2016/2017

Thesis W

De (ver)bouw naar onderwijsvisie

Jorien van der Veen - 342090
Saxion Hogeschool Deventer
Facility management

Thesis W

Student	Jorien van der Veen – 342090
Opdrachtgever	Greijdanus Zwolle Campus 5 8017 CB Zwolle
Contactpersoon opdrachtgever	Mevrouw M. Stam-Tiekstra
Opleiding	Facility Management Hospitality Business School Saxion Hogeschool – Deventer
Eerste examinator	Mevrouw C.B. Brouwer
Tweede examinator	De heer R.G. Nijdam
Onderzoeksdocent	Mevrouw S.M. Borghuis
Plaats	Zwolle
Datum uitgave	16 oktober 2017
Versie	2

Copyright © 2017 Zwolle

Niets in deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de auteur.

Kom verder

SAXION

Verklaring eigen werk

Ik verklaar hierbij dat ik:

- volledig op de hoogte ben van de beoordelingscriteria van de toets Thesis W;
- alle Thesis W gerelateerde inspanning die nodig is om te voldoen aan deze criteria individueel heb verricht;
- geen hulp heb gehad van een tweede persoon, anders dan de door HBS aangeboden begeleiding.

Naam: Jorien van der Veen

Datum: 04-10-2017

Handtekening: 

Voorwoord

Voor u ligt het thesisrapport, dat dient als onderzoeks- en adviesrapport. De thesisrapportage is uitgevoerd bij de opdrachtgever Greijdanus Zwolle. In dit rapport wordt ingegaan op de adviesvraag hoe Greijdanus Zwolle haar onderwijshuisvesting kan laten aansluiten bij de onderwijsvisie van Greijdanus. Het onderzoek voor dit advies is uitgevoerd bij diverse externe scholen voor voortgezet onderwijs die allemaal 'het nieuwe leren' als onderwijsconcept uitvoeren. Hierdoor is vanuit diverse ervaringen een concreet advies gegeven aan Greijdanus Zwolle. Dit advies is geschreven in het kader van mijn afstudeeropdracht van de opleiding Facility Management aan Saxion Hogeschool Deventer.

Bij deze wil ik mevrouw C.B. Brouwer, mevrouw S.M. Borghuis, de heer R.S.F. van Marle en mevrouw M.E. Stam bedanken voor de begeleiding, feedback en ondersteuning bij het tot stand komen van dit thesisrapport. De opdrachtgever mevrouw M.E. Stam wil ik tevens bedanken voor de mogelijkheid om een adviesrapport te kunnen opstellen. Daarnaast wil ook mijn medestudenten bedanken voor de overlegmomenten. Deze momenten hebben mij geholpen om tot nieuwe inzichten te komen. Als laatste wil ik mijn familie en vrienden bedanken voor hun steun tijdens het schrijven van dit rapport. Zonder bovengenoemde personen was dit thesisrapport niet tot stand gekomen.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Jorien van der Veen

Zwolle, 20 oktober 2017

Managementsamenvatting

Greijdanus Zwolle is een gereformeerde scholengemeenschap die voorgezet onderwijs biedt. Momenteel is Greijdanus haar onderwijsvisie aan het vernieuwen. Dit heeft geleid tot nieuwe activiteiten die weer gevolgen hebben voor de onderwijshuisvesting van Greijdanus Zwolle. De huidige huisvesting sluit niet meer aan bij de activiteiten van de nieuwe onderwijsvisie. In opdracht van Greijdanus Zwolle is daarom een onderzoek verricht naar de aansluiting van de onderwijshuisvesting op de vernieuwde onderwijsvisie. De adviesvraag die binnen deze thesis centraal staat, luidt als volgt: *"Hoe kan Greijdanus Zwolle haar onderwijshuisvesting laten aansluiten op de vernieuwde onderwijsvisie 2017 van Greijdanus?"*. Op deze vraag wordt in een strategisch advies een antwoord gegeven. Door literatuur- en veldonderzoek is inzicht verkregen in de onderwerpen: onderwijshuisvesting, huisvestingskeuzemodel, Programma van Eisen en onderwijsvisie.

De hoofdvraag binnen dit onderzoek is: *"Op welke wijze kan het functioneel Programma van Eisen (PvE), SBR 258, bijdragen aan de aansluiting van de onderwijshuisvesting op de onderwijsvisie?".* Om antwoord te kunnen geven op deze hoofdvraag zijn deelvragen opgesteld. Dit is gedaan aan de hand van het huisvestingskeuzemodel en het Programma van Eisen - SBR 258 methode. De vragen zijn beantwoord door middel van literatuuronderzoek, expertinterviews (veldonderzoek A) en interviews met drie adjunct-directeuren van Greijdanus Zwolle (veldonderzoek B). Daarnaast is ook een deelvraag opgesteld, waarin drie externe best practices scholen in het voortgezet onderwijs als respondent hebben gefunctioneerd (veldonderzoek B). In de interviews is gevraagd naar kritische succesfactoren voor de aansluiting van de onderwijshuisvesting bij de onderwijsvisie. Door de diverse respondenten is het onderwerp van meerdere kanten te bekijken.

De belangrijkste resultaten van het onderzoek zijn dat de vernieuwde onderwijsvisie al deels is geconcretiseerd naar activiteiten die beschreven staan in de ontwerpprincipes. De ontwerpprincipes zijn als richtlijnen genomen, vanuit hier wordt een functioneel Programma van Eisen opgesteld. Tevens worden vanuit de ontwerpprincipes schooljaar 2017/2018 pilots uitgevoerd, waarin diverse onderwijsscenario's worden uitgevoerd. Op basis hiervan worden keuzes gemaakt ten aanzien van het soort werkplekconcepten (stilte- en flexwerkplekken) en de hoeveelheid werkplekconcepten.

Vanuit het theoretisch kader en de onderzoeksresultaten is in combinatie met het huisvestingskeuzemodel het volgende functionele Programma van Eisen opgesteld: leer-/werkplekconcepten creëren waarin ICT is opgenomen. Deze leer-/werkplekconcepten leveren flexibele leer-/werkplekken die eenvoudig aan te passen zijn aan het soort onderwijs dat gegeven wordt. Het wordt geadviseerd om twee soorten leer-/werkplekken te creëren, namelijk stilte- en flexwerkplekken. Onder flexwerkplekken worden instructie- en groepswerkplekken verstaan. Het functionele Programma van Eisen sluit aan bij de onderwijsvisie van Greijdanus. In de onderwijsvisie wordt beschreven dat leren als een sociaal proces wordt gezien, maar ook dat leerlingen kunnen leren door gedifferentieerd onderwijs. De focus ligt daarbij op de overgang van klassikaal naar project- en opdrachtgestuurd leren. Daardoor komt meer nadruk te liggen op begeleiding (coachend) en samenwerking. De beide soorten leer-/werkplekken bieden hier ruimte voor. Omdat door de inzet van ICT het onderwijs meer tijd- en plaatsgebonden wordt, moet ICT binnen de leer-/werkplekken worden

opgenomen. In het schooljaar 2017/2018 heeft iedere leerling een eigen device ontvangen, de infrastructuur moet hierop aangepast worden. Op die manier kunnen digitale middelen een meerwaarde bieden voor het leren. Geadviseerd wordt om bij het ontwerpen van de leer-/werkplekken expertise (bijvoorbeeld in de vorm van een binnenhuisarchitect) in te schakelen. Op die manier hebben de aanpassingen een toegevoegde waarde. Met aanpassingen binnen de onderwijshuisvesting gaan kosten gepaard. Greijdanus Zwolle heeft een budget van € 500.000 voor de komende drie jaar. Met dit budget moeten alle (bouwkundige) aanpassingen inclusief onderhoud worden uitgevoerd.

Daarnaast biedt een flexibele inrichting nog een voordeel: de onderwijsvisie is door de maatschappelijke omgeving en de door de vernieuwde visie op leren, onderwijs en onderwijzen continu in verandering. Wanneer de huisvesting flexibel is, biedt dit de mogelijkheid om in de toekomst de huisvesting van binnen te veranderen. Dit geldt bijvoorbeeld wanneer de onderwijsvisie verandert en wanneer daaruit andere activiteiten en/of functies voortkomen. De wet- en regelgeving die door de overheid wordt opgelegd, geldt als de ondergrens voor kwalitatief goede onderwijshuisvesting.

Het advies betreffende de leer-/werkplekconcepten moet over een jaar geëvalueerd kunnen worden. Op die manier kan bepaald worden of de maateregelen effect hebben gehad op de kwaliteit/visie-vertaling van Greijdanus. Ten behoeve van de evaluatie zijn diverse criteria opgesteld op het gebied van didactiek, devices en samenwerking. De criteria zijn opgesteld aan de hand van de onderwijsvisie en aan de hand van de medewerkers van Greijdanus Zwolle. In de loop der tijd kunnen de criteria veranderen door turbulentie in de politiek, marktontwikkeling en inzichten in de onderwijsmethode.

Inhoudsopgave

Voorwoord 4

Managementsamenvatting 5

1. Inleiding 9

1.1. Achtergrondinformatie opdrachtgever 9

1.2. Aanleiding en relevantie 9

1.3. Managementprobleem 11

1.4. Doelstellingen 11

1.5. Managementvraag 12

1.6. Leeswijzer 12

2. Onderzoeksvragen 12

2.1. Hoofdvraag en deelvragen 12

2.2. Scope onderzoek 13

3. Theoretisch kader 14

3.1. Onderwijshuisvesting 14

3.2. Huisvestingskeuzemodel 15

3.3. Onderwijsvisie 16

3.4. Programma van Eisen 19

4. Onderzoeksaanpak 21

4.1. Type onderzoek 21

4.2. Onderzoeksstrategie 21

4.3. Waarnemingsmethode 22

4.4. Meetinstrumenten 22

4.5. Selectie onderzoekseenheden 23

4.6. Analyseplan 23

5. Resultaten onderzoek 24

5.1. Programma van Eisen – SBR 258 24

5.2. Elementen onderwijsvisie vanuit de organisatie 24

5.3. Functies en prestaties 26

5.4. Beeldverwachting 27

5.5. Kritische succesfactoren aansluiting onderwijshuisvesting op onderwijsvisie 28

5.6. Interne voorwaarden 30

5.7. Externe eisen en voorwaarden 32

6. Conclusie 33

7. Discussie 34

7.1. Validiteit 34

7.2. Betrouwbaarheid 36

8. Advies **37**

8.1. Adviesopties *41*

8.2. Advies *42*

8.2.1. PDCA-cyclus 43

8.3. Aanbevelingen *46*

8.4. Haalbaarheid *46*

Nawoord **49**

Literatuurlijst **51**

1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de achtergrondinformatie van de opdrachtgever het Greijdanus Zwolle gegeven. Daarnaast komt de aanleiding van dit thesisproject aan bod, namelijk het ontbreken van de aansluiting van de onderwijshuisvesting op de vernieuwde onderwijsvisie van Greijdanus. Dit heeft tot een managementprobleem en daarmee dit adviesrapport geleid.

1.1. Achtergrondinformatie opdrachtgever

De opdrachtgever voor deze thesisopdracht is Greijdanus middelbare scholengemeenschap met een gereformeerde (christelijke) grondslag. Greijdanus valt onder het Nederlandse Recht. Dit betekent dat wat Greijdanus doet gericht is op en ingekaderd is in de regelgeving van de overheid.

Het Greijdanus heeft vier vestigingen in Noordoost-Overijssel: Zwolle, Hardenberg, Meppel en Enschede. Er wordt onderwijs gegeven aan ruim 3500 vmbo-, havo- en vwo-leerlingen. Daarnaast werken er ongeveer 450 medewerkers bij Greijdanus. Het Greijdanus werkt samen met drie andere gereformeerde primaire onderwijsorganisaties in een samenwerkingsverband genaamd GO|ON. GO|ON staat voor Gereformeerd Onderwijs Oost Nederland. Door dit samenwerkingsverband wordt doorstroom geboden van gereformeerd primair onderwijs naar gereformeerd voortgezet onderwijs. Met de partners in GO|ON werkt Greijdanus samen op het gebied van ondersteunende diensten, zoals administratie, ICT en huisvesting van de ondersteunende diensten op de Campus (Greijdanus, 2012).

Deze thesisopdracht wordt uitgevoerd voor de locatie Zwolle. Voor deze locatie is gekozen omdat dit pand niet meer aansluit bij de vernieuwde onderwijsvisie van Greijdanus. Locatie Zwolle is het oudste pand is van alle vier de vestigingen van Greijdanus. Tevens is het de hoofdvestiging van Greijdanus. Op deze locatie wordt onderwijs gegeven aan alle richtingen (vmbo, havo en vwo). Doorstroming naar locatie Zwolle vindt plaats wanneer op een van de andere vestigingen de richting niet kan worden afgemaakt. Op de locatie Zwolle wordt onderwijs gegeven aan meer dan 2000 leerlingen. Mathilde Stam-Tiekstra is de contactpersoon voor deze thesisopdracht. Zij is de manager van de afdeling Huisvesting en Facilitaire Zaken binnen Greijdanus.

1.2. Aanleiding en relevantie

Onderwijshuisvesting is een onderdeel van de corebusiness onderwijs. Het biedt het onderwijs ondersteuning en draagt bij aan de onderwijskwaliteit (Van Merkesteijn & Schepers, 2013).

De huidige onderwijshuisvesting van Greijdanus Zwolle is meer dan 30 jaar oud (1983) en sluit niet aan bij de bij de onderwijsvisie van het Greijdanus (IST), dit is geconstateerd door Stam. Omdat de vernieuwde onderwijsvisie om andere werk/leer- en ruimtevormen vraagt. Het huidige Greijdanus Zwolle is een typische authentieke gangenschool met voornamelijk klassieke lokalen. Dat er geen aansluiting meer is, komt door de constante verandering van de onderwijsvisie die ook de komende jaren zal blijven veranderen. Stam (2017) stelt dat het Greijdanus onderwijshuisvesting wil creëren die aansluit bij de toekomstige onderwijsvisie (SOLL).

Momenteel vindt er een grote verandering plaats in de onderwijsvisie 2017 van Greijdanus. De onderwijsvisie is onderworpen is aan de invloed van maatschappelijke veranderingen (Van Aalst & Kok, 2004). Het management en diverse teams binnen Greijdanus hebben input geleverd voor de vernieuwde onderwijsvisie 2017. Als gevolg daarvan is recent onderwijskundige literatuur bestudeerd. In Bijlage I is de conceptversie de vernieuwde onderwijsvisie opgenomen. Deze vernieuwde onderwijsvisie van Greijdanus is het uitgangspunt van deze thesis.

Het doel is het schrijven van een advies, ofwel een functioneel Programma van Eisen. Bij een functioneel Programma van Eisen gaat om de vertaling van het 'wat', om de activiteiten van de onderwijsvisie en om de onderwijshuisvesting en de daaruit voortkomende functies. Aan de hand van een functioneel Programma van Eisen kan de aansluiting van de onderwijshuisvesting op de onderwijsvisie gerealiseerd worden.

DuFour (2004) stelt: "The professional learning community model flows from the assumption that the core mission of formal education is not simply to ensure that students are taught but to ensure that they learn. This simple shift— from a focus on teaching to a focus on learning—has profound implications for schools." Hiermee geeft DuFour aan dat een onderwijsgebouw niet alleen een plek is die de functie van onderwijzen heeft, maar dat het ook een plek is om het leren te bevorderen. Het onderwijsgebouw heeft daarmee een maatschappelijke functie. Onderwijs heeft een grote impact op de samenleving, daarom is het van belang dat de onderwijshuisvesting goed is. De definitie van goed is niet eenduidig, maar wanneer de onderwijshuisvesting goed is, kan het een juiste bijdrage leveren aan het onderwijs en de kwaliteit daarvan, kortom aan de maatschappij.

Temple (2007) stelt in zijn onderzoek 'Learning spaces for the 21st century' dat het ontwerp en de indeling van een gebouw een bijdrage kan leveren aan het vergemakkelijken van het leren. Door met de indeling van een gebouw de barrières tussen school en buitenschools te doorbreken kan een gevoel van sociale gemeenschap gecreëerd worden. De fysieke omgeving kan differentiërend zijn en dit draagt weer bij aan het onderscheidend vermogen ten opzichte van andere scholen. De differentiatie kan door middel van beeldvorming (materiaal, kleur en vormgeving) worden weergegeven.

Een soortgelijke constatering doen Mobach, Kok en Omta (2007) in het onderzoek 'The added value of facility management in the educational environment' weer. Zij stellen: "The physical environment can be found to act as a differentiator, positioning the organisation and conveying distinctiveness from competitors, contributing to the presentation of an institutional brand and building design and materials in relation to environmental issues." Doordat het gebouw kan bijdragen aan het onderwijs, is het van belang dat de onderwijshuisvesting aansluit op de onderwijsvisie. Mobach, Kok en Omta (2007) geven in hetzelfde onderzoek weer dat er een relatie is tussen het werkproces (in dit geval leren) en het gebouw. Daarbij wordt gesteld dat het leren kan worden beïnvloed door de omgeving waarin het plaatsvindt. Veel meer dan de grote architectonische factoren blijken juist de kleine factoren het verschil te maken. Temple (2007) stelt: "There is a growing body of scientific evidence for the relationship between the quality of educational facilities and resultant educational achievement. Yet decisions about the educational environment seem to be independent of teaching and learning needs and the impact of the educational environment on the learning outcome." Mobach, Kok en Omta (2007) voegen hieraan toe: "This educational environment includes important aspects of facility management

(FM), such as the accommodation and the fit out of classroom." De leeromgeving is dus afhankelijk van de onderwijs- en leerbehoeften en van de impact van de leeromgeving op de leerresultaten. Facility management speelt hierbij een belangrijke rol, omdat huisvesting een onderdeel is van het takenpakket van een facility manager. Het beheer, het onderhoud en de uitstraling van gebouwen zijn belangrijke taken voor een facilitair manager (Dissel, 2013).
Meerdere onderzoekers stellen kortom dat (goed) onderwijs en huisvesting tot elkaar in relatie staan. Dit maakt dat het vraagstuk voor Greijdanus Zwolle zo relevant en interessant is.

Relevantie

Het is van belang dat Greijdanus inspeelt op de vernieuwde onderwijsvisie 2017. De onderwijsvisie, met daarin het belangrijk speerpunt, het verhogen van onderwijskwaliteit, geeft richtlijnen voor de inrichting van de onderwijshuisvesting. Zowel Mobach, Kok en Omta (2007) als Temple (2007) en DuFour (2004) stellen in hun onderzoeken dat onderwijs en huisvesting een afhankelijke relatie hebben. De vraag is hoe kan Greijdanus Zwolle de twee aspecten, onderwijshuisvesting en onderwijsvisie, op elkaar kan laten aansluiten. Dat wordt onderzocht in dit onderzoek.

1.3. Managementprobleem

Momenteel weet Greijdanus Zwolle niet hoe ze haar onderwijshuisvesting kan laten aansluiten op de vernieuwde onderwijsvisie. De onderwijshuisvesting van Greijdanus Zwolle is een typische authentieke gangenschool, met voornamelijk klassieke lokalen. In Bijlage II wordt een sfeerimpressie gegeven van de huidige inrichting van de onderwijshuisvesting. Helaas zorgen de bouwkundige beperkingen, zoals dragende muren en/of kolommen/staanders, ervoor dat het niet altijd mogelijk is om de ruimten eenvoudig aan te passen. Naast de bouwkundige beperkingen zijn er ook financiële beperkingen. De komende drie jaar is € 500.000 beschikbaar voor onderwijshuisvesting. Van dit geld moeten alle (bouwkundige) aanpassingen worden uitgevoerd (Stam, 2014). Voordat er eventuele verandering en/of aanpassingen in de onderwijshuisvesting gaan plaatsvinden, is het van belang om te kijken hoe de onderwijshuisvesting kan aansluiten op de vernieuwde onderwijsvisie. Door te onderzoeken welke activiteiten uit de vernieuwde onderwijsvisie voortkomen en welke activiteiten in de onderwijshuisvesting plaatsvinden, kan vervolgens gekeken worden hoe deze activiteiten op elkaar aangesloten kunnen worden. Dit wordt op basis van diverse criteria vastgesteld. Deze criteria zijn opgesteld in samenwerking met diverse medewerkers van Greijdanus. Gekeken wordt of de maateregelen effect hebben gehad op de kwaliteit/visie-vertaling van Greijdanus. In de loop der tijd kunnen de criteria veranderen door turbulentie in de politiek, marktontwikkeling en inzichten in de onderwijsmethode. De urgentie van verandering van de vernieuwde onderwijsvisie is hoog. Het gaat hier namelijk om een maatschappelijke ontwikkeling en wanneer daar niet op geanticipeerd wordt, zal Greijdanus in de toekomst hoogstwaarschijnlijk minder leerlingen aantrekken.

1.4. Doelstellingen

Adviesdoel

Het doel van dit onderzoek is om een bijdrage te leveren aan een succesvolle aansluiting van de onderwijshuisvesting en de onderwijsvisie van Greijdanus Zwolle. Dit wordt gedaan door een functioneel Programma van Eisen (PvE) op te stellen dat aansluit op de onderwijsvisie van Greijdanus.

Onderzoeksdoel

Het onderzoekdoel is om een bijdrage te leveren aan het advies. Dit gebeurt in de vorm van een functioneel Programma van Eisen; SBR 258 (Van der Voort, 2000). In dit Programma van Eisen wordt naar aanleiding van de vernieuwde onderwijsvisie 2017 van Greijdanus een zo optimaal mogelijke onderwijshuisvesting ontwikkeld. Dit wordt gedaan door bij externe voortgezet onderwijsscholen informatie te verzamelen over de aansluiting van onderwijshuisvesting en onderwijsvisie. Deze informatie kan vervolgens gebruikt worden voor Greijdanus Zwolle.

1.5. Managementvraag

De voor Greijdanus Zwolle opgestelde adviesvraag luidt als volgt:

> *"Hoe kan Greijdanus Zwolle haar onderwijshuisvesting laten aansluiten op de vernieuwde onderwijsvisie 2017 van Greijdanus?"*

1.6. Leeswijzer

In het eerste hoofdstuk wordt de inleiding van dit adviesrapport weergeven. Daarin staan de aanleiding, de relevatie, het managementprobleem en de adviesvraag vermeld. In hoofdstuk twee worden de onderzoeksvragen (hoofd- en deelvragen) en de scope weergegeven. In hoofdstuk drie komt het theoretisch kader aan bod. Hierin worden de kernbegrippen 'onderwijshuisvesting', 'onderwijsvisie', 'Programma van Eisen' en 'het huisvestingskeuzemodel' gedefinieerd. In hoofdstuk vier worden de onderzoeksmethoden van dit onderzoek worden gegeven. In hoofdstuk vijf volgen de resultaten van de gedane onderzoeken. Hier wordt antwoord gegeven op de onderzoeksvragen. In hoofdstuk zes volgt de conclusie. In hoofdstuk zeven komt in de discussie de validiteit en de betrouwbaarheid van dit onderzoek aan bod. Vervolgens worden in hoofdstuk acht het advies en de aanbevelingen gegeven. Tot slot volgt de literatuurlijst. De bijlagen zijn opgenomen in het bijlagenboek.

2. Onderzoeksvragen

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksvragen weergegeven. Deze bestaan uit een hoofdvraag en de daaruit voortkomende deelvragen. Daarnaast komt in dit hoofdstuk de scope van het onderzoek aan bod.

2.1. Hoofdvraag en deelvragen

Om de managementvraag te kunnen beantwoorden en om tot een Programma van Eisen te kunnen komen, is het noodzakelijk om inzicht en informatie te verkrijgen op het gebied van onderwijsvisie, onderwijshuisvesting, interne voorwaarden en externe eisen. Het Programma van Eisen wordt aan de hand van het instrument Programma van Eisen SBR (Stichting Bouwresearch) 258 beschreven. De hoofdvraag luidt als volgt:

> *"Op welke wijze kan het functioneel Programma van Eisen (PvE), SBR 258, bijdragen aan de aansluiting van de onderwijshuisvesting op de onderwijsvisie?"*

Het is van belang te onderzoeken op welke wijze deze aspecten ervoor kunnen zorgen dat de onderwijshuisvesting en onderwijsvisie op elkaar aansluiten. Daartoe is het nodig om inzicht te krijgen in onderwijshuisvesting en onderwijsvisie en in succesvolle voorbeelden hiervan.

De deelvragen komen voort uit SBR 258 (de definitie van een Programma van Eisen en SBR 258 worden weergegeven in paragraaf 3.3). Hiervoor is gekozen omdat deze methode elementen weergeeft die van belang zijn voor een Programma van Eisen. Deze elementen (zie bijlage III) vormen de basis voor de onderzoeksvragen. In de eerste drie deelvragen zijn de eerste drie elementen beschreven. De deelvragen vijf en zes geven antwoord op het vierde en vijfde element. De deelvragen één en twee zijn tevens voortgekomen uit het huisvestingskeuzemodel. Dit wordt verder toegelicht in paragraaf 3.4. Deze deelvragen komen ook terug in de stappen van het huisvestingskeuzemodel.

Deelvragen

1. Welke organisatorische elementen dragen bij aan het faciliteren van onderwijsvisie vanuit de organisatie?
2. Welke functies en prestaties spelen naar aanleiding van de vernieuwde onderwijsvisie een rol binnen de onderwijshuisvesting?
3. Op welke wijze speelt beeldverwachting (uitstraling en imago & identiteit) een rol bij de onderwijshuisvesting?
4. Welke kritische succesfactoren geven best practices voortgezet onderwijsscholen weer, over de aansluiting van de onderwijshuisvesting op de onderwijsvisie?
5. Welke interne voorwaarden (financiële mogelijkheden en duurzaamheid) spelen een rol bij onderwijshuisvesting?
6. Welke externe eisen en voorwaarden (wet- en regelgeving) spelen een rol bij onderwijshuisvesting?

In Bijlage III wordt schematisch weergegeven in welk hoofdstuk de deelvragen zijn beantwoord. In Bijlage V wordt schematisch weergegeven welke onderzoeksmethode bij welke vragen is toegepast.

In dit onderzoek is sprake van veldonderzoek A en veldonderzoek B. Voor veldonderzoek A is een expertonderzoek gehouden. Voor veldonderzoek B is een onderzoek gedaan naar personen uit het werkveld. Hiervoor is gekozen om zo veel mogelijk diepgang en/of verbreding in de onderwerpen te krijgen.

2.2. Scope onderzoek

De aansluiting van onderwijshuisvesting op de onderwijsvisie 2017 van Greijdanus is een breed onderwerp. Om dit onderzoek enigszins af te bakenen, is besloten om het onderzoek specifiek op de locatie Zwolle te richten. In het onderzoek worden daarom relevante aanbevelingen gedaan aan Greijdanus Zwolle.

3. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden de drie belangrijkste kernbegrippen weergegeven. Aan de hand van diverse bronnen, wordt de correcte definitie van de kernbegrippen bepaald. De kernbegrippen die centraal staan zijn: onderwijshuisvesting, onderwijsvisie en Programma van Eisen. In Bijlage III zijn de kernbegrippen geoperationaliseerd. Dit is gedaan naar aanleiding van literatuuronderzoek. Naast de belangrijkste kernbegrippen wordt het huisvestingskeuzemodel uitgewerkt.

3.1. Onderwijshuisvesting

Het eerste deel van dit theoretisch kader richt zich op de onderwijshuisvesting. Aan de hand van verschillende bronnen volgt een definitie van dit begrip.

UIA/AIA World Congress of Architects (1993) stelt:

> "Buildings and the built environment play a major role in the human impact on the natural environment and on the quality of life; a sustainable design integrates consideration of resource and energy efficiency, healthy buildings and materials, ecologically and socially sensitive land use, and aesthetic sensitivity that inspires, affirms and ennobles; a sustainable design can significantly reduce adverse human impacts on the natural environment while simultaneously improving quality of life economic well being".

Gebouwen hebben een grote impact op de kwaliteit van leven, een gebouw kan inspirerend en verbeterend werken. Becker en Steele (1995) stellen:

> "There is an imperative to identify and implement workplace strategies that alleviate the pressures organizations are facing as they struggle to be more competitive. In the shift, the workplace becomes a dynamic tool for supporting and even stimulating new ways of working, rather than a fixed asset whose performance is assessed primarily in terms of … money."

Een werkplek is een dynamisch instrument om werkwijze (manier waarop iets uitgevoerd wordt) te ondersteunen en te stimuleren. Beide definities stellen dat gebouwen werkplekken ondersteunen, die inspirerend en verbeterend kunnen werken.

De definitie van onderwijshuisvesting die in dit onderzoek gehanteerd wordt, luidt als volgt:

Onderwijshuisvesting biedt ondersteuning aan een organisatie. Binnen voorgezet onderwijsscholen gaat dit om het bieden van een leer- en werkplekken aan leerlingen en medewerkers (leeromgeving).

Huisvesting is van belang voor de ondersteuning aan het onderwijs en is daarbij van toegevoegde waarde, wanneer deze ondersteuning aansluit op de onderwijsfunctie. Namelijk het overbrengen van kennis, vaardigheden en houding (Verloop, 2003).

Binnen het onderwijs vinden er continue veranderingen plaats. Onder andere door de kwaliteitseisen die toenemen, die de politiek en de maatschappij aan het onderwijs stellen. Hierdoor is het niet altijd eenvoudig om gepast onderwijshuisvesting te realiseren.

3.2. Huisvestingskeuzemodel

In het onderwijs vinden continu veranderingen plaats. Dit komt onder meer door de toename van de kwaliteitseisen die de politiek en de maatschappij aan het onderwijs stellen. Hierdoor is het niet eenvoudig om passende onderwijshuisvesting te realiseren. Het huisvestingskeuzemodel (HK-model) draagt bij aan de best mogelijke huisvesting voor de organisatie en aan het proces daarna toe (vier stappen). Dit gebeurt door de vertaalslag 'van organisatie naar huisvesting'. Daartoe wordt eerst informatie van de organisatie verzameld en geanalyseerd. Op die manier is het mogelijk om tot een organisatiegerichte huisvesting te komen. Het huisvestingskeuzemodel helpt door ook de organisatorische aspecten van een organisatie te analyseren. Kortom: er wordt niet alleen gekeken naar de huisvesting van de organisatie, maar ook naar de organisatie op zich. Daarnaast helpt het huisvestingskeuzemodel bij het bepalen welke andere aspecten uit de vier stappen van het huisvestingskeuzemodel een rol spelen om van organisatie naar huisvesting te komen. Deze aspecten zijn opgenomen in combinatie met de elementen van Programma van Eisen SBR 258. In Bijlage VII worden het huisvestingskeuzemodel en het huisvestingskeuzemodel weergegeven.

Het DAS-frame biedt eveneens ondersteuning om van de bestaande tot de gewenste huisvesting te komen. Het DAS-frame geeft vier stappen die nodig zijn voor een juiste afstemming van vraag en aanbod, nu en in de toekomst. In Bijlage VIII worden deze vier stappen weergegeven. Hoendervanger (2012) stelt dat de relatie tussen het huisvestingskeuzemodel en het DAS-frame gelegen is in het gegeven dat beide modellen handvatten bieden voor het ontwikkelen, implementeren, monitoren en bijstellen van een huisvestingsstrategie. Beide modellen kunnen gebruikt worden bij huisvestingsprobleemstellingen. Het huisvestingkeuzemodel besteedt vooral aandacht aan de vertaalslag van organisatiekenmerken en organisatiedoelen naar huisvestingambities en huisvestingskeuzes en aan het implementatieproces dat daarmee gemoeid is. Het DAS-frame is meer gericht op het analyseren van vraag en aanbod en op de stappen die nodig zijn om de huisvesting beter af te stemmen op de huidige en de toekomstige vraag. Beide modellen dragen bij aan het realiseren van de gewenste huisvesting.

In dit onderzoek wordt het huisvestingskeuzemodel gehanteerd. Hier is voor gekozen omdat het huisvestingskeuzemodel meer organisatiegericht is dan het DAS-frame. Daarnaast bekijkt het huisvestingskeuzemodel het huisvestingsvraagstuk voornamelijk vanuit de organisatie. Het DAS-frame kijkt voornamelijk naar vraag en aanbod van de huisvesting. Omdat de onderwijsvisie vanuit de organisatie -Greijdanus- komt, staat de organisatie centraal. Daarbij staat mens- en organisatiegericht huisvesten voorop (Gosselink, z.d.) Het huisvestingskeuzemodel sluit aan bij de vraag vanuit de opdrachtgever en bij de aansluiting van de onderwijshuisvesting op de onderwijsvisie. Het huisvestingskeuzemodel creëert bewustwording van organisatiegerichte huisvesting. Door de vier stappen te doorlopen, kunnen de organisatie en de bestaande huisvesting op elkaar worden afgestemd. Greijdanus heeft al huisvesting en binnen het gestelde budget is het niet mogelijk om een geheel nieuwe huisvesting te bouwen en/of een grote renovatie plaats te laten vinden. In de eerste stap van het huisvestingskeuzemodel wordt informatie verzameld over organisatie, huisvesting, context en randvoorwaarden. De tweede stap gaat over het vaststellen van wat de organisatie met de huisvesting wil bereiken. Daarbij komt ook aan bod welke gebruikersprofielen er te onderscheiden zijn: One size fits all of differentiatie? Bij de derde stap gaat het over het maken van conceptuele keuzes wat betreft

werk-/leerplekken, bijbehorende voorzieningen et cetera. De vierde stap is het uitwerken en implementeren. Binnen het huisvestingskeuzemodel is het Programma van Eisen een instrument dat gebruikt wordt om inzicht te krijgen in de uitgangspunten, doelstellingen en wensen en eisen van de organisatie (Ikiz-Koppejan, Van der Voort en Gosselink, 2011). Zoals eerder beschreven, is het huisvestingskeuzemodel in combinatie met het Programma van Eisen SBR 258 de vertaling naar het veldonderzoek. Van beide modellen zijn aspecten opgenomen in de deelvragen. Met de eerste stappen van het huisvestingskeuzemodel wordt achterhaald welke informatie nodig is om tot stap vier van het huisvestingskeuzemodel te komen. Dit is de stap 'uitwerken en implementeren'. Het Programma van Eisen is een belangrijk onderdeel van deze stap. Hierdoor vindt namelijk de vertaling van de onderwijsvisie naar de onderwijshuisvesting plaats. Dit kan worden gemeten door een advies (een Programma van Eisen) op te stellen voor Greijdanus Zwolle. Het opstellen van een Programma van Eisen is het eindpunt. Het huisvestingskeuzemodel is binnen dit onderzoek dan ook zeer bruikbaar en wordt meegenomen in het uiteindelijke advies.

3.3. Onderwijsvisie

Dit deel van het theoretisch kader richt zich op de onderwijsvisie. Aan de hand van verschillende bronnen wordt de correcte definitie van dit begrip gedefinieerd.

Onderwijsfunctie

Bij het vormgeven van onderwijs zijn diverse uiteenlopende instanties en personen betrokken. Personen die direct betrokken zijn bij het onderwijs zijn docenten, maar ook de overheid. In de Nederlandse samenleving draagt het onderwijs zorg voor;

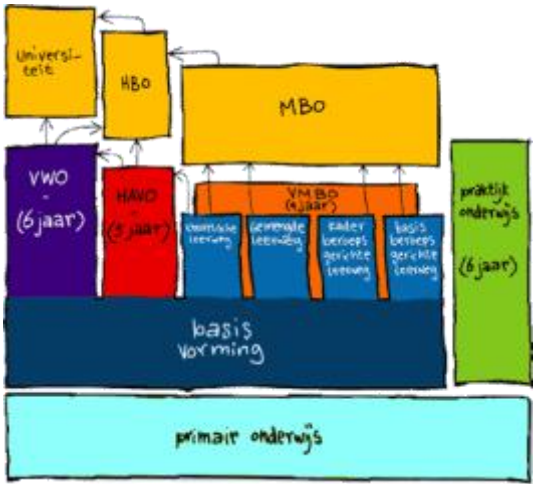
- overdracht van cultureel erfgoed;
- voorbereiding van rollen in de arbeidsmarkt;
- socialisatie van leerlingen, zodat zij in staat zijn om diverse sociale rollen in de samenleving te vervullen;
- het onderhouden en bijstellen van verworven kennis, inzichten en vaardigheden (Verloop, 2003).

Overheid

De overheid is betrokken bij het vormgeven van onderwijs. In het onderwijs hebben economische, sociale, culturele en politiek-maatschappelijke belangen allemaal hun eigen invloed. Deze belangen worden door de overheid begeleid. De overheid geeft richting en structuur aan het onderwijs. In de Nederlandse grondwet ligt vast dat het onderwijs een onderdeel is van de 'aanhoudende zorg' van de regering. Dit staat vermeld in artikel 23: Het openbaar en bijzonder onderwijs (Parlementair Documentatie Centrum, 2008). Omdat de overheid invloed uitoefent, is het onderwijs vatbaar voor veranderingen. Dit is bijvoorbeeld het geval wanneer er sprake is van een kabinetswijziging of van vaststelling van de overheidsbegroting (Verloop, 2003).

Structuur onderwijssysteem en onderwijstypen

De meeste kinderen in Nederland gaan op vierjarige leeftijd naar het basisonderwijs. De leerplicht geldt vanaf vijf jaar. Na het basisonderwijs (het primaire onderwijs) volgt het voorgezet onderwijs. Het basisonderwijs wordt acht jaar gevolgd. Binnen het voorgezet onderwijs zijn er drie richtingen: vmbo (voorbereidend middelbaar beroepsonderwijs – vier jaar), havo (hoger algemeen voorgezet onderwijs – vijf jaar) en vwo (voorbereidend wetenschappelijk onderwijs – zes jaar). Het vmbo bestaat uit vier leerwegen, namelijk: basisberoepsgerichte leerweg, kaderberoepsgerichte leerweg, gemengde leerweg en theoretische leerweg. Binnen elk niveau vindt de eerste twee jaar basisvorming plaats. Vanuit het voorgezet onderwijs stromen leerlingen door naar het mbo (middelbaar beroepsonderwijs), hbo (hoger beroepsonderwijs) of de universiteit. Naast reguliere basis- en voorgezet onderwijs scholen is er ook speciaal onderwijs. Deze scholen bieden orthopedagogische en orthodidactische ondersteuning. Daarnaast is er nog praktijkonderwijs voor leerlingen die het vmbo niet met een diploma kunnen afsluiten. In Afbeelding 1 worden de stromingen binnen het onderwijs schematisch weergegeven (De Wit, 2008).



Afbeelding 1. Doorstroming (POVO, z.d.)

Binnen dit onderzoek gaat het om het voorgezet onderwijs. Greijdanus Zwolle biedt zowel vmbo-, havo- als vwo-onderwijs.

Visie

Onderwijs en leren worden sterk beïnvloed door de maatschappelijke omgeving en door de vernieuwde visie op leren, onderwijs en onderwijzen (Van Aalst & Kok, 2004). Ten Braack (2008) stelt dat de visie op het onderwijs van school tot school verschilt. Hierdoor is er geen eenduidige definitie van onderwijsvisie. In bijlage I is de onderwijsvisie van Greijdanus opgenomen.

Door de maatschappelijke en wetenschappelijke ontwikkelingen zijn er ook binnen het onderwijs ontwikkelingen gaande. Een belangrijk fenomeen binnen de ontwikkeling van het onderwijs is 'het nieuwe leren'. Leerlingen en leraren vervullen daarbij een nieuwe rol: Leerlingen nemen een grotere verantwoordelijkheid voor het eigen leren en leraren treden voornamelijk op als begeleider of coach. 'Het nieuwe leren' versus 'het oude leren' kenmerkt zich door vraagsturing versus aanbodsturing, maatwerk versus standaardisering, competenties versus feitenkennis en zelfstandig leren versus instructie geven. 'Het oude leren' wordt getypeerd als de traditionele klassikale wijze van lesgeven. Alle leerlingen krijgen op hetzelfde moment dezelfde lesstof. De verandering van 'het oude leren' naar 'het nieuwe leren is voortgekomen uit de kennis die is opgedaan over hoe personen leren. 'Het nieuwe leren' is een gevarieerd onderwijsconcept. Scholen geven er hun eigen draai aan. Iedere school wil leerlingen echter voorbereiden op de vervolgopleiding waar zelfstandig leren en samenwerken wordt gevraagd (Van Aalst & Kok, 2004; Ten Braack, 2008).

Het overheidsbeleid biedt scholen een toenemende autonomie. Daardoor is meer ruimte voor vernieuwing. Uiteraard is deze ruimte wel begrensd door randvoorwaarden vanuit de overheid. Door de toenemende autonomie kunnen scholen zich eenvoudiger onderscheiden van andere scholen.

Van Aalst & Kok (2004) beschrijven het begrip 'het nieuwe leren' als volgt: "'Het nieuwe leren' is een verzamelwoord voor allerlei initiatieven om het leren van mensen te verbeteren en te veranderen". Oostdam (2006) heeft in opdracht van Ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap (OCW) onderzoek uitgevoerd waaruit blijkt dat er geen eenduidige definitie is van 'het nieuwe leren'. Hij stelt:

> "De term kan het best beschouwd worden als een verzamelterm voor een aantal uitlopende vernieuwing. De term van 'het nieuwe leren' verwijst naar vormen van onderwijs die gekenmerkt door een of meer van de volgende uitgangspunten:
>
> - Er is aandacht voor zelfregulatie en metacognitie.
> - Er is ruimte voor zelfverantwoordelijk leren.
> - Leren vindt plaats in een authentieke leeromgeving.
> - Leren wordt beschouwd als een sociale activiteit
> - Leren vindt plaats met behulp van ICT.
> - Er wordt gebruikgemaakt van nieuwe beoordelingsmethodieken, die passen bij een of meer van de hiervoor genoemde uitgangspunten" (Oostdam, 2006).

In Bijlage VI worden kort de uitgangspunten van 'het nieuwe leren' weergegeven.

Reijn (2007) beschrijft in de Volkskrant 'het nieuwe leren' als volgt:

> "'Het nieuwe leren' staat voor uiteenlopende werkwijzen in het onderwijs. Simons ziet er drie, die soms in combinatie met elkaar worden toegepast. Allereerst het samenwerkend leren. Dan de 'contextrijke' benadering, een op de praktijkgerichte benadering, onder meer belichaamd in het competentiegerichte leren. Tenslotte de benadering dat de leerling meer of minder zelf bepaalt wat hij leert en wanneer."

Van Aalst & Kok (2004) stellen dat drie punten binnen 'het nieuwe leren' van belang zijn: leren als sociaal proces, leren in een context en reflectie en zelfregulatie. In de nabeschouwing van het onderzoek van Oostdam (2006) wordt eveneens gesteld dat er geen eenduidige definitie is van 'het nieuwe leren'. De betekenis van de term wordt heel divers ingevuld. Werf (2005) stelt het als volgt in het onderzoek van Oostdam (2007):

> "Sommige auteurs hanteren een tegenstelling tussen 'het oude leren' en 'het nieuwe leren'. 'Het oude leren' staat voor objectieve kennis, transmissie, aanbod gestuurd, docentgericht, et cetera. 'Het nieuwe leren' kenmerkt zich door begrippen als subjectieve kennis, kennisconstructie, vraag gestuurd en leerlinggericht." "Vaak genoemde principes zijn: Het leren speelt zich af in authentieke contexten, leren is een actief en constructief proces, leren is een sociale en gesitueerde activiteit".

Uit het eerdere onderzoek van Oostdam uit 2006 is gebleken dat scholen de term 'het nieuwe leren' nauwelijks gebruiken, maar dat ze hun onderwijsconcept typeren door middel van karakteristieken zoals: leerlinggericht, leerlingen leren door te doen en leren vindt plaats in een authentieke maatschappelijke context. De invoering van 'het nieuwe leren' kan differentiëren per schooltype, leerjaar of vak (Oostdam, 2006).

Omdat iedere school de eigen onderwijsvisie bepaalt, is er geen eenduidige definitie van onderwijsvisie. Het huidige onderwijsconcept binnen het voorgezet onderwijs is 'het nieuwe leren'. Ook van dit begrip is geen eenduidige omschrijving gevonden, daarom wordt binnen dit onderzoek de onderstaande definitie gehanteerd:

Binnen 'het nieuwe leren' bepaalt de leerling zelf wat, waar, met wie en wanneer er geleerd wordt, de docent heeft hierin een coachende rol.
Drie aspecten die bij 'het nieuwe leren' van groot belang zijn, zijn:

1. *Leren als een sociaal activiteit (proces).*
2. *Zelfstandig leren (vraagsturing leren).*
3. *Rijke variatie aan leerbronnen doormiddel van ICT.*

Deze drie aspecten zijn leidend voor het selectiecriterium van de externe voorgezet onderwijsscholen waar interviews voor dit onderzoek worden afgenomen.

3.4. Programma van Eisen

Het laatste deel van dit theoretische kader richt zich op het Programma van Eisen (PvE). Aan de hand van verschillende bronnen wordt de definitie van dit begrip bepaald.

Van der Voort (2007) stelt:

> "Het Programma van Eisen (PvE) is bij uitstek het document om de eisen, wensen en randvoorwaarden in op te schrijven. Het beschrijft de te leveren prestaties, eventueel onderscheiden in eisen waaraan in ieder geval moet worden voldaan en wensen die minder hard zijn. Eisen kunnen kwantitatief of kwalitatief van aard zijn. Het vastleggen van eisen, wensen en randvoorwaarden in een Programma van Eisen, is een essentiële stap voor een zorgvuldige planontwikkeling. Het PvE is een belangrijk communicatiemiddel tussen opdrachtgever, adviseurs, ontwerpers, gebruikers en andere betrokkenen in het bouwproces".

Spekkink (2003) stelt:

> "Het ontwerpen en bouwen of verbouwen van een huisvesting is voor een opdrachtgever, gebruiker en omgeving meestal een ingrijpende zaak. Opdrachtgevers en gebruikers zullen tevreden zijn als is voldaan wordt aan hun huisvestingsbehoeften en de daaruit volgende eisen, wensen en verwachtingen. Met andere woorden; zij zullen tevreden zijn, wanneer kwaliteit wordt geleverd. Uiteraard moet het één en ander passen binnen de beperkingen die worden opgelegd, door bijvoorbeeld financiële mogelijkheden, de locatie en de wet- en regelgeving. Kwaliteit leveren is leveren wat wordt gevraagd. Er wordt kwaliteit geleverd als het gebouw voldoet aan wat vóóraf met de opdrachtgever of gebruiker is overeengekomen. Om die kwaliteit te kunnen leveren, moeten de partners in het bouwproces – de architect, de adviseurs, de aannemers, leveranciers, enzovoort – de vraag van de opdrachtgever of gebruiker heel goed kennen. Het aangewezen middel om die vraag over te brengen is het Programma van Eisen (PVE)".

Een functioneel Programma van Eisen beschrijft 'wat' de activiteit/het systeem moet doen en 'hoe goed' de activiteiten/de systemen moeten zijn. Het functionele Programma van Eisen wordt aan de hand van het systeem SBR (Stichting Bouwresearch) 258 uitgeschreven. SBR 258 is een instrument voor kwaliteitsbeheersing uit 1996. Dit instrument hanteert een indeling in vijf elementen: gebruikerseisen, functies en prestaties, beeldverwachting, interne voorwaarden en externe eisen en voorwaarden. Hierin wordt de huisvestingsbehoeften van opdrachtgever en gebruikers van gebouwen weergegeven (van der Voort, 2007). In paragraaf 5.1 wordt dieper ingegaan op het systeem SBR 258.

De definitie van het Programma van Eisen die in dit onderzoek gehanteerd wordt, luidt als volgt:

Een Programma van Eisen is een document dat inzicht geeft in de gebruikerseisen en de gebruikersbehoeften om op die manier een zo optimaal mogelijke gebruikerswaarde van de onderwijshuisvesting te creëren.

4. Onderzoeksaanpak

In dit hoofdstuk komt alle informatie met betrekking tot de onderzoeksaanpak aan bod.

4.1. Type onderzoek

Greijdanus ziet dat het onderwijs aan het veranderen is en wil hierop anticiperen. Greijdanus weet niet op welke manier zij de onderwijsvisie en de onderwijshuisvesting het beste op elkaar kan laten aansluiten. Voor dit vraagstuk is geen pasklare oplossingen, omdat de onderwijsvisie en de huisvesting per school verschilt. Om de definities van onderwijshuisvesting en onderwijsvisie te definiëren, wordt verkennend onderzoek uitgevoerd. Dit sluit goed aan bij kwalitatief onderzoek. Baarda (2014) schrijft in het boek *Dit is onderzoek* dat het bij kwalitatief onderzoek vooral gaat om het verkrijgen van inzichten en minder om harde, getalsmatig onderbouwde feiten. Binnen dit onderzoek gaat het ook om het verkrijgen van inzichten wat betreft onderwijshuisvesting en onderwijsvisie en de vertaling daarvan naar een Programma van Eisen. In kwalitatief onderzoek vormen uitgewerkte gespreks- of observatieverslagen het uitgangspunt van de analyse. In dit onderzoek wordt dat gedaan bij voortgezet onderwijsscholen. Het gaat daarbij om hoe deze scholen het onderwijs huisvesten en hoe zij de onderwijsvisie uitvoeren. Om de oorzaak van de aansluiting van onderwijshuisvesting op onderwijsvisie te onderzoeken, wordt gebruikgemaakt van explorerend onderzoek.

4.2. Onderzoeksstrategie

In dit onderzoek is gekozen voor een case study. Dit omdat hier specifiek de aansluiting van de vernieuwde onderwijsvisie op de onderwijshuisvesting voor Greijdanus Zwolle wordt onderzocht. Verschuren en Doorewaard (2015) stellen dat een kenmerk van een case study is dat er gewerkt wordt met een betrekkelijk klein aantal onderzoekseenheden, waarvan de uitkomsten met elkaar worden vergeleken. Een case study is meer gericht op de diepte dan op de breedte. Door middel van diepte-interviews wordt aanvullende en diepte-informatie verkregen. Aanvullende informatie levert verbreding op. De volgende aspecten moet achterhaald worden:

- Welke organisatorische elementen dragen bij aan het faciliteren van de onderwijsvisie vanuit de organisatie.
- Op welke wijze spelen functies en prestaties vanuit de organisatie een rol bij het faciliteren van onderwijshuisvesting.
- Op welke wijze speelt beeldverwachting (uitstraling en imago & identiteit) een rol bij de onderwijshuisvesting.
- Welke kritische succesfactoren geven (best practices) voorgezet onderwijsscholen naar aanleiding van de vernieuwde onderwijsvisie op het gebied van aansluiting bij de onderwijshuisvesting.
- Welke interne voorwaarden (financiële mogelijkheden en duurzaamheid) spelen een rol bij onderwijshuisvesting.
- Welke externe eisen en voorwaarden (wet- en regelgeving) spelen een rol spelen bij onderwijshuisvesting.

Om een zo betrouwbaar mogelijk beeld te verkrijgen, heeft literatuuronderzoek plaatsgevonden en zijn experts geïnterviewd (onderwijsvisiekundige persoon en een ICSadviseur). Naar aanleiding hiervan zijn

de topiclijsten voor de adjunct-directeuren van Greijdanus en de externe scholen opgesteld. Tijdens de interviews was de onderzoeker op zoek naar de diepgaandere informatie dan die gevonden werd tijdens het literatuuronderzoek. Bekeken werd hoe de bouwstenen van het Programma van Eisen en de stappen van het huisvestingskeuzemodel uitgerafeld konden worden. Daarnaast werd bekeken welke elementen nu daadwerkelijk een rol spelen binnen de onderwijshuisvesting en de onderwijsvisie. Door de interviews konden de deelvragen specifieker gemaakt worden. Dit leidde tot bruikbare informatie die gebruikt werd in de interviews met de adjunct-directeuren van Greijdanus en de vestigingsdirecteuren van externe voortgezet onderwijsscholen.

4.3. Waarnemingsmethode

Baarda (2013) beschrijft dat bij kwalitatief onderzoek in de meeste gevallen vaak gelijktijdig gebruik wordt gemaakt van diverse dataverzamelingsmethode; methodetriangulatie. De databronnen binnen dit thesisonderzoek zijn literatuuronderzoek en diepte-interviews.

Literatuuronderzoek - Voorafgaand aan het interview wordt deskresearch uitgevoerd. Door gevonden literatuur te bestuderen, wordt voorkennis voor de deelvragen 1 t/m 3, 5 en 6 opgedaan. Hierbij wordt gebruikgemaakt van bestaande gegevens. Deze zijn via diverse zoekmethoden gevonden, zoals intern via Greijdanus en extern via andere organisaties (Baarda, 2013).

Diepte-interview - Het gaat hierbij om individuele interviews. Personen die kennis hebben van 'het nieuwe leren', onderwijsvisie, onderwijshuisvesting, functioneel Programma van Eisen en onderwerpen die aan de zojuist genoemde onderwerpen verwant zijn. Op deze manier wordt diepgaande informatie verkregen waarmee uiteindelijk een advies over de aansluiting van onderwijshuisvesting op de vernieuwde onderwijsvisie gegeven kan worden. Tijdens het interview wordt gebruikgemaakt van topiclijsten. Deze zijn opgesteld naar aanleiding van literatuuronderzoek en/of interviews met experts. In de topiclijsten staan de onderwerpen die besproken gaan worden (zie deelvragen) en wordt de voorkeur voor een vraagvolgorde aangegeven. Er wordt gebruikgemaakt van diepte-interviews. Baarda (2013) geeft aan dat een diepte-interview een open interview is waarmee diepgaand op onderwerpen ingegaan kan worden. Om misverstanden te voorkomen, worden voorafgaand aan de interviews de definities van de kernbegrippen besproken. Diepte-interviews worden gebruikt om de achterliggende gedachtegang wat betreft de onderwijsvisie, de onderwijshuisvesting en de aspecten van het Programma van Eisen te achterhalen om zo een functioneel Programma van Eisen op te kunnen opstellen.

4.4. Meetinstrumenten

In de vorige paragraaf is beschreven dat gebruik wordt gemaakt van diepte-interviews. Baarda, De Goede en Van der Meer (2007) geven twee vormen interviews, namelijk half gestructureerde en (gedeeltelijk) gestructureerde interviews. In dit onderzoek liggen de onderwerpen al vast, maar de vragen en antwoorden nog niet. De onderwerpen zijn in een logische volgorde in de topiclijst opgenomen. Dit past binnen een half gestructureerd interview. Bij een (gedeeltelijk) gestructureerd onderzoek worden volgens Baarda, De Goede en Van der Meer (2007) voornamelijk gesloten vragen met een vaste formulering gesteld. Omdat het hier een verkennend onderzoek betreft, is het niet mogelijk om vooraf exacte vragen vast te stellen. In Bijlage IX zijn de topiclijsten van de interviews opgenomen.

4.5. Selectie onderzoekseenheden

In dit onderzoek bestaan de onderzoekseenheden uit individuele respondenten. Meer specifiek gaat het om de ervaringen en/of meningen van respondenten over het onderwerp van dit onderzoek, namelijk de aansluiting van de onderwijshuisvesting op de onderwijsvisie (Baarda, 2013). In Bijlage V wordt schematisch weergegeven bij welke onderzoeksvraag welke respondent geïnterviewd is.

Binnen kwalitatief onderzoek zijn diverse steekproeven. Voor dit onderzoek is een gerichte steekproef gekozen. Op die manier kan een zo representatief mogelijk beeld verkregen worden van de externe voortgezet onderwijsscholen die 'het nieuwe leren' al als onderwijsconcept uitvoeren (Baarda, 2013). Daarnaast gaat het hier om een selecte steekproef, omdat respondenten bewust geselecteerd zijn op basis van 'het nieuwe leren' onderwijsconcept. In paragraaf 3.1.2 is al het criterium van 'het nieuwe leren' onderwijsconcept gegeven. Daarnaast wordt nu het criterium van minimaal een half jaar ervaring met 'het nieuwe leren' gesteld. Door de ervaring kunnen de scholen een beter advies geven over de implementatie van het proces van verandering van onderwijshuisvesting.

De onderwijsvisiekundige (Gerrit van der Meulen) is geselecteerd op basis van zijn kennis/expertise op het gebied van onderwijsvisie. De respondent is werkzaam binnen Greijdanus, waardoor hij nauw betrokken is bij de onderwijsvisie van Greijdanus. ICSadviseur (Jan Willem van Kasteel) is een expert op het gebied van het maken van de vertaling van onderwijskundige visies en uitgangspunten naar nieuwe werk- en ruimtevormen waarbij de gebruiker centraal staat. Deze expertise past exact bij de adviesvraag van dit onderzoek. ICSadviseurs heeft in het verleden adviezen gegeven aan Greijdanus voor de locaties Hardenberg en Meppel. Daarnaast zijn de adjunct-directeuren (Henriëtte Boersma, Henk van Eijsden en Chris Fokkens) geselecteerd vanwege het feit dat ze kennis bezitten van zowel het onderwerp onderwijsvisie als van het onderwerp onderwijshuisvesting. De respondenten van de drie externe scholen zijn allemaal vestigingsdirecteur (Van Lodenstein College in Barneveld; André Pas, Het Perron in Dronten; Reinald Bosman en Dr. Nassau College, locatie Quintus in Assen; Albert Noord).

4.6. Analyseplan

Om het onderzoeksmateriaal te kunnen analyseren, zijn de interviews getranscribeerd. De topics van de interviews zijn bepaald aan de hand van literatuuronderzoek. De interviews zijn volledig uitgetypt, met uitzonderingen van 'euh' en 'ah'. In Bijlage X zijn de transcripten weergegeven. Het maken van een transcript is betrouwbaar, omdat de analyse dicht bij de werkelijkheid blijft. Het transparant uitwerken van de interviews is een belangrijke voorwaarde om de lezer ervan te overtuigen dat de resultaten van het onderzoek op een betrouwbare manier tot stand gekomen zijn. De diepte-interviews zijn opgenomen. Uiteraard is hiervoor eerst toestemming gevraagd aan de respondenten. Na het transcriberen is het coderen toegepast. Daardoor zijn patronen ontdekt die tot nieuwe inzichten leidden. Eerst is open coderen toegepast. Daarbij worden axiale codes toegekend aan stukjes tekst om aan te geven waar de tekst over gaat. Daarna is open coderen toegepast. Daarbij worden fragmenten met dezelfde code vergeleken om verschillen en overeenkomsten te achterhalen. Het coderen vertoont overeenkomsten met de gemaakte operationalisering die weer in lijn ligt met de onderzoeksvragen. De resultaten zijn gepresenteerd in hoofdstuk vijf. Alle diepte-interviews zijn passend bij de onderzoekvragen met elkaar vergeleken en aan de hand daarvan zijn conclusies getrokken (Tubbing, 2015).

5. Resultaten onderzoek

In dit hoofdstuk worden de resultaten gegeven. De resultaten vloeien voort uit het literatuur- en veldonderzoek. Er is bewust gekozen voor deze methode van literatuur- en veldonderzoek omdat op die manier de theorie overzichtelijk blijft. De literatuur is bij de deelvragen vermeld. Het veldonderzoek is uitgevoerd door het afnemen van diverse-interviews met experts en adjunct-directeuren van het Greijdanus en externe scholen. De uitwerkingen van de interviews zijn opgenomen in Bijlage X. De interviews met de heer J.W. Van Kasteel en de heer G. Van der Meulen worden weergegeven als persoonlijke communicatie. Dit is gedaan omdat het hier interviews met experts betreft.

5.1. Programma van Eisen – SBR 258

In paragraaf 3.3 is de definitie van het Programma van Eisen al gegeven. Hieronder wordt een korte samenvatting gegeven van deze definitie. Daarnaast wordt dieper ingegaan op het systeem SBR 258, omdat het huisvestingskeuzemodel en de deelvragen hierop zijn gebaseerd. Een Programma van Eisen geeft inzicht in welke eisen de opdrachtgever heeft omtrent de huisvesting. Opdrachtgevers hebben het vaak over functie-eisen, maar dit is niet voldoende. Deze functie-eisen moeten vertaald worden in de prestaties die het gebouw moeten leveren. Dit is nodig om ervoor te kunnen zorgen dat de onderwijsvisie optimaal binnen de onderwijshuisvesting kan functioneren. Prestatie-eisen zijn eisen aan het gebouw die direct zijn afgeleid van de doelstellingen van de onderwijsvisie. Binnen dit onderzoek wordt het SBR 258 als handvat gebruikt. Het SBR 258 bestaat uit zes elementen. De verschillende elementen geven in hun totaliteit de informatie die nodig is voor het opstellen van een Programma van Eisen. Door het analyseren van de elementen (deelvragen) kunnen prestatie-eisen geformuleerd worden (Spekkink, 2003).

5.2. Elementen onderwijsvisie vanuit de organisatie

Deelvraag 1 luidt: *"Welke organisatorische elementen dragen bij aan het faciliteren van de onderwijsvisie vanuit de organisatie?"*

In het eerste element van SBR 258 gaat het om de gebruikerseisen van de organisatie en van de gebruikers. In het huisvestingskeuzemodel is de eerste stap 'informatie verzamelen en analyseren' gericht op de organisatie; wat voor organisatie betreft het. In dit onderzoek is er bij dit onderdeel met name gefocust op de leerlingen (vmbo, havo en vwo). Echter, omdat de docenten ook een belangrijk onderdeel zijn van de organisatie worden ook zij meegenomen. De functies die in de huisvesting worden verricht, worden beschreven als activiteiten (Spekkink, 2003; Van der Voort 2000).

Concretisering onderwijsvisie

In paragraaf 3.1.2 is beschreven dat iedere school een eigen onderwijsvisie heeft, waardoor eenduidigheid ontbreekt. De term onderwijsvisie is binnen dit onderzoek gedefinieerd naar aanleiding van het onderwijsconcept 'het nieuwe leren'. Vanuit deze definitie kan worden gekeken naar de behoefte die er is binnen het onderwijsconcept van 'het nieuwe leren'. Dit 'nieuwe leren' is volgens onderzoekers een reactie van scholen op ontwikkelingen in de maatschappij. De maatschappelijke veranderingen die de afgelopen twee decennia hebben plaatsgevonden, hebben grote invloed op de

manier waarop kinderen leren (Beckers, 2012). Gerrits (2004) zegt dat bij 'het nieuwe leren' de school een dienstverlenende organisatie is in plaats van een productieorganisatie. De school en de docenten faciliteren het leren van kinderen. Hieruit komt naar voren dat de school een verandering zal moeten doormaken om 'het nieuwe leren' als onderwijsconcept aan de leerlingen te kunnen bieden. De vraag is welke elementen/aspecten dit van de school als organisatie vraagt. Uit de interviews met de onderwijsvisiekundige Gerrit van der Meulen (persoonlijke communicatie, 24 mei 2017) en drie adjunct-directeuren van Greijdanus Zwolle is gebleken dat vooral betrokkenheid van de docenten gevraagd wordt. In de vernieuwde onderwijsvisie van Greijdanus staat de leerling centraal en wordt gefocust op maatwerk. Dit vraagt om een verandering in de werkwijze van de docenten. Van der Meulen (2017) geeft aan dat het van groot belang is dat de docenten zich betrokken voelen bij de implementatie van de vernieuwde onderwijsvisie. Dit wordt gedaan door middel van brainstormsessies. Voor deze sessies is een professioneel extern adviesbureau ingeschakeld. Zij hebben samen met Greijdanus in kaart gebracht op welke onderdelen van de onderwijsvisie de komende jaren de nadruk moet worden gelegd. Uit de brainstormsessies zijn ontwerpprincipes voortgekomen, zie Bijlage XIV (Greijdanus, 2016a). Om ervoor te zorgen dat de juiste ontwerpprincipes gekozen werden, is aan de docenten en leerlingen gevraagd een priorisering aan te geven. Hieruit werd duidelijk welke ontwerpprincipes een hoge en welke juist een lage prioriteit zouden krijgen. Ondanks dat de ontwerpprincipes al beschreven zijn, is het nog niet mogelijk om hiervoor een definitieve huisvesting te ontwikkelen. Ondanks dat een definitieve onderwijsvisie van Greijdanus ontbreekt, worden de ontwerpprincipes als richtlijn aangehouden. Een organisatie heeft immers bijna altijd met onvolkomenheden te maken, dit geldt ook binnen de onderwijsvisie. Daarnaast worden de ontwerpprincipes als richtlijn genomen, omdat de pilots die in schooljaar 2017/2018 worden uitgevoerd onder andere naar aanleiding van de ontwerpprincipes zijn ontworpen. Daarnaast is er door docenten en leerlingen op alle gegeven ontwerpprincipes gescoord. Bepaalde onderdelen werden hooggewaardeerd (zie Bijlage XIV) en dus als hogere prioriteit aangemerkt bij het vormgeven van de pilots.

Onderwijsscenario's

Onderwijsscenario's beschrijven hoe de onderwijsvisie praktisch kan worden vormgegeven, zie Bijlage XV (Greijdanus, 2016b). Ieder docententeam heeft deze scenario's besproken en er een aantal uitgekozen die het komend schooljaar zullen worden uitgevoerd (persoonlijke communicatie, 24 mei 2017). De verwachting van de adjunct-directeuren was dat het moeilijk zou worden om de docenten met de vernieuwde onderwijsvisie mee te laten veranderen. In de praktijk bleek dit mee te vallen. Van der Meulen, Boersma en van Eijsden denken dat dit te maken heeft met de nauwe betrokkenheid van de docenten en met de keuzemogelijkheden bij het ontwerpen en implementeren van de vernieuwde onderwijsvisie. Noord (2017) stelt dat inspraak van docenten belangrijk is. Wanneer veranderingen ongewenst worden opgelegd, dan voelt dit onveilig en is de kans van slagen klein.

Organisatorische elementen

Volgens Van der Meulen en twee van de drie adjunct-directeuren zullen op het gebied van organisatorische elementen aanpassingen nodig zijn in de roosters van de leerlingen. Wanneer de leerling centraal staat, is het nodig om persoonlijke leerlijnen te ontwikkelen. Dit kan gedaan worden door het ontwikkelen van een persoonlijk rooster. Hierdoor kan differentiatie worden toepassen, Dit betekent dat elke leerling op zijn/haar eigen niveau een vak kan volgen.

De resultaten van de interviews komen overeen met wat Gerrits (2004) stelt over het onderwijsconcept 'het nieuwe leren'. "We hebben dus een ander rooster nodig, een ander gebouw, andere toetsen, andere rapportages, andere leraren, andere groepsvormen, andere bronnen, andere beoordelingen, enzovoort. We moeten een totaal nieuwe school ontwerpen: geen productiebedrijf, maar een dienstverlenende instelling".

5.3. Functies en prestaties

Deelvraag 2 luidt: *"Welke functies en prestaties spelen naar aanleiding van de vernieuwde onderwijsvisie een rol binnen de onderwijshuisvesting?"*

Vanuit de theorie van functies en prestaties die hieronder zijn weergegeven en die deels zijn opgenomen bij de resultaten van het veldonderzoek, is het veldonderzoek getoetst. Bij 'functies en prestaties' gaat het om de vertaling van de kenmerken van de organisatie (functies en activiteiten) naar ruimtelijkbouwkundige eisen en wensen van het gebouw. Relevante items binnen onderwijs zijn flexibiliteit en leerpleinen in het gebouw. Daarbij gaat het om de vertaling van gebruikerseisen naar prestatie-eisen. Prestatie-eisen zijn oplossing-ongebonden eisen waaraan het gebouw en de ruimtes moeten voldoen om de functies van de te huisvesten organisatie te faciliteren (Spekking, 2003; Van der Voort, 2000). Vanuit het huisvestingskeuzemodel zijn functies en prestaties nodig om tot een organisatiegerichte huisvesting te komen. Dit is namelijk nodig voor het Programma van Eisen dat aan bod komt in de derde en vierde stap van het huisvestingskeuzemodel (uitwerken en implementeren).

Flexibiliteit

In augustus 2014 is passend onderwijs ingevoerd. Onder passend onderwijs wordt het volgende verstaan: "Dat er voor kinderen die extra ondersteuning nodig hebben, een passende plek in het onderwijs moet zijn. Stelregel daarbij is; regulier als het kan, speciaal als het moet" (Alberts, 2016). Dit betekent dat de huisvesting mogelijk aangepast moet worden om de toegankelijkheid van het schoolgebouw te vergroten en om in en rondom de klas de benodigde extra ondersteuning te bieden. Dit vraagt flexibiliteit van de onderwijshuisvesting. Daarnaast komt flexibiliteit ook naar voren uit de ontwerpprincipes, zie bijlage XIV (Greijdanus, 2016a). Het gaat hier om principe nummer 13 (Leerlingen kunnen kiezen voor meer instructie en uitleg of werken aan opdrachten). Dit kan alleen plaatsvinden wanneer de onderwijshuisvesting flexibel is en kan worden aangepast aan de vraag van dat moment. Een concreet voorbeeld is schuifwanden. Tevens is er door de toenemende vraag naar passend onderwijs en digitalisering van het onderwijs meer behoefte aan diversiteit en een flexibele inrichting van schoolgebouwen. Jellema geeft dit als volgt weer: "Aanpassen van schoolgebouwen aan het nieuwe onderwijs; traditionele klasklokalen maken bijvoorbeeld plaats voor een flexibele indeling van het gebouw" (Jellema, 2011). Uit de interviews blijkt dat flexibiliteit een belangrijk aspect is voor de leer-/werkplekken. Deze kunnen op diverse manier worden vormgegeven. Zo kunnen door geschakelde ruimtes aan elkaar meerdere kleine ruimtes of één grote ruimte gecreëerd worden. Dit biedt mogelijkheden voor gedifferentieerde lessen en/of groepsgroottes en sluit aan bij nummer 11 (Leerlingen stellen deels hun eigen programma vast) en nummer 23 (De leerling is eigenaar van zijn/haar leerproces) van de ontwerpprincipes. De benaming van de leer-/werkplekken kan per school verschillen. In de meeste gevallen benoemen de scholen de leer-/werkplekken als 'leerplein'. De drie

externe scholen geven aan dat flexibiliteit een belangrijk aspect is van huisvesting. Dit niet alleen vanwege de huidige onderwijsvisie, maar ook omdat het mogelijkheden biedt voor de toekomst. Flexibiliteit maakt dat het eenvoudiger is om in de toekomst veranderingen door te voeren. Binnen de huidige leer-/werkplekken kunnen diverse functies van onderwijs worden gegeven, zoals de functies 'instructies' en 'samenwerken'. Deze functies zijn terug te leiden uit de ontwerpprincipes nummer 8 (Samenwerken heeft als doel dat leerlingen van elkaar leren), nummer 12 (Leerlingen leren meer van elkaar dan van de docent) en nummer 13 (Leerlingen kunnen kiezen voor meer instructie en uitleg of werken aan opdrachten). Voor diversiteit is flexibiliteit van groot belang.

Oplossingsgericht

Er zijn meerdere manieren om problemen op het gebied van huisvesting op te lossen. Vaak is het zoeken naar een creatieve oplossing (persoonlijke communicatie, 18 mei 2017). Dit is vooral het geval als het om een pilot of een relatief kleine verandering gaat. Een voorbeeld hiervan is dat leerlingen van Greijdanus bij de start van het schooljaar Chromebook gaan gebruiken. Hierdoor verandert de functie van de mediatheek. Bij elk vraagstuk hoort een maatwerkoplossing. Er zijn geen standaardoplossingen, omdat iedere situatie om een andere oplossing vraagt (persoonlijke communicatie, 24 mei 2017).

ICT

ICT neemt een steeds belangrijkere rol in binnen het onderwijs. In de definitie van 'het nieuwe leren onderwijsconcept' wordt ICT beschreven als een rijke variatie aan leerbronnen. Twee externe scholen stellen dat ICT een steeds belangrijker rol is gaan spelen en dat het zeker moet worden opgenomen binnen de onderwijshuisvesting (infrastructuur). ICT is daarnaast een middel om differentiatie te kunnen toepassen binnen het onderwijs. Uit de ontwerpprincipes blijkt eveneens dat ICT een rol gaat spelen binnen Greijdanus Specifiek is dit af te leiden uit de principes 28 (Digitale middelen worden ingezet als meerwaarde voor het leren) en 29 (Leerlingen leren meer van andere bronnen dan uit het leerboek).

5.4. Beeldverwachting

Deelvraag 3 luidt: *"Op welke wijze speelt beeldverwachting (uitstraling en imago & identiteit) een rol bij de onderwijshuisvesting?"*

Hierbij gaat het om wat de organisatie wil uitstralen; welke beeldverwachting moet het gebouw hebben (Van der Voort, 2000). Het onderwerp beeldverwachting is in dit verslag opgenomen omdat het een onderdeel is van het Programma van Eisen; SBR 258 en omdat het zal helpen bij het schrijven van een Programma van Eisen. Het onderwijs (leren) is een maatschappelijke activiteit/functie. Daarom zijn gebouwontwerpen nodig die gastvrij zijn en die informele ruimtes creëren. Ruimtes waar mensen elkaar kunnen ontmoeten en waar in kleine groepen gewerkt kan worden (Yanni, 2006). Het wordt gesuggereerd dat het leren bevorderd wordt wanneer dit een sociaal proces is. Daarbij gaat het niet om wonen of werken, maar om het vormen van nieuwe relaties (Strange & Banning, 2001). Daarnaast kan een gebouw ook aantrekkelijk worden gemaakt voor marketing- of beeldvormingsdoeleinden (Jones, 1995). Het gebouw kan het imago en de identiteit van een organisatie versterken. Het kan bijdragen aan de herkenbaarheid van de organisatie. Met identiteit worden de gezamenlijke normen en waarden weergegeven en naar buiten toe gecommuniceerd. Dit kan bijvoorbeeld door middel van teksten en/of

afbeeldingen. Door de normen en waarden op diverse plekken in en buiten het gebouw terug te laten komen, worden personen geconfronteerd met de normen en waarden die de organisatie heeft. Door middel van identiteit kan een organisatie zich profileren en een specifieke doelgroep aantrekken. Op het gebied van imago van de organisatie gaat het om de uitingen van de organisatie. Dit wordt bepaald door het gedrag en de performance van de organisatie. In de meest optimale vorm is het imago gelijk aan de identiteit van de organisatie en denkt de omgeving over de organisatie zoals de organisatie dat wenst. Wanneer het imago minder positief is dan de identiteit, dan benut de organisatie haar kansen niet voldoende. De organisatie zal haar imago dan zo positief mogelijk moeten proberen te beïnvloeden (Maas, 2013; Hemminga, 2002).

Externe beeldvorming

Van Kasteel (persoonlijke communicatie, 18 mei 2017) zegt in het interview dat hij vaak ziet dat scholen zich vooral richten op zoals de beeldvorming intern is, dus binnenin het gebouw. Dit terwijl de uitstraling buiten (extern) ook belangrijk is. Omdat het als het ware een marketingonderdeel is van de school, dat bijdraagt aan het aantrekken van leerlingen. Van Zandwijk (2011) geeft eveneens weer dat uitstraling de schoolkeuze beïnvloedt. Uit onderzoek van Driesen (2005) blijkt dat ouders/verzorgers en leerlingen hun schoolkeuze voornamelijk baseren op het advies van de basisscholen en de afsluitende (eind)toets. De kanttekening die hierbij geplaatst kan worden, is dat er veel keuze is tussen dezelfde soort scholen. Daardoor heeft de uitstraling van een gebouw een groter aandeel gekregen in het maken van een schoolkeuze. Hier zullen scholen op moeten anticiperen. Met de uitdrukking: 'Een beeld zegt meer dan 1000 woorden', wordt het belang van uitstraling en van imago & identiteit op het gebied van onderwijshuisvesting goed weergegeven.

Interne beeldvorming

Wanneer dieper op het interne gedeelte van beeldvorming wordt ingegaan, zeggen de drie adjunct-directeuren van Greijdanus dat ze graag helder willen hebben welke functies van docenten en leerlingen binnen een bepaalde ruimte worden verwacht. Hierbij moet worden gedacht aan werk-, stilte-, ontspannings- en recreatieruimtes en aan kleur-, materiaal- en vormgebruik. De omgeving en de gebruikers hebben namelijk een wisselwerking op elkaar. Greijdanus heeft geen groot budget beschikbaar. Kleine (bouwtechnische) aanpassingen zouden wel kunnen plaatsvinden. Deze aanpassingen kunnen een toegevoegde waarde leveren aan het gebouw en de gebruikersgroep. Mobach, Kok en Omta (2007) stellen dat ook kleine architectonische factoren een rol spelen in de huisvesting. Met kleine architectonische factoren kan ook worden gedacht aan interne architectonische factoren.

5.5. Kritische succesfactoren aansluiting onderwijshuisvesting op onderwijsvisie

Deelvraag 4 luidt: *"Welke kritische succesfactoren geven best practices voortgezet onderwijsscholen weer, over de aansluiting van de onderwijshuisvesting op de onderwijsvisie?"*

Bij veldonderzoek A (ICSadviseurs) is er gevraagd naar referentieadressen van best-practices voortgezet onderwijsscholen op het gebied van de aansluiting van de onderwijshuisvesting op de vernieuwde onderwijsvisie. Op die manier kon een kwalitatief goed veldonderzoek B (externe scholen)

uitgevoerd worden. De referentieadressen zijn gegeven op basis van informatie van 'het nieuwe leren' onderwijsconcept (persoonlijke communicatie, 18 mei 2017). Daarnaast zijn ze gegeven op basis van de persoonlijke beoordeling van de huisvesting van voortgezet onderwijsscholen waarvoor ICSadviseurs opdrachten heeft uitgevoerd. Het is belangrijk om te weten hoe aan de referentieadressen en dus aan de kritische succesfactoren is gekomen. De kritische succesfactoren worden hieronder, door middel van tussenkopjes, weergegeven. De kritische succesfactoren blijken uit de praktijk van de externe scholen. Er is gekozen om te onderzoeken welke kritische succesfactoren er zijn om een aansluiting van de onderwijsvisie op de onderwijshuisvesting te garanderen. Immers, kritische succesfactoren geven factoren weer die van cruciaal belang zijn om de onderwijsvisie en huisvesting op elkaar te laten aansluiten. De kritische succesfactoren zijn bepaald door de drie externe scholen.

Professionele hulp en stakeholders

Tijdens het veldonderzoek werd onderzocht welke kritische succesfactoren bijdragen aan de aansluiting van de onderwijshuisvesting op de onderwijsvisie. Om een Programma van Eisen op te stellen, is professionele hulp van groot belang. Professionele hulp is daarom een kritische succesfactor. Onder professionele hulp worden organisaties en/of adviesbureaus verstaan die kennis hebben van het opstellen van een Programma van Eisen en die de onderwijsvisie vertalen naar een gebouw. Daarnaast gaven alle drie de onderwijsinstellingen aan dat diverse stakeholders/disciplines van zowel binnen als buiten de onderwijsinstellingen betrokken moeten worden bij het opstellen van een Programma van Eisen. Daarmee zijn ook stakeholders een kritische succesfactor. Stakeholders zijn bijvoorbeeld: docenten, leerlingen, ouders, ondersteunend personeel, gemeente, basisonderwijs en buurtbewoners. Deze stakeholders hebben diverse belangen bij de onderwijshuisvesting. Geconcludeerd kan worden dat bij het ontwerpen van een nieuwe onderwijshuisvesting meer mensen dan alleen het managementteam betrokken worden. Een van de externe scholen geeft weer dat er specifiek gekeken is naar de kenmerken van de leerlingen. Basiskaderleerlingen (praktische bezigheden) hebben bijvoorbeeld andere onderwijshuisvestingbehoeften dan vwo-leerlingen (theoretische verdieping/verbreding). Ook de adjunct-directeuren van Greijdanus geven dit aan. In het huisvestingskeuzemodel wordt in stap drie (intenties vaststellen) het gebruikersprofiel vastgesteld.

'Gluren bij de buren'

'Gluren bij de buren' is ook een kritische succesfactor. Alle drie de externe scholen hebben gekeken hoe andere scholen invulling hebben gegeven aan de onderwijshuisvesting. Greijdanus heeft bij andere scholen gekeken naar de invulling van de 'leerpleinen'. Dit blijkt uit de interviews met de drie adjunct-directeuren van Greijdanus. Hieruit hebben de scholen informatie ontvangen die van belang kan zijn wanneer ze zelf bezig gaan met de onderwijshuisvesting.

Tijd

Daarnaast geven twee van de drie externe scholen aan dat 'tijd' een kritische succesfactor is om de onderwijshuisvesting goed te laten aansluiten bij de onderwijsvisie. Het kost tijd, twee jaar, om erachter te komen wat precies de wensen en verwachtingen omtrent onderwijshuisvesting zijn.

Programma van Eisen

Een andere kritische succesfactor is een Programma van Eisen. Hierin staan de visie en de activiteiten vermeld die een architect nodig heeft om verder te kunnen. Een Programma van Eisen is de vertaalslag

van de onderwijsvisie naar de onderwijshuisvesting. Want wanneer een Programma van Eisen niet volledig of juist is, dan is het lastig om de onderwijshuisvesting op de onderwijsvisie te laten aansluiten.

Flexibiliteit

Daarnaast wordt door alle drie de externe voortgezet onderwijsscholen de kritische succesfactor 'flexibiliteit' gegeven. Deze flexibiliteit geldt bijvoorbeeld voor de wanden (ze eenvoudig eruit of erin kunnen zetten). Een kritische aantekening hierbij is dat dit eenvoudiger is bij nieuwbouw dan bij bestaande huisvesting. Vaak is bij bestaande huisvesting slechts minimaal met flexibele indeling rekening gehouden en bestaat het gebouw veelal uit dragende muren. Greijdanus Zwolle is hier een voorbeeld van. Bij nieuwbouw kan bijvoorbeeld een constructie gebruikt worden waarbij alleen de buitenmuren dragend zijn. Interne flexibiliteit draagt bij aan het eenvoudig inspelen op de behoeften van de onderwijsvisie. Op die manier sluit de huisvesting aan bij de vernieuwende onderwijsvisie. De huisvesting is minder belemmerend wanneer eenvoudig (bouwtechnische) aanpassingen te realiseren zijn die geen grote financiële consequenties hebben.

5.6. Interne voorwaarden

Deelvraag 5 luidt: *"Welke interne voorwaarden (financiële mogelijkheden en duurzaamheid) spelen een rol bij onderwijshuisvesting?"*

Hoewel voor deze deelvraag meer literatuuronderzoek dan veldonderzoek is gedaan, is dit onderdeel wel onder deze paragraaf geplaatst. Op die manier kan antwoord gegeven worden op deelvraag vijf. Uit literatuuronderzoek blijkt dat interne voorwaarden een rol spelen bij onderwijshuisvesting en onderwijsvisie. Interne voorwaarden zijn beperkende voorwaarden of grenzen die Greijdanus heeft. In dit onderzoek wordt ingegaan op de financiële mogelijkheden van Greijdanus wat betreft onderwijs en duurzaamheid. Voor deze twee aspecten is gekozen omdat zij een belangrijke rol spellen binnen Greijdanus.

Financieel

In 1997 is de verantwoordelijkheid voor de onderwijshuisvesting gedecentraliseerd naar de gemeenten (territoriale decentralisatie – verantwoordelijkheid bij de gemeenten). Door de decentralisatie zijn de verantwoordelijkheden die voorheen bij de rijksoverheid lagen bij de gemeenten neergelegd (Alberts, 2016). De gemeenten zijn economische eigenaar van de onderwijsgebouwen en de scholen zijn juridisch eigenaar. Scholen zijn verantwoordelijk voor het groot en dagelijks onderhoud van en aan het gebouw (Stam, 2014). Deze autonomie biedt beleidsruimte om beslissingen te nemen die optimaal aansluiten bij de eigen (gebouw)situatie (Jellema, 2011). Op financieel gebied ontvangen onderwijsinstellingen van de Rijksoverheid elk jaar één budget voor kosten en materiaal en personeel. Dit wordt de lumpsum genoemd. Instellingen bepalen zelf hoe ze de lumpsum besteden. De hoogte van de lumpsum hangt af van het aantal leerlingen, de leeftijd van de leerlingen en het soort onderwijs. In de begroting van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap staat weergegeven welk bedrag het ministerie per leerling in het voorgezet onderwijs uitgeeft. In 2015 is dit gemiddeld € 7.826 per leerling. Daarnaast kunnen scholen ook nog subsidies ontvangen voor het stimuleren en realiseren van bijvoorbeeld stimuleringsprogramma Bèta en Techniek of ICT (Rijksoverheid, 2015a).

Schoolbesturen beslissen zelf waar ze hun budget aan uitgeven, dit kan per school verschillen. In het jaarverslag leggen scholen vast hoe ze hun geld gaan besteden. De inspectie voor het Onderwijs is het de externe toezichthouder aan wie de scholen verantwoording moeten afleggen (Rijksoverheid, 2015b). Ongeveer 85% van het budget gaat naar personeelskosten en 15% naar materiële kosten. Onder materiële kosten vallen: schoonmaak, onderhoud van gebouwen en overige kosten (zoals leermiddelen, administratie, verbruik energie en water). Schoolbesturen moet zelf het binnen- en buitenonderhoud betalen (Rijksoverheid, 2015c). Voor het voorgezet onderwijs geldt dit sinds 2005. Daarnaast ontvangen voorgezet onderwijsscholen ook nog een extra budget: prestatiebox. Voor het voorgezet onderwijs bedroeg dit in 2016 € 201 miljoen. Dit bedrag kunnen de scholen inzetten voor bijvoorbeeld wetenschap en techniek, talentontwikkeling en professionalisering van leerkrachten en schoolleiders (Rijksoverheid, 2015b). Daarnaast ontvangen voorgezet onderwijsscholen ook nog geld van ouders en bedrijven, dit wordt privaat geld genoemd. Omtrent besteding van dit geld zijn regels opgesteld (Rijksoverheid, z.d.). Stam (2017) stelt dat Greijdanus de komende drie jaar € 500.000 (lumpsum) beschikbaar heeft. Van deze € 500.000 moeten alle (bouwkundige) aanpassingen binnen de huisvesting worden gedaan. Uit een veldraadpleging over de bekostigingssystematiek in het voorgezet onderwijs uit 2016 is naar voren gekomen dat er knelpunten zijn in de bekostiging van de onderwijshuisvesting. Verder is door scholen aangegeven dat de gedeelde verantwoordelijkheid (schoolbestuur en gemeente) niet voor alle scholen voldoet. Scholen/besturen willen zelf de verantwoordelijkheid hebben voor de volledige huisvesting, dus inclusief nieuwbouw en uitbreiding in plaats van de huidige gedeelde verantwoordelijkheid. De schoolbesturen vinden namelijk dat ze niet in staat zijn om te beoordelen of alle middelen die voor huisvesting aan de gemeente ter beschikking worden gesteld, ook voor de bestemde doelen worden gebruikt (Wissink & Van der Ploeg, 2009).

Duurzaamheid

Op het gebied van duurzaamheid geeft Greijdanus in het Strategisch Huisvestingsplan 2014-2019 aan dat ze vanuit haar identiteit zuinig met haar leefomgeving om wil gaan. In 2010 heeft Greijdanus gebruikgemaakt van de subsidieregeling binnenklimaat. Hierdoor konden onder andere nieuwe cv-ketels geplaatst worden. In 2012 is een energiescan uitgevoerd en zijn duurzaamheidsmaatregelen uitgevoerd die binnen vijf jaar terug te verdienen zijn, zoals isolatie van leidingen en het vervangen van de oude tl-lampen door spaarlampen (Stam, 2014). Hier blijkt uit dat Greijdanus het item duurzaamheid belangrijk vindt. Daarnaast blijkt uit de literatuur dat duurzaamheid binnen het hele onderwijs speelt. Het gaat dan voornamelijk om hoe duurzaamheid in het onderwijs geïntegreerd kan worden. In 2014 hebben jongerenorganisaties en een meerderheid van de Tweede Kamer een verdrag omtrent duurzaamheid in het onderwijs ondertekend en aangeboden aan de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Daarin werd aangegeven dat duurzaamheid in het onderwijs geïntegreerd moet worden om zo jongeren op te leiden voor de samenleving van de toekomst (Oberon, 2015; Mouwen, 2014). Uit het interview met Kasteel (persoonlijke communicatie, 18 mei 2017) blijkt dat duurzaamheid niet alleen over klimaatinstellingen gaat, maar dat het breder bekeken moet worden. De meest duurzame vierkante meter is namelijk de niet gebouwde vierkante meter. Daarnaast is het bij duurzaamheid ook van belang dat het gebouw op de juiste manier wordt gebruikt. Een voorbeeld hiervan is dat wanneer installaties niet goed worden gebruikt ze ook niet goed reageren en er dus verstoring optreedt. Daarom is van het van belang om in de programmatische fase de doelen en/of ambities duidelijk beschrijven en zo duurzaamheid op te nemen in het Programma van Eisen.

5.7. Externe eisen en voorwaarden

Deelvraag 6 luidt: *"Welke externe eisen en voorwaarden (wet- en regelgeving) spelen een rol bij onderwijshuisvesting?"*

Externe eisen en voorwaarden zijn beperkende voorwaarden die gelden voor onderwijshuisvesting en onderwijsvisie en die voortkomen uit wet- en regelgeving. Wanneer niet voldaan wordt aan de wet- en regelgeving, kan een verbouwing ook niet worden uitgevoerd. Kortom de wet- en regelgeving is de ondergrens (persoonlijke communicatie, 18 mei 2017). Uit literatuuronderzoek blijkt dat verschillende externe eisen en voorwaarden een rol spelen bij onderwijshuisvesting. Zo stelt de rijksoverheid eisen aan het minimaal vloeroppervlak dat beschikbaar moet zijn voor iedere leerling. Daarnaast moeten schoolgebouwen voldoen aan het Bouwbesluit 2012 en aan de Wet Milieubeheer. Het Rijk stelt geen onderwijskundige eisen aan schoolgebouwen. Schoolbesturen moeten hun gebouwen naar behoren onderhouden, dit is verder niet in landelijk wet- en regelgeving uitgewerkt. Uit onderzoek dat uitgevoerd is door de Algemene Rekenkamer en dat gepresenteerd is aan het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, blijkt dat schoolgebouwen geregeld niet voldoen aan de gestelde wettelijke eisen. Hier wordt echter niet of nauwelijks tegen opgetreden. De functionele kwaliteit van onderwijshuisvesting is een vraagstuk dat van groot belang is. De introductie van passend onderwijs en de behoefte aan meer ruimte voor differentiatie, digitalisering en de ontwikkelingen van nieuwe onderwijsvormen vraagt om een flexibeler inrichting en benutting van onderwijshuisvesting (Alberts, 2016; Elemans, 2015; Geertse, 2015).

Het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap is grotendeels verantwoordelijk voor de financiering van het onderwijs, bepaalt het algemeen onderwijsbeleid en stelt in grote lijnen de toelatingseisen, structuur en doelstelling van het onderwijs vast. In dit onderzoek gaat het om het onderwijssysteem van het voortgezet onderwijs (Nuffic, 2014). Op het gebied van onderwijsrecht geldt ook regelgeving. Zo zijn er onder andere artikel 23, de grondwet, leerplicht en medezeggenschap. De wetten gaan veelal over de 'bekostigingsrelatie' tussen overheid en schoolbestuur (Onderwijs Consumenten Organisatie, 2012). In de Nederlandse grondwet ligt in artikel 23 (Het openbaar en bijzonder onderwijs) vast dat het onderwijs een onderdeel is van de 'aanhoudende zorg' van de regering (Parlementair Documentatie Centrum, 2008).

Van Kasteel (persoonlijke communicatie, 18 mei 2017) geeft aan dat de normbekostiging bij scholen is gebaseerd op een bedrag dat, bij wijze van spreken, dateert uit het jaar 1980. Dit terwijl momenteel veel nieuwe zaken als onderwijskundige vernieuwingen, invoering van ICT en ventilatie van toepassing zijn. Dit vraagt om extra budget per vierkante meters. Het probleem is dat het normbudget niet aansluit bij de werkelijke kosten. Vaak stranden de scholen ergens halverwege. Ze voldoen dan aan de wet- en regelgeving (bijvoorbeeld wat betreft ventilatie en energieprestaties), maar dat gaat dan ten koste van iets anders, zoals bijvoorbeeld de wand- en/of vloerafwerking. De school krijgt dat vervolgens direct terug in de exploitatie in de komende periode. Het is dus continu schipperen tussen 'wat wil ik doen', 'wat kan ik doen', en 'welke prioriteit stel ik eraan'. Het is van belang om eerst de bedragen actueel te krijgen voor de overheid. Op die manier ontstaat een juist perspectief en komt er een normaal budget.

6. Conclusie

In het voorgaande hoofdstuk zijn de deelvragen beantwoord. In Bijlage XVI is per deelvraag een korte conclusie te vinden. In dit hoofdstuk wordt de hoofdvraag beantwoord.

De hoofdvraag luidt: *"Op welke wijze kan het Programma van Eisen, SBR 258, bijdragen aan de aansluiting van de onderwijshuisvesting op de onderwijsvisie?"*

De vraag is of de school de onderwijshuisvesting wil laten aansluiten op de onderwijsvisie, of dat de school de onderwijsvisie wil laten aansluiten op de onderwijshuisvesting. Het is belangrijk om te bepalen wat hier als leidraad wordt genomen. Als de onderwijsvisie moet aansluiten op een bestaand gebouw wordt dat lastig, omdat de financiële middelen om het gebouw aan te passen vaak ontbreken. Echter, ook bestaande bouw is (bijvoorbeeld door de dragende binnenmuren) vaak moeilijk en duur om aan te passen (persoonlijke communicatie, 18 mei 2017). Voor verandering zijn (financiële) elementen nodig vanuit zowel de organisatie als de wet- en regelgeving. Financiële kaders zorgen voor het kunnen bepalen van 'de stip aan de horizon'. Kortom: Wat wil de school bereiken en hoe wordt dat bereikt? Bijvoorbeeld door nieuwbouw of renovatie. Stam stelt dat binnen dit onderzoek de onderwijshuisvesting leidend is. Dit omdat het financieel niet mogelijk is om nieuwbouw te realiseren.

Gerrits (2004) stelt dat de ideale situatie voor 'het nieuwe leren' onderwijsconcept is dat er een nieuw schoolgebouw moet komen. Zo vroeg bijvoorbeeld de invoering van het studiehuis (een onderwijsconcept voor het voortgezet onderwijs van de eind jaren negentig) (Sociaal en Cultureel Planbureau, 2009) om zowel een organisatorisch als gebouwtechnisch herontwerp van de school. Dit alles moet in een Programma van Eisen omschreven worden om zo de aansluiting, functies en activiteiten concreet te maken binnen de kaders van de organisatie. Er zijn daarnaast nog vele andere factoren die de aansluiting minder soepel kan laten voorlopen. Wet- en regelgeving is daar een voorbeeld van. Het is van belang om ervoor te zorgen dat het bestaande gebouw bijdraagt aan de onderwijsvisie. Daarom moet bij het opstellen van een Programma van Eisen de onderwijsvisie helder zijn: Wat wil de school bereiken met de onderwijsvisie, welke leeromgeving wil de school aanbieden et cetera. Wanneer de antwoorden op dergelijke vragen helder zijn, kan een architect aan de slag met de onderwijshuisvesting.

Bij het opstellen van een Programma van Eisen is het van belang de personen die de onderwijsvisie hebben opgesteld erbij te betrekken. Op die manier kunnen termen die in de onderwijsvisie staan concreet gemaakt worden en invulling krijgen. De onderwijsvisie kan geassocieerd worden met de onderwijshuisvesting (persoonlijke communicatie, 18 mei 2017). Greijdanus wil bijvoorbeeld meer leerlinggericht zijn. Dit heeft invloed op de ruimte. Leerlingen krijgen eerst instructies van docenten en gaan daarna individueel of in samenwerkingsverband aan het werk. Hier moet in de huisvesting echter wel de mogelijkheid toe geboden worden (persoonlijke communicatie, 24 mei 2017).

Professionals (adviesbureaus) kunnen helpen bij het opstellen en het programmeren van een Programma van Eisen om zo de juiste vertaalslag van onderwijsvisie naar onderwijshuisvesting te maken. SBR 258 speelt hierin een belangrijke rol. De bouwstenen daarvan moeten grondig worden

doorgenomen om zo een volwaardig en realistisch Programma van Eisen op te kunnen stellen. Concreet kan het Programma van Eisen, SBR 258 bijdragen aan de aansluiting van de onderwijshuisvesting op de onderwijsvisie door de activiteiten uit de onderwijsvisie te concretiseren naar de functies. Op die manier is het mogelijk om te kijken of de functies in het gebouw kunnen worden geplaatst, om zo de activiteiten uit de vernieuwde onderwijsvisie te kunnen laten plaatsvinden. Het is nu duidelijk welke activiteiten voortkomen uit de onderwijsvisie. Aan de hand daarvan kan gekeken worden of de (huidige) huisvesting deze mogelijkheden biedt of dat er (bouwtechnische) aanpassingen gedaan moeten worden. In verband met financiële beperkingen zullen eventuele aanpassingen bij Greijdanus Zwolle binnen de bestaande huisvesting uitgevoerd moeten worden. Om te bepalen welke aanpassingen gedaan moeten worden, wordt het ontwerpprincipe als richtlijn genomen. Dit ontwerpprincipe wordt vervolgens vertaald in een Programma van Eisen. Omdat de activiteiten van de onderwijsvisie naar functies binnen de onderwijshuisvesting worden vertaald, draagt het Programma van Eisen bij aan de aansluiting van de onderwijshuisvesting op de onderwijsvisie. Binnen het veldonderzoek heeft SBR 268 als instrument gediend. Aan de hand hiervan zijn de meeste essentiële onderdelen van het Programma van Eisen onderzocht. Uit dit onderzoek kwamen resultaten naar voren die bijdragen aan het advies dat gegeven zal worden. Het advies heeft de vorm van een functioneel Programma van Eisen dat verduidelijkt hoe de aansluiting van de onderwijshuisvesting op de onderwijsvisie van Greijdanus Zwolle eruitziet.

7. Discussie

In dit hoofdstuk komt de validiteit en de betrouwbaarheid van dit onderzoek aan bod.

7.1. Validiteit

Begripsvaliditeit

Begripsvaliditeit houdt verband met het gebruikte meetinstrument. Meer specifiek wordt gekeken of het meetinstrument meet wat beoogd gemeten moet worden (Verhoeven, 2014). Om het correcte meetinstrument in te kunnen zetten, is het van belang dat de kernbegrippen eerst correct gedefinieerd worden. Hiermee wordt inzichtelijk gemaakt wat de kernbegrippen betekenen en daardoor kunnen de kernbegrippen geoperationaliseerd worden. Binnen dit onderzoek gaat het om de volgende kernbegrippen: onderwijshuisvesting, onderwijsvisie en Programma van Eisen. Om de kernbegrippen te definiëren, zijn meerdere betekenissen van de begrippen met elkaar vergeleken. Uit de diverse betekenissen is vervolgens één betekenis voortgekomen waar dit gehele onderzoek mee gewerkt is. De literatuur die in het theoretisch kader gebruikt is, bestaat niet volledig uit wetenschappelijke literatuur. Er is namelijk ook gebruikgemaakt van 'reguliere' vakliteratuur, zoals Van der Voort (2007) en Spekkink (2003). Dit is gedaan omdat de wetenschappelijke theorie dit thesisproject niet volledig dekte. De onderbouwing van de 'reguliere' vakliteratuur is niet gebaseerd op wetenschappelijke theorie. Dit hoeft echter niet te betekenen dat de informatie niet valide is.

Aan de hand van de definities van de kernbegrippen, zijn door middel van drie boomdiagrammen de kernbegrippen geoperationaliseerd, zie Bijlage III. De operationalisering van de kernbegrippen vormt de basis voor het veldonderzoek. Verhoeven (2014) stelt dat het verstandig is om de aspecten van de

kernbegrippen te benoemen, ze te verwerken in de topiclijsten en ze te benoemen tijdens het interview. Op die manier worden misverstanden en verkeerde interpretaties voorkomen. Om de kwaliteit te verhogen, zijn de aspecten van de kernbegrippen te herleiden uit het theoretisch kader.

Interne validiteit

Baarda, De Goede en Teunissen (2009) stellen dat om de interne validiteit te waarborgen, gekeken moet worden of de correcte onderzoeksopzet is gekozen. Alleen op die manier kan een geldig antwoord op de onderzoeksvragen gevonden worden. Binnen dit onderzoek zijn diverse onderzoeken gedaan. De onderzoeken sluiten op elkaar aan omdat de resultaten van de voorgaande onderzoeken als input zijn gebruikt voor de daaropvolgende onderzoeken. Deze methode van onderzoek wordt ook wel de member-checking-techniek genoemd. Met deze manier van onderzoek kan altijd de validiteit gecontroleerd worden. Eerst is er literatuuronderzoek gedaan en dit is gevolgd door een veldonderzoek. De resultaten van het literatuuronderzoek hebben als input gediend voor de interviews met de experts, ofwel veldonderzoek A (Jan Willem van Kasteel; ICS-adviseurs en Gerrit van der Meulen; onderwijsvisie kundig persoon Greijdanus). De resultaten van de van de experts hebben weer als input gediend voor de interviews (door middel van topiclijsten) met de drie adjunct-directeuren van Greijdanus en de drie vestigingsdirecteuren van de externe voorgezet onderwijsscholen, ofwel veldonderzoek B. De drie adjunct-directeuren vertegenwoordigden ieder een andere richting (vmbo, havo en vwo). Zo is van iedere richting inzicht verkregen in de visie en konden geldige antwoorden op de onderzoeksvragen gegeven worden. Bij het opvragen van referentieadressen voor de interviews met de drie externe scholen is er gevraagd naar best-practices-scholen. Dit waren allemaal nieuwbouwscholen. Greijdanus heeft bestaande huisvesting en in de nabij toekomst is er geen zicht op nieuwbouw. De externe scholen gaven kritische succesfactoren die voornamelijk spelen bij het opzetten van nieuwbouwscholen. Bij het opvragen van referentieadressen had er gevraagd moeten worden naar best-practices-scholen wat betreft bestaande huisvesting. Dit bleek echter pas na het verwerken van de resultaten. In verband met de beperkte tijd die voor dit onderzoek staat, is er echter voor gekozen om deze resultaten wel in het onderzoek mee te nemen. Grote delen van de resultaten zijn nog steeds zeer waardevol en daarom opgenomen in de conclusie. Omdat het hier om een relatief klein onderdeel van het onderzoek gaat (namelijk één deelvraag), kan het onderzoek nog steeds als valide beschouwd worden.

Externe validiteit

Bij externe validiteit wordt gekeken of de conclusie generaliseerbaar is naar de gehele populatie die niet aan het onderzoek heeft deelgenomen (Baarda, De Goede en Teunissen, 2009). In dit onderzoek is sprake van externe validiteit van het onderwijsconcept, omdat de onderzoeksresultaten gegeneraliseerd kunnen worden naar soortgelijke voortgezet onderwijsscholen. Een kanttekening hierbij is wel dat deze scholen 'het nieuwe leren' onderwijsconcept moeten uitvoeren. De onderzoeksresultaten kunnen gegeneraliseerd worden omdat 'het nieuwe leren' onderwijsconcept deels is geconcretiseerd door Oostdam (2006), zie paragraaf 3.3. Het is duidelijk welke behoeften en/of activiteiten voortkomen uit de onderwijsvisie. Ook de onderzoeksresultaten die betrekking hebben op de kritische succesfactoren (professionele hulp en stakeholders, 'gluren bij de buren', tijd, Programma van Eisen en flexibiliteit) kunnen gegeneraliseerd worden. Dit omdat ze in het algemeen gelden als kritische succesfactoren voor 'het nieuwe leren' onderwijsconcept en de onderwijshuisvesting.

7.2. Betrouwbaarheid

Verhoeven (2014) stelt dat de betrouwbaarheid van een onderzoek aantoont hoe betrouwbaar de resultaten van het onderzoek zijn. Wanneer het onderzoek herhaald wordt, zouden de resultaten zo veel mogelijk hetzelfde moeten zijn. In dit onderzoek zijn dezelfde vragen aan meerdere respondenten gesteld (veldonderzoek B; externe voortgezet onderwijsscholen en drie adjunct-directeuren Greijdanus Zwolle). Hierdoor zijn de onderwerpen van meerdere kanten bekeken. Dit verhoogt de betrouwbaarheid van dit onderzoek. De vragen die (door middel van topiclijsten) in veldonderzoek B gesteld zijn, kwamen voort uit de interviews met de experts in veldonderzoek A (ICSadviseurs en onderwijsvisiekundige). De interviewguides zijn door externe personen gecontroleerd op spelling en op een logische volgorde van vraagstelling. Wanneer het onderzoek een tweede maal uitgevoerd wordt, zullen de resultaten nagenoeg hetzelfde zijn. Dit is ondanks het feit dat de onderwijsvisie in de toekomst hoogstwaarschijnlijk zal veranderen, want dit aspect valt niet binnen dezelfde resultaten en dus de betrouwbaarheid.

Om een zo betrouwbaar mogelijk resultaat te verkrijgen, zijn de interviews opgenomen en volledig uitgeschreven en gecodeerd. Bij veldonderzoek B zijn alle onderwerpen van de topiclijst tijdens de interviews aan bod gekomen. Op die manier kon een zo correct en betrouwbare mogelijke conclusie getrokken worden op basis van het aantal keer dat een onderwerp in een interview naar voren kwam. Na vergelijking bleek dat de interviews veelal dezelfde resultaten opleverden. Tijdens de interviews is geprobeerd de vragen zo open mogelijk te stellen en geen suggestieve vraagstelling te gebruiken. Voorafgaand aan de interviews is verteld waar het onderzoek voor dient en wat er met de resultaten van het onderzoek wordt gedaan. Een laatste aanwijzing voor de betrouwbaarheid van dit onderzoek is dat de triangulatiemethode is toegepast. Dit betekent dat voor het onderzoek zowel literatuur- als veldonderzoek is uitgevoerd, omdat de resultaten van het literatuuronderzoek en het veldonderzoek vergeleken kunnen worden met elkaar.

8. Advies

Dit advies is geschreven voor Greijdanus Zwolle en heeft betrekking op hoe Greijdanus Zwolle haar huisvesting het beste kan laten aansluiten bij haar onderwijsvisie. In samenspraak met de opdrachtgever is de onderstaande adviesvraag opgesteld.

> *"Hoe kan Greijdanus Zwolle haar onderwijshuisvesting laten aansluiten op de vernieuwde onderwijsvisie 2017 van Greijdanus?"*

Het advies vloeit voort uit de resultaten van het literatuur- en het veldonderzoek. De doelstelling is als volgt geformuleerd: "Een functioneel Programma van Eisen opstellen dat een bijdrage levert aan een succesvolle aansluiting van de onderwijshuisvesting bij de onderwijsvisie van Greijdanus Zwolle."

Het huisvestingskeuzemodel sluit aan bij dit managementprobleem, omdat het huisvestingskeuzemodel de huisvesting primair vanuit de organisatie benadert. Uit de literatuur van DuFour (2004), Temple (2007) en Mobach, Kok en Omta (2007) blijkt eveneens dat organisatie en huisvesting betrekking hebben op elkaar. Onderwijs en huisvesting staan in relatie tot elkaar. In het huisvestingskeuzemodel ligt de focus op het afstemmen van de huisvesting op de doelen en de activiteiten van de gebruiker. De kern bestaat uit het aansturen en ondersteunen van de best mogelijke vertaling van organisatiedoelen (Hoendervanger, 2012). Binnen Greijdanus zijn dit de onderwijsvisie en de gebruikersprofielen. Om tot een concreet advies te komen, is het nodig om te omschrijven uit welke activiteiten de vernieuwde onderwijsvisie bestaat. Voor het concretiseren van de activiteiten van de vernieuwde onderwijsvisie worden de ontwerpprincipes als richtlijn gehanteerd voor dit advies.

Gerrits (2004) concludeert het volgende over de invoering van 'het nieuwe leren': "We hebben dus een ander rooster nodig, een ander gebouw, andere toetsen, andere rapportages, andere leraren, andere groepsvormen, andere bronnen, andere beoordelingen, enzovoort. We moeten een totaal nieuwe school ontwerpen: geen productiebedrijf, maar een dienstverlenende instelling". Kortom, er moet anders worden gedacht, anders worden gedaan en het onderwijsleerproces moet anders worden georganiseerd. Wanneer een school 'het nieuwe leren' wil uitvoeren, zal deze school dus volledig moeten kantelen. Een nieuw schoolgebouw voor Greijdanus Zwolle is echter financieel gezien niet mogelijk. Het is met een budget van € 500.000 voor de komende drie jaar niet mogelijk een compleet nieuw schoolgebouw te realiseren. Tevens is het met dit bedrag niet mogelijk om een grote renovatie of verbouwing uit te voeren. Kleine (bouwtechnische) aanpassingen binnen de onderwijshuisvesting zijn wel mogelijk, aldus Stam (2017).

Het huisvestingskeuzemodel bestaat uit een aanleiding, speelveld, spil, slinger en vier stappen.

Aanleiding – Bij Greijdanus is de aanleiding de vernieuwde onderwijsvisie, een 'organisatorische verandering'. De huisvesting voldoet niet meer aan de gestelde organisatie-eisen, in dit geval de onderwijsvisie. Wanneer alle stappen gezet zijn, komt de organisatie uit op een resultaat: een organisatiegerichte huisvesting. Het resultaat hoeft niet direct een andere fysieke vorm van huisvesting te zijn, het kan ook leiden tot nieuwe inzichten in bijvoorbeeld nieuwe processen of structuren

(Hoendervanger, 2012). Stam (2017) stelt dat er geen mogelijkheid is om tot een totaal nieuwe fysieke huisvesting te komen. De reden hiervoor is dat er niet voldoende financiële middelen beschikbaar zijn. Eventuele kleine (bouwtechnische) aanpassingen zouden wel mogelijk zijn, wanneer deze toegevoegde waarde leveren voor Greijdanus.

Speelveld – Greijdanus heeft met meerdere stakeholders zoals gemeenten, overheid, managementteam, ouders en leerlingen te maken. Daarnaast heeft Greijdanus ook te maken met externe invloeden, zoals wet- en regelgeving en financiën.

Spil – In het huisvestingsmodel vindt afstemming en toetsing plaats van de gemaakte stappen. Voordat naar de volgende stap wordt gegaan, wordt eerst getoetst of dit mogelijk is en of alle informatie verzameld is.

Slinger – Hier gaat het over de proceskeuze. Er moet namelijk continu worden nagedacht over sturing, uitvoering, participatie, besluitvorming en communicatie. Daarbij worden steeds zes vragen gesteld: door wie, wat, wanneer, hoe, voor wie en waarmee. Dit dient om draagvlak te creëren bij medewerkers en andere stakeholders van Greijdanus.
Sturing – Mathilde Stam (Huisvesting en facilitaire zaken Greijdanus).
Uitvoering – Mathilde Stam (Huisvesting en facilitaire zaken Greijdanus) in samenwerking met externe expertise (zoals bijvoorbeeld een binnenhuisarchitect) bij het ontwerpen van de leer-/werkplekken.
Participeren – Stuurgroep (Gerrit van der Meulen, zes adjunct-directeuren – vmbo, havo en vwo – en op afroep roostermaker.
Besluiten – Gert Jan Niewold (vestigingsdirecteur Zwolle).
Communicatie – Gerrit van der Meulen (onderwijsvisiekundig persoon Greijdanus).

Stap 1 – Hierbij gaat het om het verzamelen van informatie en het analyseren van data van de organisatie en de huisvesting. De activiteiten vanuit de onderwijsvisie (organisatie) en de functies van de huisvesting moeten beschreven worden. Hoewel de resultaten voornamelijk gericht zijn op de onderwijsvisie en dus niet de onderwijshuisvesting, is het wel belangrijk deze resultaten mee te nemen in het onderzoek. Het onderwijs is immers het primaire proces en heeft een directe relatie met de onderwijshuisvesting. De resultaten zijn opgenomen in de eerste deelvraag. De resultaten zijn voortgekomen uit een veldonderzoek (interviews met een onderwijsvisiekundige en drie adjunct-directeuren van Greijdanus).

Stap 2 – Hierbij staat het vaststellen van intenties centraal, ofwel: Wat wil Greijdanus bereiken met de huisvesting. Daartoe worden de gebruikersprofielen onderscheiden: 'one sizes fits all' of differentiatie. Naar aanleiding van de interviews met de onderwijsvisiekundige en de drie adjunct-directeuren van Greijdanus, kiest Greijdanus voor differentiatie in leer-/werkplekconcepten (leerpleinen). Dit omdat dit aansluit op de vernieuwde onderwijsvisie (gepersonaliseerd leren) van Greijdanus. Tevens is er binnen de gebruikersgroepen (leerlingen) sprake van differentiatie. Alle drie de adjunct-directeuren geven dit in de interviews aan. Differentiatie is bijvoorbeeld te vinden in de mate van het aanbieden van theoretische of praktische lesstof aan de leerlingen van vmbo, havo of vwo.

Stap 3 en 4 – Omdat stap drie en vier overlap hebben, worden ze samen beschreven. In stap drie worden keuzes gemaakt ten aanzien van werkplekconcepten, voorzieningen, locatieconcepten, diensten, middelen enzovoort. In stap vier vindt de daadwerkelijk uitwerking en implementatie plaats. Kortom in stap drie en vier wordt het daadwerkelijke advies (functioneel Programma van Eisen) in diverse typen leer-/werkplekconcepten beschreven.

Greijdanus heeft ontwerpprincipes en scenario's ontworpen. Iedere richting voert door middel van pilots een of meerdere scenario's uit. De uitvoering vindt plaats in schooljaar 2017/2018. Binnen elke richting wordt gestart met pilots. Dit houdt in dat elke richting een of meerdere scenario's heeft ontworpen die naar aanleiding van de ontwerpprincipes binnen de vernieuwde onderwijsvisie passen. Ondanks het feit dat de pilots momenteel nog uitgevoerd worden en dat de onderwijsvisie nog niet definitief is, is ervoor gekozen om de ontwerpprincipes als richtlijn voor dit advies te nemen. Een organisatie blijft immers altijd onvolkomenheden houden (Marcus en Van Dam, 2009).

Greijdanus is, zoals Gerrits (2004) beschrijft, een dienstverlenende huisvesting en zal net zoals de meeste organisaties dus ook moeten anticiperen op de onvolkomenheden rondom de doelstellingen en de strategieën. Daarom worden ondanks dat de onderwijsvisie nog te maken heeft met onvolkomenheden drie adviezen voor de onderwijshuisvesting gegeven. De adviezen vloeien voort uit de onderzoeksresultaten en de ontwerpprincipes en kunnen gezien worden als een functioneel Programma van Eisen.

Twee aspecten die elkaar overlappen op het gebied van onderwijshuisvesting en onderwijsvisie zijn maatwerk en flexibiliteit:

- Maatwerk: Omdat iedere school een andere huisvesting heeft, is de aansluiting van de onderwijshuisvesting bij de onderwijsvisie is maatwerk. Ondanks dat er geen pasklare oplossing is, is het wel belangrijk om deze twee aspecten zo veel mogelijk op elkaar te laten aansluiten. Dit omdat huisvesting bijdraagt aan de prestaties van de core business (persoonlijke communicatie, 24 mei 2017).
- Flexibiliteit: Met interne (bouwkundige) flexibiliteit wordt bedoeld dat de huisvesting op een eenvoudige manier en zonder al te grote verbouwingen kan worden aangepast. Het gaat dan om interne (bouwkundige) flexibiliteit door bijvoorbeeld schuifwanden. Flexibiliteit is van belang omdat de onderwijsvisie onder invloed van politieke en maatschappelijke veranderingen constant verandert. Door flexibiliteit kan in de toekomst met relatief kleine veranderingen de huisvesting aangepast worden op de vernieuwde onderwijsvisie.
  De bij dit onderzoek betrokken externe voortgezet onderwijsscholen hebben hier al op geanticipeerd door gebruik te maken van schuifwanden en/of dubbele deuren tussen twee lokalen. Daarnaast wordt ook flexibiliteit vanuit de onderwijsvisie gevraagd. Wanneer de onderwijshuisvesting nog niet gereed is voor de veranderingen die de onderwijsvisie vraagt, zullen de gebruikers van het pand zich immers moeten aanpassen aan het pand en creatief met de ruimte moeten omgaan. Door middel van flexibiliteit kan er dus eenvoudiger worden ingespeeld op de wisselende behoeften van (de gebruikers van) Greijdanus (Verloop, 2003).

De bovengenoemde aspecten kwamen in alle interviews naar voren: "Welke vorm van onderwijs er ook gekozen wordt, het moet altijd in je gebouw passen" (Bosman, 2017).

Op basis van de ontwerpprincipes, de interviews en de literatuur is het advies om leer-/werkplekken te creëren waarin de infrastructuur voor ICT is meegenomen. Daarbij is interne (bouwkundige) flexibiliteit van belang omdat het daardoor eenvoudiger is om diverse leer-/werkplekken te creëren. Hieronder wordt verder ingegaan op de bovenstaande items van het advies.

Leer-/werkplekken

Door leer-/werkplekken te creëren, wordt een grote ruimte ontwikkeld (leerplein) waar leerlingen kunnen leren en werken. Dit is van belang om de differentiatie die uit de onderwijsvisie voortkomt toe te kunnen passen. Leer-/werkplekken komen ook naar voren in 'het nieuwe leren' onderwijsconcept; zelfstandig leren. Door leer-/werkplekken te creëren wordt zelfstandig leren en differentiatie aangeboden. Het is van belang om diverse soorten leer-/werkplekken te creëren, zoals stilte-, groeps- en instructieplekken. De laatste twee werkplekken worden samengevoegd onder de noemer flexwerkplekken. Het onderscheid tussen de diverse soorten leer-/werkplekken moet zichtbaar gemaakt worden door het materiaal-, vorm- en kleurgebruik. Op die manier is het voor de leerlingen meteen duidelijk wat voor gedrag er verwacht wordt. Tevens kan door de leer-/werkplekken differentiatie eenvoudiger worden toegepast. Iedere individuele leerling kan dan op zijn/haar eigen tempo en niveau leren en werken. Doordat alle delen toch ondergebracht zijn in één ruimte krijgt het aspect 'sociaal' vorm, omdat leerlingen zo rekening moeten houden met elkaar en met elkaar kunnen samenwerken.

ICT

Uit de literatuur blijkt dat een aspect van 'het nieuwe leren' een rijke variatie aan leerbronnen door middel van ICT is. Greijdanus biedt iedere leerling in het leerjaar 2017/2018 een eigen device (Chromebook). Hier moet de infrastructuur op worden aangepast. Het netwerk moet voldoende capaciteit hebben, zodat alle devices naar behoren kunnen functioneren. In de ontwerpprincipes wordt ICT in principenummer 28 als volgt omschreven: "digitale middelen worden ingezet als meerwaarde voor het leren." Hieruit valt te herleiden dat ICT een belangrijk aspect binnen de vernieuwde onderwijsvisie is.

Uiteraard heeft het bovenstaande ook impact op de medewerkers. Het is dus van belang om de gegeven adviezen en de daaruit volgende veranderingen met de medewerkers te communiceren. Tijdens het gehele proces zullen de medewerkers van Greijdanus geïnformeerd moeten worden, dit zorgt ervoor dat ze zich betrokken voelen bij het proces. Lewin beschrijft in zijn Change-model dat het belangrijk is om medewerkers te doen inzien waarom veranderingen noodzakelijk zijn. Op die manier is er zo min mogelijk weerstand bij de daadwerkelijke doorvoering van de adviezen/veranderingen (Mulder, 2014). Binnen Greijdanus zijn de medewerkers al bij de veranderingen betrokken door middel van brainstormgroepen, maar ook door middel van het kiezen van pilots en het uitvoeren van deze pilots tijdens schooljaar 2017/2018 (persoonlijke communicatie, 24 mei 2017). Hierbij is de noodzaak van de veranderingen omtrent de nieuwe onderwijsvisie duidelijk naar voren gebracht (maatschappelijke en politieke veranderingen).

Naar aanleiding van het literatuuronderzoek, de expertinterviews en het veldonderzoek kan geconcludeerd worden dat het aanbieden van leer-/werkplekken het uitgangspunt is voor de aansluiting van de onderwijshuisvesting op de onderwijsvisie. Daarbij ligt de focus op de overgang van klassikaal onderwijs naar project- en opdrachtgestuurd leren, waardoor er meer nadruk komt te liggen op begeleiding (coachend) en samenwerking. Door de inzet van ICT wordt het onderwijs minder tijds- en plaatsafhankelijk.

8.1. Adviesopties

Binnen de leer-/werkplekconcepten, de stilte- en flexwerkplekken (groeps- en instructieplekken) zijn er drie adviesopties:

Optie 1 - Alleen flexwerkplekken

Door alleen flexwerkplekken aan te bieden, hoeft er maar één soort leer-/werkplek te worden ingekocht. Dit kan inkooptechnisch aantrekkelijk zijn, omdat er zo wellicht als bulk kan worden ingekocht wat prijstechnisch optimaal is. Daarnaast kunnen flexwerkplekken op diverse manieren gebruikt worden. Er kunnen bijvoorbeeld groeps- en instructieplekken, maar ook stiltewerkplekken van gemaakt worden. De stiltewerkplekken zijn alleen mogelijk door vooraf duidelijk te maken wanneer de flexwerkplekken als stiltewerkplekken gebruikt worden. Wanneer gekeken wordt naar beeldvorming dan is het lastig om in één ruimte de diverse soorten leren (flex- en stiltewerkplekken) door middel van beeldvorming (materiaal, kleur en vormgeving) aan te duiden. Dit terwijl juist door beeldvorming de diversiteit en de verwachting van het soort werken/leren kan worden weergegeven.

Optie 2 - Alleen stiltewerkplekken

Door alleen stiltewerkplekken aan te bieden, hoeft er maar één soort werkplek te worden ingekocht. Dit kan inkooptechnisch aantrekkelijk zijn, omdat er dan wellicht als bulk kan worden ingekocht wat prijstechnisch optimaal is. Wanneer er niet in stilte gewerkt hoeft te worden, kan er in de 'oude' klaslokalen worden gewerkt. Dit kan bewerkstelligd worden door de huidige tafels aan elkaar te schuiven. Een kanttekening hierbij is dat niet alle lokalen ontworpen moeten worden met het oog op stiltewerkplekken. De groeps- en instructieplekken kunnen in een andere ruimte gecreëerd worden, waardoor er een duidelijk afscheiding is tussen de stilte- en de geluidsplekken. Budgettechnisch is dit een goed plan, omdat in dat geval enkel stiltewerkplekken ingekocht hoeven te worden en de groeps- en instructieplekken met het huidige materiaal kunnen worden ingevuld. Gerrits (2004) stelt over het onderwijsconcept 'het nieuwe leren' het volgende: "We hebben dus een ander rooster nodig, een ander gebouw, andere toetsen, andere rapportages, andere leraren, andere groepsvormen, andere bronnen, andere beoordelingen, enzovoort. We moeten een totaal nieuwe school ontwerpen: geen productiebedrijf, maar een dienstverlenende instelling." Wanneer er gekozen wordt voor alleen stiltewerkplekken en wanneer alleen daarvoor nieuw materiaal aangeschaft wordt, dan zal 'het nieuwe leren' onderwijsconcept hoogstwaarschijnlijk niet slagen. De totale kanteling van 'het oude leren' naar 'het nieuwe leren' vindt dan niet plaats omdat dan nog deels met het oude leersysteem gewerkt wordt. Op die manier komen de stiltewerkplekken niet goed tot hun recht en worden niet optimaal gebruikt.

Optie 3 - Stilte- en flexwerkplekken

Het aanbieden van twee soorten leer-/werkplekken is budgettechnisch niet de voordeligste optie. Omdat er niet op basis van één soort bulk kan worden ingekocht, zal er scherp onderhandeld moeten worden over de twee soorten leer-/werkplekken. Binnen deze optie is er ook nog een deeloptie, namelijk een beperkt aantal stilte- en flexwerkplekken creëren (verder te noemen als optie A) of alle ruimtes tot stilte- en flexwerkplekken ombouwen (verder te noemen als optie B). Optie A is kostentechnisch aantrekkelijker, omdat er maar een budget is van € 500.000 voor de komende drie jaar. Met dit budget moeten alle (bouwkundige) aanpassingen inclusief onderhoud worden uitgevoerd. Echter, Gerrits (2004) stelt dat een volledige kanteling naar het nieuwe leren alleen kan plaatsvinden wanneer alles volledig nieuw wordt ontworpen. Hiervan is bij optie A geen sprake, maar bij optie B wel. Optie B is budgettechnisch echter minder aantrekkelijk. Wanneer het (bijna) volledige budget aan alleen leer-/werkplekken wordt uitgegeven, dan kunnen er problemen optreden wanneer zich (grote) onvoorziene problemen voordoen. Greijdanus zit momenteel in de uittestfase van de scenario's van de vernieuwde onderwijsvisie (de pilots). Op basis van de resultaten daarvan kan besloten worden of optie A of B een betere keuze is voor Greijdanus Zwolle. Momenteel is nog niet duidelijk of de vernieuwde onderwijsvisie van Greijdanus om volledige of gedeeltelijke stilte- en flexwerkplekken vraagt. Momenteel wordt Greijdanus op basis van literatuuronderzoek, expertinterviews en veldonderzoek geadviseerd om voor optie B te kiezen. Volgens Gerrits (2004) moet er voor een volledige kanteling van 'het oude leren' naar 'het nieuwe leren' een volledig nieuw ontwerp worden gekozen. Volgens Oostdam (2006) is 'het nieuwe leren' een combinatie van sociale activiteiten en zelfstandig leren. Bij de stiltewerkplekken kan zelfstandig worden gewerkt en bij de flexwerkplekken is sprake van leren als een sociale activiteit, omdat daar wordt samengewerkt.

8.2. Advies

In paragraaf 8.1 zijn drie opties weergegeven. Hieronder wordt het gegeven advies onderbouwd. Aan de hand van de PDCA-cyclus wordt de implementatie van het gegeven advies weergegeven.

Optie 3 (stilte- en flexwerkplekken) is het advies dat uiteindelijk gegeven wordt. Deze optie sluit het beste aan bij de vernieuwde onderwijsvisie van Greijdanus. In deze onderwijsvisie stelt Greijdanus het als volgt: "Omdat we jongeren willen laten schitteren in Zijn licht geven we persoonlijk onderwijs, dat we samen als christenen vormgeven. Hierbij leggen we het accent op:

- (zelf)verantwoordelijkheid,
- verschil,
- samenhang en,
- (christelijke) vorming" (Greijdanus, 2016c).

Door twee soorten werkplekken aan te bieden, komt zowel het 'persoonlijk onderwijs' als het 'samen zijn' tot uiting. Leerlingen kunnen individueel (persoonlijk) leren en werken bij de stiltewerkplekken, terwijl ze kunnen samenwerken bij de flexwerkplekken. Deze twee soorten werkplekken komen ook naar voren bij Oostdam (2006). Twee aspecten 'van het nieuwe leren' onderwijsconcept zijn volgens hem: "Leren als een sociale activiteit en zelfstandig leren." Op basis van deze gegevens wordt Greijdanus Zwolle geadviseerd zowel stilte- als flexwerkplekken te realiseren.

Wanneer gekeken wordt naar 'het nieuwe leren' en ICT, wordt duidelijk dat ICT binnen 'het nieuwe leren' een belangrijke rol inneemt. ICT biedt namelijk een rijke variatie aan leerbronnen. Gerrit van der Meulen (onderwijsvisiekundige) beaamt dit; iedere leerling heeft voor het schooljaar 2017/2018 een eigen device ontvangen. ICT wordt opgenomen binnen de leer-/werkplekconcepten. Daartoe moet er voldoende capaciteit zijn op het gebied van infrastructuur, bijvoorbeeld in de vorm van internet en oplaadpunten voor devices.

Door diverse leer-/werkplekken te creëren, kan binnen het onderwijs differentiatie worden aangebracht. Dit is tevens terug te vinden in twee citaten uit de vernieuwde onderwijsvisie van Greijdanus:

> "Je krijgt ruimte. Leren zien we als een sociaal proces waarin we met en van elkaar leren. Daarbij stellen we ook het individuele leerproces van de jongeren centraal en sluiten aan op de persoonlijke leerbehoeften en mogelijkheden van jongeren."

> "Je kunt leren door gedifferentieerd onderwijs. Jongeren die werk maken van hun persoonlijke ontwikkelingen moeten betrokken worden bij hun eigen leerproces. Daarom is het van belang dat het onderwijs aansluit op hun gaven en talenten. Dit vraagt een andere rol van de docent, namelijk die van begeleider of coach."

Zoals aangegeven in paragraaf 8.1 zijn er twee opties mogelijk: optie A en optie B. Omdat Greijdanus zich momenteel in de testfase van de scenario's bevindt, is het nog niet mogelijk om een definitieve keuze te maken. Dat betekent niet dat er geen advies gegeven kan worden voor optie A of B. Op basis van literatuuronderzoek, expertinterviews, veldonderzoek en de onvolkomenheden van de pilots waar Greijdanus momenteel mee te maken heeft, kan dit namelijk wel degelijk. Wanneer de resultaten van de pilots bekend zijn, kan definitief besloten worden tot optie A of B. In paragraaf 8.2.1 worden de stilte- en flexwerkplekken in de planfase verder uitgewerkt.

8.2.1. PDCA-cyclus

PDCA staat voor: plan, do, check en act. De cyclus geeft ondersteuning aan het project, omdat het inzicht geeft in planning, realisatie, evaluatie en analyse en in het aanpassen van afwijkingen (Grit, 2016). Als eerste worden taken bepaald die leiden tot duidelijke en concrete resultaten (plan). Daarna worden de activiteiten volgens plan uitgevoerd. Dit leidt tot een resultaat (do). Het stappenplan en de do-fase worden ook wel het transitiepad genoemd. Vervolgens controleert de verantwoordelijke of de taken volgens de planning zijn uitgevoerd en of de resultaten voldoen aan de gestelde doelen en normen (check). De kwaliteit wordt gecontroleerd aan de hand van kwaliteitscontroles en evaluaties. Als blijkt dat de resultaten niet voldoen aan de gestelde doelen en/of normen, dan moet hier adequaat op worden gehandeld. Dit kan door aanpassingen te doen binnen het project (act). Zoals het woord cyclus al aangeeft, gaat het hier om een terugkerend proces, waarin processen continu worden verbeterd.

Plan

De PDCA-cyclus die hieronder wordt beschreven, behandelt het creëren van twee soorten leer-/werkplekconcepten, namelijk stilte- en flexwerkplekken (groeps- en instructieplekken). Binnen de leer-/werkplekken vallen alle gegeven aspecten die voortkomen uit het literatuur- en veldonderzoek en uit de expertinterviews.

Op basis van de bovenstaande gegevens wordt geadviseerd de onderstaande werkplekken te creëren.

Stilteplekken – Stiltewerkplekken zorgen ervoor dat leerlingen zich beter kunnen concentreren en dat ze beter kunnen focussen. Stilteplekken zijn ruimtes waar door het gebruik van geluiddempende componenten minimale overlast is. De omgevingsgeluiden zijn minimaal. De stiltewerkplekken kunnen afgezonderd zijn of een grotere ruimte voor meerdere leerlingen beslaan. In het laatste geval zijn er bijvoorbeeld afscheidingswanden geplaatst. Stilteplekken zorgen voor concentratie en productiviteit.



Afbeelding 2. Stiltewerkplekken (ME, 2016)

Flexplekken – Bij flexplekken worden binnen dezelfde ruimte groeps- en instructieplekken gecreëerd. Hier is voor gekozen omdat Greijdanus binnen de vernieuwde onderwijsvisie deels nog het klassikale systeem toepast. Op die manier blijft het sociale aspect voor de leerlingen behouden (persoonlijke communicatie, 24 mei 2017). Bij flexplekken kunnen zowel groeps- als instructieplekken gecreëerd worden.

Door middel van scheidingswanden kunnen ruimtes verkleind of gescheiden worden, waardoor eenvoudig privacy kan worden gecreëerd. Dit leidt tot een verhoging van de concentratie. Er zijn diverse soorten scheidingswanden, de voorkeur gaat uit naar flexibele scheidingswanden. Op die manier kunnen eenvoudig op diverse manieren concentratieruimtes worden gecreëerd (EM, 2016).



Afbeelding 3. Scheidingswanden (ME, 2016)

Do

In deze fase wordt het plan betreffende de leer-/werkplekken uitgevoerd.

Schooljaar 2017/2018

- Juni: inschakelen externe (binnenhuis)architect voor leer-/werplekconcepten.
- Juli: beslissing nemen beeldvorming leer-/werkplekconcepten (materiaal, kleur en vormgeving) aan de hand van door de (binnenhuis)architect gemaakte moodboards/tekeningen.

Zomervakantie 2018

- Realisatie kleine (bouwtechnische) aanpassingen leer-/werkplekconcepten.

Check

In deze fase wordt gecontroleerd of de doelstellingen van de onderwijsvisie binnen de veranderende onderwijshuisvesting (werkplekconcepten) worden uitgevoerd. Bij alle drie de criteria wordt gemeten of de werkvormen tot betere leerprestaties leiden en of de huisvesting de criteria ondersteunt.

Op basis van gesprekken met diverse medewerkers binnen Greijdanus zijn de onderstaande criteria opgesteld om de kwaliteit/visie-vertaling van de aansluiting van de onderwijshuisvesting te meten.

Didactisch

"Dat betekent dat we binnen de vaste groepen een groot deel van het onderwijs gedifferentieerd aanbieden. Dat doen we ook door gevarieerde werkvormen te kiezen die de verschillende jongeren zo goed mogelijk helpen om te leren" (Greijdanus, 2016c).

Hier kan gemeten worden of er diverse didactische werkvormen worden aangeboden voor leerlingen. Leerlingen kunnen aangeven dat ze iedere week bijvoorbeeld gebruikmaken van drie van de vijf werkvormen die er zijn (instructie-, interactie-, opdracht-, samenwerkings- en spelvormen).

Device

"Bij deze vorm van onderwijs maken we gebruik van ICT/arrangeren van leermiddelen, formatieve toetsingen en feedback als effectieve middelen. Ook werken we met een goed leerlingvolgsysteem" (Greijdanus, 2016c).

Hier kan gemeten worden of ICT wordt opgenomen in het onderwijs. Leerlingen geven aan bij welk vak door de docenten ICT wordt opgenomen en het aantal keer dat ICT per vak wordt toegepast.

Samenwerking

"Leren als een sociale activiteit (proces)" (Oostdam, 2006).

"Gepersonaliseerd klinkt iets te individualistisch, want leren is ook een sociaal proces en op een christelijke school vind ik het belangrijk dat je dingen samendoet. Dus dat we niet allemaal losse individuen hebben, maar wel elke leerling aandacht geven, vandaar persoonlijk. Dat is een bewuste keuze" (persoonlijke communicatie, 24 mei 2017).

Hier kan gemeten worden of er door de leerlingen ten opzichte van 'het oude leren' onderwijsconcept meer of minder wordt samengewerkt. In de vernieuwde onderwijsvisie ('het nieuwe leren' onderwijsconcept) werkt de leerling bijvoorbeeld drie keer per week samen met medeleerlingen aan een opdracht.

De verantwoordelijkheid voor deze evaluatie ligt bij Gerrit van der Meulen (onderwijsvisiekundige) en Gert Jan Niewold (vestigingsdirecteur Greijdanus Zwolle). Zij bepalen of de bovenstaande criteria over een jaar wel of niet behaald zijn. Dit doen zij door de criteria te beoordelen met een voldoende of een

onvoldoende. Hieruit blijkt of de twee soorten leer-/werkplekken (stilte- en flexwerkplekken) effect hebben op de kwaliteit/visie-vertaling van Greijdanus. In de loop der tijd kunnen de criteria veranderen door turbulentie in de politiek, marktontwikkeling en inzichten in de onderwijsmethode.

Act

In deze fase wordt bepaald of de doelen behaald zijn, of dat ze aangepast moeten worden. Er wordt geanalyseerd of de activiteiten vanuit de onderwijsvisie en/of de functies van de huisvesting aangepast moeten worden, door de facilitaire 'bril'. Het is van belang dat de onderwijshuisvesting aansluit op de onderwijsvisie. Wanneer dit niet het geval is, moet onderzocht worden wat de oorzaak hiervan is en wat aangepast moet worden.

8.3. Aanbevelingen

Wanneer de missie en de (onderwijs)visie niet duidelijk beschreven zijn, kunnen de huisvestingsdoelstellingen niet beschreven worden omdat de activiteiten en/of functies van de huisvesting ontbreken. Binnen de huisvesting heeft een huisvestingsadviseur bijna altijd te maken met onvolkomenheden (Marcus en Van Dam, 2009). Daardoor kan geen volledige huisvestingsstrategie worden opgesteld en is niet duidelijk welk doel de huisvesting van de organisatie heeft. Greijdanus is, zoals Gerrits (2004) beschrijft, een dienstverlenende huisvesting en zal net zoals de meeste organisaties dus ook moeten anticiperen op de onvolkomenheden rondom de doelstellingen en de strategieën. Ondanks dat er altijd onvolkomenheden zijn, wordt aanbevolen om de conceptversies van de onderwijsvisie definitief te maken. Het is een feit dat het vertalen van de onderwijsvisie een iteratief proces is waarbij de organisatie steeds te maken heeft met politieke keuzes, marktontwikkelingen en nieuwe visies omtrent onderwijsmethodes.

Om de 'gaten' en de 'kinderziektes' uit de conceptversies van de onderwijsvisie te halen, is een Plan van Aanpak ontwikkeld. Door middel van de PDCA-cyclus wordt de onderwijsvisie van veel kanten belicht en getest voordat de definitieve versie wordt opgesteld. De reden om de onderwijsvisie definitief te maken, is dat de huisvestingsstrategie dan ook definitief gemaakt kan worden. Ondanks dat dit een iteratief proces is, heeft de organisatie steeds te maken met politieke keuzes, marktontwikkelingen en nieuwe visies omtrent onderwijsmethodes en -huisvesting. Organisaties blijven namelijk altijd te maken hebben met onvolkomenheden. Zonder een definitieve onderwijsvisie is het niet mogelijk om het financiële gedeelte uit te werken. Daardoor kan geen begroting worden opgesteld voor de komende jaren. In Bijlage XVII is het Plan van Aanpak voor het definitief maken van de onderwijsvisie te raadplegen.

8.4. Haalbaarheid

Het advies leer-/werkplekconcepten is haalbaar. Dit blijkt uit de drie best practices scholen waar veldonderzoek is uitgevoerd. Alle drie de scholen werken op basis van 'het nieuwe leren' onderwijsconcept met leer-/werkplekconcepten. Alle drie de scholen hebben daarnaast leer-/werkplekconcepten kunnen realiseren. De drie adjunct-directeuren geven aan dat het door binnen de huisvesting van Greijdanus creatief met de ruimte om te gaan mogelijk moet zijn om leer-/werkplekconcepten te creëren. Leer-/werkplekconcepten passen goed binnen de vernieuwde

onderwijsvisie. Door middel van het advies wordt de huisvesting organisatiegericht. Daarnaast sluit de onderwijshuisvesting aan bij de onderwijsvisie.

Het advies is niet alleen op de huisvesting, maar ook op de organisatie gericht. Dit is omdat de activiteiten naar functies vertaald moesten worden. Bij dit proces zijn meerdere stakeholders betrokken, zoals onderwijsvisiekundigen, adjunct-directeuren, docenten en leerlingen. Hierdoor is draagvlak gecreëerd dat de haalbaarheid vergroot. De facilitair manager kan het advies ook doorgeven aan de vestigingsdirecteur, omdat de activiteiten van de onderwijsvisie naar functies vertaald zijn. Daardoor ziet de vestigingsdirecteur welk belang de organisatie en/of onderwijsvisie bij de onderwijshuisvesting heeft. Dit alles naar aanleiding van het beantwoorden van de hoofd- en deelvragen en het doorlopen van de stappen van het huisvestingskeuzemodel. Waardoor het advies leer-/werkplekconcept wellicht eerder doorgevoerd wordt, Doordat de vestigingsdirecteur inziet wat het belang van het advies leer-/werkplekconcept voor 'het nieuwe leren' onderwijsconcept is, kan het advies wellicht eerder doorgevoerd worden.

Kosten

Op basis van de beschikbare informatie worden de kosten van het invoeren van het huisvestingsconcept (leer-/werkplekconcepten) per onderdeel beschreven.

ICT-infrastructuur: Er moet een expert worden ingeschakeld om de minimale capaciteit van de infrastructuur te berekenen. Verwacht wordt dat een expert hier een dagdeel (4 uur) mee bezig is. Uitgaande van € 100,- per uur komt het totaalbedrag dan op € 400,-. Voor dit bedrag wordt de minimale capaciteit voor alle devices berekend om zo een plan voor de bekabeling van de draden op te kunnen stellen. De daaruit voortkomende kosten zijn nog niet te berekenen, omdat eerst bekeken moet worden of de huidige infrastructuur op de nieuwe infrastructuur aansluit, waardoor bijvoorbeeld niet alle bekabeling nieuw aangeschaft hoeft te worden.

Leer-/werkplekconcepten: Voor dit onderdeel zal een externe binnenhuisarchitect moeten worden ingeschakeld. De expert zal het interieur van de twee de stilte- en flexwerkplekken creëren. Verwacht wordt dat het eerste gesprek met de externe binnenhuisarchitect vier uur zal duren. Uitgaande van € 150,- per uur maakt dit € 600,- totaal. De verdere kosten kunnen nog niet berekend worden, omdat diverse factoren bepalend zijn voor de hoogte van de kosten (bijvoorbeeld de hoeveelheid leer-/werkplekconcepten die gecreëerd moeten worden en de materiaalkosten). Wanneer het bedrag hoger is dan het budget van € 500.000,- zal er gekeken moeten worden naar de prioriteit van de hoeveelheid werkplekken en/of het materiaal voor de werkplekken.

Vanuit de overheid zijn wettelijke verplichtingen opgesteld wat betreft het aantal vierkante meters dat een leerling minimaal tot zijn beschikking moet hebben. De ruimte per leerling in het voortgezet onderwijs is afhankelijk van het soort onderwijs en het leerjaar. Zo hebben leerlingen die leerwegondersteuning volgen recht op meer vloeroppervlakte dan andere leerlingen in het voorgezet onderwijs (Rijksoverheid, 2014). Wanneer specifiek wordt gekeken naar het aantal vierkante meter per leer-/werkplek wordt er uitgegaan van NEN 1824. Een persoon die langer dan 2 uur per dag een werkplek gebruikt, moet de beschikking hebben over een werkplek van minimaal 4 m^2. Daarnaast geldt 1 m^2 voor een werkplek met platscherm (het device dat Greijdanus aanbiedt is voorzien van

platscherm) en 1 m² voor lees/schrijfvlak. Dit betekent dat een stiltewerkplek een totale oppervlakte van minimaal 6 m² moet hebben. Voor de flexwerkplekken wordt uitgegaan van 1 m² minder, omdat er bij samenwerking van wordt uitgegaan dat leerlingen dichter bij elkaar zitten. Hetzelfde geldt bij vergaderen waar het minimum aantal vierkante meters 2 m² per persoon is. Hierbij is dan geen rekening gehouden met de device. Bij het onderwijsconcept 'het nieuwe leren' moet hier wel rekening mee gehouden worden (Winter, 2016). De kosten van de twee soorten leer-/werkplekken kunnen niet gegeven worden, omdat dit zeer afhankelijk is van materiaal, kwaliteit en vierkante meters.

Daarnaast vraagt het advies leer-/werkplekken kosten van zowel de organisatie als de medewerkers van Greijdanus. Deze kosten zijn vooral organisatorisch, omdat het om uren van medewerkers gaat. Een voorbeeld van uren is bijvoorbeeld een overleg. Het aantal overleggen is van tevoren niet te bepalen. Daarnaast kost het de organisatie ook geld om de stakeholders te informeren (communicatiekosten) en te begeleiden (naar een vernieuwde onderwijsvisie). Tot slot is voorlichting richting ouders en leerlingen over de vernieuwde onderwijsvisie en de nieuwe leer-/werkplekken nodig.

Wanneer het bedrag hoger is dan het budget van € 500.000,- zal er gekeken moeten worden naar de prioriteit van de hoeveelheid werkplekken en/of het materiaal voor de werkplekken.

Baten

Aansluiting leidt tot betere onderwijsprestaties

De grootste baat is dat wanneer de onderwijshuisvesting aansluit op de onderwijsvisie, dit zal leiden tot een goede leeromgeving voor de leerling. Dit draagt weer bij aan de kwaliteit van het onderwijs, aldus DuFour (2004). Temple (2007) en Mobach, Kok en Omta (2007) stellen dat de indeling van het gebouw een bijdrage kan leveren aan het vergemakkelijken van het leren. Dit zal leiden tot betere prestaties van leerlingen. Mobach, Kok en Omta (2007) stellen eveneens dat er een relatie is tussen de werkprocessen (in dit geval leren) en het gebouw. De omgeving waarin wordt geleerd, kan het leren beïnvloeden. In plaats van grote architectonische factoren blijken juist de kleine factoren het verschil te maken. Daarom is besloten een expert op het gebied van binnenhuisarchitectuur in te schakelen. De leeromgeving is dus afhankelijk van de onderwijs- en leerbehoeften.

Betere benutting vierkante meters

Een andere baat is dat de ruimte door de nieuwe leer-/werkplekken waarschijnlijk efficiënter gebruikt gaat worden. Dit leidt tot een besparing op het gebied van energie, onderhoud en vierkante meters.

Een hogere tevredenheid leidt tot hogere slagingspercentages en dit leidt weer tot meer aanmeldingen

De impact van de leeromgeving is weer van invloed op de leerresultaten. Wanneer de tevredenheid van leerlingen omhoog gaat, resulteert dit in hoge slagingspercentages. Naar dergelijke slagingspercentages kijken ouders en leerlingen bij het maken van een schoolkeuze. Wanneer meer leerlingen zich bij Greijdanus aanmelden, zal Greijdanus bestaansrecht houden.

Nawoord

Ter afsluiting van dit thesisproject volgt hier een reflectie op mijn eigen handelen gedurende het traject en een reflectie voor de branche.

Reflectie op het eigen handelen

In de beginfase van het thesisproject waren er meerdere contactmomenten met zowel mevrouw M. Stam (opdrachtgever Greijdanus Zwolle) als mevrouw C. Brouwer (eerste beoordelaar). Deze contactmomenten werden voornamelijk benut om het managementprobleem helder te krijgen. In het begin vond ik het voornamelijk lastig dat er zo veel onduidelijkheden waren. Dit was vooral omdat ik mij nog niet genoeg verdiept had in de materie. Hierdoor werd ik onrustig, omdat ik graag alles tot in de details begrijp. Mevrouw M. Stam heeft mij de eerste weken op sleeptouw genomen, waardoor ik de organisatie Greijdanus leerde kennen. Dit gaf mij rust, omdat ik dan weet in wat voor omgeving ik aan het werk ga. Daarnaast waren er onduidelijkheden omtrent de onderzoeksvragen, het veldonderzoek en het adviesgedeelte. Nadat mevrouw M. Stam en mevrouw C. Brouwer samen met mij in gesprek waren gegaan over mijn onderzoek, werd de opdracht duidelijker.

Het eerste gedeelte van het thesisproject was het thesis proposal defence. Ik had moeite met het opstellen hiervan. Dit gold voornamelijk voor het opstellen van de onderzoeksvragen en het schrijven van mijn uiteindelijke advies. Dit kwam voornamelijk omdat ik niet duidelijk voor ogen had wat voor advies ik uiteindelijk wilde opleveren. Na het verwerken van de feedback van mijn eerste beoordelaar mevrouw C. Brouwer en de heer R. Nijdam heb ik deze punten aangepast. Tijdens het aanpassen heb ik ook enkele gesprekken gehad met mevrouw C. Brouwer. Zij heeft mij uitleg gegeven bij diverse soorten adviezen, waardoor voor mij duidelijk werd wat er van mij qua advies verwacht werd. Bij de tweede poging van mijn verdediging heb ik mijn defence gehaald. Wel moest ik nog enkele aanpassingen doorvoeren in mijn definitieve thesis proposal defence. Het opstellen van het theoretische kader van Thesis W verliep goed. Persoonlijk vind ik dit een fijn onderdeel, omdat ik dan kritisch naar mijn eigen geschreven stukken kan kijken. Daarna volgde het stuk veldonderzoek. Dit vond ik een iets pittiger hoofdstuk, omdat ik bang was dat ik niet de correcte vragen ging stellen en/of niet voldoende ging doorvragen. Ik weet namelijk dat ik snel tevreden ben met een antwoord, omdat ik iemand anders niet tot last wil zijn. Tijdens het afnemen van de interviews heb ik mezelf er vaak aan herinnerd dat ik moest doorvragen om zo bij de achterliggende gedachten/informatie te komen. Persoonlijk vind ik dat ik veel informatie heb verkregen. Het lastigste van de interviews vond ik om de vraag zo te formuleren dat de geïnterviewden de vraagstelling en/of de definitie van het woord op dezelfde manier interpreteerden. Voorafgaand aan de interviews had ik literatuuronderzoek uitgevoerd, zodat ik wist welke vragen ik kon stellen en hoe ik meer diepgang in de interviews kon krijgen. De medewerking van de respondenten was prettig. Tijdens het veldonderzoek heb ik veel zelfstandig gewerkt. Na het verwerken van de interviews en de resultaten heb ik kort mijn resultaten gepresenteerd aan mevrouw M. Stam en aan de stafafdeling van Greijdanus. Na het veldonderzoek kon ik beginnen met het schrijven van het advies. Hier liep ik vrijwel direct op vast, omdat voor mij niet duidelijk was hoe ik moest beginnen. Daarom ben ik naar een consult van mevrouw A. Cromme geweest. Zij heeft mij op weg geholpen en dankzij haar heb ik mijn advies in grote lijnen op papier weten te zetten. Vervolgens heb ik mijn tijdelijke scriptie door mevrouw M. Stam laten lezen. Zij heeft feedback gegeven en aan de hand daarvan ben ik mijn advies verder gaan schrijven. Tijdens het schrijven had ik een

contactmoment met mevrouw C. Brouwer. Dit was om te controleren of ik nog op de goede weg zat. Ondanks dat ik enkele malen contact heb gehad met mevrouw C. Brouwer kon ze het advies (Plan van Aanpak) dat ik geschreven had niet geheel plaatsen. Volgens haar en de tweede beoordelaar waren er echter voldoende aanknopingspunten om een functioneel Programma van Eisen te schrijven. Mevrouw C. Brouwer gaf ook andere eventueel te geven adviezen, zodat ik zelf kon beslissen wat ik uiteindelijk zou doen. Er waren voldoende aanknopingspunten om een functioneel Programma van Eisen te kunnen opstellen. Tijdens het herschrijven van mijn thesis en voornamelijk van mijn advies heb ik enkele keren contact gehad met mevrouw C. Brouwer. Zij heeft mij begeleid op de momenten dat ik vastliep.

Mevrouw S. Borghuis was gedurende mijn thesisproject mijn onderzoeksdocent. Mijn eerste consult ging voornamelijk over het opstellen van mijn thesis proposal defence, over het opstellen van de onderzoeksvragen. Het tweede consult ging over de discussie, de validiteit en de betrouwbaarheid. Ik heb de consulten als prettig ervaren. Omdat ik al langer met het onderzoek bezig was, zag ik zelf de onduidelijkheden niet meer.

Wanneer ik terugkijk op mijn handelen, zie ik dat ik eerder hulp en/of advies had kunnen vragen. Dit had ervoor gezorgd dat ik sneller verder had gekund en niet zo lang over mijn thesisproject had gedaan.

Reflectie op de waarde van de thesis voor de branche

Door dit thesisproject ben ik het niet alleen vaardiger geworden met het uitvoeren van onderzoek, maar heb ik ook inzicht verkregen in de gang van zaken in onderwijsland. Het werd mij duidelijk welke ontwikkelingen er gaande zijn en welke problematiek er momenteel speelt. Ik was – uitgezonderd van het feit dat ik zelf student ben – niet bekend met de onderwijsbranche. Door dit onderzoek heb ik wat dat betreft veel mogen leren. Persoonlijk ben ik van mening dat dit thesisproject relevant is voor de branche van voortgezet onderwijsscholen. Dit omdat binnen de onderwijsbranche veel ontwikkelingen gaande zijn wat betreft de onderwijsconcepten. Deze thesis geeft inzicht in 'het oude leren' versus 'het nieuwe leren' en in de verschillende invullingen daarvan. Daarnaast geeft de thesis inzicht in de kritische succesfactoren die van belang zijn voor de onderwijshuisvesting. Deze kritische succesfactoren kunnen ook door andere voortgezet onderwijsscholen gebruiken worden. Dit geldt voor de onderwijshuisvesting en voornamelijk voor de aansluiting van de onderwijshuisvesting op de onderwijsvisie. Andere voortgezet onderwijsscholen zullen hoogstwaarschijnlijk de problematiek op financieel gebied en op het gebied van wet- en regelgeving herkennen. Andere voortgezet onderwijsscholen kunnen dit onderzoek gebruiken bij het vinden van de aansluiting van de onderwijshuisvesting bij de onderwijsvisie, door middel van een functioneel Programma van Eisen. Aan de hand van de activiteiten die voortkomen uit de onderwijsvisie en die vertaald worden naar functies binnen de onderwijshuisvesting. Een aspect dat binnen onderwijshuisvesting momenteel erg van belang is, is flexibiliteit. Als de huisvesting van een gebouw flexibel is, is het eenvoudiger om de onderwijsvisie hierop aan te sluiten. De onderwijsvisie is immers ook continu in beweging.

Deze thesis geeft kortom handvaten voor de aansluiting van de onderwijshuisvesting bij de onderwijsvisie van Greijdanus. De waarde van de thesis is gelegen in het gegeven dat voor de opdrachtgever nu duidelijk is welke functies (werkplekconcepten met alle bijbehorende functies, ICT etc.) binnen de onderwijshuisvesting van Greijdanus Zwolle gecreëerd moeten worden.

Literatuurlijst

Alberts, M. (2016). *Schoolgebouwen primair en voortgezet: de praktijk gecheckt*. Geraadpleegd op 3 maart 2017, van www.rekenkamer.nl/dsresource?objectid=23664&type=org

Baarda, B. (2013). *Basisboek Kwalitatief onderzoek.* Groningen/Houten: Noordhoff Uitgever bv.

Baarda, B. (2014). *Dit is onderzoek!* Groningen/Houten: Noordhoff Uitgever bv.

Baarda, B., De Goede, M.P.M. & Van der Meer, A.G.E. (2007). *Basisboek Interviewen.* Groningen/Houten: Noordhoff Uitgever bv.

Baarda, B., De Goede, M.P.M. & Teunissen, J. (2009). *Basisboek kwalitatief onderzoek: Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek.* Groningen/Houten: Noordhoff Uitgever bv.

Becker, F. & Steele, F. (1995). *Workplace by Design: Mapping the High Performance Workscape.* San Francisco: Jossey-Bass.

Beckers, R. (2012). *Het nieuwe leren facilitairen.* Geraadpleegd op 25 april 2017, van https://www.researchgate.net/profile/Ronald_Beckers/publication/264765128_Het_Nieuwe_Leren_Faciliteren_Dutch/links/53ee46670cf26b9b7dc67f71/Het-Nieuwe-Leren-Faciliteren-Dutch.pdf

De Wit, X. (2008). *Orthopedagogisch en orthodidactisch handelen in het onderwijs*. Soest: Nelissen.

Dissel, D. (2013, 26 september). Grote veranderingen onderwijshuisvesting in2015. *Facility Management Magazine.* Geraadpleegd op 18 juli 2017, https://www.fmm.nl/topics/huisvesting-vastgoed/nieuws/grote-veranderingen-onderwijshuisvesting-2015

Driessen, G. (2005). *De totstandkoming van de adviezen voortgezet onderwijs: invloeden van thuis en school.* Geraadpleegd op 26 april 2017, van http://en.aup.nl/wosmedia/3778/geert_driessen,_de_totstandkoming_van_de_adviezen_voortgezet_onderwijs.pdf

DuFour, R. (2004, mei). *What Is a Professional Learning Community?* Geraadpleegd op 3 april 2017, van http://www.ascd.org/publications/educational-leadership/may04/vol61/num08/What-Is-a-Professional-Learning-Community¢.aspx

Elemans, C. (2015). *Naar betere schoolgebouwen in primair en voortgezet onderwijs.* Geraadpleegd op 7 mei 2017, van https://www.ing.nl/media/ING%20-%20Naar%20betere%20schoolgebouwen%20in%20PO%20en%20VO%20-%20juni%202015_tcm162-86694.pdf

EM. (2016). *Stilte werkplekken.* Geraadpleegd op 26 september 2017, vanhttps://www.em-kantoorinrichting.nl/stilte-werkplekken/

Geertse, M. (2015). *Juridische kaders bij scholenbouw.* Geraadpleegd op 15 mei 2017, van http://www.scholenbouwatlas.nl/processen/juridische-kaders-bij-scholenbouw

Gerrits, J. (2004). *De school op de schop.* Geraadpleegd op 25 april 2017, van https://www.bvekennis.nl/Bibliotheek/05-0255_de_school_op_de_schop.pdf

Gosselink, A. (z.d.). *Huisvestingskeuzemodel.* Geraadpleegd op 13 maart 2017, van https://www.cfpb.nl/instrumenten/huisvestingskeuzemodel/#item-15

Greijdanus. (2012). *Strategisch Beleidsplan 2012-2016*. Zwolle: Auteur.

Greijdanus. (2016a). *Onderwijsprincipes.* Zwolle: Auteur.

Greijdanus. (2016b). *Onderwijsscenario's.* Zwolle: Auteur.

Greijdanus. (2016c). *Onderwijsvisie.* Zwolle: Auteur.

Grit, R. (2011). *Projectmanagement.* Groningen/Houten: Noordhoff bv.

Grit, R. (2016). *Projectaanpak in zes stappen.* Groningen/Houten: Noordhoff bv.

Hemminga, M. (2002). *Imago & identiteit.* Geraardpleegd op 26 april 2017, van http://www.communicatiecoach.com/branding/imago-en-identiteit-een-introductie/

Hoendervanger, J. (2012). *Huisvestingsmanagement*. Groningen/Houten: Noordhoff bv.

Ikiz-Koppejan, Y., Van der Voort, T., Gosselink, A. (2011). *Facility Management Magazine.* Geraardpleegd op 23 maart 2017, van https://www.fmm.nl/topics/achtergrond/toegevoegde-waarde-van-het-huisvestingskeuzemodel

Jellema. (2011). *Bouwmethoden deel 13*. Amersfoort: ThiemeMeulenhoff.

Jones, O. (1995). *Corporate partnering in Facilities management*. Geraadpleegd op 25 april 2017, van http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02632779510104021

Maas, W. (2013). *Facility Management*. Alphen aan den Rijn: B+B Vakmedianet.

Marcus, J. & Van Dam, N. (2009). *Organisatie en Mangement.* Groningen/Houten: Noordhoff Uitgeveres.

Mobach, M.P., Kok, H.B. & Omta, O.S.W.F. (2011). *The added value of facility management in the educational environment*. Geraardpleegd op 3 april 2017, van www.emeraldinsight.com/1472-5967.htm

Mouwen, T. (2014). *Verdrag Duurzaamheid in het Onderwijs: Voor de samenleving van de toekomst.* Geraadpleegd op 3 mei 2017, van http://www.duurzamestudent.nl/2014/10/09/verdrag-duurzaamheid-in-het-onderwijs-voor-de-samenleving-van-de-toekomst/

Mulder, P. (2014). *Kurt Lewin change model*. Geraardpleegd op 5 oktober 2017, van https://www.toolshero.nl/verandermanagement/kurt-lewin-change-model/

Nuffic. (2014). *Het onderwijssysteem van Nederland beschreven.* Geraadpleegd op 8 mei 2017, van https://www.nuffic.nl/publicaties/vind-een-publicatie/onderwijssysteem-nederland.pdf

Oberon. (2015, juni). *Duurzaamheid in het onderwijs.* Geraadpleegd op 3 mei 2017, van https://www.oberon.eu/data/upload/Portfolio/files/notitie-duurzaam-onderwijs.pdf

Onderwijs Consumenten Organisatie. (2012). *Onderwijswetten.* Geraadpleegd op 8 mei 2017, vanhttp://www.onderwijsconsument.nl/onderwijswetten/

Oostdam, R. (2006). *Leren van het nieuwe leren: casestudies in het voortgezet onderwijs.* Geraadpleegd op 8 maart 2017, van http://www.sco-kohnstamminstituut.uva.nl/rapporten/pdf/sco757.pdf

Oostdam, R. (2007). *Het nieuwe leren in basisonderwijs en voortgezet onderwijs nader beschouwd: een verkenningsnotitie voor het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap*. Geraadpleegd op 8 maart 2017, van https://www.researchgate.net/profile/Ron_Oostdam/publication/267636159_Het_nieuwe_leren_in_basisonderwijs_en_voortgezet_onderwijs_nader_beschouwd_een_verkenningsnotitie_voor_het_Ministerie_van_Onderwijs_Cultuur_en_Wetenschap/links/56f506eb08ae38d7109feedb.pdf.

Parlementair Documentatie Centrum. (2008). *Artikel 23: Het openbaar en bijzonder onderwijs*. Geraadpleegd op 8 maart 2017, van: http://www.denederlandsegrondwet.nl/9353000/1/j9vvihlf299q0sr/via0istdc4zt

POVO. (z.d.). *Het VO in Nederland.* Geraadpleegd op 15 maart 2017, van: http://www.overlegpovo.nl/Het_VO_in_NL

Reijn, G. (2007, 19 mei). De leraar blijft dus onmisbaar. *De Volkskrant.* Geraadpleegd op 18 april 2017, van http://www.volkskrant.nl/binnenland/de-leraar-blijft-dus-onmisbaar~a864271/

Rijksoverheid. (2014.). *Uitvoeringsbesluit voorzieningen in de huisvesting PO/VO.* Geraadpleegd op 12 oktober 2017, van http://wetten.overheid.nl/BWBR0008562/2014-01-01

Rijksoverheid. (2015a). *Rijksbegroting: 3. Voortgezet onderwijs.* Geraadpleegd op 7 mei 2017, van http://www.rijksbegroting.nl/2015/voorbereiding/begroting,kst199424_7.html

Rijksoverheid. (2015b). *Overheidsfinanciering onderwijs.* Geraadpleegd op 7 mei 2017, van https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/financiering-onderwijs/overheidsfinanciering-onderwijs

Rijksoverheid. (2015c.). *Financiering voortgezet onderwijs.* Geraadpleegd op 7 mei 2017, van https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/financiering-onderwijs/inhoud/financiering-voortgezet-onderwijs

Rijksoverheid. (z.d.). *Ouderbijdragen en sponsoring in het basisonderwijs en voortgezet onderwijs.* Geraadpleegd op 7 mei 2017, van https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/financiering-onderwijs/private-bijdragen-in-het-onderwijs

Sociaal en Cultureel Planbureau. (2009). *Voortgezet onderwijs in de jaren negentig.* Geraadpleegd op 8 mei 2017, van http://www.scp.nl/Publicaties/Alle_publicaties/Publicaties_2002/Voortgezet_onderwijs_in_de_jaren_negentig

Spekkink, D. (2003). *Programma van Eisen.* Geraadpleegd op 8 maart 2017, van https://www.dace.nl/download/?id=17694392

Stam, M. (2014). *Strategisch Huisvestingsplan 2014-2019 Greijdanus Zwolle.* Zwolle: Auteur.

Strange, C. & Banning, J. (2001). *Educating by design: creating campus learning environments that work*. Geraadpleegd op 25 april 2017, van https://eric.ed.gov/?id=ED445301

Temple, P. (2007). *Learning spaces for the 21st century.* Geraadpleegd op 3 april 2017, van https://www.heacademy.ac.uk/system/files/learning_spaces_v3.pdf

Ten Braack, M. (2008). *Studielandschappen in relatie tot de onderwijsvisie van verniewingsscholen*. Geraadpleegd op 7 maart 2017, van http://essay.utwente.nl/58184/1/scriptie_M_ter_Braack.pdf

Tubbing, L. (2015). *Hoe interviews te coderen.* Geraadpleegd op 9 maart 2017, van http://deafstudeerconsultant.nl/hoe-interviews-te-coderen

UIA/AIA World Congress of Architects. (1993). *Declaration of Interdependence for a Sustaianble Future.* Geraadpleegd op 10 april 2017, van http://arqsustentavel.weebly.com/uploads/2/9/2/3/2923945/declaration_uia-aia.pdf

Van Aalst, F. & Kok, J.M. (2005). Het nieuwe leren. *Jeugd in School en Wereld, 98* (4), 11-15. Geraadpleegd op 18 april 2017, van http://edepot.wur.nl/108928

Van Merksteijn, C., & Schepers, L. (2013). *Action Research Energieneutrale scholen*. Geraadpleegd op 16 februari 2017, van http://www.klimaatverbond.nl/images/uploads/130906_Rapport_Action_Research_Energieneutrale_Scholen.pdf

Van der Voort, T. (2000). *Programma van Eisen.* Geraadpleegd op 8 maart 2017, van http://bk.home.tudelft.nl/fileadmin/Faculteit/BK/Over_de_faculteit/Afdelingen/Real_Estate_and_Housing/Organisatie/Medewerkers_RE_H/Personal_pages/VanderVoordt/General_list/doc/2004_REMdictaat_H7_PVE_121-139.pdf

Van Zandwijk, M. (2011). *Scholenbouwwaaier.* Geraadpleegd op 26 april 2017, van https://www.ruimte-ok.nl/sites/default/files/bestanden/producten/Scholenbouwaaier_online.pdf

Verhoeven. N. (2014). *Wat is onderzoek?* Amsterdam: Boom Lemma Uitgevers.

Verloop, N. (2003). *Onderwijskunde*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff bv.

Verschuren, P. & Doorewaard, H. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek.* Amsterdam: Boom Lemma Uitgevers

Winter, R. (2016). *Werkplekafmetingen NEN 1824.* Geraadpleegd op 12 oktober 2017, van http://www.euronorm.net/content/template2.php?itemID=1062

Wissink, C.E. & van der Ploeg, S.W. (2009). *Onderzoek huisvesting voortgezet onderwijs.* Geraadpleegd op 7 mei 2017, van https://vng.nl/files/vng/vng/Documenten/Extranet/Sez/JOC/Eindrapport-huisvesting%20vo-def270109.pdf

Yanni, C. (2006). *Why all campuses need public places.* Geraadpleegd op 25 april 2017, van http://www.chronicle.com/article/Why-All-Campuses-Need-Public/9755