoop dat leerkrachten veel meer tijd krijgen voor de voorbereiding van hun lessen. Ook de ruimte krijgen om het kind echt te zien in plaats van kind a of b.

Onderzoeker: Ja dan moet de leerkracht daar ook vrijheid in krijgen. Het is ook niet meer als vroeg hoe de standaard lessen gegeven worden.

L: Veel meer eigenaarschap voor de leerkracht. Dat zou mooi zijn.

G: Exact. Dat geldt ook voor directeuren want die moeten leerkracht loslaten. Eigen verantwoordelijkheid.

Onderzoeker: Oke dus dat vinden jullie de belangrijke speerpunten?

L: Ja.

Onderzoeker: VCO Oost-Nederland is ook bezig met de 21st Century Skills, wat vinden jullie daarvan?

G: Ja maar die zitten overal in, alles wat we net benoemd hebben herken je ze in. Ik denk dat je er meer naar toe gaat, tenminste dat hoor ik steeds. Dat je niet dingen op gaat halen over dingen wat in de computer ziet, maar dat je zelf gaat nadenken.

Onderzoeker: Dus het sociale aspect wordt belangrijker?

G: De andere talenten die dan naar voren komen.

L: Ik vind dat ook wel een hoog begrip want jij zegt VCO is bezig met... Maar dan denk ik hoe dan. De directeuren zijn daar op hun scholen mee bezig en ook op hun eigen manier. De leerkrachten ook die gaan daarin mee. Maar het is nog heel erg afhankelijk van waar je werkt.

Onderzoeker: Dat is dus per school verschillend. Maar dat zal ook altijd wel zo blijven.

G: De invulling van het begrip dat is heel breed.

Onderzoeker: Ja inderdaad onder 21st century skills vallen verschillende takken waaruit je kunt kiezen. Nou het onderwijs komt de laatste tijd vaak in het nieuws door stakingen, het geringe aanbod aan pabo-studenten, het lerarentekort, de werkdruk en het ziekteverzuim is aan het stijgen. Merken jullie dat aan de inzetbaarheid van leerkrachten?

G: Nee juist helemaal niet. Wij waren nog niet ziek geweest het hele jaar niet. Nu toevallig eentje die ziek is en waar geen vervanging voor is. Verder merk ik daar helemaal niets van.

Onderzoeker: Dat is mooi om te horen. Hoe zit dat bij jou Linda?

L: Ja bij ons ook. Het ziekteverzuim bij ons, Finet heeft dat laatst opgezocht is 1,1% ofzo. Je merkt wel dat er geen vervangers zijn. Dat mensen ook wat meer op hun strepen gaan staan, leerkrachten die zeggen van ik wil niet langer dubbele administratie doen, ik wil niet langer de groep van mijn collega draaien en de grens is bereikt.

WDQ: Taakvariatie

Onderzoeker: Nu gaan we verder met een aantal stellingen en ik ben benieuwd hoe jullie daartegenaan kijken. Ik heb 13 onderwerpen met daaronder verschillende stellingen. Ik wil van jullie graag weten of je het daar mee eens of mee oneens bent. We gaan beginnen met het eerste onderwerp: taakvariatie. Het werk biedt de leerkracht een grote variatie in taken. Vinden jullie dit belangrijk voor de toekomst?

G: Ja ik denk dat ik daar zeker mee eens ben.

Onderzoeker: Ja en het werk vereist een breed scala aan taken van een leerkracht.

L: Ja daar ben ik het ook mee eens, maar ik zou dat nooit zo formuleren. De tweede zin: het werk stelt de leerkracht in staat om verschillende werkzaamheden uit te voeren. Ja dat denk ik wel, maar daar zitten ook wel zijn grenzen aan natuurlijk.

G: Maar je hebt werkzaamheden en taken, wat zijn werkzaamheden en wat zijn taken?

L: Een taak vind ik bijvoorbeeld een commissie, vind ik.

G: Maar ICT is een ook een taak. De werkzaamheden zijn echt de werkzaamheden in de klas, die te maken hebben met je lesgeven.

L: Maar verschillende taken?

G: Het is ook maar net hoe je hem leest. Elke leerkracht kan bij mij kiezen welke taak die doet. Dus daar is een keuze in uit die verschillende taken. Het ligt aan je werktijdfactor hoeveel taken je kunt uitvoeren.

Onderzoeker: Ja dat speelt een rol. Maar ook zeker wat je leuk vindt.

L: Op een gegeven moment zeggen mensen ook ik ben wel klaar met het basisonderwijs. Ik heb het wel gezien en zullen hier een nee opzeggen en die vinden alle taken hetzelfde. Maar dat heeft ook te maken met hoe je in het werk staat.

Onderzoeker: Zouden jullie een voorbeeld kunnen noemen van werkzaamheden die belangrijk zijn voor de toekomst van leerkrachten?

G: Dat zijn je lesvoorbereidingen, het lesgeven zelf.

L: Begeleiden en coachen van de kinderen.

G: Het registreren, gesprekken met ouders, gesprekken met een ib of gesprekken met hulpverleners die om het kind heen staan. Dat zijn allemaal werkzaamheden.

Onderzoeker: De verschillende taken hebben jullie net ook al inderdaad opgenoemd.

G: Ja je hebt dus verschillende commissies. De taken die in het taakbeleid staan, daarom heten die ook taken.

Onderzoeker: Denken jullie hoe dat nu is ingericht over drie jaar hetzelfde kan zijn?

L: Ik denk dat de werkzaamheden wel veranderen.

Onderzoeker: Oke je zegt veranderen, waar zit hem dat in?

L: De rol van een leerkracht verandert denk ik ook van lesjes geven naar veel meer begeleiden en coachen. Die verandering is er al maar komt steeds meer.

Onderzoeker: Dus ook meer gericht op talentontwikkeling.

G: Ja maar je blijft altijd instructie geven. Alleen de instructie zal kort en compact zijn en aan verschillende groepjes leerlingen geven. Het is niet meer van klassikaal, je staat voor de klas en geeft

aan iedereen dezelfde uitleg. Het zullen korte gerichte instructies zijn die op een coachende manier wordt toegepast.

WDQ: Taakidentiteit

Onderzoeker: Oke mooi. Gaan we nu naar het volgende onderwerp: taakidentiteit. Het werk staat toe dat een leerkracht een taak kan voltooien met een duidelijk begin en einde.

G: Ja dat is iets van een commissie, het heeft een duidelijk begin en einde. Je evalueert het einde en je bent klaar voor het jaar daarop.

L: Dus met een taak is dat veel beter afgebakend dan je werkzaamheden.

G: De werkzaamheden zijn nooit af.

Onderzoeker: Nee inderdaad die zijn nooit klaar, je blijft altijd in ontwikkeling. Even kijken... Deze... Het werk staat toe dat een leerkracht een complete taak van begin tot einde kan uitvoeren.

G: Ja dat is wel zo. Het zou wel moeten. Pas je taakbeleid toe dan wordt er gekeken of die taak past binnen de werkzaamheden van die leerkracht. Dus ja dat zou moeten.

L: En de praktijk hoor ik jou zeggen Gea. De praktijk wijst soms uit dat leerkrachten daar weer afgehaald worden of het gevoel hebben dat ze het niet zouden kunnen doen zoals ze het eigenlijk willen doen. Maar dit heeft ook te maken met je eigen werkstijl. De een overkomt van alles waardoor de taak niet af is of haasje repje of euh als iemand anders bij moet springen. Maar soms heb je ook mensen dat je denkt ik geef die taak en dan denk je wauw....

G: Maar het kan ook liggen aan de mensen die samen de taak uitvoeren. Je bent van elkaar afhankelijk want in een commissie zit je ook samen met ouders.

Onderzoeker: Maar goed er is dus wel een mogelijk toe om een taak van begin tot einde uit te voeren.

G: Ja bij mij is het altijd dat je binnen een team werkt en ja altijd met elkaar iets kan overleggen om iets over te nemen. Die mogelijkheid is er ook altijd.

WDQ: Autonomie (werkplanning)

Onderzoeker: Duidelijk. Het volgende onderwerp is de autonomie gericht op een werkplanning. Het werk geeft de leerkracht een mogelijkheid eigen beslissingen te nemen over het plannen van de werkzaamheden. Mogen de leerkrachten een eigen planning maken?

G: Ja maar je zit tussen 8.15 tot 14.00 vast.

Onderzoeker: Maar in die vaste tijd mag je wel een eigen planning maken?

G: Les planning?

Onderzoeker: Ja.

G: Nu wel ja haha.

Onderzoeker: Oke dat was niet?

G: Nee van half 9 tot 9 gingen we lezen, daarna gingen we met zijn allen rekenen. Dat is heel lang geweest. Daarna met zijn allen taal want dat moest allemaal door de klassen kunnen stromen.

L: Nee bij de Kiem is dat niet meer op de Anna van Buren wel.

Onderzoeker: Oke dus er zijn nog wel scholen die gestructureerd werken.

G: Elvira Gritter

L: Ja

G: Het zat er allemaal in... want dat moest.

Onderzoeker: Oke dat moest vroeger inderdaad. Maar nu heb je meer vrijheid?

G: Ja die vrijheid hebben we genomen.

L: Maar dat is ook afhankelijk per school

Onderzoeker: Maar denken jullie dat dat in de toekomst de overhand gaat nemen?

L: Dat weet ik niet, je zou je school ook heel anders kunnen organiseren waardoor je veel meer groep doorbrekend gaat werken. Dan zit je waarschijnlijk wel weer aan die tijden vast.

G: Dan ga je die hele korte instructies geven, je hoeft niet van tot... Je hebt niet die grote tijdsdruk.

L: Ja maar dan moet je wel als je groep doorbrekend gaat werken, meer overleg hebben en plannen.

G: Ja dan heb je een korte... We hebben nu een weektaak waarin we ook de instructiemomenten op zetten. Die instructiemomenten zijn er dan nog. De leerling zou met zijn weektaak bij de leerkracht kunnen komen van hey ik wil nu deze instructie volgen. Dat is denk wel de toekomst. Of je nou met iPads of weet ik veel wat werkt... In alle vormen kun je dat gaan doen. Ik denk dat dat gaat gebeuren.

L: En de organisatie, hoe je dat organiseert bepaald dan hoeveel vrijheid je aan een leerkracht geeft.

Onderzoeker: Dus wat ervan bovenaf wordt opgelegd?

G: Ja en ook hoe je het binnen je school gaat organiseren.

L: Ja mag die leerling inderdaad met zijn taakbrief naar de leerkracht lopen en bepaalt die leerling min of meer wanneer die instructie is of zeg je van alle instructies zijn tussen 10 en 11. Dat is al een heel verschil voor de werkplanning van een leerkracht.

Onderzoeker: Oke helder, dus er komt in de toekomst daar steeds meer vrijheid in.

G: Ja vrijheid in de zin van dat er een soort van planning is waar, wanneer en welke instructies gegeven worden.

Onderzoeker: Oke, de volgende: het werk geeft de leerkracht een kans om zelf te beslissen over de volgorde waarin het werk uitgevoerd gaat worden.

G: De volgorde van de vakken?

Onderzoeker: Ja bijvoorbeeld, dat iedere dag wordt gestart met rekenen.

L: Nee dat is minder geworden.

Onderzoeker: Het werk biedt de leerkracht een mogelijkheid om zelf te beslissen over hoe het werk wordt uitgevoerd. Mag een leerkracht een eigen methode kiezen?

L: Nee dat doe je op teamniveau. Je hebt daar wel inspraak in maar misschien wordt wel de andere methode gekozen dan die jij graag persoonlijk had gewild. Je kan wel een school kiezen waar je wilt werken.

G: De manier om met de methode om te gaan ook... Je kan zeggen we gaan van bladzijde naar bladzijde werken of in blokjes werken, eerst alle keer sommen. Dat kun je clusteren.

Onderzoeker: Daar mag je dus een eigen vorm aan geven?

L: Ik denk dat daar ook meer ruimte inzit dan menig leerkracht ook denkt.

Onderzoeker: Oke dus ze hebben al veel vrijheid dus.

G: Maar dat moet wel binnen een team samen afgesproken worden. Want wij doen dat namelijk wel maar het is wel een teambeslissing. Ergens moeten de lijntjes wel weer bij elkaar komen... Groep 7 en 8 moet nu nog weten, zolang het nog 7 en 8 heet. Die moeten weten van hey dat is mijn startpunt en dit moet ik behandeld hebben dit jaar. Op het moment dat je een leerling gaat volgen wordt dat allemaal anders.

Onderzoeker: Wat wordt er dan allemaal anders?

G: Nou als je een leerling echt gaat volgen dan hoef je volgensmij niet meer te zeggen van in groep 5 doen we dat, in groep 6 dat, in groep 7 dit en groep 8 dat. Maar misschien heeft die leerling in groep 5 al wel rekenen van groep 6 gehaald en op taal zit je misschien in groep 4.

WDQ: Autonomie (besluitvorming)

Onderzoeker: Oke dat is ook echt het individuele lesgeven. Het volgende onderwerp is autonomie bij besluitvorming. Het werk geeft de leerkracht een kans om eigen initiatief te nemen en/of te oordelen over de uitvoering van het werk.

G: Ja een leerkracht mag eigen initiatief nemen bij mij.

Onderzoeker: Mag de leerkracht ook oordelen over besluiten wat zijn genomen in het team?

L: Ja evalueren bedoel je dat?

Onderzoeker: Ja ook echt een oordeel of mening ergens over geven.

L: Ja tuurlijk.

G: Zoals wij het zeggen op school is alles wat je... Wij werken met vier periodes in plan B, probeer iets uit en zet het in plan B, evalueer in plan B, is het slecht nooit meer doen, is het goed dan vertel je het aan de anderen.

Onderzoeker: Mooi. Het werk stelt de leerkracht in staat om veel beslissingen te nemen.

L: Ja ik denk dat je de hele dag door besluiten neemt. Hele dag neem je kleine beslissingen.

Onderzoeker: Oke dus echt continu ben je bezig om beslissingen te nemen. Het werk geeft de leerkracht meer betekenis door het maken van beslissingen.

L: Ja dat denk ik wel.

Onderzoeker: Daar heb je dus ook een verantwoordelijkheidsgevoel in?

L: Jazeker wel.

WDQ: Autonomie (werkmethoden)

Onderzoeker: Dat was snel. Het volgende onderwerp is autonomie bij werkmethoden. Het werk biedt de leerkracht een kans om een eigen methode te gebruiken om het werk te voltooien.

G: In overleg ja.

Onderzoeker: Jullie gaven net al aan dat op een teamniveau een methode wordt bepaald. Nou ik weet niet hoe jullie hier dan tegen aan kijken?

G: Nou ik heb wel een voorbeeldje. Wij hebben de methode Davinci en wij willen de taallijn erin zetten. De leerkracht groep 7/8 daar en hebben wij het wel eens over gehad om daar de taal methode te laten liggen. Gewoon zelf je leerlijnen pakken en in 7/8 kan dat ook we. Maar die heeft letterlijk de taalmethode weggegooid. Dat wist ik wel, maar die heeft het ook gecommuniceerd met ouders enzo dat was een stap te ver.

L: Maar wat bedoel je met weggegooid? Letterlijk in de papierbak?

G: Ja die gebruiken we niet meer en daar sta ik ook helemaal achter alleen de stap is te snel genomen. Je moet eigenlijk een MR, die heeft daar ook wat over te zeggen. Dus die stap zijn wij vergeten. Ik ben daar verder helemaal niet bang voor want die resultaten zijn harstikke goed en worden alleen maar beter. Maar dit kan niet zomaar.

Onderzoeker: Nee inderdaad dit moet eerst overlegd worden.

G: Ja en zelfs als dat overleg er is moet je goed nadenken met je wie dat gaat overleggen.

Onderzoeker: Het werk geeft de leerkracht aanzienlijke kansen om in vrijheid en onafhankelijkheid te bepalen hoe hij het werk doet.

G: Verschillende hoor.

L: Mijn eerste indruk was nee. Maar hoe hij het werk doet. Kijk want in eilandjes wat we vroeger hadden, deur dicht en ik bepaal wel, ik ben de koning. Dat kan echt niet.

Onderzoeker: Ja dat is echt iets van vroeger.

L: Ja dat kan steeds minder.

G: Ja maar was dat vrijheid.

Onderzoeker: Ja zoals nu heb je een methode die gehanteerd moet worden. Maar hoe die methode gebruikt wordt ben je vrij in?

G: Nou je hebt bepaalde afspraken over bijvoorbeeld taal gebruik. Je zegt bijvoorbeeld plus of min of eraf of erbij. Het kan niet zo zijn dat dit verschillend is op de scholen. Daar moet je wel iets over afspreken op teamniveau. Je spreekt ook iets met elkaar af hoe je schriften gebruikt. Of je met potlood schrijft of met vulpen schrijft. Er zijn echt een aantal afspraken die je samen maakt op een school. Dus als dat vrijheid is dan weet ik het niet.

L: Ik vind deze stelling niet zo bij onderwijs passen.

G: Leerkrachten krijgen wel steeds meer inbreng geloof ik. Ik denk dat dat overal wel zo zou zijn. Maar je zit altijd vast aan afspraken.

Onderzoeker: Oke volgende. Het werk stelt de leerkracht in staat zelf te bepalen hoe hij het werk uitvoert.

L: Ja dit komt overeen met wat we hiervoor hebben benoemd.

WDQ: Feedback van werk

Onderzoeker: Oke helder. Nu komt het onderwerp feedback van werk. Het werk biedt de leerkracht directe en duidelijk informatie over de effectiviteit van de werkprestaties.

L: Ja dat denk ik wel.

G: Ja ook wel door middel van gesprekken of een kort schriftelijk toetsje of een tekening.

Onderzoeker: Ja inderdaad alles met resultaten of cijfers geeft een inzicht dus.

G: Vaak vraag een leerkracht aan de eind van de les of juist het begin van de volgende les hoe het is gegaan.

Onderzoeker: Het werk geeft de leerkracht feedback over de prestaties. Ik zal de andere er ook bij pakken het werk geeft de leerkracht informatie over de prestaties.

L: Ja beiden zijn belangrijk. Hoe je dat ook meet of je daar een cito toets voor pakt of iets heel anders of een gesprekscyclus. Het geeft altijd informatie of feedback.

Onderzoeker: Zoals net gaf je het voorbeeld van een cito toets, zal dat blijven in de toekomst?

L: Ik denk het wel.

G: Heet het geen cito dan heet het wel wat anders. Je moet ergens meetinstrumenten hebben maar misschien minder vaak. Ergens zijn er toets momenten om te kijken hoe jouw onderwijs in Nederland ervoor staat.

Onderzoeker: Oke en dat zal in de toekomst blijven?

G: Ik denk het wel, ik denk dat mensen daar ook behoefte aan hebben.

WDQ: Taakbetekenis

Onderzoeker: We gaan verder met het volgende onderwerp taakbetekenis. Het werk van de leerkracht heeft invloed op het leven van anderen.

G: Ja volmondig ja. Ja een leerkracht heeft veel invloed.

Onderzoeker: Het werk zelf is belangrijk voor een leerkracht.

G: Ook heel belangrijk.

Onderzoeker: De functie van een leerkracht heeft een grote impact op mensen buiten de organisatie.

L: Ja.

Onderzoeker: De werkzaamheden van een leerkracht heeft een grote impact op mensen buiten de organisatie.

G: Ja dat vind ik ook.

Onderzoeker: Gisteren had ik het met Geurt en Susan erover dat een leerkracht dezelfde status moet krijgen als een dokter.

L: Ik denk niet dat dat moet.

G: Nee ik denk het ook niet. Toevallig heb ik een gesprek gehad met mijn pedagogisch medewerkers waar ik nu ook leiding aangeef. Daar is het status gevoel nog veel minderen dan bij leerkrachten. Als jij als ouder je kind naar de peuterspeelzaal brengt, hoe je dan aankijkt tegen de peuterspeelzaalleidster maar de leerkracht staat daar nog hoger. Die zit hoger in rang. Je hebt altijd ouders die geen respect hebben, dat ligt misschien aan de wijk of aan de leerkracht zelf of die respect afdwingt. Maar ik denk niet dat het op een niveau van een arts moet zijn.

WDQ: Baancomplexiteit

Onderzoeker: Het volgende onderwerp is baancomplexiteit. Het werk vereist slechts een taak of activiteit van een leerkracht.

G/L: Nee zeker niet.

Onderzoeker: Nee dat denk ik ook niet, net hebben we al een heel takenpakket benoemd. Het werk biedt de leerkracht eenvoudige en ongecompliceerde taken. Het werk biedt de leerkracht relatief ongecompliceerde taken. Het werk biedt de leerkracht relatief eenvoudige taken.

L: Nee dit zeker niet. Taken en de werkzaamheden kunnen best ingewikkeld zijn en een leerkracht moet best ingewikkeld denken.

WDQ: Informatieverwerking

Onderzoeker: Informatieverwerking. Het werk vereist dat een leerkracht veel informatie moet verwerken.

L: Ja de hele dag doorlopend ben je informatie aan het verwerken.

Onderzoeker: Zou je daar een voorbeeld van kunnen noemen?

L: Nou ja we hadden het net wel over de keuzes die je continu moet maken op een dag. Het hangt hier volgens mij mee samen want er komt heel veel informatie binnen. Continu ben jij aan het kiezen welke strategie, kan dit wel en kan dit niet. Geef ik de leerling deze ruimte maar ook naar je collega's toe en naar ouders toe.

Onderzoeker: Ja dat gaat continu door. Het werk vereist dat een leerkracht veel moet nadenken.

L: Dat zit wel aardig in zijn hoofd en dat is ook continu.

Onderzoeker: Het werk vereist dat een leerkracht meer dan één ding tegelijkertijd bijhoudt.

G: Ja sowieso.

Onderzoeker: Het werk vereist dat een leerkracht veel informatie moet analyseren.

L: Jazeker.

Onderzoeker: Ja dat zal in de toekomst ook wel altijd blijven.

G: Ja we weten steeds meer.

L: Maar ook hoe meer je methodisch loslaat hoe meer je zelf zou moeten analyseren. Jij moet zelf altijd blijven denken.

G: Klopt, maar de kinderen gaan ook steeds meer denken.

L: Ja maar dan moet je ze wel, omdat jij ze daartoe aanzet. Die acties doen ze niet uit zichzelf. Wel als je een bepaald niveau hebt bereikt maar...

G: Maar je moet ze het wel leren. We hebben daar gisteren een hele studie dag over gehad. Je ziet dan wel dat er een bepaald onderwerp wordt aangedragen en dan merk je dat kinderen daar... Het ging in ons geval over organen, over organen van een kikker. Die kikker werd ontleed en we kwamen uiteindelijk dat de organen van kikker.... en dan kan je daar onderzoeksvragen over stellen of een kwestie over laten stellen. Dan gaan kinderen daar zelf over in gesprek en elk groepje gaat daarover verder. Daar stoppen wij dan de taallijnen in. Het is anders, die leerkracht moet het wel analyseren, bekijken en moet dat horen maar de kinderen zijn het vooral die het onderwerp aansnijden en daarmee verder gaan.

L: Maar ik zie dit ook als dat een leerkracht moet op het goede moment de goede vragen stellen

G: Maar ook achteruit leunen.

Onderzoeker: Ja op de goede momenten dan.

G: Want ik heb gisteren gesprekje gezien, jij naar de leerkracht, jij naar de leerkracht, jij naar de leerkracht. En niet kinderen die zichzelf omhoog werken door het stellen van vragen en daardoor steeds naar een hoger level komen.

L: Veel leerkrachten zijn in de basis ook nog zo opgeleid.

G: Ja dat is kennis overdragen en dat hoeft eigenlijk niet meer.

WDQ: Probleemoplossing

Onderzoeker: Oke helder. We gaan door met het volgende onderwerp probleemoplossing. Het werk van een leerkracht bestaat uit het oplossen van problemen die geen duidelijk antwoord bevatten.

L: Daar ben ik het wel redelijk mee eens.

Onderzoeker: Het werk vereist creativiteit van een leerkracht bij probleemoplossing.

G: Ja altijd.

Onderzoeker: Het werk van een leerkracht bestaat uit het omgaan met problemen die hij nog niet eerder heeft gehad.

L: Nee gelukkig niet problemen die een leerkracht nog niet eerder heeft gehad. Kleine problemen kunnen altijd terugkomen.

Onderzoeker: Het werk van een leerkracht vereist unieke ideeën of oplossingen voor problemen.

G: Nee. Nouja wel als je kijkt naar elk kind is uniek. Maar je hebt altijd standaarddingen wat je kunt toepassen. Ja het passend onderwijs en zorg voor de kinderen zijn toch een aantal skills die een leerkracht moet weten. Die in de loop der jaren wel hebben geleerd.

Variatie in vaardigheden

Onderzoeker: Het volgende onderwerp is variatie in de vaardigheden. Het werk vereist een breed scala aan vaardigheden van een leerkracht.

L: Ja analyseren

G: Luisteren naar de kinderen het volgen van de kinderen. Het coachen van de kinderen.

Onderzoeker: Oke dus als ik begrijp neemt het coachen en begeleiden steeds meer de overhand.

L: Maar dat stukje kennis overdragen ook.

Onderzoeker: Maar dat stukje zal minder worden?

L: Ja en anders. De nieuwsgierigheid van kinderen prikkelen.

Onderzoeker: Het werk vereist van een leerkracht een aantal verschillende vaardigheden om een taak te voltooien.

G: Ja altijd.

Onderzoeker: Het werk vereist van een leerkracht een aantal complexe of hoogstaande vaardigheden.

G: Ja ik denk het wel anders hoeft je niet hbo opgeleid te zijn.

L: Ik denk ook dat dat sommige leerkrachten heel moeilijk vinden, waar ze soms over struikelen.

Onderzoeker: Om die vaardigheden in te zetten?

L: Ja en de variatie daarin. Je hebt ze allemaal wel maar de ene keer dit en de andere keer dat. Je hebt ze allemaal wel maar wat nou wanneer.

Onderzoeker: Ja en waar ben je nou echt goed in. Het werk vereist een aantal vaardigheden van een leerkracht.

G: Ja hetzelfde als we net hebben genoemd.

L: Hoeveel onderwerpen heb je nog?

Onderzoeker: Nog twee onderwerpen.

L: Ooh die kan ik nog net even doen.

WDQ: Specialisatie

Onderzoeker: Volgende onderwerp is specialisatie. Het werk van een leerkracht is gespecialiseerd op het gebied van verschillende taken en activiteiten. Je hebt zeg maar een heel takenpakket maar moet een leerkracht gespecialiseerd zijn in een onderdeel?

G: Ja bij mij is een leerkracht wel ergens gespecialiseerd in. De een in ICT en de ander in wetenschap.

Onderzoeker: Het werk stelt de leerkracht in staat om gespecialiseerde instrumenten, procedures en/of materialen in te zetten voor het uitvoeren van taken.

L: Ja mee eens.

Onderzoeker: Het werk vereist van een leerkracht zeer gespecialiseerde kennis en vaardigheden.

L: Ja je kan omgekeerd geredeneerd, je kan niet zomaar een leerkracht worden.

Onderzoeker: Ja daar heb je zeker veel kennis en vaardigheden voor nodig.

G: Ja voor gespecialiseerde dingen haal je gespecialiseerde mensen in huis zoals een psycholoog.

Onderzoeker: Het werk vereist van een leerkracht kennis en expertise.

L: Ja natuurlijk.

WDQ: Gebruik van apparatuur

Onderzoeker: Laatste onderwerp is het gebruik van apparatuur. Het werk vereist dat een leerkracht verschillende apparatuur gebruikt.

L: Jazeker steeds meer.

Onderzoeker: Zal dat ook steeds meer de overhand nemen in de toekomst?

G: Ja.

L: Ja en juist die verschillende dingen inderdaad. Dat je ook weer nieuwe materialen moet leren kennen en gebruiken. Maar je moet niet angstig zijn om het te gebruiken.

G: Maar ook niet angstig moeten zijn kinderen te vragen. Wij hadden laatst een filmopname dat door een kind is gemaakt.

L: Ja dat leert de leerkracht.

Onderzoeker: Haha dat is mooi om te zien. Het werk van een leerkracht bestaat uit het gebruik van complexe apparatuur of technologie.

L: Nee ik vind het niet zo heel complex maar voor sommigen wel.

Onderzoeker: Ja inderdaad. Het werken met apparatuur vraagt veel tijd van een leerkracht.

G: Goed werkende apparatuur vraagt geen tijd van een leerkracht. Ik zat vandaag achter een computer waar ik sneller typte dan de lettertjes op het scherm kwamen. Dat vraagt tijd.

Onderzoeker: Dat vraagt inderdaad tijd. Zoals de huidige leerkrachten kunnen die goed omgaan met apparatuur?

G: Ja bij mij wel.

L: Ja ik merk nog wel dat sommige leerkrachten dingen wel lastig vinden of om mee te gaan met een aantal administratie dingetjes. Sommige leerkrachten op de Kiem missen dat wel. Ook hele simpele dingen zoals die leerling staat niet op mijn lijstje, nee die leerling is nog niet 4. Dan komt die eerst in Esis en dan pas in de andere systemen. Dus dat soort dingen.

G: Ja dat zit in het hoofd en dat is niet het werken met apparatuur.

L: Nee zeker niet. Soms ook wel wachten en van die knullige dingen.

Onderzoeker: Haha.

L: Dat mag je toch nou ook wel een keer vragen of beheersen.

Onderzoeker: Ja inderdaad en over drie jaar helemaal.

L: Ja ook als een leerkracht de wachtwoorden net heeft ingevoerd. Maar bij een update is het gewijzigd, hoe kan dit. Ja dan weet diegene niet meer hoe die erin moet.

Onderzoeker: Ja dat kan voor iemand wel moeilijk dan zijn.

L: Ja moeilijk is het nog niet eens.

Onderzoeker: Je moet er leren mee omgaan.

Toekomstige competenties

Onderzoeker: Nu heb ik nog een vraag. Welke competenties denken jullie dat belangrijk is voor de toekomst voor een leerkracht? Wat zouden leerkrachten moeten kunnen. Geurt vond flexibiliteit een belangrijke competentie voor de toekomst. Hoe kijken jullie daartegenaan?

L: Ja het woordje flexibiliteit, ik zie wel dat, je moet heel veel verschillende dingen, ik vind ook dat een leerkracht veel ballen moet kunnen hooghouden. Daar zie ik soms dat leerkrachten dat moeilijk vinden.

Onderzoeker: Ja inderdaad ook die duizendpoot.

L: Nieuwe informatie tot je nemen. Drie jaar geleden moest het zo en nu doen we het zo. Weet je al die nieuwe dingen tot je nemen noemt Geurt dat flexibiliteit dat weet ik niet.

Onderzoeker: Flexibiliteit kan inderdaad gekoppeld worden aan het inleven en de verschillende dingen die voorbij kunnen komen.

G: Ik zie het meer in het vertrouwen in kinderen, het loslaten van kinderen, de andere omgang met ouders en kinderen. Dat je allemaal op gelijke voet staat maar dat bedoel ik op de manier van.

L: Allemaal je eigen deskundigheid.

G: Ja deskundigheid inderdaad en dat je in gesprek kunt gaan en niet bang hoeft te zijn. Het vertrouwen in leerlingen. Het achterover leunen op de juiste momenten. De kinderen leren zelfstandig te zijn zodat ze zelf hun taken kunnen plannen. Dat zijn volgens mij 21st Century Skills. Dat ze zelf naar oplossingen zoeken. Dat vind ik belangrijke dingen.

L: Ja en dat vraagt inderdaad iets van een leerkracht en daar moet je in mee willen gaan erin geloven.

Onderzoeker: Ja dat je erachter staat en dat je het kunt.

G: Maar het vraagt ook wat van ons als directeuren.

L: Jazeker

Onderzoeker: Wat vraagt dat van jullie?

G: Ja dat wij leerkrachten loslaten en het vertrouwen geven.

Onderzoeker: Ja oke inderdaad die vrijheid geven.

G: Ja de leerkracht moet je hun vak teruggeven.

L: Nou ik denk dat het ook wel is. Je weet hoe het ging en je weet niet nog precies hoe het gaat worden. Je hebt daar wel een ideeën over. Dus je moet door het oude ook gewoon een kruis durven zetten. Want dat is het enige waardoor je ruimte krijgt om nieuwe dingen te doen. Ik vind dat we veel te veel bepaalde dingen...

G: Wij zijn gewoon bang.

L: We houden veel te veel vast en het nieuwe erbij willen doen. Dat veroorzaakt druk. Dat kan niet. Je moet ruimte maken.

G: Daarom hebben wij de oude methode ook weggegooid want dan krijg je ruimte om het anders te gaan doen.

Onderzoeker: Helemaal goed. Ik wil jullie bedanken voor de deelname en tijd.

Bijlage 11. Codeboek (stap 1)

Codeboek behorende bij interview over deelvraag 1

Organisatiestrategie	Waarde	Code
Kostenstrategie	Veel van toepassing	KS-VT
	Gemiddeld van toepassing	KS-GT
	Niet van toepassing	KS-NT
Differentiatiestrategie	Veel van toepassing	DS-VT
	Gemiddeld van toepassing	DS-GT
	Niet van toepassing	DS-NT
Focusstrategie	Veel van toepassing	FS-VT
	Gemiddeld van toepassing	FS-GT
	Niet van toepassing	FS-NT
Kwaliteitsstrategie	Veel van toepassing	KWS-VT
	Gemiddeld van toepassing	KWS-GT
	Weinig van toepassing	KWS-WT
Innovatiestrategie	Veel van toepassing	IS-VT
	Gemiddeld van toepassing	IS-GT
	Weinig van toepassing	IS-WT

Codeboek behorende bij interview over deelvraag 1

Overige onderwerpen	Waarde	Code
Werkplezier	Belangrijk	DI-B
	Gemiddeld belangrijk	DI-GB
	Niet belangrijk	DI-NB
Lerarentekort	Belangrijk	LK-B
	Gemiddeld belangrijk	LK-GB
	Niet belangrijk	LK-NB

Codeboek behorende bij interview over deelvragen 2 en 3

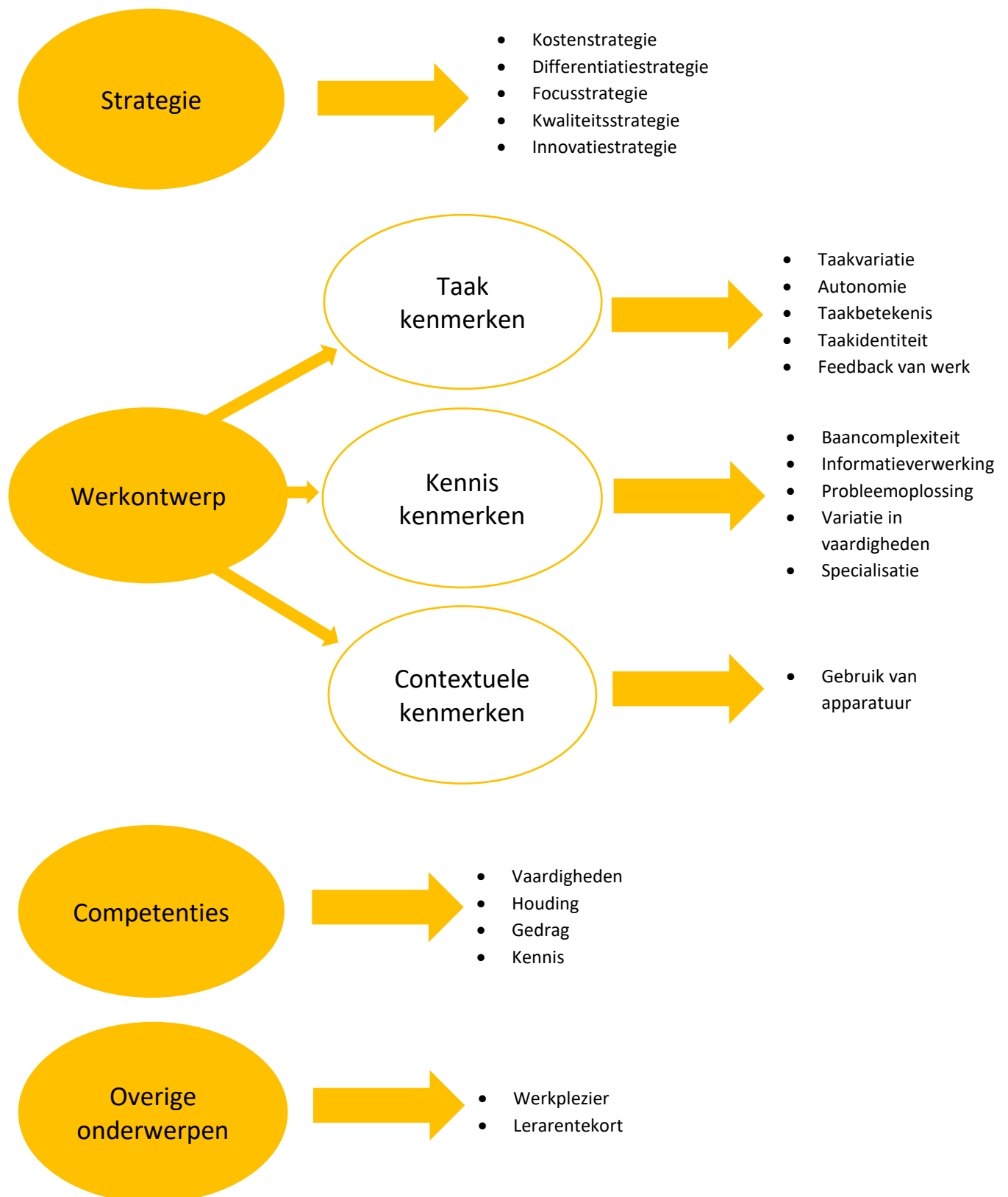
Taakkenmerken	Waarde	Code
Taakvariatie	Mee eens	TA-M
	Neutraal	TA-N
	Oneens	TA-O
Taakidentiteit	Mee eens	TI-M
	Neutraal	TI-N
	Oneens	TI-O
Autonomie (werkplanning)	Mee eens	AWP-M
	Neutraal	AWP-N
	Oneens	AWP-O
Autonomie (besluitvorming)	Mee eens	AB-M
	Neutraal	AB-N
	Oneens	AB-O
Autonomie (werkmethoden)	Mee eens	AWM-M
	Neutraal	AWM-N
	Oneens	AWM-O
Feedback van het werk	Mee eens	FW-M
	Neutraal	FW-N
	Oneens	FW-O
Taakbetekenis	Mee eens	TB-M

	Neutraal	TB-N
	Oneens	TB-O
Baancomplexiteit	Mee eens	BC-M
	Neutraal	BC-N
	Oneens	BC-O
Informatieverwerking	Mee eens	IF-M
	Neutraal	IF-N
	Oneens	IF-O
Probleemoplossing	Mee eens	PO-M
	Neutraal	PO-N
	Oneens	PO-O
Variatie in vaardigheden	Mee eens	VV-M
	Neutraal	VV-N
	Oneens	VV-O
Specialisatie	Mee eens	SP-M
	Neutraal	SP-N
	Oneens	SP-O
Gebruik van apparatuur	Mee eens	GA-M
	Neutraal	GA-N
	Oneens	GA-O

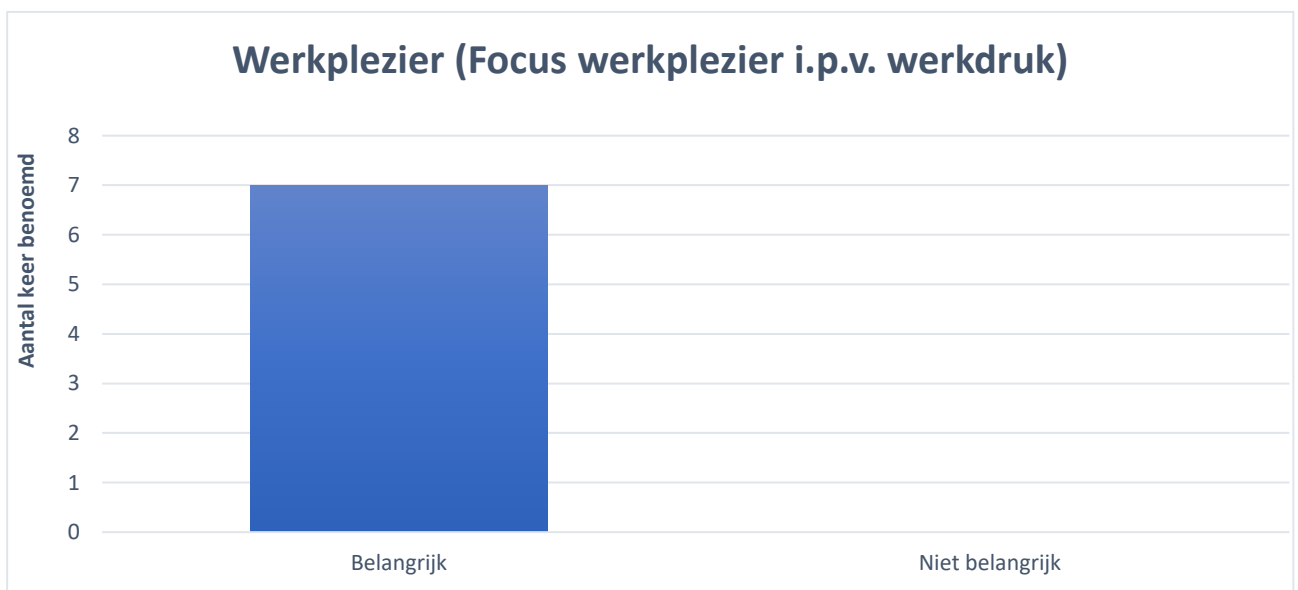
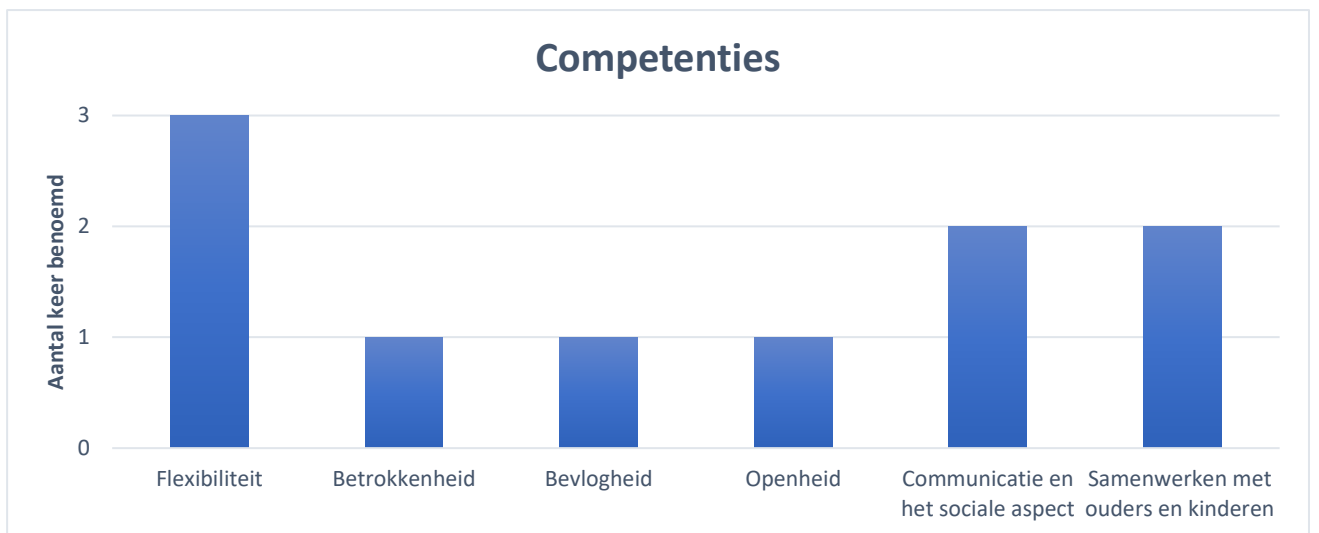
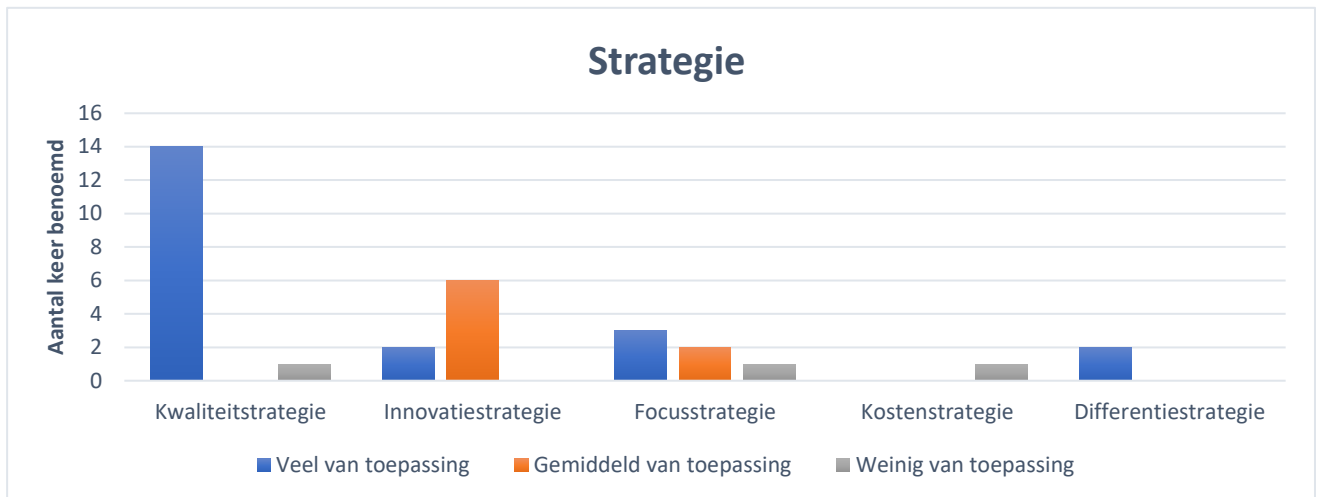
Codeboek behorende bij interview over deelvragen 1, 2 en 3

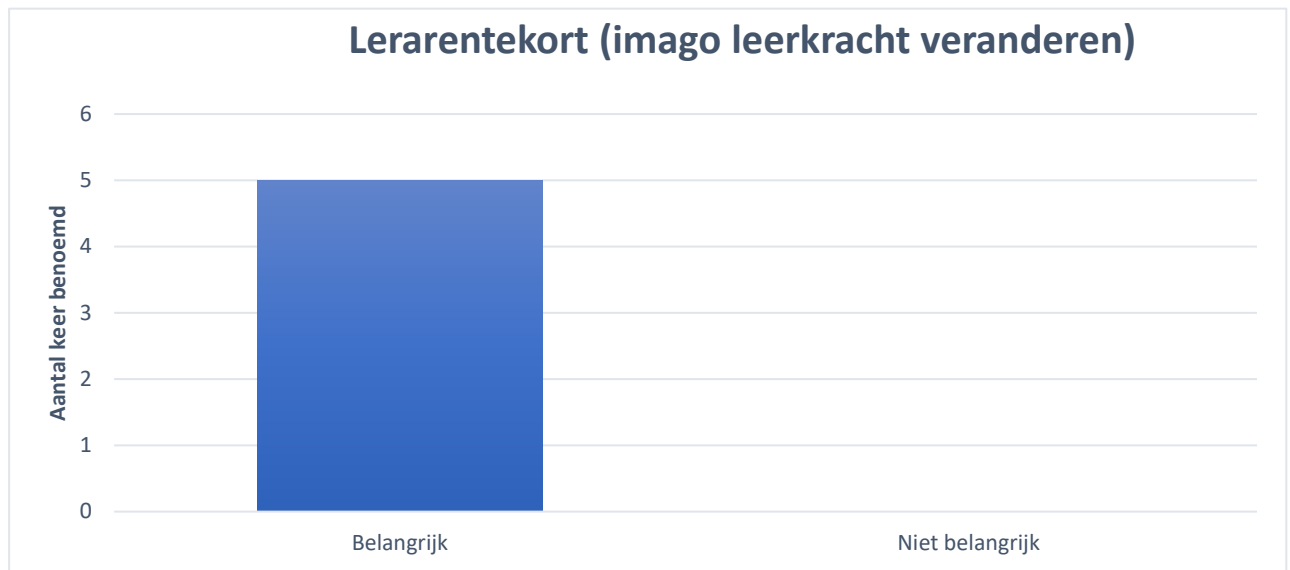
Competenties	Waarde	Code
Houding	Veel genoemd	H-V
	Gemiddeld genoemd	H-G
	Weinig genoemd	H-W
Gedrag	Veel genoemd	G-V
	Gemiddeld genoemd	G-G
	Weinig genoemd	G-W
Vaardigheden	Veel genoemd	V-V
	Gemiddeld genoemd	V-G
	Weinig genoemd	V-W
Kennis	Veel genoemd	K-V
	Gemiddeld genoemd	K-G
	Weinig genoemd	K-W

Bijlage 12. Codeboom (stap 1)

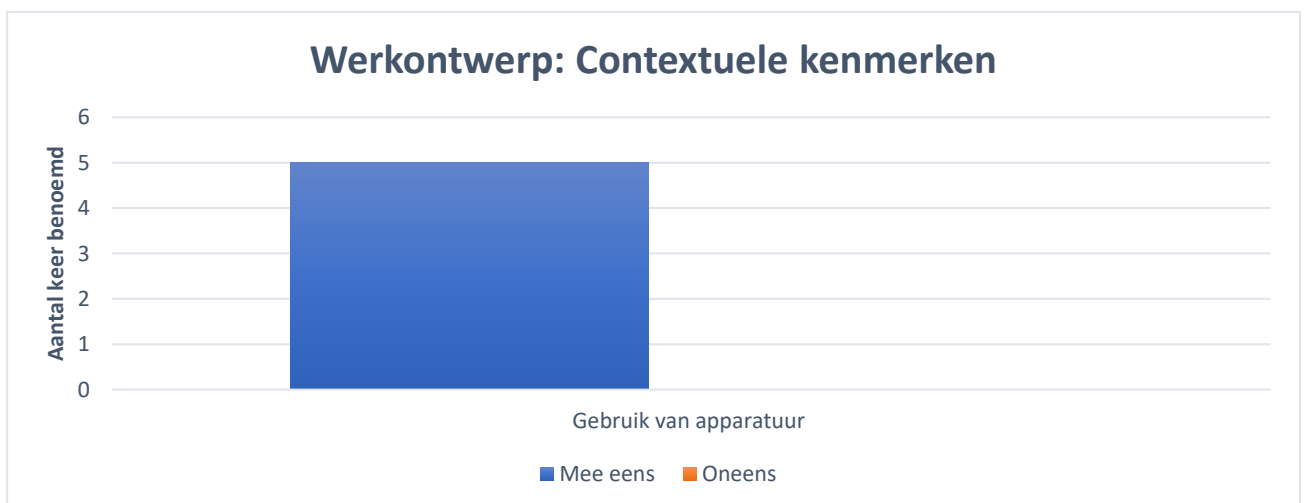
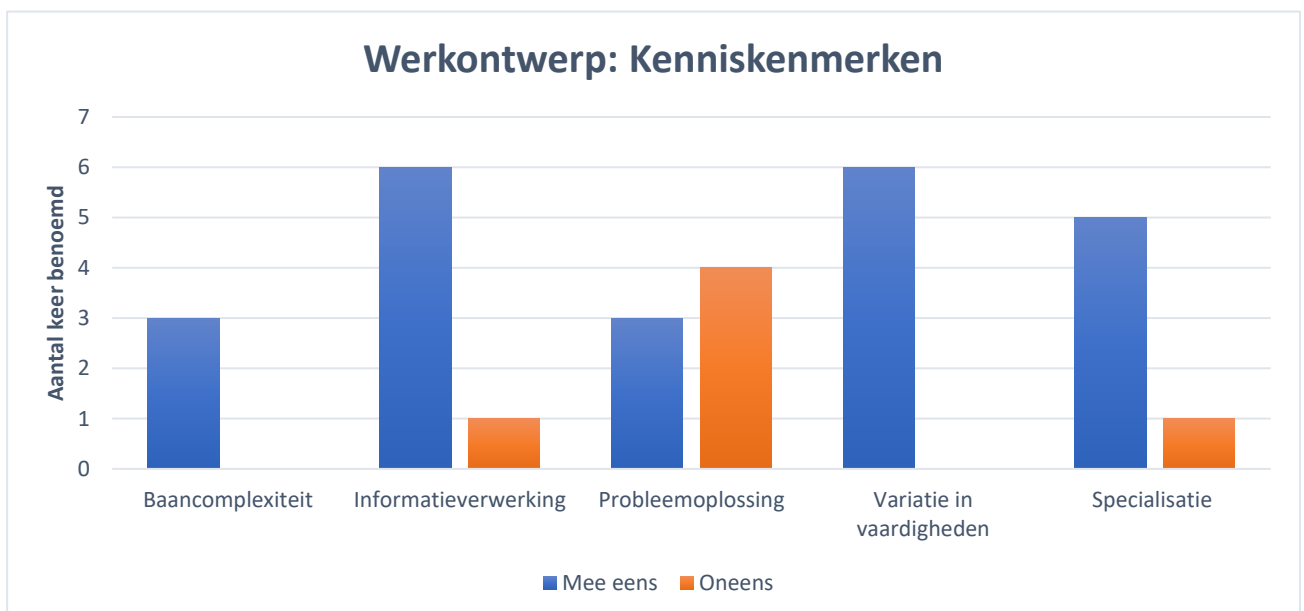
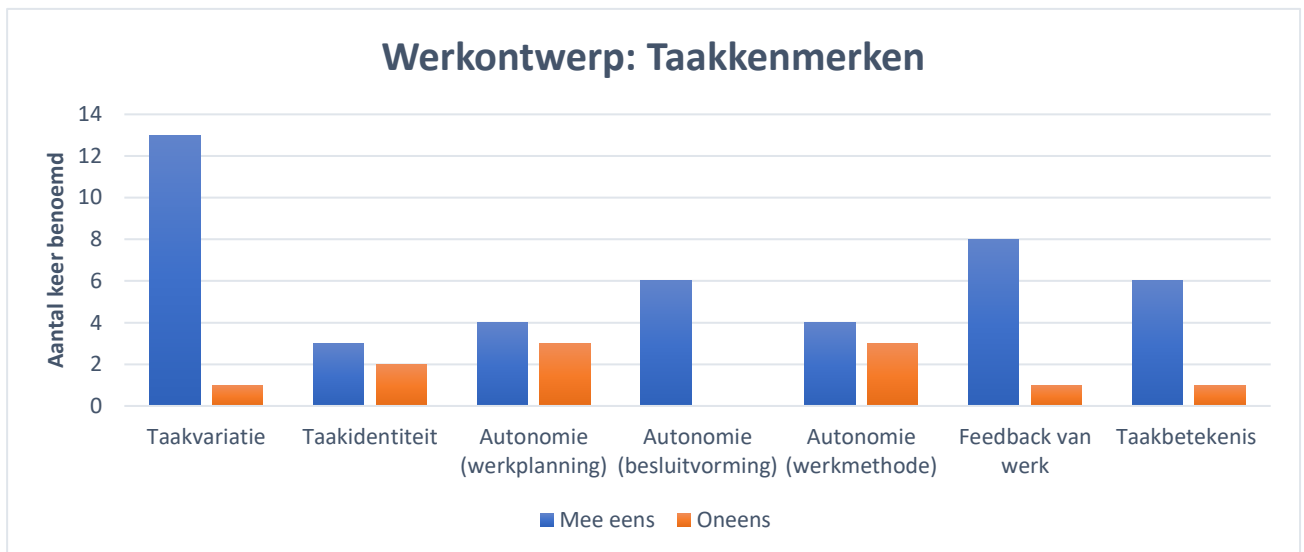


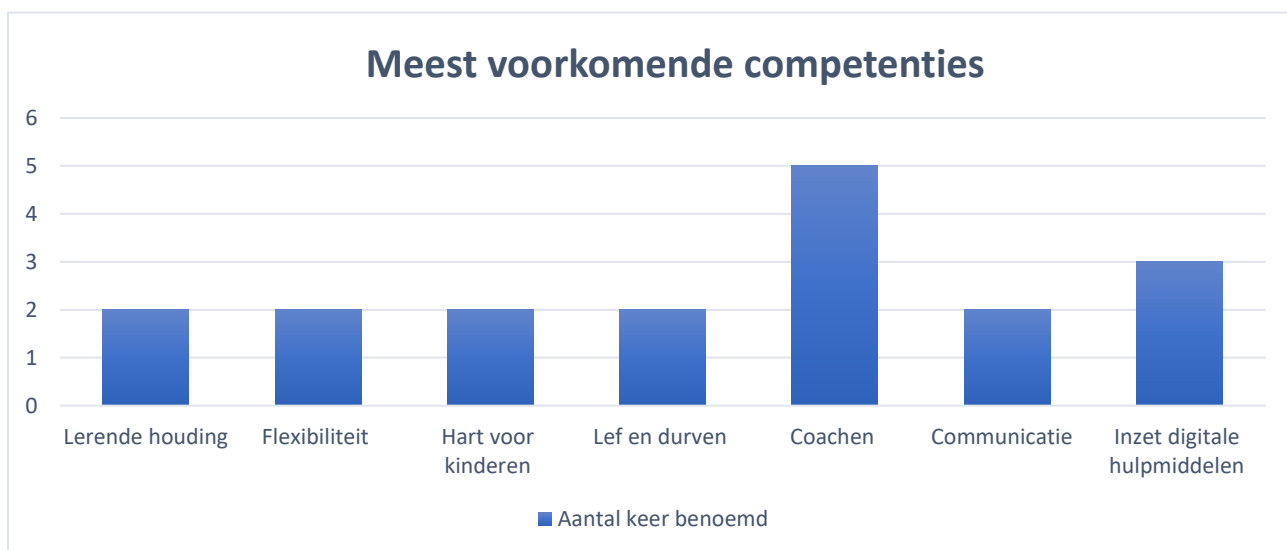
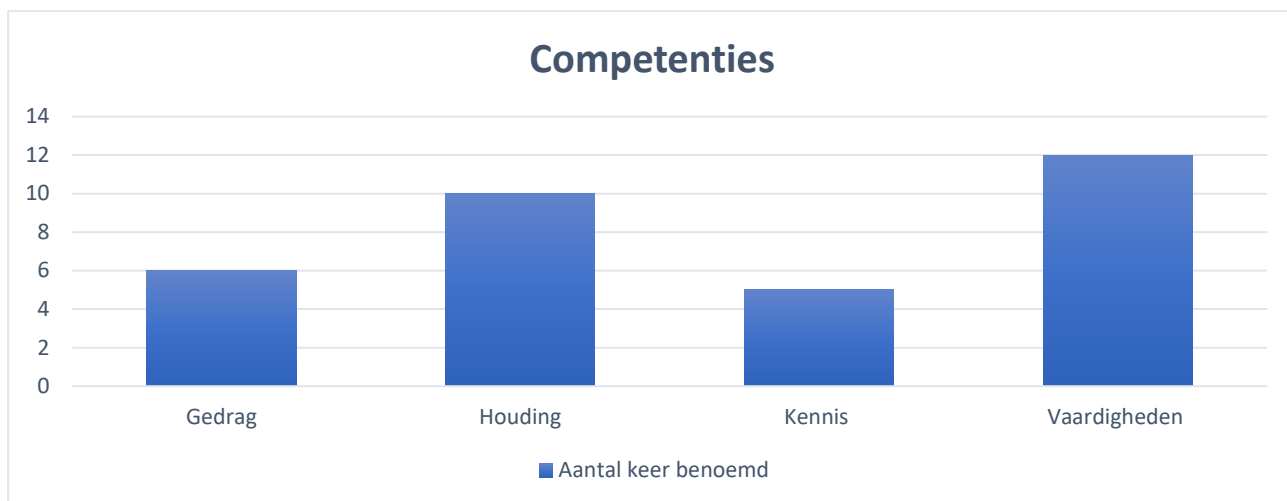
Bijlage 13. Tabellen analyse deelvraag 1 (stap 1)



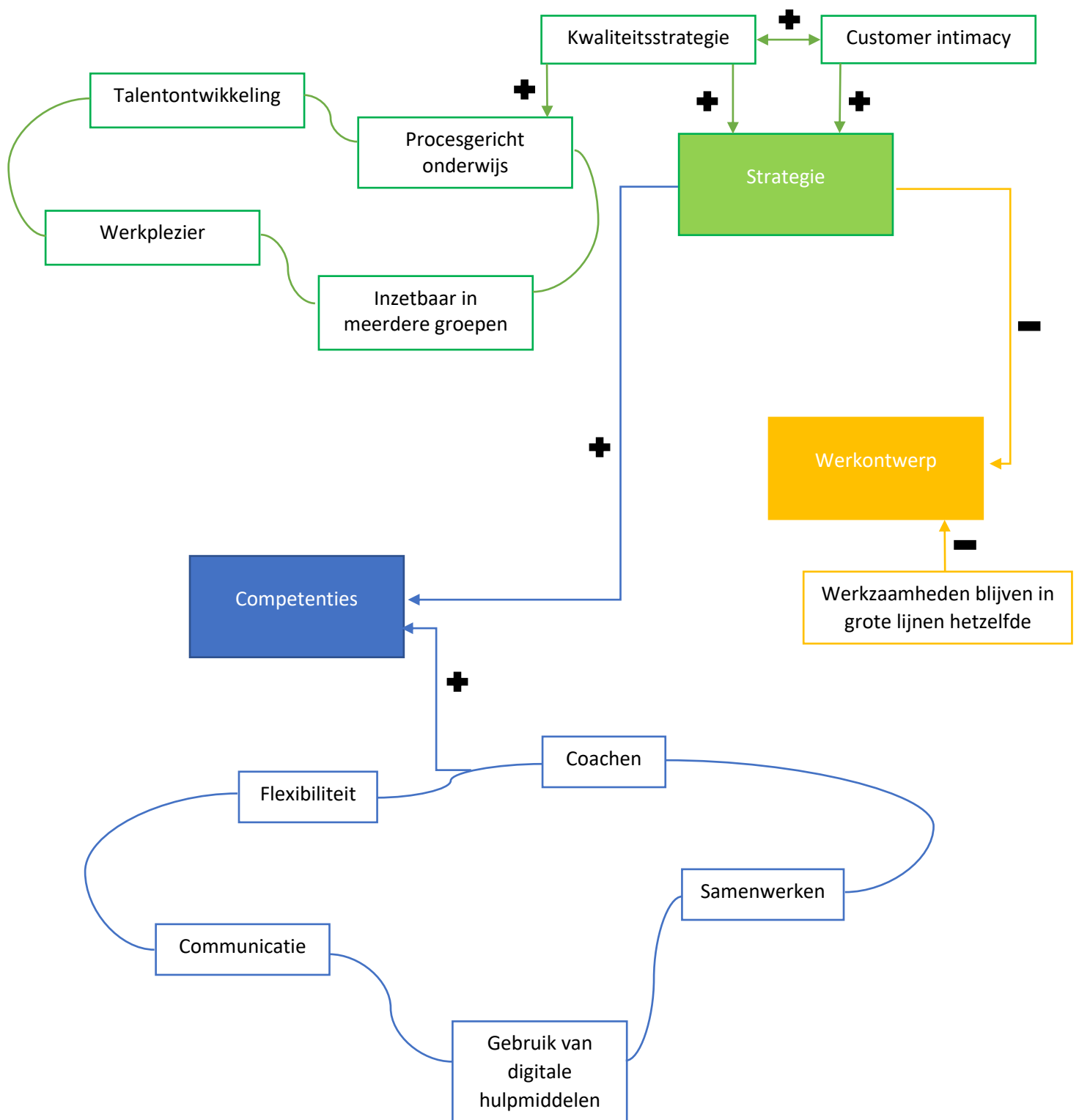


Bijlage 14. Tabellen analyse deelvragen 2 en 3 (stap 1)





Bijlage 15. Causaal diagram (stap 1)





Functieprofiel '2021' Leerkracht bij VCO Oost-Nederland



ONTWIKKEL JE TALENTEN EN LEER HOE JE DIE OPTIMAAL INZET!

Wat moet een leerkracht doen:

- Voorbereiding van lessen
- Een korte maar krachtige instructie geven, inspeland op ieder kind, waardoor de les vloeiend verloopt
- Het proces ondersteunen zodat elk kind geprikkeld wordt om het maximale uit zichzelf te halen
- Het kind coachen om de talenten te ontwikkelen
- Het analyseren van het leerpotentieel om de beste koers voor het kind uit te zetten
- Zorgen voor een goed klassenmanagement
- Het bedienen van diversiteit in de klas
- Samenwerken met ouders en het kind
- Samenwerken met collega's om het beste uit de school en elkaar te halen

Verantwoordelijkheden

- Een leerkracht beslist samen met ouders over welke leerweg een kind kan volgen.
- De wet- en regelgeving en de beleidslijnen van VCO Oost-Nederland en de school worden nageleefd.
- Verantwoording afleggen aan de directeur.

Kennis en vaardigheden

- Lesgevende vaardigheden
- Inlevingsvermogen
- Lef en durven
- Organisatiespecialist
- Teamplayer
- Bevlogenheid en heeft een hart voor kinderen
- Hbo werk- en denkniveau
- Leven lang leren



*Competenties:
Klaar voor de
toekomst!*

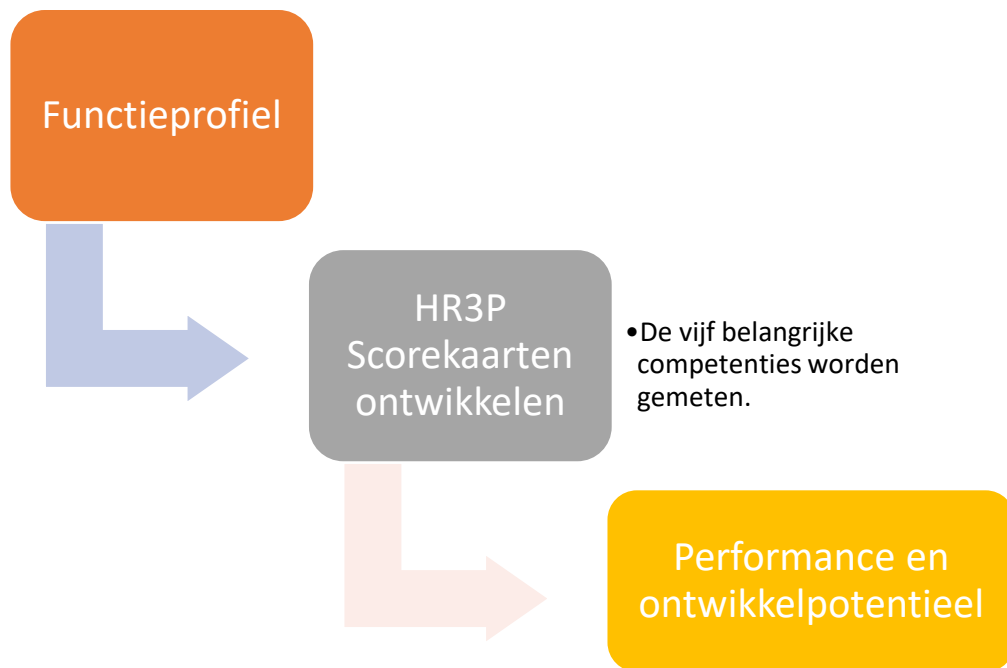
Visie

*VCO Oost-Nederland geeft procesgericht onderwijs waarin talenten van leerlingen en medewerkers centraal staan. Onderwijskwaliteit is dat een kind meer kan dan het leerpotentieel zodat het ontwikkeld tot een gelukkige wereldburger. Doe wat je leuk vindt en waar je energie uit haalt.
Focus op WERKPLEZIER.*

Bijlage 17. Gedragsindicatoren startbekwaam, basisbekwaam, vakbekwaam (stap 1)

Werkzaamheden	Startbekwaam	Basisbekwaam	Vakbekwaam
Voorbereiding van lessen	Het ontwerpen van een lesprogramma.	Het ontwerpen van een creatief en uitdagend lesprogramma.	Het ontwerpen van een creatief en uitdagend lesprogramma en stemt het af op verschillen tussen leerlingen.
Een korte maar krachtige instructie geven waardoor de les vloeiend verloopt	Geeft een duidelijke uitleg van de leerstof.	Geeft een duidelijke uitleg van de leerstof en gaat tijdens instructie na of leerlingen de leerstof hebben begrepen.	Geeft een duidelijke uitleg van de leerstof en stemt dit af op de verschillen tussen leerlingen. Gaat tijdens de instructie na of leerlingen de leerstof hebben begrepen.
Het proces ondersteunen zodat elk kind geprikkeld wordt om het maximale uit zich zelf te halen	Alle leerlingen motiveren om te ontwikkelen.	Alle leerlingen motiveren en geeft feedback om verder te ontwikkelen.	Alle leerlingen individueel motiveren en stimuleren tot een positief zelfbeeld dat gevolgen heeft voor de ontwikkeling.
Het kind coachen om talenten te ontwikkelen	De leerling stimuleren om een talent te ontwikkelen.	De leerling een mogelijkheid bieden om een talent te ontwikkelen en kan hierop sturen.	De leerling een mogelijkheid bieden om een talent te ontwikkelen en kan hierop sturen. Geeft de leerling zodanig vertrouwen dat het kind het beste uitzicht zelf haalt.
Het analyseren van het leerpotentieel om de beste koers voor het kind uit te zetten	De leerlijnen van alle leerlingen kennen.	De leerlijnen van alle leerlingen kennen en advies geven over het potentieel.	De leerlijnen van alle leerlingen kennen, het analyseren en gericht advies geven. Het beste uit het kind halen.
Zorgen voor een goed klassenmanagement	Zorgt voor een veilig klimaat in de klas.	Zorgt voor een veilig klimaat in de klas en heeft kennis van verschillende aspecten van het klassenmanagement.	Zorgt voor een ideaal leer- en werkklimaat waar rekening wordt gehouden tussen verschillende leerlingen. Heeft kennis van verschillende aspecten van het klassenmanagement.
Het bedienen van diversiteit in de klas	Alle verschillende leerlingen in de klas kennen.	Alle leerlingen in de klas kennen en creëert een klimaat van samenwerking.	Alle leerlingen in de klas kennen en creëert samenwerking. Stemt het leerproces af op verschillen tussen leerlingen.
Samenwerken met ouders en kinderen	Voert gesprekken met ouders en leerlingen.	Voert gesprekken met ouders en kinderen waarin wederzijds vertrouwen de basis vormt.	Ouders worden gezien als partners zodat iedere leerling de beste begeleiding krijgt. De leerling heeft inspraak op zijn ontwikkeling.
Samenwerken met collega's om het beste uit de school en elkaar te halen	Kan samenwerken met collega's.	Levert een bijdrage aan het ontwikkelen van de school en collega's. Geeft een invulling aan het taakbeleid.	Voelt zich verantwoordelijk voor het ontwikkelen van de school, geeft feedback aan collega's en geeft een invulling aan het taakbeleid.

Bijlage 18. Visualisatie (stap 2)



Bijlage 19. Scorekaart leerkracht competenties (stap 2)

Scorekaart: Flexibiliteit

“Een leerkracht moet zich snel kunnen aanpassen aan de omstandigheden. De maatschappij en populatie wordt steeds complexer en diverser waardoor een leerkracht steeds meer moet schakelen. Flexibiliteit wordt steeds belangrijker in de toekomst. Dit is ook verbonden aan het inzetbaar zijn in meerdere groepen”

Performance	Onvoldoende	Voldoende	Goed	Uitstekend
Ontwikkelpotentieel				
Het kost de leerkracht veel werk en tijd om de competentie te ontwikkelen				
Het kost de leerkracht weinig werk en tijd om de competentie te ontwikkelen				

Scorekaart: Coachen

“Door een verschuiving van productgericht lesgeven naar procesgericht lesgeven vraagt een coachende houding van een leerkracht. Het begeleiden op het proces wordt belangrijker”

Performance	Onvoldoende	Voldoende	Goed	Uitstekend
Ontwikkelpotentieel				
Het kost de leerkracht veel werk en tijd om de competentie te ontwikkelen				
Het kost de leerkracht weinig werk en tijd om de competentie te ontwikkelen				

Scorekaart: Communicatie

“Communicatie naar kinderen, ouders, collega’s moet helder en duidelijk blijven. Zeker nu de digitalisering steeds meer toeneemt, maar blijf met elkaar in gesprek”

Performance	Onvoldoende	Voldoende	Goed	Uitstekend
Ontwikkelpotentieel				
Het kost de leerkracht veel werk en tijd om de competentie te ontwikkelen				
Het kost de leerkracht weinig werk en tijd om de competentie te ontwikkelen				

Scorekaart: Samenwerken

“Samenwerken en aandacht voor ouders en kinderen wordt steeds belangrijker. De leerkracht moet ouders serieus nemen, meenemen en goed informeren. Ouders moeten gezien worden als volwaardige partner in het onderwijs. Samenwerken met collega’s om het beste uit de kinderen en de school te halen.”

Performance	Onvoldoende	Voldoende	Goed	Uitstekend
Ontwikkelpotentieel				
Het kost de leerkracht veel werk en tijd om de competentie te ontwikkelen				
Het kost de leerkracht weinig werk en tijd om de competentie te ontwikkelen				

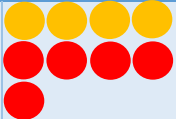
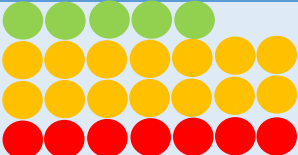
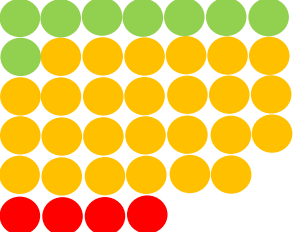
Scorekaart: Gebruik van digitale hulpmiddelen

“De tablet is het nieuwe pen en papier. Over drie jaar moeten alle leerkrachten overweg kunnen met digitale hulpmiddelen in de klas. Digitale hulpmiddelen moeten niet de overhand krijgen, maar als een leerkracht het goed inzet zorgt het voor minder administratie”

Performance	Onvoldoende	Voldoende	Goed	Uitstekend
Ontwikkelpotentieel				
Het kost de leerkracht veel werk en tijd om de competentie te ontwikkelen				
Het kost de leerkracht weinig werk en tijd om de competentie te ontwikkelen				

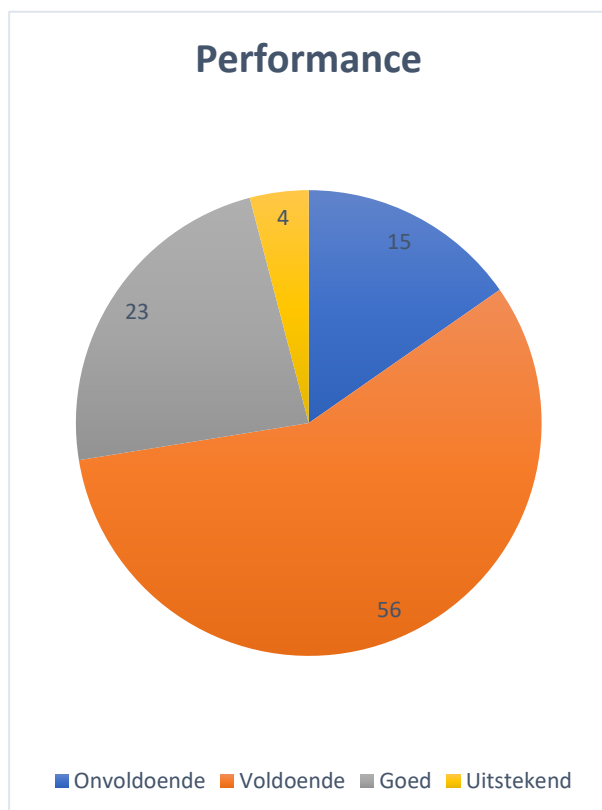
Competentie: Flexibiliteit

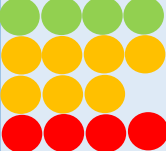
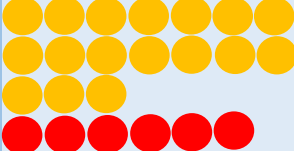
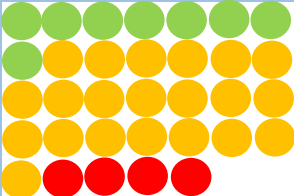
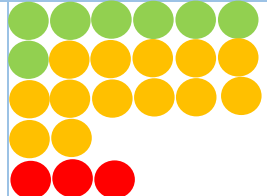


Performance Ontwikkelpotentieel	Onvoldoende	Voldoende	Goed	Uitstekend
Het kost de leerkracht veel werk en tijd om de competentie te ontwikkelen				
Het kost de leerkracht weinig werk en tijd om de competentie te ontwikkelen				

- <30 jaar
- 30 tot 55 jaar
- 55> jaar

Competentie: Coachen

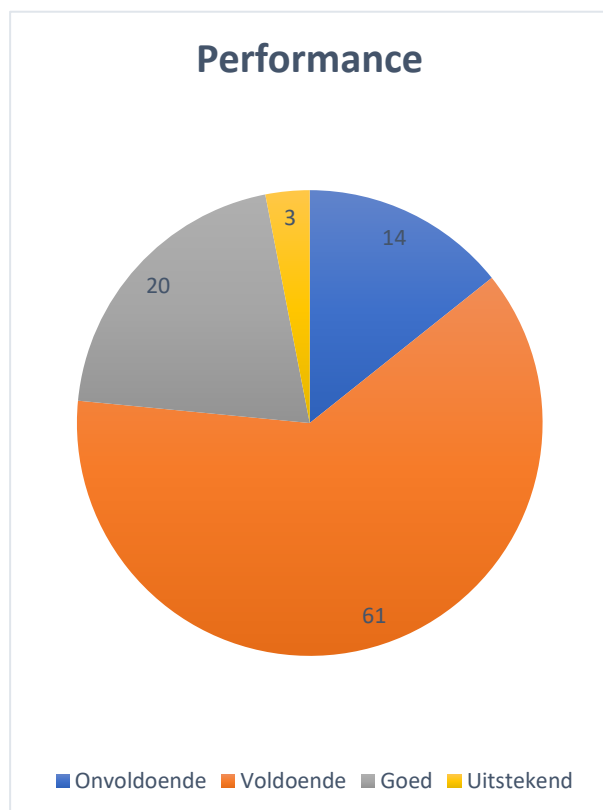


Performance Ontwikkelpotentieel	Onvoldoende	Voldoende	Goed	Uitstekend
Het kost de leerkracht veel werk en tijd om de competentie te ontwikkelen				
Het kost de leerkracht weinig werk en tijd om de competentie te ontwikkelen				

leder rondje staat voor één leerkracht

- <30 jaar
- 30 tot 55 jaar
- 55> jaar

Competentie: Communicatie

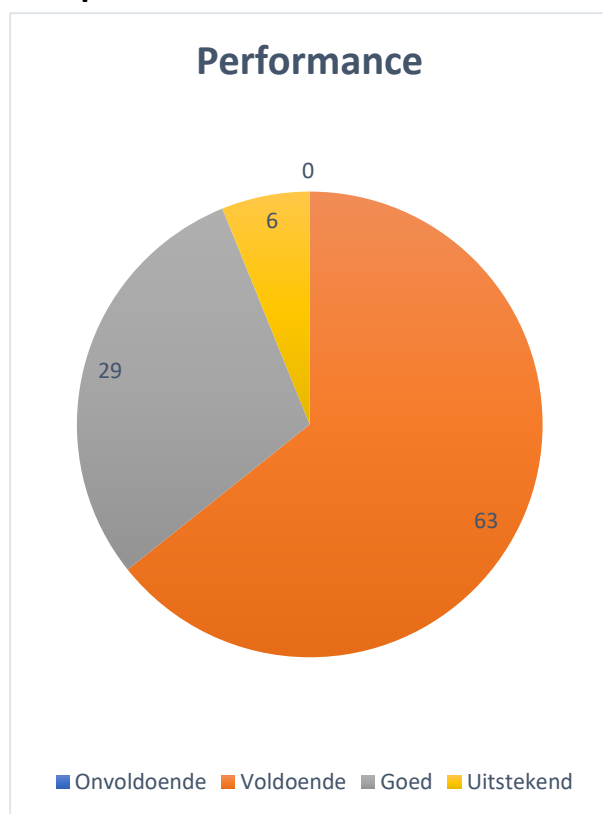


Performance Ontwikkelpotentieel	Onvoldoende	Voldoende	Goed	Uitstekend
Het kost de leerkracht veel werk en tijd om de competentie te ontwikkelen				
Het kost de leerkracht weinig werk en tijd om de competentie te ontwikkelen				

Ieder rondje staat voor één leerkracht

- <30 jaar
- 30 tot 55 jaar
- 55> jaar

Competentie: Samenwerken

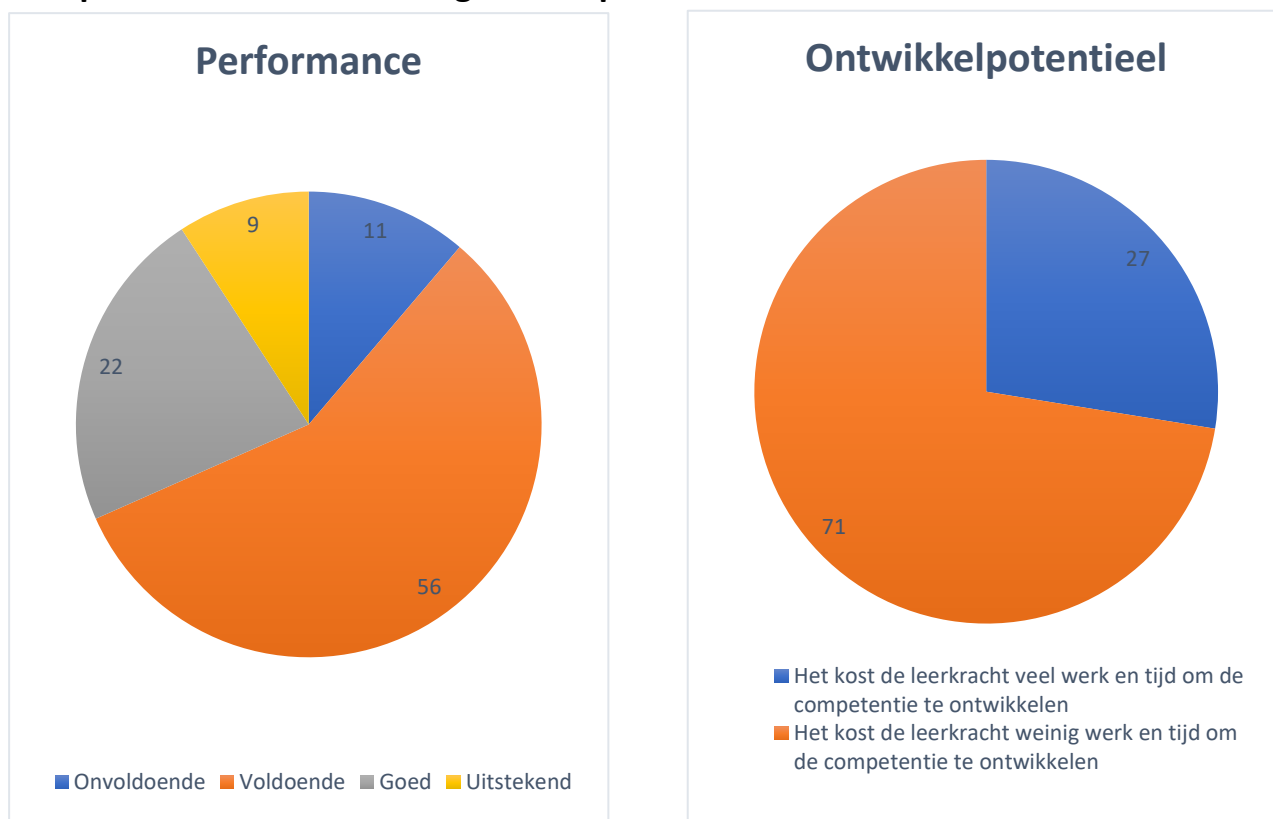


Performance Ontwikkelpotentieel	Onvoldoende	Voldoende	Goed	Uitstekend
Het kost de leerkracht veel werk en tijd om de competentie te ontwikkelen				
Het kost de leerkracht weinig werk en tijd om de competentie te ontwikkelen				

Ieder rondje staat voor één leerkracht

- <30 jaar
- 30 tot 55 jaar
- 55> jaar

Competentie: Gebruik van digitale hulpmiddelen

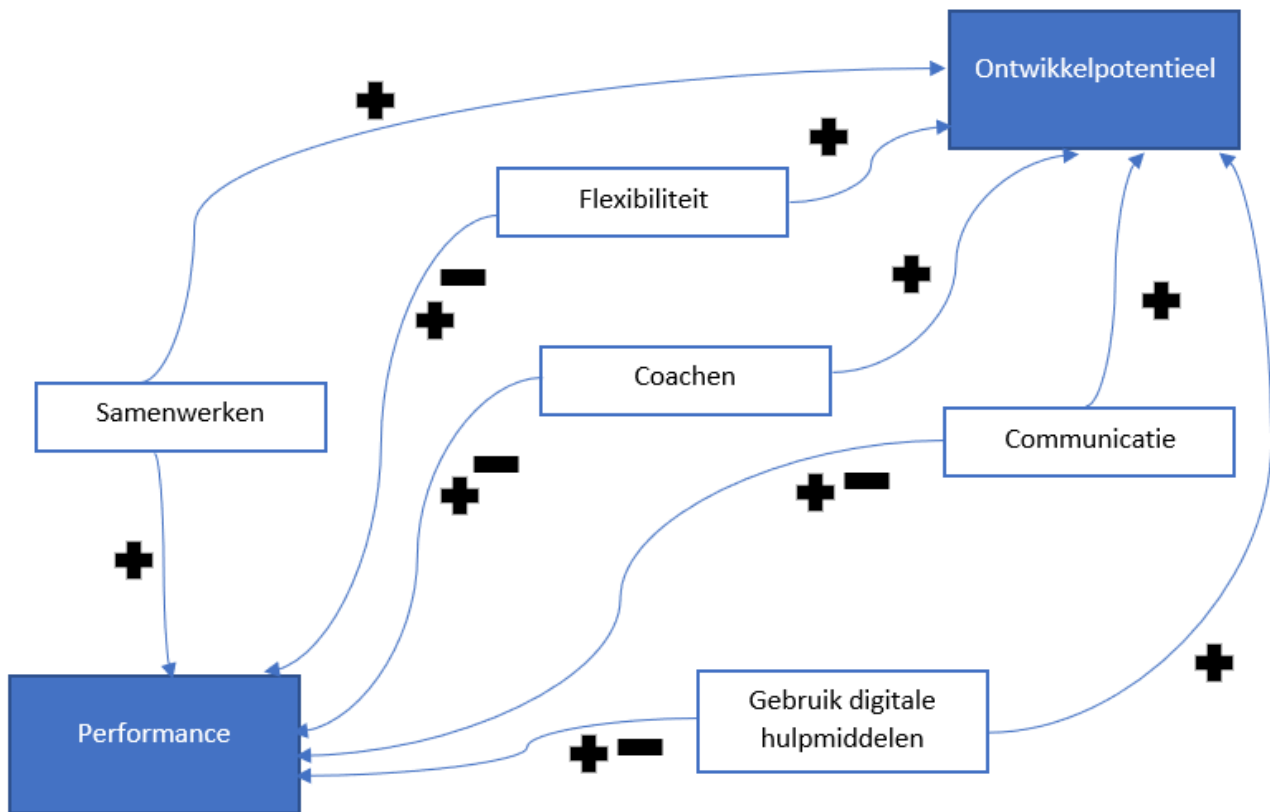


Performance Ontwikkelpotentieel	Onvoldoende	Voldoende	Goed	Uitstekend
Het kost de leerkracht veel werk en tijd om de competentie te ontwikkelen				
Het kost de leerkracht weinig werk en tijd om de competentie te ontwikkelen				

Ieder rondje staat voor één leerkracht

- <30 jaar
- 30 tot 55 jaar
- 55> jaar

Bijlage 21. Causaal diagram (stap 2)



Bijlage 22. Eigenwerkverklaring

Ondergetekende: (Naam student)

Laura Bos

verklaart ondubbelzinnig dat:

- 1) dit werkstuk eigen werk is en daarom geen inbreuk maakt op het auteursrecht van een ander,
- 2) alle gebruikte bronnen (waaronder internetpagina's) zijn voorzien van bronvermelding door middel van voetnoten,
- 3) het verslag voor niet meer dan 5 % aan overgenomen passages uit 'werk van anderen' bevat.
- 4) dit verslag ook digitaal is ingeleverd via Safe Assign (Blackboard).

Plaats: **Enschede**

Datum: **4 juni 2018**

Handtekeningen:



N.B. Schending van bovengenoemde 'Eigen werkverklaring' wordt als fraude aangemerkt als bedoeld in Art. 19 OER.