

Van bereidheid tot actie: verandering in onderwijsregio's

Naam: Ines Ababou
Studentnummer: 660919

Masterthesis
Master Publiek Management (MSc Bestuurskunde)
Erasmus School of Social and Behaviour Sciences
Erasmus Universiteit Rotterdam
2 augustus 2024
1^e beoordelaar: dr. Jolien Grandia
2^e beoordelaar: prof. dr. Sandra van Thiel
Stageorganisatie: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap - Realisatie Eenheid

Inhoud

Voorwoord	4
Samenvatting	5
Hoofdstuk 1: Inleiding	6
1.1 Aanleiding	6
1.2 Probleemstelling en doelstelling	7
1.2.1 Vraagstelling	7
1.3 Maatschappelijke en bestuurskundige relevantie	8
1.4 Wetenschappelijke relevantie	8
1.5 Onderzoeksmethoden	8
1.6 Leeswijzer	8
Hoofdstuk 2: Theoretisch kader	9
2.1 Veranderbereidheid	9
2.3 Implementatie	12
2.3.1 Succes- en faalfactoren voor organisatieverandering	13
2.4 Relatie tussen veranderingsbereidheid en implementatie	14
2.5 Conceptueel model	15
Hoofdstuk 3: Methodologie	16
3.1 Onderzoeksmethoden	16
3.2 Caseselectie	17
3.3 Dataverzameling	17
3.3 Data-analyse	18
3.4 Betrouwbaarheid en validiteit	18
3.5 Ethiek en privacy	19
3.6 Operationalisering	19
Hoofdstuk 4: Resultaten en analyse	22
4.1 Veranderbereidheid	22
4.2 Willen veranderen	23
4.2.1 Verwachte gevolgen voor het werk	23
4.1.2 Emoties die de verandering oproept	25
4.1.3 Meerwaarde	25
4.2.4 Betrokkenheid van onderwijspersoneel	26
4.2.5 Tussenconclusie	27
4.3 Moeten veranderen	27

4.3.1 Interne Druk	27
4.3.2 Noodzaak en regelgeving	28
4.3.3 Tussenconclusie	29
4.4 Kunnen veranderen.....	29
4.4.1 Verandervermogen en timing van het veranderproces.....	29
4.4.2 Hulpbronnen en subsidies.....	30
4.4.3 Juridische en arbeidsrechtelijke aspecten	31
4.4.4 Tussenconclusie	31
4.5 Rol RE in veranderingsbereidheid	31
Hoofdstuk 5: Conclusie en discussie en aanbevelingen.....	33
5.1 Beantwoording deelvragen.....	33
5.2 Beantwoording hoofdvraag	35
5.3 Discussie	35
5.3.1 Interpretatie van resultaten.....	35
5.3.2 Reflectie op literatuur en methode.....	36
5.3.3 Beperkingen en toekomstig onderzoek	36
5.4 Aanbevelingen	37
5.4.1 Structurele financiering.....	37
5.4.2 Goede voorbeelden	38
Bibliografie.....	39
Bijlage	42
Bijlage 1: Interviewverzoek	42
Bijlage 2: Informed consent.....	43
Bijlage 3: Interviewhandleiding schoolbestuurders.....	45
Bijlage 4: Codeerschema.....	46

Voorwoord

In de afgelopen maanden ben ik bezig geweest met het onderzoek naar veranderbereidheid in een onderwijsregio, specifiek met betrekking tot het implementeren van een invalpool. Voor u ligt de masterthesis 'Van bereidheid tot actie: verandering in onderwijsregio's' in het kader van de master Publiek Management.

In het bijzonder wil ik Jolien Grandia bedanken voor de prettige begeleiding vanuit de Erasmus Universiteit. Mijn dank gaat ook uit naar de respondenten die de tijd konden vrijmaken om interviews af te nemen.

Tot slot wil ik mijn familie en vrienden bedanken voor de onvoorwaardelijke steun en liefde. Zonder jullie had ik dit niet kunnen bereiken. Dank jullie wel!

Hiermee komt er een einde aan mijn studieperiode waarin ik ontzettend veel heb geleerd.

Veel leesplezier toegewenst!

Ines Ababou

Utrecht

Samenvatting

Volgens Hooge et al. (2022) vragen complexe maatschappelijke vraagstukken om een aanpak op regionaal niveau. Scholen en schoolbesturen werken steeds meer samen met andere besturen, andere onderwijssectoren, maar ook met de gemeentes en lerarenopleidingen (VO-raad, 2023). Volgens Metselaar (2019) zijn drie onderdelen bepalend in de mate van veranderbereidheid. Het Dinamo model staat in dit onderzoek centraal. Het Dinamo model laat drie verschillende onderdelen zien die van invloed zijn op de veranderbereidheid. De vraag die centraal staat in dit onderzoek helpt bij het creëren van aanbevelingen voor Realisatie-Eenheid omtrent de veranderingsbereidheid en de rol van de RE is:

“Hoe beïnvloedt de veranderingsbereidheid binnen een onderwijsregio het implementeren van een invalpool en welke rol ligt hier voor de Realisatie-Eenheid?”

Om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag zijn er achttien interviews afgenomen met penvoerders, projectleiders en programmamakers van meerdere onderwijsregio's. Door middel van semigestructureerde interviews is bij respondenten uitgevraagd in hoeverre de dimensies van het dinamo model invloed hebben op de veranderbereidheid en of dit leidt tot het implementeren van een invalpool. De interviews vonden plaats in de periode vanaf juni tot en met juli. Daarnaast zijn interne documenten gebruikt als documentatie. Uit de resultaten van het onderzoek is gebleken dat er meerdere factoren bepalend zijn en een rol spelen in de veranderingsbereidheid van besturen om wel of niet te werken met een invalpool. Uit dit onderzoek blijkt dat het kunnen-aspect en willen-aspect het meeste invloed uitoefent op de veranderbereidheid. Tot slot volgen drie aanbevelingen voor RE, met betrekking tot het delen van goede voorbeelden, structurele financiering en het betrekken van de beroepsgroep.

Hoofdstuk 1: Inleiding

1.1 Aanleiding

De personeelstekorten in het onderwijs hebben geleid tot grote uitdagingen voor scholen. Voorheen waren er verschillende aanpakken van het lerarentekort, maar die waren niet landelijk dekkend of er was sprake van een versnipperde samenwerking (Kersten, 2022). Dit heeft tot het advies geleid om onderwijsregio's op te richten (Asscher, et al., 2022). De Realisatie-Eenheid (hierna: RE) is opgericht door sociale partners en het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) om de samenwerking te bevorderen. De RE richt zich op het terugdringen van de tekorten in het onderwijs door middel van een goed functionerend netwerk van onderwijsregio's (Ministerie van OCW, 2024).

Overheden kijken steeds vaker naar regionale oplossingen voor het oplossen van complexe maatschappelijke vraagstukken (Hooge, Theisens, van der Veen, & Waslander, 2022). In het onderwijs wordt veel verwacht van regionale sturing, zowel voor het lerarentekort als voor een betere afstemming tussen beroepsonderwijs en de arbeidsmarkt (Klaster, Wilderom, & Muntslag, 2017). Het Ministerie van OCW stimuleert regionale samenwerking, vanwege het regionaal functioneren van de onderwijsarbeidsmarkt en de grote verschillen in regio's (de Jong, et al., 2022). Een regionale aanpak van het personeelstekort biedt kansen om personeel te werven en te behouden.

Als reactie op New Public Management is New Public Governance (NPG) ontstaan. NPG is een veelvoorkomende sturingsfilosofie voor de overheid en semioverheid (Vos, 2023). New Public Governance ontstond als reactie op de toenemende complexiteit (Bryson, Crosby, & Bloomberg, 2014). In dit perspectief staat netwerkvorming en samenwerking tussen verschillende actoren centraal (Bryson, Crosby, & Bloomberg, 2014). Overheden kunnen publieke belangen niet zelfstandig realiseren, hierbij is het toepassen van netwerken cruciaal (Bryson, Crosby, & Bloomberg, 2014). Verticaal hiërarchisch bestuur dient volgens deze benadering aangevuld te worden met horizontale netwerken (Waslander, Hooge, & Theisens, 2017). Het onderwijsstelsel kent onderwijsbesturen met veel autonomie en veel organisaties die tussen het centrale niveau van het rijk en het decentrale niveau van de onderwijsbesturen functioneren (Waslander, Hooge, & Theisens, 2017). Ondanks de autonomie waar onderwijsbesturen over beschikken, ligt de eindverantwoordelijkheid bij de Minister van OCW. Netwerken kunnen complexe vraagstukken aanpakken, hoewel succes niet gegarandeerd is (Dees, Klaster, & van Wendel de Joode, 2019). Momenteel zijn er in Nederland 29 onderwijsregio's waarin schoolbesturen en lerarenopleidingen samenwerken om het lerarentekort aan te pakken door middel van werving, matching, opleiding, begeleiding en professionalisering van onderwijspersoneel. Deze onderwijsregio's fungeren als netwerken die gezamenlijk werken aan een goed functionerende onderwijsarbeidsmarkt. De specifieke uitdagingen waarmee een regio te maken kan hebben, zoals een lage bevolkingsdichtheid, vragen om maatwerk in de aanpak van deze problemen (Dijkgraaf & Paul, 2023).

Het onderwijs kent een hoog ziekteverzuim, waarbij werkdruk een belangrijke reden voor verzuim is, 10,9% van de werknemers geeft dit aan als reden (CBS, 2022). In de subsidieregeling wordt gesproken over een invalpool. Hierbij gaat het om een bovenbestuurlijke vervangingspool van samenwerkende besturen binnen een onderwijsregio, waarvan leraren voor vervanging worden ingezet op scholen binnen een onderwijsregio¹. Om een invalpool succesvol te implementeren, is het van belang om te begrijpen hoe de veranderingsbereidheid binnen een onderwijsregio van beïnvloed wordt en welke rol de Realisatie-Eenheid hierin kan nemen.

¹ Staatscourant 2024 nr. 18763 10 juni 2024

1.2 Probleemstelling en doelstelling

Het implementeren van een invalpool, met als doel om leraren eerlijk binnen een onderwijsregio te verdelen, hangt sterk af van de veranderbereidheid binnen onderwijsregio's. Veranderbereidheid, oftewel de mate waarin partijen bereid zijn veranderingen door te voeren, speelt een cruciale rol in het succesvol implementeren van dergelijke initiatieven.

Een belangrijk probleem is dat beleidsplannen vaak onvoldoende vertaald worden naar praktische uitvoering, wat leidt tot een kloof tussen beleidsvorming en daadwerkelijke implementatie (Boonstra, 2022). In het onderwijs blijkt dit uit het feit dat plannen op bestuurlijk niveau vaak niet verder worden uitgewerkt (Inspectie van het Onderwijs, 2022). Het is van belang dat de plannen uitvoerbaar zijn en dat de opgave wordt omgezet in concrete doelen en ambities (Willems, Linck, & Kaats, 2018). Het onderzoek richt zich op het identificeren van de barrières die de implementatie van een invalpool belemmeren binnen een onderwijsregio. Dit omvat het onderzoeken van hoe veranderingsbereidheid binnen onderwijsregio's de implementatie van een invalpool beïnvloedt. Een specifiek dilemma bij regionale netwerken is de mate waarin de netwerken functioneren als een bestuurlijke laag tussen de rijksoverheid aan de ene kant en instellingsbesturen aan de andere kant. De mate waarin regionale netwerken als bestuurlijke laag functioneren, hangt samen met de mate waarin netwerken geformaliseerd zijn, als een platform waar organisaties informatie delen en activiteiten afstemmen.

Het doel van dit onderzoek is om te begrijpen hoe veranderbereidheid de implementatie van een invalpool binnen een onderwijsregio beïnvloedt, en op basis daarvan de RE te adviseren over haar rol in dit proces. Op basis van de bevindingen van dit onderzoek volgen er aanbevelingen ten aanzien van de veranderbereidheid en welke rol de Realisatie-Eenheid dient aan te houden.

1.2.1 Vraagstelling

Om invulling te geven aan de doelstelling van dit onderzoek is de volgende hoofdvraag geformuleerd:
"Hoe beïnvloedt de veranderingsbereidheid binnen een onderwijsregio het implementeren van een invalpool en welke rol ligt hier voor de Realisatie-Eenheid?"

Om de bovenstaande hoofdvraag te kunnen beantwoorden, zijn de volgende deelvragen opgesteld. De deelvragen luiden als volgt:

1. Hoe kan het begrip veranderbereidheid gedefinieerd worden? (theoretische deelvraag)
2. Wat vormen barrières en succesfactoren voor implementatie? (theoretische deelvraag)
3. Wat is de huidige veranderingsbereidheid binnen een onderwijsregio ten opzichte van het invoeren van een invalpool? (empirische deelvraag)
4. Welke factoren beïnvloeden de veranderingsbereidheid binnen de onderwijsregio? (empirische deelvraag)
5. Welke rol dient de Realisatie-Eenheid aan te houden om de veranderbereidheid te stimuleren? (empirische deelvraag)

1.3 Maatschappelijke en bestuurskundige relevantie

Dit onderzoek is maatschappelijk relevant, omdat het inzicht biedt in de bereidheid van schoolbesturen om een invalpool te implementeren. Het is cruciaal om zowel de barrières als de succesfactoren in kaart brengen, zodat de invalpool effectief kan worden ingericht. Het succes van een invalpool hangt af van de bereidheid van besturen en scholen om dit initiatief te implementeren. Door de veranderbereidheid te analyseren, kunnen strategieën worden ontwikkeld om de bereidheid te vergroten, wat een bijdrage levert aan de samenwerking tussen besturen onderling binnen een regio. De toegenomen werkdruk onder leraren heeft geleid tot een tekort aan personeel en een verslechtering van de onderwijskwaliteit (Onderwijsraad, 2023). In dit kader is het relevant om te onderzoeken of een invalpool een mogelijke oplossing kan bieden, maar allereerst zal er onderzocht worden in hoeverre besturen bereid zijn om een invalpool te implementeren. Dit onderzoek kan bijdragen aan een effectieve aanpak van het lerarentekort door inzicht te bieden in de factoren die de implementatie van een invalpool beïnvloeden.

1.4 Wetenschappelijke relevantie

In de wetenschappelijke literatuur is er veel onderzoek gedaan naar factoren die veranderbereidheid bepalen. Metselaars, Cozijnsen en van Delft hebben een theorie ontwikkeld om de veranderbereidheid te meten en te verklaren. De veranderbereidheid kan volgens Metselaars et. al verklaard worden vanuit 'willen', 'moeten' en 'kunnen'. Dit onderzoek is wetenschappelijk relevant omdat het aansluit bij literatuur over verandermanagement en zich specifiek richt op de veranderbereidheid binnen onderwijsregio's en het werken met een invalpool. Dit zorgt ervoor dat het bijdraagt aan de literatuur over veranderbereidheid binnen onderwijsregio's en biedt inzicht in de factoren die van invloed zijn op de implementatie van een invalpool.

1.5 Onderzoeksmethoden

Kwalitatief onderzoek kan door middel van interviews worden uitgevoerd. Hierdoor kan er meer inzicht verkregen worden in de achterliggende redenen en motivaties achter de houding en bereidheid van belanghebbenden ten opzichte van de verandering.

1.6 Leeswijzer

In het eerste hoofdstuk wordt de aanleiding tot het onderzoek en de relevantie besproken. Vervolgens wordt in het theoretisch kader belangrijke theoretische concepten uiteengezet. In hoofdstuk drie volgt de methodologie. Hoofdstuk vier biedt een weergave van de resultaten van het onderzoek. Het onderzoek wordt afgesloten met een conclusie, discussie en aanbevelingen in hoofdstuk 5.

Hoofdstuk 2: Theoretisch kader

In dit hoofdstuk staat het theoretisch kader centraal. Het theoretisch kader brengt de definities, theorieën en modellen in kaart die van invloed zijn op de probleemstelling en op de hoofdvraag en de deelvragen van dit onderzoek. De eerste paragraaf gaat in op het concept veranderbereidheid. Daarnaast wordt het model van Metselaar toegelicht. Vervolgens wordt het begrip implementatie toegelicht en worden succes- en faalfactoren van organisatieverandering besproken. Tot slot volgt het conceptueel model, waarin de basis van dit onderzoek visueel wordt weergegeven.

2.1 Veranderbereidheid

Metselaar en Cozijnsen (1997) definiëren veranderingsbereidheid als: *"een positieve gedragsintentie van een medewerker ten aanzien van de invoering van veranderingen in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling, resulterend in een inspanning van de kant van de medewerker om het veranderingsproces te ondersteunen danwel te versnellen"*. Veranderbereidheid verwijst naar de bereidheid van individuen om mee te werken aan aanpassingen en veranderingen binnen de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of team (Metselaar, 1997). Factoren die onder andere impact hebben op de veranderbereidheid van individuen zijn bijvoorbeeld persoonlijke attitudes, organisatorische cultuur, leiderschap, communicatie en eerdere ervaringen met verandering (Holt et al., 2007).

De *theory of planned behavior* wordt vaak toegepast om de verandering van gedrag te voorspellen en te verklaren (Ajzen, 2020). Vanuit het gedragsmodel van Ajzen (2014) is verandermanagement gericht op het realiseren van cognitieve, affectieve en gedragsmatige binding van medewerkers aan het veranderproces en de beoogde resultaten. Volgens het model van Ajzen liggen er verschillende factoren ten grondslag aan de intentie van een persoon om bepaald gedrag te vertonen. In plaats van attitudes als de bepalende factor in ons gedrag te beschouwen, richt hij zich op gedragsintenties. Volgens de *theory of planned behavior* zijn er drie factoren die de intentie van een persoon om specifiek gedrag te vertonen beïnvloeden: (1) de persoonlijke houding ten opzichte van het gedrag, (2) de subjectieve norm ten aanzien van het gedrag en (3) de mate van controle die de persoon ervaart met betrekking tot dat gedrag (Metselaar, Cozijnsen, & van Delft, 2011). Veranderbereidheid kan aan de hand van het DINAMO (*diagnostic inventory for the assesment of willingness to change among managers in Organisations*) model worden uitgelegd (Metselaar, 1997). Het Dinamo-model bouwt voort op de theorie van Ajzen (2014), die stelt dat gedragsintentie voortkomt uit de combinatie van houding, subjectieve norm en gedragscontrole. In het model van Metselaar (1997) worden deze drie aspecten vertaald naar de dimensies willen (houding), moeten (subjectieve norm) en kunnen (gedragscontrole). Het model analyseert hoe de dimensies; willen, moeten en kunnen van invloed zijn op de veranderbereidheid van medewerkers.

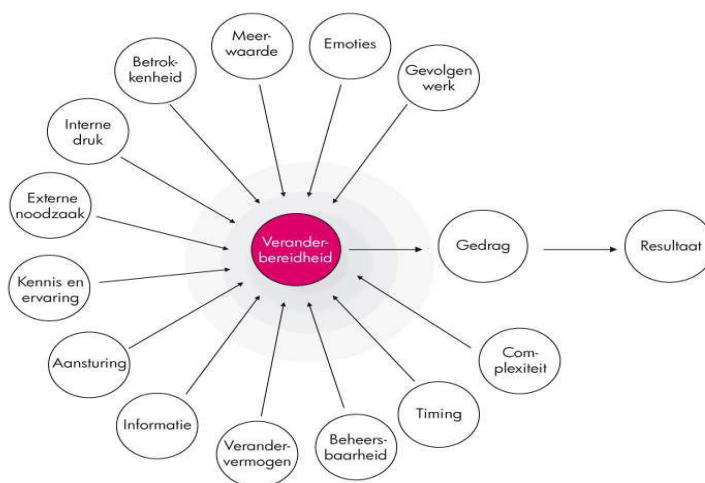
Veranderingsbereidheid kan verder worden uitgelegd aan de hand van de vijf voorwaarden van veranderingsbereidheid van Armenakis et al. (2007). De vijf voorwaarden van veranderingsbereidheid zijn noodzaak, passendheid, gevolgen, steun en capaciteiten. Het DINAMO-model biedt een gestructureerde aanpak om deze voorwaarden te evalueren. De verandermanager moet blijk geven van zijn overtuiging dat het veranderproces goed is voor de organisatie en voor zichzelf (willen veranderen), dat de verandering noodzakelijk is (moeten veranderen) en dat hij over de noodzakelijke competenties beschikt om het veranderproces tot een goed einde te brengen (kunnen veranderen).

Willen veranderen (attitude) is herkenbaar aan de manier waarop mensen reageren op cognitief niveau, het gaat hierbij om de gedachten die zij hebben over de verandering en welke gevolgen dit met zich meebrengt voor het werk en op affectief niveau. Deze reacties hebben gevolgen voor zowel het werk als de organisatie. Het onderzoek van Metselaars en Cozijnsen (1997) toont aan dat emoties een belangrijke factor zijn als het gaat om veranderingsbereidheid. Het 'willen veranderen' is afhankelijk van vier factoren, namelijk; emoties, gevolgen voor het werk, meerwaarde voor de organisatie en betrokkenheid. Het is interessant om te weten in hoeverre schoolbesturen een invalpool als meerwaarde ervaren. Het 'willen' aspect van het Dinamo-model kan in de context van dit onderzoek worden gekoppeld aan de professionele identiteit van leraren. Leraren die harmonie ervaren tussen hun professionele oriëntaties en de huidige veranderingen zullen naar verwachting een positievere houding ten opzichte van verandering hebben (Sleegers & van Veen, 2006). Uit het onderzoek van Sleegers en van Veen (2006) blijkt dat de manier waarop leraren reageren op veranderingen in het onderwijs wordt grotendeels bepaald door of zij hun professionele identiteit versterkt of afzwakt door het invoeren van veranderingen. Leraren worden vaak enkel betrokken bij de implementatie en niet bij het ontwerp van een verandering, waardoor de ervaring dat zij controle hebben over een verandering beperkt is (Sleegers & van Veen, 2006). Als de betrokkenen de meerwaarde van een verandering niet zien, is het van belang om het doel helder te communiceren. Negatieve emoties kunnen tot gevolg hebben dat onderwijspersoneel vroegtijdig vertrekt uit het onderwijs (Vandenberghe & Huberman, 2010).

Kunnen veranderen (perceived behaviour control) gaat over gedragscontrole. Het gaat hierbij om de vraag in hoeverre een onderwijsregio de capaciteiten heeft om de plannen die op bestuurlijk niveau gemaakt worden te vertalen in andere organisaties en of de verandering uitvoerbaar is. Het 'kunnen' aspect heeft een verband met of er eerder in het verleden ervaring is opgedaan met de doorvoering van veranderingen. In dit onderzoek gaat het specifiek over het feit of schoolbesturen ervaring hebben met een invalpool. Ervaring hebben met verandering is van belang omdat het bijdraagt aan de kennis en vaardigheden die nodig zijn voor succesvolle veranderingen. Deze ervaring

kan ook bijdragen aan een grotere bereidheid, namelijk het ‘willen’ implementeren van een verandering. Naast interne factoren self-control factoren, zijn er ook externe factoren, zoals hulpbronnen op financieel en personeelsgebied. Deze middelen zijn immers nodig om de verandering te ondersteunen. Bij een gebrek aan voldoende middelen kan dit leiden tot een vertraging of het niet kunnen uitvoeren van de verandering. Daarnaast vormen tijd en informatie ook een belangrijke factor. De timing van het veranderproces moet gunstig zijn en relevante informatie moet beschikbaar zijn, zodat ook de communicatie hierop aangescherpt kan worden.

Moeten veranderen (sociale norm) is de subjectieve norm van de omgeving en de mate van urgentie van de verandering. Het ‘moeten veranderen’ wordt bepaald door de interne en externe druk die aanwezig is om de verandering door te voeren (Metselaar et al. 2011). Een schooldirecteur kan druk uitoefenen op docenten en invloed uitoefenen op de keuze voor nieuw gedrag, op basis van gezag of afdwingen op basis van macht. Naast de druk vanuit schoolbesturen en/of schooldirecteuren speelt de omgeving ook een rol in het uitoefenen van druk, voorbeelden hiervan zijn politiek en wetgeving. Hieronder volgt een weergave van het DINAMO-model, inclusief de bijbehorende factoren. In dit onderzoek zal het DINAMO-model worden gebruikt om de veranderbereidheid binnen onderwijsregio’s te analyseren en te begrijpen hoe deze bereidheid de implementatie van een invalpool beïnvloedt.



Figuur 1. Model voor veranderbereidheid (Metselaar et al.,2011)

2.3 Implementatie

Implementatie kan worden gedefinieerd als een reeks acties die wordt ondernomen om een idee, beslissing, procedure of programma in gebruik te nemen (Weiner, Lewis, & Linnan, 2008). Als iets nieuws wordt geïmplementeerd, is het belangrijkste directe resultaat dat het meteen gebruikt wordt, in het begin of in een vroeg stadium van het proces. Een implementatietheorie voorspelt of verklaart het succes van implementatie. De implementatietheorie verklaart waarom en hoe activiteiten gericht op implementatie leiden tot waargenomen of gewenst gebruik van het beleid. De overgang van besluitvorming naar actie is niet eenvoudig. In organisaties zijn degenen die het besluit tot adoptie nemen vaak niet rechtstreeks betrokken bij de uitvoering van het besluit (Weiner, Lewis, & Linnan, 2008). De kloof tussen adoptie en implementatie kan behoorlijk groot zijn, dit vraagt om collectieve gedragsverandering van werknemers om het nieuwe beleid in de praktijk te brengen.

Bij de implementatie van nieuw beleid in organisaties mislukt dit vaak vanwege een gebrek aan organisatiegereedheid (Shea et al., 2014). Organiseerbereidheid verwijst naar 'de mate waarin werknemers psychologisch en gedragsmatig bereid zijn om organisatieverandering te implementeren' (Shea, Jacobs, Esserman, Bruce, & Weiner, 2014). Bij een hoge organiseerbereidheid zullen de organisatieleden eerder veranderingen initiëren, zich meer inspannen, meer doorzettingsvermogen tonen en coöperatief gedrag vertonen, wat resulteert in een effectievere implementatie van de voorgestelde verandering. Bij een lage organiseerbereidheid wordt verandering als ongewenst beschouwd en zullen organisatieleden deelname aan het veranderingsproces vermijden of weerstand vertonen tegen de beoogde verandering.

De organisatorische bereidheid om veranderingen door te voeren, wordt weergegeven door het niveau van betrokkenheid bij verandering en de effectiviteit ervan. De betrokkenheid bij verandering verwijst naar de vastberadenheid van werknemers en het management om acties te ondernemen die zullen leiden tot een succesvolle implementatie. Weiner (2008) spreekt specifiek over een 'gedeelde' vastberadenheid, omdat complexiteit om inspanning en actie vereist van betrokkenen. Kenmerkend voor implementatie is dat het vergeleken kan worden met een 'teamsport', er ontstaan problemen wanneer een gedeelte van de werknemers zich wel inzetten voor het implementatieproces en anderen niet. Bij een grotere variatie in betrokkenheid bij verandering wijst dit op een lagere bereidheid tot verandering. De effectiviteit van de verandering wordt bepaald door het collectieve vermogen om een verandering door te voeren. De effectiviteit van verandering is naar verwachting hoog als werknemers weten wat ze moeten doen en hoe ze het moeten doen en als de organisatie middelen beschikbaar heeft die nodig is om de verandering door te kunnen voeren en als de situationele factoren, zoals moment van gebeurtenis als gunstig ervaren.

In een implementatieproces kunnen vier fasen worden onderscheiden: verspreiding, adoptie, invoering en borging. Men moet kennisnemen van het plan (verspreiding), ze moeten vervolgens bereid zijn om ermee te gaan werken (adoptie fase) en er daadwerkelijk mee aan de slag gaan (invoering). Ten slotte moet de uitvoering verankerd worden in de organisatie (borging). Hierbij gaat het om de mate waarin de implementatie op lange termijn gehandhaafd kan worden en het om een duurzame verandering gaat. Belangrijk hierbij is dat de fasen geen vaste chronologische volgorde doorlopen. Er zijn verschillende factoren die van invloed zijn op het implementatieproces, dit worden determinanten genoemd (Durlak & DuPre, 2008). De determinanten zijn de kenmerken van een interventie, maar ook de kenmerken van de professionals die de interventie gaan uitvoeren. Naast de eerdergenoemde punten zijn ook de organisatie en context een belangrijke factor voor het maken van een analyse ten behoeve van het slagen van een implementatieproces. Het Dinamo-model biedt een gedetailleerd overzicht in de veranderbereidheid, zowel op individueel als organisatorisch niveau. Het model analyseert hoe persoonlijke attitudes, sociale normen en gedragscontrole van invloed zijn op de acceptatie en uitvoering van veranderingen. Vanuit een ander perspectief bieden de vier fasen van het implementatieproces een aanpak voor het daadwerkelijk doorvoeren van veranderingen binnen een organisatie. Het Dinamo-model en de vier fasen van implementatie vullen elkaar aan en vergroten de kans op succesvolle verandering.

2.3.1 Succes- en faalfactoren voor organisatieverandering

Verandermanagement is een systematische benadering die organisaties en individuen helpt om te gaan met veranderingen en de bijkomende effecten. Het is een cruciaal proces dat bedrijven toestaat om nieuwe strategieën toe te passen (Rashad Yazdanifard et al., 2012). Verandermanagement omvat drie onderdelen, namelijk het aanpassen van verandering, het controleren van verandering en het bewerkstelligen van verandering. Het veranderingsproces doorloopt een aantal fasen en tijdens dit proces kunnen we verschillende obstakels tegenkomen (Ján & Veronika, 2017).

De kern van effectief verandermanagement ligt in het vermogen van veranderaars om zich in te leven in de impact van de verandering op belanghebbenden. Veranderaars moeten de betekenis en relevantie van de verandering kunnen inschatten en ervoor zorgen dat elke belanghebbende bij het proces wordt betrokken (ten Have & ten Have, 2004). Om de verandering succesvol te laten zijn, is het van belang dat medewerkers zelf de consequenties van de verandering voor hun werk kunnen begrijpen en invullen. In aansluiting hierop stelt Wierdsma: 'Mensen refereren via taal altijd aan hun eigen modellen en concepten, geven zelf betekenis aan informatie die ze krijgen' (Wierdsma & Swieringa, 2017). Veranderingen krijgen duurzaam betekenis als werknemers betrokken zijn geweest

bij het veranderproces.

Openheid vormt een essentiële voorwaarde tijdens een veranderingsproces. Als het in een organisatie ontbreekt aan een duidelijk doel voor de verandering, vormt dit een obstakel in het veranderingsproces. Er moet sprake zijn van helderheid over de doelstellingen, aangezien het effectief stellen van doelen kan bijdragen aan de reactie van werknemers, hun prestaties en die van de organisatie (BRON). Werknemers dienen op de hoogte te zijn waarom er veranderd moet worden, wat de noodzaak of aanleiding is voor het veranderen. Indien het doel en noodzaak voor verandering helder is, dan komt bij werknemers de benodigde energie vrij om nieuw, creatief gedrag te vertonen (ten Have & ten Have, 2004).

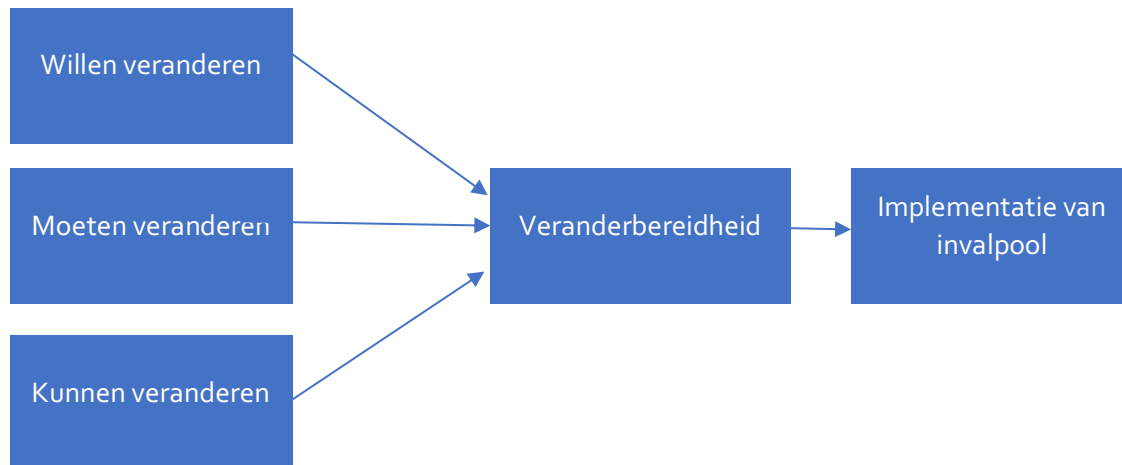
Door de barrières te erkennen en te begrijpen, kunnen organisaties de kans op succesvolle veranderingsinitiatieven vergroten. Het voorspellen en beperken van implementatie falen vereist een holistisch inzicht in de dynamiek van de organisatie en een proactieve aanpak om de belangrijkste uitdagingen aan te pakken (Decker & Durand, 2012). Het politieke karakter van de publieke arena leidt vaak tot de veronderstelling dat organisatorische veranderingen moeilijk te implementeren zijn in de publieke sector (Aleksic, Zivkovic, & Boskovic, 2015). Om veranderingen succesvol te laten zijn en tot positieve resultaten te laten zijn en tot positieve resultaten te leiden, is het noodzakelijk om het proces van implementatie ervan door veranderaars goed te beheren (Aleksic, Zivkovic, & Boskovic, 2015). Elke verandering moet een proces van een aantal stappen doorlopen om tot iets nieuws, beters en efficiënter te kunnen komen. Uit het onderzoek van Aleksic (2015) blijkt dat zorgvuldige planning, regelmatige controles en voldoende tijd voor het implementeren van veranderingen een belangrijke sleutel vormen bij een positief resultaat voor verandering. Uit dit onderzoek is gebleken dat er een samenhang is tussen enerzijds het succesvol laten slagen van een verandering, en anderzijds de hoeveelheid beschikbare tijd om de verandering te implementeren en de implementatie te controleren.

2.4 Relatie tussen veranderingsbereidheid en implementatie

Om tot succesvolle implementatie te kunnen komen is het van belang dat weerstanden in kaart worden gebracht. Veranderbereidheid is van cruciaal belang voor het succes van veranderingen, aangezien het de acceptatie en implementatie van verandering kan vergemakkelijken of belemmeren (Armenakis & Harris, 2009). De factoren die worden besproken in paragraaf 2.3.1 sluiten aan op de factoren van Metselaar (1997) door te identificeren welke aspecten de motivatie, noodzaak en het vermogen beïnvloeden om verandering te realiseren. Door inzicht te krijgen in deze factoren, kunnen onderwijsregio's de veranderbereidheid verhogen en daarmee de kans op succesvolle implementatie vergroten. Het onderzoeken hiervan zal ervoor zorgen dat er op het gebied van willen, kunnen en

moeten inzichtelijk gemaakt kan worden waar mogelijk nog sturing kan plaatsvinden. Hieruit zal blijken op welke factoren van veranderbereidheid invloed uitgeoefend kan worden door de Realisatie Eenheid.

2.5 Conceptueel model



Figuur 2. Conceptueel model

Hoofdstuk 3: Methodologie

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksmethode toegelicht en worden de variabelen geoperationaliseerd. Het soort onderzoek dat is uitgevoerd en de gebruikte methoden voor dataverzameling worden beschreven. Tevens worden de datakenmerken en data-analyse beredeneerd. Ten slotte wordt de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek gewaarborgd.

3.1 Onderzoeksmethoden

Om de hoofdvraag ‘Hoe beïnvloedt de veranderingsbereidheid binnen een onderwijsregio het implementeren van een invalpool en welke rol ligt hier voor de Realisatie Eenheid?’, wordt er gebruik gemaakt van kwalitatieve onderzoeksmethoden. Deze methode is passend om de theoretische concepten te begrijpen en te interpreteren, zoals veranderingsbereidheid, en complexe situaties te begrijpen, zoals de implementatie van een invalpool in onderwijsregio’s (Creswell & Poth, 2016). De casestudy past bij de deductieve aard van dit onderzoek, omdat vanuit de bestaande theorie onderzocht wordt hoe de veranderingsbereidheid van toepassing is binnen onderwijsregio’s. Een casestudy is de gekozen strategie voor dit onderzoek. Deze strategie is geschikt om een bijdrage te leveren aan de oplossing van een concreet maatschappelijk vraagstuk (van Thiel, 2021). Het doel van de casestudy is om inzicht te verwerven in de veranderingsbereidheid binnen de geselecteerde onderwijsregio en de rol van de RE in dit proces. De nadruk ligt hierbij op het begrijpen van de factoren die de veranderingsbereidheid beïnvloeden en de knelpunten en succesfactoren die in het proces van het implementeren van plannen worden ervaren. Dit zal leiden tot het geven van aanbevelingen voor het bevorderen van veranderingsbereidheid en succesvolle implementatie van plannen in onderwijsregio’s en de aangesloten scholen. De interviews zullen worden afgenomen met de directeurs van schoolbesturen van verschillende regio’s.

In dit onderzoek wordt een multiple casestudy uitgevoerd, waarbij achttien respondenten, waaronder penvoerders, projectleiders en projectmanagers, verdeeld over meerdere onderwijsregio’s worden onderzocht. Dit maakt het mogelijk om de specifieke context van de regio te begrijpen en de bevindingen te relateren aan de bredere context van de overige onderwijsregio’s. Het selecteren van meerdere cases draagt bij aan het verkrijgen van een dieper inzicht en om de uitkomsten meer te kunnen generaliseren, door bepaalde patronen en/of overeenkomsten te identificeren (Creswell & Poth, 2016).

3.2 Caseselectie

Voor dit onderzoek zijn achttien van de negentwintig onderwijsregio's in Nederland geselecteerd. Drie regio's beschikken over een invalpool, waarbij maar één regio de invalpool actief gebruikt. De overige regio's hebben beperkt of geen ervaring met invalpools. De geselecteerde onderwijsregio's zijn op basis van hun achtergrond, waarbij verschillende regio's verdeeld over het land zijn meegenomen. De selectie van de cases heeft plaatsgevonden op basis van de afhankelijke variabele, die in dit onderzoek de invalpool betreft.

Voor de selectie en benadering van respondenten zijn diverse bronnen ingezet, met name de contacten binnen de Realisatie-Eenheid. De '*purposive sampling*' wordt toegepast voor het werven van respondenten. De interviews zijn afgenomen met vertegenwoordigers uit elke regio. Dit kunnen penvoerders, projectleiders, bestuurders zijn van verschillende regio's. De respondenten werden benaderd via e-mail, waarbij een verzoek tot deelname werd verzonden (zie bijlage 1). Na het ontvangen van een akkoord tot deelname hebben de respondenten een *informed consent* getekend, waarin besproken wordt op welke manier de data verwerkt wordt en/of de respondenten daar akkoord mee gaan (zie bijlage 2). De interviews hebben plaatsgevonden via Microsoft Teams, met uitzondering van één telefonisch interview.

3.3 Dataverzameling

In een casestudieonderzoek is het gebruikelijk om op basis van meerdere bronnen het onderzoek uit te voeren (van Thiel, 2021). Allereerst is gebruik gemaakt van interne documenten, waaronder het ingediende plan van aanpak van onderwijsregio's. Deze documenten zijn gebruikt om te inventariseren wat de doelstellingen zijn met betrekking tot het werken met een invalpool. Hiernaast is er literatuuronderzoek uitgevoerd om de factoren te achterhalen die van invloed zijn op de veranderbereidheid. Om de hoofdvraag en deelvragen te beantwoorden, worden interviews afgenomen in de vorm van semigestructureerde interviews. Deze methode biedt zowel onderzoeker als de respondent structuur, maar tegelijkertijd ook flexibiliteit. Een semigestructureerd interview biedt de ruimte om door te vragen en afwijkende vragen te stellen, waardoor diepgang gecreëerd kan worden. De interviews kunnen gedetailleerde informatie opleveren over de ervaringen en perspectieven van de respondenten (Flick, 2014). De data kunnen hierdoor weliswaar een subjectief karakter krijgen, wat de validiteit van dit onderzoek kan beïnvloeden (Flick, 2018). Hoewel dit van invloed kan zijn op de validiteit, wegen de voordelen, zoals de mogelijkheid tot diepgang en het verkrijgen van gedetailleerde informatie, zwaarder. De data van de interviews wordt geanalyseerd met behulp van een systematische coderingsmethode, Atlas.ti. De keuze voor semigestructureerde interviews is in lijn met de doelstellingen van dit onderzoek. De interviews duren 45 minuten tot één

uur en worden digitaal afgenomen, via Microsoft Teams. Deze flexibiliteit zorgt ervoor dat deelnemers op meerdere manieren deel kunnen nemen aan het gesprek en tegelijkertijd zorgt dit voor een versoepeling om de nodige gegevens te verzamelen voor het onderzoek.

Om ervoor te zorgen dat de respondenten antwoorden gaven die goed aansluiten op de hoofdvraag dienen de variabelen uit de hoofdvraag geoperationaliseerd te worden. De variabelen willen, moeten en kunnen zijn geoperationaliseerd. In paragraaf 3.6 volgt de operationalisatie. De dimensies die hierop zijn toegepast komen voort uit het theoretische kader van dit onderzoek.

3.3 Data-analyse

De interviews worden, met toestemming van de respondenten, opgenomen om een nauwkeurige weergave van de gesprekken te garanderen. Na afloop worden de interviews getranscribeerd om de data te analyseren. De analyse van de interviews vindt plaats in drie stappen: 1) open coderen, 2) axiaal coderen en 3) selectief coderen (van Thiel, 2021). Na het uitwerken van de transcripten worden de transcripties gelezen en gecodeerd. Dit houdt in dat er labels worden toegekend aan relevante onderdelen die concepten uit het theoretisch kader vertegenwoordigen. Na deze eerste fase worden de codes axiaal gecodeerd. Dit houdt in dat de codes worden gecategoriseerd en met elkaar vergeleken worden. In het laatste onderdeel van coderen, wordt er 'selectief gecodeerd'. Dit houdt in dat er relaties en verbindingen worden gelegd tussen de data.

3.4 Betrouwbaarheid en validiteit

De betrouwbaarheid van onderzoek wordt bepaald door de nauwkeurigheid en consistentie waarmee variabelen worden gemeten (van Thiel, 2021). Binnen de unieke context van een casus is het vaak moeilijk om de bevindingen van de onderzochte casus te generaliseren naar andere situaties, vanwege de context waarvan de resultaten afhankelijk zijn (Blatter & Haverland, 2012). De externe validiteit van casestudy's is gering, in tegenstelling tot de interne validiteit die door gedetailleerde informatie juist hoog is. De interne validiteit wordt in dit onderzoek behaald doordat de variabelen aan de hand van wetenschappelijke literatuur zijn geoperationaliseerd. Ook het gebruik maken van een semigestructureerd interview zorgt voor een verhoging van de validiteit.

De betrouwbaarheid wordt op verschillende momenten gemeten (Korzilius, 2000). In de interviews worden er meerdere vragen gesteld die hetzelfde begrip meten. De operationalisering is de herhaling van de meting en hiermee wordt de betrouwbaarheid vergroot. De interne validiteit is gewaarborgd door voorafgaand aan de uitvoering van het onderzoek te oriënteren welke bestaande theorieën er zijn om de concepten veranderbereidheid en implementatie te verhelderen. De interne validiteit van dit onderzoek wordt versterkt doordat de veranderbereidheid in relatie tot de

implementatie van een invalpool wordt onderzocht binnen de specifieke contexten waarin deze plaatsvinden. Door interviews af te nemen bij respondenten die direct betrokken zijn bij het implementatieproces kan worden vastgesteld in hoeverre de veranderingsbereidheid invloed heeft op de implementatie van een invalpool. Hierdoor wordt er een dieper inzicht verkregen in mogelijk causale verbanden tussen veranderbereidheid en de implementatie van een pool. Echter, kan door middel van dit kwalitatief onderzoek niet worden vastgesteld of er sprake is van causaliteit.

3.5 Ethiek en privacy

De integriteit van dit onderzoek wordt gewaarborgd door voorafgaand met de deelnemers van het onderzoek te communiceren wat er met hun antwoorden wordt gedaan. Alle respondenten hebben vooraf een privacy checklist ondertekend en een informed consentformulier ontvangen en ondertekend. De interviews zijn, met toestemming, opgenomen en getranscribeerd. De opnames zijn direct na de uitwerking van de transcripten verwijderd. Dit proces garandeert de ethische aspecten van het onderzoek en respecteert de privacy van de deelnemers.

3.6 Operationalisering

Door middel van het operationaliseren van de theoretische concepten is het mogelijk om de variabelen meetbaar te maken. Aan de hand van de operationalisatie wordt de topiclijst opgesteld (zie bijlage 2). De operationalisatie is gebaseerd op het theoretische gedeelte van dit onderzoek.

Variabele	Definitie	Indicatoren
Veranderbereidheid	<i>"een positieve gedragsintentie van een medewerker ten aanzien van de invoering van veranderingen in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling, resulterend in een inspanning van de kant van de medewerker om het veranderingsproces te ondersteunen danwel te versnellen"</i> (Metselaar,1997)	- Bestuurders kunnen overtuigd worden over het nut van een invalpool - Bestuurders willen zich inzetten om doelstellingen te behalen - Bestuurders zijn bereid om weerstand bij collega-bestuurders te minimaliseren - Bestuurders zijn bereid om tijd vrij te maken voor de invoering van een invalpool

Variabele	Definitie	Dimensies	Indicatoren
Willen veranderen	Hierbij gaat het om de gedachten betreft de verandering en welke gevolgen dit met zich meebrengt voor het werk en op affectief niveau.	Verwachte gevolgen voor het werk	- Het willen invoeren van een invalpool - Het belang voor de organisatie - De hoeveelheid verantwoordelijkheid - De kwaliteit van een invalpool - De tevredenheid na invoering

		Emoties die de verandering oproept	- Voelt de verandering bedreigend of uitdagend? - Voelt de verandering slecht of goed? - Voelt de verandering negatief of positief? - De verandering voelt benauwend of verfrissend
		De meerwaarde van de verandering	- Kwaliteitsverbetering - Imago van organisatie
		Betrokkenheid	- Hoe vaak worden belanghebbenden betrokken bij de verandering?

Variabele	Definitie	Dimensies	Indicatoren
Moeten veranderen	Het 'moeten veranderen' wordt bepaald door de interne en externe druk die aanwezig is om de verandering door te voeren (Metselaar et al. 2011).	Interne druk	- Verzuimpercentage - Werkdruk
		Externe noodzaak	- Voorbeelden die de noodzaak tot een invalpool kunnen onderbouwen - Ervaren druk vanuit partners - Ervaren druk vanuit de regio - Financiële noodzaak

Variabele	Definitie	Dimensies	Indicatoren
Kunnen veranderen	Het 'kunnen' aspect heeft een verband met of er eerder in het verleden ervaring is opgedaan met doorvoering van veranderingen. Naast de self-control factoren, zijn er ook externe factoren, zoals hulpbronnen op financieel en personeelsgebied, maar ook tijd en informatie.	Kennis en ervaring van betrokkenen	1. Ervaring met een invalpool 2. Projectparticipatie (hoeveel keer is er deelgenomen aan een verandertraject)
		Kwaliteit aansturing veranderingsproces	- Wordt iedereen op tijd geïnformeerd over ontwikkelingen - Hoe vaak wordt iemand geïnformeerd? - Doelstellingen en sturing - Fasering van het veranderproces - Kennis en ervaring van leiders - Kwaliteit van het veranderplan
		Verandervermogen organisatie	1. Financiële hulpbronnen 2. Hulpbronnen personeel

		Beheersbaarheid van de verandering	- Hoeveelheid tijd is er beschikbaar voor het implementeren van de verandering. - Hoe ziet de informatievoorziening eruit?
		Timing van het veranderproces	- Hoe ziet de timing omtrent de verandering eruit? - De snelheid van de verandering.
		Complexiteit van de verandering	Perceptie van de bestuurder over de complexiteit van de verandering Is de verandering haalbaar?

Hoofdstuk 4: Resultaten en analyse

In de empirie is onderzocht op welke wijze veranderbereidheid van invloed is op het implementeren van een invalpool. Om dit te onderzoeken zijn semigestructureerde interviews afgenomen met verschillende onderwijsregio's en zijn er interne documenten geanalyseerd. De interviews zijn opgesteld aan de hand van de operationalisatie. Na het afnemen van de interviews zijn deze getranscribeerd en gecodeerd met behulp van Atlas.ti, wat het mogelijk maakte om de resultaten systematisch te analyseren. Voor dit onderzoek zijn 18 interviews afgenomen met vertegenwoordigers van verschillende onderwijsregio's verspreid over het land. Door deze diversiteit aan respondenten kon een breed scala aan perspectieven en ervaringen worden verzameld en geanalyseerd. Dit hoofdstuk is opgedeeld in drie hoofdonderdelen: 'willen veranderen', 'moeten veranderen' en 'kunnen veranderen'. Elk onderdeel bespreekt de specifieke dimensies en indicatoren die van invloed zijn op de veranderbereidheid met betrekking tot de implementatie van een invalpool.

4.1 Veranderbereidheid

De respondenten benadrukken dat de veranderbereidheid varieert en afhankelijk is van het urgentiebesef wat in elke regio wordt ervaren. Respondent 13 geeft aan dat in zijn regio het lerarentekort een dreiging vormt, waardoor het besef van urgentie en de noodzaak tot verandering groter is. *"Dat heeft met urgentiebesef te maken. De onderwijsregio is groot. Mensen in Eindhoven snappen dat je, dat je moet veranderen, want anders reddend we het niet."* Dit illustreert dat de bereidheid tot implementatie van een invalpool deels afhankelijk is van hoe het lerarentekort in een regio wordt ervaren. Respondent 8 wijst op de hoge veranderbereidheid onder de schoolbesturen, maar er moet onder andere voldoende ruimte zijn voor de regionale verschillen. Respondent 5 geeft aan: *"De veranderbereidheid voor een invalpool is er ook op basis van vrijwilligheid tussen de besturen. De besturen zijn echt niet gek. We zijn echt niet gek. En als er een probleem is, dan nemen we onze verantwoordelijkheid van. Het helpt veel meer om op basis van vrijwilligheid de eigenheid van de regio's te respecteren en samenwerkend, opbouwend, dat goed te doen."* Het uitoefenen van veel druk op schoolbesturen versterkt het gevoel dat de verandering van bovenaf wordt opgelegd. In dit geval kan dit leiden tot een afname van de veranderbereidheid.

De hoge kosten van commerciële bureaus zoals Maandag en Randstad motiveren besturen om samen te werken en een eigen pool te organiseren, ook zou dit kunnen bijdragen aan de bestuurlijke samenwerking. Zeven respondenten benadrukken dat solidariteit en bereidheid om autonomie op te geven cruciaal zijn voor succesvolle samenwerking. Respondent drie geeft aan: *"Dus ja goed dan is het met elkaar ook goed om te kijken van ja als je nou ergens boventalligheid hebt en ergens onder*

taligheid, hoe kun je elkaar daarin helpen en we merken ook dat is ook een motivatie om het samen te gaan doen.”

De recente toename van overheidssturing en financiële middelen heeft ervoor gezorgd dat nieuwe besturen zich aansluiten. Kleine besturen hebben vaak geen ervaring met invalpools en zien daardoor de meerwaarde ervan niet in. Dit gebrek aan ervaring en het niet erkennen van de meerwaarde kan een barrière vormen voor het bovenbestuurlijke samenwerken aan een invalpool. Respondent 17 geeft het volgende aan: *“En we intrinsiek heel graag willen samenwerken. Maar dat voor... Kijk, we zitten in een regionaal gebied. Dus niet zozeer in een stadsomgeving. Dus wij hebben te maken met rijpen en groen door elkaar heen. Dus er zijn hele kleine besturen en die hebben nog nooit met een invalpool gewerkt. En die zien ook helemaal niet zo de meerwaarde”*

De veranderbereidheid blijkt sterk te variëren op basis van urgentiebesef, regionale verschillen en ervaring. In de volgende paragrafen wordt deze variatie verder toegelicht aan de hand van ‘willen’, ‘moeten’ en ‘kunnen’.

4.2 Willen veranderen

Uit de onderzoeksresultaten zijn patronen afgeleid omtrent respondenten die meer of minder veranderbereidheid vertoonden en hoe dat verklaard kan worden. De wens om een invalpool te implementeren is aanwezig, maar verschilt sterk per regio en bestuursniveau. Hierbij spelen verwachte gevolgen voor het werk, emoties rondom de verandering, de waargenomen meerwaarde en de betrokkenheid van personeel een rol. De wil om een invalpool op te zetten is er, maar er zijn nog zorgen over de praktische uitvoering en de complexiteit van het proces. Daarbij benadrukken de respondenten dat er aandacht moet zijn voor de verschillende contexten waar een regio zich in kan bevinden. Respondenten die al over een invalpool beschikken, benoemen voordelen zoals efficiëntie en professionalisering, waarbij het wel van belang is dat schoolbesturen willen samenwerken in een pool. De betrokkenheid van onderwijspersoneel bij de ontwikkeling en implementatie van de invalpool is nog beperkt. Over het algemeen wordt de meerwaarde van een invalpool erkend, maar er dient rekening gehouden te worden met contextuele verschillen. In de komende paragrafen worden deze dimensies verder uitgewerkt.

4.2.1 Verwachte gevolgen voor het werk

Respondenten geven aan positief te staan tegenover de invoering van een invalpool, maar benoemen ook verschillende zorgen. Tien respondenten benadrukten dat hoewel de wil om een invalpool op te zetten er is, er zorgen zijn over de praktische uitvoering en de complexiteit van het proces. Respondent 3 gaf het volgende aan: ‘ik vind het een heel kansrijk en ook wel een belangrijk

instrument. Zo'n pool is een oplossing voor een gezamenlijk probleem" Dit geeft aan dat er een algemene positieve houding is, maar dat de praktische bezwaren een rol spelen in de mate van veranderbereidheid. De meerderheid van de respondenten benoemde het belang van schoolbesturen die samen willen werken aan een pool. Hierbij benoemt respondent 9 dat kleinere besturen vaak terughoudend zijn om middelen en personeel te delen.

De respondenten benadrukken dat er aandacht moet zijn voor de context en situatie waarin een onderwijsregio zich bevindt. Zo benadrukte respondent 5 het belang van regionaal differentiëren. *"Wij hebben in Drenthe een lerarentekort van 4 procent. Almere heeft een 22 procent tekort. Je kunt dat niet met elkaar vergelijken. Je kunt dus niet hetzelfde doen en hopen dat er een gelijkluidende oplossing is."* Respondenten wijzen op de complexiteit van het opzetten van een invalpool, dit is te merken aan het aantal vragen omtrent de praktische uitvoering van een invalpool. Respondent 1 geeft aan: *"Hoe groot moet die invalpool dan zijn? En welke mensen gaan daar dan in? Het is een prachtig idee, maar er zitten ontzettend veel haken en ogen aan."*

De verwachte gevolgen voor het werk beïnvloeden de bereidheid om een invalpool te implementeren. Hoewel sommigen de voordelen zien, zijn anderen sceptisch over de effectiviteit. Een respondent die reeds beschikt over een invalpool geeft aan wat het voordeel is geweest bij het opzetten van een invalpool. *"Dit was vooral om met elkaar een wat grotere pool te creëren die aantrekkelijk is voor medewerkers omdat ze dan eigenlijk altijd wel werk hebben. Het is ook professioneler georganiseerd als je dit met meerdere besturen doet."* Respondenten benadrukken dat samenwerking een belangrijke basis vormt voor het succes van een invalpool. Respondent 1 geeft het volgende aan: *"Wie gaat er dan van profiteren? Dus er zit ook heel veel eigen belang in. Waar je voor een stukje afscheid van moet nemen. Want ja, je gaat samenwerken."* Naast dat het een basis vormt voor samenwerking, ervaren de respondenten ook dat het een bijdrage kan leveren aan de samenwerking tussen besturen onderling. De bestuurders gaven sterk het belang aan van het stimuleren van de bestuurlijke samenwerking, wat bijdraagt aan meer veranderbereidheid. Echter, besturen verwachten dat kleinere besturen mogelijk de meerwaarde van een pool niet zullen erkennen vanwege een gebrek aan ervaring. Respondent 17 vreest dat niet alle besturen even veel willen participeren in een gezamenlijke pool. R8: *"Ik merk dat hoe kleiner het is, hoe dichter de bestuurder ook op een school zit. [...] Daar merk je stel dat die vooral hun eigen pooltje, hun eigen ex-medewerkers, dat ze zeer terughoudend zijn om die te delen met anderen. Dus er is nog vooral een soort eigen belang waardoor er weinig gedeeld wordt,"*

4.1.2 Emoties die de verandering oproept

Het (door-)ontwikkelen van een invalpool roept verschillende emoties op bij de respondenten. Een groot deel van de respondenten ervaart de verandering als uitdagend. Er zijn echter ook respondenten die twijfels hebben over de effectiviteit van de invalpool. Respondent 5 geeft aan: *“Dus de inrichting en de geografische spreiding, ja, dat gaat niet werken. Dus wij zijn niet tegen zo’n pool. Het gaat over de effectiviteit daarvan.”*

De respondenten die reeds over een invalpool beschikken geven wisselende geluiden. Aan de ene kant wordt het succes benoemd van een invalpool, doordat er vacatures met behulp van de pool worden gevuld. De invalpool wordt door gebruikers als positief ervaren, het feit dat er veel gedigitaliseerd is speelt een zekere rol in de tevredenheid over de invalpool. Aan de andere kant benoemen twee respondenten dat zij de pool in tijden van overschot hebben opgericht, maar dat de invalpool momenteel voor andere doeleinden wordt ingezet. *“Alleen je kunt je voorstellen van toen te veel mensen naar nu iets minder mensen dat de vervangingspool redelijk opgedroogd is.”*, aldus respondent 11.

4.1.3 Meerwaarde

De meerwaarde van een invalpool wordt vanuit verschillende kanten toegelicht. Respondenten benadrukken dat de invoering van een invalpool bij kan dragen aan de bestuurlijke samenwerking. Respondent 3 geeft hierbij aan: *“Ik denk dat besturen veel meer dan tot nu het geval is geweest zouden moeten samenwerken. [...] En je legt allemaal iets in de pot en je richt zo’n pool in. Dan kan je dus met elkaar iets doen wat je alleen niet kan. Ik vind het dus ook een stimulans voor bestuurlijke samenwerking.”*

Ook gaven de respondenten aan dat een invalpool mogelijk als alternatief voor commerciële uitzendbureaus zou kunnen werken. Door onderling prijsafspraken te maken zou dit kostenbesparend kunnen werken. Respondent 7 gaf het volgende aan over commerciële bureaus: *“Als we een vervangingspool kunnen inrichten, dan zou dit een belangrijk instrument kunnen zijn als alternatief voor die commerciële uitzendbureaus.”*

Respondenten 1 en 18 vinden dat de invalpool als een grote interventie wordt gepresenteerd, maar dat het in feite niet veel verschil zal kunnen maken en geven aan dat de onderwijsregio’s er wel wat mee gaat doen, maar niet zo zeer de meerwaarde van een invalpool erkennen. R1: *“Want het is gewoon in de regeling opgenomen. En er komt iets van een flexpools. Nou, prima. Gaan we doen.”*

De meerwaarde van een invalpool wordt door een groot gedeelte van de respondenten ingezien, maar respondenten geven hierbij wel aan dat in tijden van schaarste de bereidheid om het

gezamenlijk te regelen lager is, in vergelijking met andere tijden. *‘Weet je, in momenten van schaarste, ja, dan gaat iedereen eerst toch, dan is er niet zo heel veel solidariteit,’* bevestigt respondent 18. In het verlengde hiervan bevestigt respondent 11 het belang van vertrouwen en het willen samenwerken aan een oplossing. *“Nou, weet je, je moet natuurlijk gewoon het voordeel van zo'n bestuur duidelijk maken. Dus het is vooral ook, ja, de wil om samen te werken. En enigszins onderling vertrouwen. Vertrouwen moet je natuurlijk wel hebben.”*

De meerderheid van de respondenten benadrukken dat het van belang blijft dat het nut en de meerwaarde van een bovenbestuurlijke pool helder moet zijn. Respondent 5 geeft het volgende aan: *“Als het belang, nut en noodzaak van een bovenbestuurlijke pool niet helder is gaat het gewoon niet gebeuren.* Samenvattend geven de respondenten aan dat het aanzienlijke voordelen kan hebben, waaronder het stimuleren van bestuurlijke samenwerking, het bieden van een alternatief voor commerciële uitzendbureaus, het ondersteunen van startende leraren, en het verbeteren van efficiëntie en tijdbesparing.

4.2.4 Betrokkenheid van onderwijspersoneel

De mate van betrokkenheid van penvoerders, bestuurders en projectleiders lijkt sterk overeen te komen. In het proces van het opzetten en/of implementeren van een invalpool wordt door respondenten aangegeven dat het betrekken van onderwijspersoneel nog niet op een grote hoeveelheid gebeurt. Er zijn zorgen dat dit zich nog vooral op de ‘bestuurlijke tafel’ afspeelt. Respondent 12 gaf hier het volgende over aan: *“het is nu straks mijn verantwoordelijkheid om al dit soort ontwikkelingen ook met de schoolleiders te bespreken. En de schoolleiders uitnodigen het binnen hun scholen te gaan bespreken. Kortom, dan moet je ervoor zorgen dat het idee de school inkomt. En dat is nog best wel een lange weg.”* Een schoolbestuurder geeft aan te werken aan het betrekken en informeren van docenten, maar nog niet te weten in welke mate het zou moeten. *“Wat we nog niet zoveel doen en waar we ons de komende tijd op inrichten, is dat, zeg maar, de docenten in ons werkgebied ook hiervan af weten. En die weten nu over het algemeen echt niks van de onderwijsregio. De vraag is ook in hoeverre dat moet, maar... Ja. Iets meer zou wel goed zijn.”*, aldus respondent 18

Het onderwijspersoneel is tot nu toe weinig betrokken bij het veranderproces. De uitdaging ligt in het effectief communiceren en betrekken van docenten en schoolleiders bij de ontwikkelingen rondom de invalpool. Hierdoor is het onderwijspersoneel beter geïnformeerd en kunnen zij meer betrokken worden bij het implementeren van een invalpool.

4.2.5 Tussenconclusie

Kortom, de wens om een invalpool te implementeren is aanwezig, maar de mate van bereidheid varieert sterk. Ondanks positieve reacties omtrent de pool, zijn er zorgen over de praktische uitvoering en de effectiviteit. De bereidheid om middelen en personeel delen vormt een belangrijk onderdeel bij de effectiviteit van een pool. Deze bereidheid verschilt echter en niet alle besturen zijn even bereid om in tijden van schaarste het personeel te delen. Opvallend hierbij is dat de bereidheid vaak kleiner wordt bevonden bij kleinere besturen. Dit kan de implementatie van een invalpool bemoeilijken. Het blijft van belang om de meerwaarde kenbaar te maken onder diverse partijen binnen een onderwijsregio. Tot op heden is het betrekken van onderwijspersoneel bij de ontwikkeling van een invalpool beperkt. Zoals ook uit de theorie blijkt, is de communicatie en betrokkenheid van groot belang om het draagvlak voor een invalpool te vergroten. Hieruit blijkt dat er zorgen zijn over praktische uitvoering van de pool, en hieraan zal in de komende paragrafen aandacht worden besteed. De komende paragrafen richten zich op het moeten en kunnen implementeren van een invalpool.

4.3 Moeten veranderen

Dit onderdeel richt zich op de druk die vanuit interne en externe factoren ontstaat om een invalpool te implementeren. Uit de onderzoeksresultaten zijn patronen afgeleid omtrent de ervaren druk om te veranderen. Het onderdeel 'moeten veranderen' laat zien dat de druk om een invalpool te implementeren afkomstig is van zowel interne als externe factoren. Werkdruk en verzuim leiden tot een behoefte aan het organiseren van een pool, terwijl regelgeving een gevoel van verplichting veroorzaakt. Echter, de prioritering van het implementeren van een invalpool verschilt per bestuur. In de volgende deelparagrafen wordt de interne druk en de noodzaak verder uitgewerkt.

4.3.1 Interne Druk

De interne druk om te veranderen wordt voornamelijk bepaald door de hoge werkdruk en het verzuimpercentage binnen scholen. Respondenten hebben aangegeven dat verzuim een groot probleem vormt, dit vergroot de behoefte aan een invalpool. Bijvoorbeeld, respondent 18 zegt: *"Wij hebben in het onderwijs last van verzuim. Het verzuimpercentage ligt best hoog. En op sommige scholen is het ook zorgelijk."*

Ondanks de erkenning van de werkdruk en verzuimproblematiek, zijn sommige respondenten kritisch over de effectiviteit van een invalpool. Ze twijfelen of een invalpool het verzuim daadwerkelijk kan opvangen, zoals respondent 1 opmerkt: *"Ziektevervanging is super complex. Op dit moment wordt*

dat door eigen mensen opgevangen waardoor die weer bij extra belast worden, (...) Zo'n vervangingspool kan basale probleem niet oplossen."

Ondanks de kritische geluiden wordt bevestigd dat er een bepaald verlangen is om het verzuim zelf op te vangen, door middel van het aanbieden van een invalpool. Respondent 8 geeft aan dat dat er veel uitzendbureaus bestaan en dat zonder het bestaan van uitzendbureaus een invalpool effectiever geweest zou kunnen zijn. Meerdere respondenten hebben aangegeven het liefst minder te werken met externe bureaus. Een enkeling overweegt of heeft momenteel intern afspraken gemaakt over het inhuren van docenten. Respondent 3 geeft aan dat bureaus zoals Maandag extreem veel geld kosten, en door het gezamenlijk te doen levert dit bij aan de bestuurlijke samenwerking, maar ook hier moeten schoolbesturen bereid zijn om dit gezamenlijk te willen organiseren en geld te willen investeren in het opzetten/ behouden van een invalpool. Aanvullend spreken respondenten 13 en 12 de wens en voorkeur uit voor het opzetten van een eigen pool, respondent 13 wil met name voorkomen dat er een verschuiving van de werk-privé balans plaatsvindt door de ervaren druk vanuit verzuim. Ook speelt hierbij het risico dat er te veel verwacht gaat worden van het personeel en dit opnieuw leidt tot werkdruk. *"Dan heb ik liever dat ik zeg dat gaan we oplossen in de pool. (...) Dit soort geregeld, dat leidt tot werkdruk. En werkdruk leidt tot uitval van docenten en dan heb ik weer een pool nodig waar ik die mensen uit kan halen die de meest overspannen docenten gaan vervangen. (R13)".* Het implementeren van een invalpool wordt gezien als een mogelijke oplossing om de werkdruk en het verzuim op te vangen. Door een bovenbestuurlijke pool te hebben, kunnen scholen voorkomen dat ze hun eigen medewerkers extra belasten, wat op termijn opnieuw ongunstige effecten met zich mee kan brengen.

4.3.2 Noodzaak en regelgeving

Naast de interne druk zijn er ook externe factoren die de noodzaak voor verandering vergroten. Voor onderwijspersoneel is het van belang dat zij de noodzaak om te veranderen inzien en ervaren. Zoals ook uit theorie blijkt, ontstaat urgentiebesef vaak in een later stadium, waarbij de omstandigheden tonen dat het anders moet. Dit komt overeen met de bevindingen uit de interviews. Respondent 13 benadrukt dat er in zijn regio de noodzaak om te veranderen sterker wordt ervaren, dit in tegenstelling tot de omliggende gebieden waarbij de urgentie om te veranderen minder wordt ervaren. Een aantal respondenten wijzen erop dat de oprichting van een invalpool vaak wordt gedreven door regelgeving en subsidies. Hoewel het niet altijd de hoogste prioriteit heeft, voelen besturen zich alsnog genooddaakt om stappen te ondernemen vanwege de gestelde eisen. Zes respondenten benadrukken dat een invalpool geen prioriteit voor hun regio betreft. Respondent 1 geeft aan dat de nadruk onder

andere ligt bij het opleiden van zij-instromers en schoolleiders en het verbeteren van de arbeidsvoorwaarden, in aanvulling daarop bevestigt respondent 18 het volgende: *“Dat betekent niet dat we niks met die vervangingspools gaan doen hoor, maar we doen dat omdat dat moet voor de subsidie, zeg ik even. Niet omdat dat best een eerste prioriteit was.”* Een aantal besturen voelen zich verplicht om stappen te ondernemen richting het implementeren van een invalpool. De tijdelijke aard van de subsidies creëert onzekerheid en terughoudendheid om lange termijn investeringen te doen.

4.3.3 Tussenconclusie

Kortom, dit laat zien dat hoewel er een duidelijke druk en noodzaak is om een invalpool op te zetten, de praktische uitvoering en prioritering afhankelijk is van de specifieke omstandigheden en behoeften van de besturen. Respondenten geven aan dat er een verlangen is om de werkdruk te verlagen en het verzuim op te vangen door middel van een pool, maar er zijn ook zorgen over de effectiviteit van deze oplossing. Dit zien we terug in de uiteenlopende opvattingen van besturen over de prioriteit van een invalpool. Hieruit blijkt ook dat er zorgen zijn over de praktische uitvoering van de pool en dit komt in de volgende paragraaf aan bod.

4.4 Kunnen veranderen

Het onderdeel ‘kunnen veranderen’ richt zich op de mogelijkheden en beperkingen van onderwijsregio’s bij het opzetten en onderhouden van een invalpool. Dit omvat onder andere kennis en ervaring, kwaliteit van aansturing proces, verandervermogen organisatie, beheersbaarheid van de verandering en timing van het veranderproces en de mate van complexiteit. De belangrijkste bevindingen hebben een verband met het verandervermogen en timing van het veranderproces. Hierbij wordt meermaals benoemd dat het tekort aan leraren een van de grootste uitdagingen is als het gaat om het vullen van de invalpool met gekwalificeerd personeel.

4.4.1 Verandervermogen en timing van het veranderproces

Een van de grootste uitdagingen is het tekort aan leraren, wat de haalbaarheid van een invalpool ernstig belemmert. Respondent 11 stelt: *“Het spreken over een vervangingspool gaat ervan uit dat je capaciteit hebt.”* Daarnaast benadrukt respondent 2 de huidige krapte op de arbeidsmarkt: *“Op dit moment is het gewoon eigenlijk niet realistisch om heel veel tijd en energie in zo’n bovenbestuurlijke pool te steken, want ja, de in- en arbeidsmarkt is gewoon te krap.”*

De timing van het veranderproces vormt hiermee een belangrijke factor. Veel respondenten hebben zorgen over het vullen van de invalpool. Zoals respondent 15 aangeeft: *“Omdat er gewoon geen mensen zijn. Je kunt zo’n pool pas vullen op het moment dat je ergens mensen over hebt.”*

Tegelijkertijd zijn onderwijsregio's aan het inventariseren hoe het beste resultaat behaald kan worden met het opzetten van een pool. Er worden suggesties gedaan voor het anders organiseren van een pool, waarbij het mogelijk is om op een laagdrempelige manier kennis te maken met verschillende soorten scholen in een regio. Respondent 2 erkent dat het een lastige tijd is waarin een pool effectief kan werken, respondent 2 geeft aan: *"Natuurlijk het tijdvak waar we nu in zitten is natuurlijk een beetje lastig. Van we hebben al een tekort, maar je kunt ook misschien een andere kijk op gaan gooien."* Ook de onderwijsregio's die al een invalpool hebben, geven aan dat het steeds moeilijker wordt om mensen te selecteren en te werven voor de pool. De timing van het veranderproces blijft een belangrijk punt van aandacht, vooral vanwege de huidige tekorten op de arbeidsmarkt.

4.4.2 Hulpbronnen en subsidies

Daarnaast worden ook factoren zoals financiën genoemd. Financiële beperkingen en de afhankelijkheid van tijdelijke subsidies maken het lastig om plannen voor invalpools te maken. 'We zitten natuurlijk steeds in een tijdelijke constructie, want ook nu weer, de nieuwe subsidieregeling is ook weer tijdelijk. Dat werkt enorm lastig, waardoor je gewoon toch ook niet goed met die constructie verder kunt, tenminste, als je desinvestering wilt voorkomen.', aldus respondent 14.

Op de vraag welke vormen van ondersteuning en hulpbronnen nodig zijn voor het implementeren van een invalpool werd aangegeven dat er behoefte is aan voorbeelden vanuit andere onderwijsregio's. Hierdoor wordt het voor onderwijsregio's makkelijker om te concluderen of een soortgelijke invalpool passend zal zijn in hun regio. Hiernaast is er ook een zekere behoefte aan expertise omtrent het opzetten van een invalpool. R3: *"Nou ja, een clubje mensen die de plannen die er zijn ook goed kunnen uitwerken, die verstand hebben van verschillende disciplines en een stukje HR uiteraard."*

De bestuurders gaven suggesties om op verschillende manieren successen te behalen met het opzetten van een pool. Als voorbeeld werd een situatie geschetst waarbij startende leraren de mogelijkheid krijgen om ervaring op te kunnen doen op verschillende scholen om zo te kunnen bepalen welke soort onderwijs of welke cultuur een docent het meest aanspreekt. Respondent 12 geeft het volgende aan: *"In zo'n vervangingspool. Is dat je ook startende leerlingen de mogelijkheid kunt bieden. [...] Start bij ons in de pool. En zorg dat je in de eerste twee, drie jaar ervaring op doet op ik weet niet hoeveel scholen."*

4.4.3 Juridische en arbeidsrechtelijke aspecten

Juridische en arbeidsrechtelijke aspecten vormen een barrière voor de veranderbereidheid. Vragen over de rechtspositie van invalkrachten en de voorwaarden waaronder ze werken, moeten worden beantwoord om weerstand weg te nemen en de bereidheid tot verandering te vergroten. Respondent 2 vraagt zich bijvoorbeeld af: “Hoe zit het dan met je rechtspositie?” Daarnaast zijn er zorgen over de begeleiding, respondenten adviseren om aandacht te besteden aan het aanstellen van goede begeleiders in een pool. Dit ter voorkoming dat de mensen in de pool op termijn zullen uitvallen.

4.4.4 Tussenconclusie

Kortom, de mogelijkheid om een invalpool te ontwikkelen is afhankelijk van meerdere factoren. Het tekort aan leraren en organisatorische uitdagingen vormen de grootste beperkingen. Financiële middelen zijn cruciaal, maar de afhankelijkheid van subsidies zorgt voor onzekerheid. Regionale verschillen in personeelstekorten vereisen een andere aanpak. Goede begeleiding van leraren in de pool is essentieel om uitval te voorkomen. De timing van het veranderproces blijft een belangrijk aandachtspunt vanwege de tekorten op de arbeidsmarkt. Er is behoefte aan stabiliteit, koersvastigheid, en goede voorbeelden uit andere regio's om het opzetten van een invalpool te vergemakkelijken. In de volgende paragraaf zal worden ingegaan op de rol van de Realisatie-Eenheid.

4.5 Rol RE in veranderingsbereidheid

In het proces van veranderingsbereidheid binnen onderwijsregio's kunnen verschillende instanties een rol spelen in het stimuleren van de bereidheid en/of het ondersteunen bij het implementeren van een invalpool. In deze paragraaf zullen de bevindingen uit dit onderzoek worden gedeeld. Enerzijds wordt de Realisatie-Eenheid gezien als een gelijke partner, anderzijds delen een aantal respondenten ook kritiek op de rol van de Realisatie-Eenheid. Een van de respondenten wijst op het gebrek aan concrete informatie: *“Wat ik in het begin gemist heb, en daar kunnen zij, daar kunnen jullie weinig aan doen, is toch wel het gebrek aan concrete informatie.”* Daarnaast geven vijf respondenten aan dat de positionering van de Realisatie-Eenheid niet altijd helder is. Respondent 14 gaf onder andere aan: *“Ik vind de positionering van de RE nog steeds wel soms een puzzel. Waar staat die nou eigenlijk in het geheel?”* Respondenten geven aan dat de RE een rol kan spelen in het faciliteren van veranderingen binnen onderwijsregio's, door op te treden als een katalysator. Dit houdt in dat de RE informatie kan verschaffen en goede voorbeelden kan delen over de invalpool. In lijn met bovenstaande wordt de voorkeur voor een goed informatiesysteem en de rol van de RE daarin. Respondent 6 geeft aan: *“En ik*

denk dat er wel behoefte is ook aan, en ik weet niet of een van de regio's dat heeft een goed informatiesysteem, want je moet een soort vraag-en-aanbodbank maken, hè, als je vervanging doet. Misschien zou het mooi zijn als bijvoorbeeld één regio dat ontwikkeld heeft, dat de andere regio's dat ook kunnen gebruiken."

Kortom, dit onderzoek toont aan dat de veranderbereidheid van onderwijsbesturen om een invalpool te implementeren varieert op basis van verschillende factoren zoals urgentiebesef, regionale verschillen en interne druk. Terwijl de meerwaarde van een invalpool erkend wordt door een aantal besturen, is het succes afhankelijk van de contextuele verschillen en de mate van samenwerking tussen besturen. Ten slotte wordt de rol van de RE in kaart gebracht. In de volgende hoofdstukken komt de conclusie, discussie en aanbevelingen van dit onderzoek aan bod.

Hoofdstuk 5: Conclusie en discussie en aanbevelingen

Dit hoofdstuk beantwoordt de hoofdvraag en deelvragen van dit onderzoek. Aan de hand van theorieën, documentanalyse en de resultaten van de interviews worden conclusies getrokken. In paragraaf 5.1 worden de deelvragen beantwoord, gevolgd door de beantwoording van de hoofdvraag. Vervolgens komt de discussie aan bod. Ten slotte volgen de aanbevelingen op basis van de conclusie en discussie. In dit onderzoek stond de volgende hoofdvraag centraal: *“Hoe beïnvloedt de veranderingsbereidheid binnen een onderwijsregio het implementeren van een invalpool en welke rol ligt hier voor de Realisatie-Eenheid?”*

5.1 Beantwoording deelvragen

In deze paragraaf volgt de beantwoording van de deelvragen.

Deelvraag 1: Hoe kan het begrip veranderbereidheid gedefinieerd worden?

Veranderbereidheid is de bereidheid van individuen om mee te werken aan aanpassingen en veranderingen binnen de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of team (Metselaar, 1997). Deze bereidheid wordt beïnvloed door factoren als persoonlijke attitudes, organisatorische cultuur, leiderschap, communicatie en eerdere ervaringen met verandering (Holt et al., 2007).

Deelvraag 2: Wat vormen barrières en succesfactoren voor implementatie?

De effectiviteit van verandering is naar verwachting hoog als werknemers weten wat ze moeten doen en hoe ze het moeten doen en als de organisatie middelen beschikbaar heeft die nodig is om de verandering door te kunnen voeren en als de situationele factoren, zoals moment van gebeurtenis als gunstig ervaren. Veranderaars moeten de betekenis en relevantie van de verandering kunnen inschatten en ervoor zorgen dat elke belanghebbende bij het proces wordt betrokken (ten Have & ten Have, 2004).

Deelvraag 3: Wat is de huidige veranderingsbereidheid binnen een onderwijsregio ten opzichte van het invoeren van een invalpool?

De bereidheid tot verandering varieert sterk tussen regio's en wordt bepaald door omstandigheden en ervaringen. De veranderingsbereidheid ten opzichte van het invoeren van een invalpool varieert en wordt beïnvloed door zowel interne als externe factoren. Een groot gedeelte van de respondenten toont een positieve houding en bereidheid om deel te nemen aan de invoering van een invalpool. Zij erkennen de voordelen zoals een betere beschikbaarheid van vervangers, minder werkdruk bij

ziekteverzuim en de mogelijkheid tot een meer gestructureerde en georganiseerde aanpak. Aan de andere kant zijn de respondenten echter minder bereid en zijn er twijfels over de invoering van een invalpool. Hierbij zijn er vooral zorgen over de praktische uitvoerbaarheid. Dit maakt dat de bevindingen van elkaar verschillen. Hoewel een aantal besturen enthousiast zijn, zijn er besturen die terughoudend zijn met het implementeren van een invalpool. De factoren die bepalend zijn worden in de volgende deelvraag beantwoord.

Deelvraag 4: Welke factoren zijn van invloed op de veranderingsbereidheid binnen een onderwijsregio?

De belangrijkste barrières voor de implementatie van een invalpool zijn het tekort aan leraren en de organisatorische uitdagingen. Factoren die kunnen bijdragen aan het succes, zijn factoren die zich richten op het begeleiden van leraren, voldoende financiële middelen, het bieden van stabiliteit voor onderwijsregio's en duidelijkheid over de juridische en arbeidsrechtelijke aspecten bij het implementeren van een invalpool. Het verandervermogen wordt beperkt door het tekort aan onderwijspersoneel en anderzijds door onvoldoende kennis over de inhoud en effectiviteit van een pool. Het succes van de implementatie hangt af van de contextuele verschillen en de bereidheid van schoolbesturen. Door gericht in te spelen op deze factoren kan de veranderingsbereidheid verder worden gestimuleerd. De kans op een effectieve invalpool kan hierdoor vergroot worden.

Deelvraag 5: Welke rol dient de Realisatie Eenheid aan te houden om de veranderbereidheid te stimuleren?

De Realisatie-Eenheid kan een rol spelen in het stimuleren van veranderingsbereidheid door als katalysator op te treden, informatie te delen, en een platform te bieden voor samenwerking en uitwisseling van best practices. Het delen van goede voorbeelden van andere regio's kan helpen bij de implementatie van een invalpool. Het is ook van belang om aandacht te besteden aan de positionering van de RE.

5.2 Beantwoording hoofdvraag

'Hoe beïnvloedt de veranderingsbereidheid binnen een onderwijsregio het implementeren van een invalpool en welke rol ligt hier voor de Realisatie-Eenheid?' luidt de hoofdvraag van dit onderzoek.

De veranderingsbereidheid binnen een onderwijsregio beïnvloedt het implementeren van een invalpool op verschillende manieren. Een hoge veranderingsbereidheid draagt bij aan het succesvol implementeren van een pool, terwijl een lage veranderingsbereidheid kan resulteren in weerstand en vertragingen. Als de onderwijsregio's een gevoel van koerswisseling blijven ervaren, vermoeilijkt dit het proces tot implementatie. De regio's kunnen afwachtend zijn met het nemen van beslissingen, omdat het onduidelijk is wat het zal opleveren. Doordat er een mate van onzekerheid blijft, heeft dit een negatief effect op de veranderingsbereidheid. De RE speelt een belangrijke rol in dit proces. Door duidelijke en transparante communicatie, en het bieden van ondersteuning in de vorm van best practices. Door informatie en begeleiding te bieden, kan de RE het vertrouwen vergroten en de bereidheid tot het implementeren stimuleren. Doordat de RE ondersteuning biedt, is het mogelijk om de organisatorische en juridische uitdagingen te overwinnen, waardoor de implementatie van de invalpool succesvol verloopt.

5.3 Discussie

5.3.1 Interpretatie van resultaten

Voor dit onderzoek zijn achttien respondenten geïnterviewd die de functies bekleedden als penvoerder, bestuurder of projectleider. De consistentie in de antwoorden van de respondenten suggereert dat de bevindingen van het onderzoek valide zijn, bij herhaling van het onderzoek is het waarschijnlijk dat vergelijkbare resultaten worden opgeleverd. De bevindingen van dit onderzoek benadrukken het belang van veranderingsbereidheid bij het implementeren van een invalpool. Dit betekent dat onderwijsregio's samen met de Realisatie-Eenheid zich bewust moeten zijn van de factoren die de veranderingsbereidheid beïnvloeden en hier actief op moeten inspelen om een invalpool effectief te laten functioneren. Timing van het veranderproces, juridische en arbeidsrechtelijke zaken en de behoefte aan stabiliteit vormen onder andere barrières bij de implementatie van een invalpool. De bevindingen komen overeen met bestaande literatuur over veranderbereidheid, waarbij vergelijkbare barrières worden genoemd. Onvoldoende aandacht voor de barrières kan de bereidheid om met een invalpool te werken verminderen. Het Dinamo model benadrukt de aspecten willen, moeten en kunnen veranderen. In dit onderzoek zijn sommige elementen minder belicht. Hoewel de noodzaak om te veranderen door regelgeving wordt genoemd, bleek de noodzaak om te veranderen uit de bevindingen minder aanwezig te zijn.

5.3.2 Reflectie op literatuur en methode

Uit de bevindingen blijkt dat docenten een sterke behoefte hebben aan zekerheid. Respondenten vrezen dat docenten zich niet zullen aansluiten bij een pool en op zoek zijn naar vastigheid. De effecten van tijdelijke contracten of frequente wisselingen zijn in dit onderzoek echter niet meegenomen. Het artikel van de Cuyper en de Witte (2007) onderzoekt baanonzekerheid en de impact daarvan op attitudes, welzijn en gedrag. Dit artikel bespreekt concepten zoals organisatiebetrokkenheid, die relevant zijn voor het begrijpen van veranderbereidheid en het werken met een invalpool. Hoewel dit artikel niet in het huidige onderzoek is opgenomen, zou het waardevol kunnen zijn voor toekomstig onderzoek. Het kan helpen om beter te begrijpen hoe baanonzekerheid de bereidheid van docenten om in een invalpool te werken beïnvloedt en welke factoren daarbij een rol spelen.

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van een kwalitatieve onderzoeksmethode. Hierdoor kunnen er geen uitspraken worden gedaan over de causaliteit tussen de concepten (van Thiel, 2021). In tegenstelling tot kwantitatief onderzoek, waarbij dit vaker mogelijk is. Voor toekomstig onderzoek wordt het uitvoeren van kwantitatief onderzoek aanbevolen. Met behulp van kwantitatief onderzoek kunnen er uitspraken worden gedaan over de mate van veranderbereidheid.

5.3.3 Beperkingen en toekomstig onderzoek

Dit onderzoek naar de veranderingsbereidheid in de context van het implementeren van een invalpool kent enkele beperkingen die van invloed zijn op de generaliseerbaarheid van de uitkomsten. In dit onderzoek heb ik enkel gebruik gemaakt van kwalitatieve onderzoeksmethoden, terwijl het model van Metselaar (Dinamo) in de meeste gevallen kwantitatief wordt gemeten. De keuze om alsnog te kiezen voor kwalitatieve onderzoeksmethoden hangt samen met de behoefte om de motivatie en achterliggende gedachten achter de invloed van bepaalde factoren inzichtelijk te maken. Ten tweede richtte dit onderzoek zich enkel op de penvoerders, bestuurders en projectleiders van onderwijsregio's, waardoor de uiteindelijke doelgroep van de invalpool, namelijk de docenten, niet betrokken worden. Dit maakt dat het aan te bevelen is voor vervolgonderzoek om te kijken in hoeverre docenten bereid zijn om zich te plaatsen in een pool. Bovendien zijn de interviews voornamelijk afgenomen bij bestuurders, waardoor de bevindingen sterk gebonden zijn aan deze respondenten en niet automatisch toepasbaar op andere niveaus binnen een onderwijsregio.

Ten derde heeft dit onderzoek zich gefocust op één verandering, voor de relevantie van het onderzoek zou het interessant zijn om meerdere veranderingen te onderzoeken om de relevantie te vergroten. In de literatuur wordt vaak het belang van leiderschap bij het doorvoeren van organisatieveranderingen benadrukt (Rainey, Fernandez, & Malatesta, 2021). In dit onderzoek is

echter de rol van leiderschap beperkt meegenomen. Hoewel leiderschap wel genoemd werd als factor die de bereidheid tot verandering kan beïnvloeden, bleef het onduidelijk welke leiderschapsstijl het meest geschikt is voor deze specifieke verandering. Toekomstig onderzoek naar de invloed van leiderschap bij de implementatie van een invalpool zou kunnen verduidelijken welke leiderschapsstijl of -stijlen het meest effectief zijn voor een succesvolle implementatie. Ten slotte kan vervolgonderzoek zich richten op de effectiviteit en kostenaspect van een invalpool voor schoolbesturen.

Onlangs is de nieuwe subsidieregeling gepubliceerd, waarin is opgenomen dat een invalpool een mogelijke uitkomst kan zijn van bovenbestuurlijke samenwerking. In de eerdere regeling was het hebben van een invalpool een vereiste. Deze wijziging kan invloed hebben op de veranderbereidheid van enkele respondenten, die mogelijk afneemt. Dit geldt vooral voor respondenten die de invalpool als een verplichting zien om in aanmerking te komen voor de subsidie, en de meerwaarde ervan niet volledig erkennen.

5.4 Aanbevelingen

De aanbevelingen worden gedaan richting de Realisatie-Eenheid en geven weer op welke manier de veranderingsbereidheid ten aanzien van een invalpool bevorderd kan worden. Op basis van de conclusie en discussie van dit onderzoek, worden onderstaande aanbevelingen gedaan:

5.4.1 Structurele financiering

Zoals in de conclusie beschreven speelt de beschikbaarheid van middelen een rol. Het is van belang om de zorgen bij onderwijsregio's weg te nemen met betrekking tot de continuïteit van hun initiatieven. Indien hier geen aandacht aan wordt besteed, zal dit leiden tot vertraging in veranderprocessen. Dit geldt ook voor de implementatie van een invalpool. Uit dit onderzoek is gebleken dat er behoefte is aan stabiliteit en koersvastigheid. Dit hangt samen met het 'kunnen' onderdeel van het dynamo model. Een mogelijke maatregel om de stabiliteit te ondersteunen is het aanbieden van structurele financiering. Momenteel ontvangen de onderwijsregio's door middel van subsidies geld voor de regio. Door structurele financiering aan te bieden kunnen onderwijsregio's rekenen op financiële middelen, wat bijdraagt aan het vertrouwen en de bereidheid om te investeren in een invalpool vergroot. Dit bevordert zowel het 'kunnen' als het 'willen' om de veranderingen door te voeren.

5.4.2 Goede voorbeelden

Zoals in de conclusie beschreven, heeft het 'kunnen veranderen' effect op de veranderbereid. Onderwijsregio's hebben behoefte aan duidelijkheid omtrent de invalpool. Zoals ook uit de theorie afgeleid kan worden, is de effectiviteit van verandering hoog als betrokkenen weten 'wat' ze moeten doen en 'hoe' ze iets moeten doen. Het delen van goede voorbeelden is een veelvoorkomende wens vanuit onderwijsregio's. Door goede voorbeelden te delen, kunnen onderwijsregio's beter inschatten wat wel en niet werkt. Dit stelt hen in staat om de kansen en risico's van een soortgelijke pool in hun regio te vergelijken en een beslissing te maken over de implementatie. Het is aan te bevelen om één gezamenlijke (online) ruimte te hebben, waarbij het inzichtelijk wordt welke onderwijsregio's over een invalpool beschikken. In de digitale omgeving is het mogelijk om een stappenplan te volgen met hoe je een invalpool kan inrichten. Hierin kunnen er drie suggesties gegeven worden over de vorm en inhoudelijke kwesties van een invalpool. Hierdoor kan er gemakkelijk informatie worden gedeeld tussen en met onderwijsregio's.

5.4.3 Betrekken van beroepsgroep

Uit het onderzoek blijkt dat het betrekken van de beroepsgroep nog niet optimaal plaatsvindt. Het is essentieel en aan te bevelen om onderwijspersoneel in een vroeg stadium te betrekken bij het opzetten van een invalpool. Dit draagt bij aan het onderdeel 'willen veranderen'. Hierdoor kan worden vastgesteld of voldoende animo is voor het idee. Ook kan er om input gevraagd worden, wat bijdraagt aan de betrokkenheid van leraren. Het betrekken van leraren (werknemers) heeft immers positieve effecten op het slagen van een verandering. Het betrekken van de beroepsgroep zal leiden tot een grotere betrokkenheid onder leraren, wat de kans op een succesvolle implementatie vergroot. Dit stimuleert een cultuur van samenwerking en gedeelde verantwoordelijkheid. Er moeten regelmatig bijeenkomsten zijn waar leraren samen met schoolleiders en bestuurders hun ideeën en zorgen kunnen uiten. Het is aan te bevelen om de informatiebijeenkomsten op een laagdrempelige manier te organiseren, zodat alle betrokkenen zich gehoord voelen en actief kunnen bijdragen aan de implementatie van een invalpool.

Bibliografie

- Aleksic, V. S., Zivkovic, S., & Boskovic, A. (2015). Organizational change resistance: Experience from public sector. *Journal of Economic and Social Development*, pp. 109-124.
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009, June). Reflections: our Journey in Organizational Change Research and Practice . *Journal of Change Management*, pp. 127-142.
- Armenakis, A., Bernerth, J., Pitts, J., & Walker, H. (2007). Organizational change recipients' beliefs scale: development of an assessment instrument. *The journal of applied behavioral science*, pp. 481-505.
- Asscher, L., Darrazi, R., Kasem, I., Damen, B., Rotteveel, E., & Buller, N. (2022). *Kinderen eerst | Kwartiersmakersadvies personeelstekort onderwijs* . van de Bunt adviseurs.
- Azjen, I. (2014). *The theory of planned behaviour is alive and well, and not ready to retire: a commentary on Sniehotta, Premeau, and Araújo-Soares*. Taylor & Francis .
- Azjen, I. (2020). The theory of planned behavior: Frequently asked questions. *Human Behavior and Emerging Technologies*, 314-324.
- Blatter, J., & Haverland, M. (2012). *Designing Case Studies: Explanatory Approaches in Small-N Research*. London: Palgrave Macmillan .
- Boonstra, J. (2022). *Zestig jaar veranderkunde*. M&O.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2014). Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public . *Public Administration Review* , pp. 445-456.
- CBS. (2022, November 13). *Werknemers relatief lang afwezig bij verzuim door werkdruk*. Opgehaald van Centraal Bureau voor de Statistiek: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2022/46/werknemers-relatief-lang-afwezig-bij-verzuim-door-werkdruk>
- Creswell, J., & Poth, C. (2016). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches*. Sage publications .
- Czarniawska, B. (2006, January). An introduction to Actor-Network Theory. *Organization Studies*, pp. 1553-1557.
- De Cuyper, N., & De Witte, H. (2007). Job insecurity in temporary versus permanent workers: Associations with attitudes, well-being, and behaviour. *Work and Stress*, 21, 65-84.
- de Jong, A., Suijkerbuijk, A., van der Ploeg, S., Weijers, S., Stronkorst, E., & Schenke, W. (2022). *Evaluatieonderzoek Regionale Aanpak Personeelstekorten*. Oberon.
- Decker, P. J., & Durand, R. (2012, Januari). Predicting implementation failure in organization change. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict* , pp. 39-60.
- Dees, T., Klaster, E., & van Wendel de Joode, R. (2019). *Netwerken in het onderwijs wordt steeds belangrijker*. Common Eye.
- Dijkgraaf, R., & Paul, M. (2023, December 15). Kamerbrief lerarenstrategie december 2023. Den Haag.

- Durlak, J., & DuPre, E. (2008). Implementation matters: A review of research on the influence of implementation on program outcomes and the factors affecting implementation. *American Journal Community Psychology*, pp. 327-350.
- Flick, U. (2014). *The SAGE handbook of qualitative research*. Sage.
- Flick, U. (2018). *An introduction to qualitative research*. SAGE.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007, June). Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, pp. 232-255.
- Hooge, E., Theisens, H., van der Veen, H., & Waslander, S. (2022). *De regio als bestuurlijk schaalniveau*. Tilburg/ Den Haag: TIAS School for Business and Society & De Haagse Hogeschool.
- Inspectie van het Onderwijs. (2022). *De Staat van het Onderwijs*. Inspectie van het Onderwijs.
- Kenis, P., & Provan, K. G. (2008, April). Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*.
- Kersten, A. (2022). *Torenhoog lerarentekort groeit in po naar bijna 10 procent*. Algemene Onderwijsbond.
- Klaster, E., Wilderom, C. P., & Muntslag, D. R. (2017, June 6). Balancing Relations and Results in Regional Networks of Public-Policy Implementation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, pp. 676-691.
- Klaster, E., Wilderom, C., & Muntslag, D. (2017, Oktober). Balancing Relations and Results in Regional Networks of Public-Policy Implementation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, pp. 676-691.
- Metselaar, E. (1997). *Assessing the willingness to change*. Amsterdam: Vrije Universiteit.
- Metselaar, E., & Cozijnsen, A. (1997). *Van weestand naar veranderingsbereidheid*. Heemstede: Holland Business Publications.
- Metselaar, E., Cozijnsen, A., & van Delft, P. (2011). *Van weerstand naar veranderbereidheid*. Holland Business Publications.
- Ministerie van OCW. (2024, Juni 5). *De Realisatie-Eenheid*. Opgehaald van Over de onderwijsregio's | Wij zijn de onderwijsregio's: <https://www.onderwijsregio.nl/over-de-onderwijsregios/de-realisatie-eenheid#:~:text=De%20Realisatie%2DEenheid%20is%20een,goed%20functionerend%20netwerk%20van%20onderwijsregio's>.
- Onderwijsraad. (2023). *Schaarste schuurt*. Onderwijsraad. Opgehaald van <https://www.nu.nl/binnenland/6270156/leraren-herkennen-hoge-werkdruk-taken-naast-lesgeven-doen-je-de-das-om.html?referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F>
- Rainey, H. G., Fernandez, S., & Malatesta, D. (2021). *Understanding and Managing Public Organizations*. Wiley.

- Rashad Yazdanifard, A., Malek, R., & Yazdanifard, R. (2012). *Communication as a Crucial Lever in Change Management*.
- Shea, C., Jacobs, S., Esserman, D., Bruce, K., & Weiner, B. J. (2014). Organizational readiness for implementing change. *Implementation Science*.
- Sleegers, P., & van Veen, K. (2006, February). How does it feel? Teachers emotions in a context of change. *Journal of Curriculum Studies*, pp. 85-111.
- ten Have, W., & ten Have, S. (2004). *Het boek verandering: Over het doordacht werken aan de organisatie*. Boom uitgevers.
- van Thiel, S. (2021). *Bestuurskundig onderzoek*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Vandenberghe, R., & Huberman, M. A. (2010). *Understanding and preventing teacher burnout*. Cambridge University Press.
- VO-raad. (2023, November 28). *VO-raad*. Opgehaald van <https://sectorrapportage.vo-raad.nl/schoolbesturen/>
- Vos, J. (2023, Maart 29). *New Public Governance*. Opgehaald van Rijkserverantwoordens : <https://rijkerverantwoordens.nl/kennisbank/new-public-governance/>
- Waslander, S., Hooge, E., & Theisens, H. (2017). *Zicht op sturingsdynamiek*. Tilburg: TIAS.
- Waslander, S., Hooge, E., & Theisens, H. (2017). *Zicht op sturingsdynamiek*. TIAS School for Business and Society.
- Weiner, B. J., Lewis, M. A., & Linnan, L. A. (2008, Juni). Using organization theory to understand the determinants of effective implementation of worksite health promotion programs. *Health Education Research*.
- Wierdsma, A., & Swieringa, J. (2017). *Lerend Organiseren en Veranderen*. Noordhoff Uitgevers.
- Willems, N., Linck, R., & Kaats, E. (2018). *Organiseren in en met netwerken*. Vakmedianet Management B.V.

Bijlage

Bijlage 1: Interviewverzoek

Geachte ...,

Mijn naam is Ines Ababou en ik ben momenteel bezig met de master Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Daarnaast loop ik stage bij de Realisatie-Eenheid. Als onderdeel van mijn afstudeeronderzoek, dat zich richt op de veranderbereidheid binnen onderwijsregio's met betrekking tot het implementeren van een invalpool, ben ik op zoek naar waardevolle inzichten. U bent daarin onmisbaar en ik zou graag met u een interview inplannen.

Ik ben flexibel en beschikbaar gedurende vijf dagen per week, dus ik hoop dat we een geschikt moment kunnen vinden dat ook voor u past. Het is mogelijk om de afspraak telefonisch of digitaal te doen. Uw bijdrage aan mijn onderzoek waardeer ik enorm.

Als u middels beantwoording op deze mail kunt aangeven of u voor mij maximaal 45 minuten in uw agenda beschikbaar heeft, dan neem ik contact op met uw secretariaat om de afspraak in te plannen. Mocht u zelf geen tijd hebben, maar wel suggesties hebben voor andere relevante personen die mogelijk kunnen bijdragen aan mijn onderzoek, dan ontvang ik die graag van u.

Alvast dank voor uw tijd en overweging.

Ik kijk uit naar uw reactie.

Hartelijke groet,
Ines Ababou
Student bestuurskunde

Bijlage 2: Informed consent

Informatieblad voor scriptieonderzoek 'Van actie tot bereidheid: verandering in onderwijsregio's'

Onder begeleiding van Jolien Grandia onderzoekt Ines Ababou hoe de veranderingsbereidheid een rol speelt ten opzichte van het implementeren van een invalpool. Met behulp van uw deelname kan dit onderzoek worden gerealiseerd. Ines is benieuwd naar *uw mening* over veranderingsbereidheid. Er zijn geen goede of foute antwoorden.

Waarom dit onderzoek?	Het doel van het onderzoek is om inzicht te krijgen in de veranderingsbereidheid binnen onderwijsregio's en de mogelijke rol die de Realisatie Eenheid hierin kan spelen. Ik wil me vooral richten op het begrijpen van de factoren die van invloed zijn op de veranderingsbereidheid, evenals de knelpunten en succesfactoren die worden ervaren bij het implementeren van plannen. Op basis hiervan zal ik aanbevelingen formuleren voor het bevorderen van veranderingsbereidheid en het succesvol implementeren van plannen binnen onderwijsregio's. Dit onderzoek wordt uitgevoerd vanuit de Erasmus Universiteit Rotterdam.
Verloop	U neemt deel aan een onderzoek waarbij we informatie zullen vergaren door: • U te interviewen en uw antwoorden te noteren/ op te nemen via audio-opname. Er wordt een transcript uitgewerkt van het interview
Vertrouwelijkheid	Wij doen er alles aan uw privacy zo goed mogelijk te beschermen. Naast de student zal alleen de scriptiebegeleider, tweede lezer en stagebedrijf van de student toegang krijgen tot alle door u verstrekte gegevens. Er wordt op geen enkele wijze vertrouwelijke informatie of persoonsgegevens van of over u naar buiten gebracht, waardoor iemand u zal kunnen herkennen. In het onderzoek wordt u aangeduid met een verzonden naam (pseudoniem), tenzij u toestemming heeft verleend om uw naam voor citaten te gebruiken.
Vrijwilligheid	U hoeft geen vragen te beantwoorden die u niet wilt beantwoorden. Mocht u iets niet in een groep willen vertellen, maar wel privé, dan kunt u Ines Ababou achteraf e-mailen of bellen. Uw deelname is vrijwillig en u kunt stoppen wanneer u wilt. Als u tijdens het onderzoek besluit om uw medewerking te staken, zullen de gegevens die u reeds hebt verstrekt tot het moment van intrekking van de toestemming in het onderzoek gebruikt worden. Wilt u stoppen met dit onderzoek? Neem dan contact op met Ines Ababou via 660919ia@eur.nl of 06-423552233.
Dataopslag	In de scriptie zullen anonieme gegevens of pseudoniemen worden gebruikt. De audio-opnamen, formulieren en/of andere documenten die in het kader van deze scriptie worden gemaakt of verzameld, worden beveiligd opgeslagen. De onderzoeksgegevens worden bewaard voor een periode van maximaal tien jaar. Uiterlijk na het verstrijken van deze termijn zullen de gegevens worden verwijderd of worden geanonimiseerd zodat ze niet meer te herleiden zijn tot een persoon.
Indienen van een vraag of klacht	Indien u specifieke vragen heeft over hoe er met uw persoonsgegevens wordt omgegaan, kunt u deze stellen aan Ines

Ababou via 660919ia@eur.nl of 06-42355233. U kunt daarnaast een klacht indienen bij de Autoriteit Persoonsgegevens indien u vermoedt dat uw gegevens verkeerd zijn verwerkt.

Door dit toestemmingsformulier te ondertekenen erken ik het volgende:

- | | JA | NEE |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 1 Ik ben voldoende geïnformeerd over het onderzoek. Ik heb het informatieblad gelezen en heb daarna de mogelijkheid gehad vragen te kunnen stellen. Deze vragen zijn voldoende beantwoord en ik heb voldoende tijd gehad om over mijn deelname te beslissen. | ☐ | ☐ |
| 2 Ik neem vrijwillig deel aan dit onderzoek. Het is mij duidelijk dat ik deelname aan het onderzoek op elk moment, zonder opgaaf van reden, kan beëindigen. Ik hoef een vraag niet te beantwoorden als ik dat niet wil. | ☐ | ☐ |
| <p>Voor deelname aan het onderzoek is het bovendien nodig dat u voor verschillende onderdelen specifiek toestemming geeft. Let wel, als je jonger dan achttien jaar bent, dient een van je ouders/verzorgers dit formulier ook te ondertekenen.</p> | | |
| 3 Ik geef toestemming om de gegevens die tijdens dit onderzoek over mij worden verzameld te verwerken zoals is uitgelegd in het bijgevoegde informatieblad. | ☐ | ☐ |
| 4 Ik geef toestemming om tijdens het gesprek geluid- en/of video-opnames te maken en mijn antwoorden uit te werken in een transcript. | ☐ | ☐ |
| 5 Ik geef toestemming om mijn antwoorden te gebruiken voor quotes in de scriptie van de student. | ☐ | ☐ |
| 6 Ik geef toestemming om mijn echte naam te vermelden bij de hierboven bedoelde quotes. | ☐ | ☐ |
| 7 Ik geef toestemming om de bij mij verzamelde gegevens te bewaren en in gepseudonimiseerde vorm te gebruiken voor al het verdere onderzoek dat er later mee gedaan kan worden. | ☐ | ☐ |

Naam deelnemer: Naam student: Ines Ababou

Handtekening: Handtekening:

I ABABOU

Datum: Datum:

Bijlage 3: Interviewhandleiding schoolbestuurders

Introductie:

Dit interview vindt plaats naar aanleiding van mijn onderzoek binnen de Realisatie Eenheid. Dit onderzoek gaat over de veranderbereidheid ten aanzien van het implementeren van een invalpool. In dit interview ben ik benieuwd naar uw perspectief ten aanzien van het implementeren van een invalpool.

1. Kunt u iets vertellen over uw organisatie en uw rol daarin?

Willen

2. Hoe staat uw schoolbestuur tegenover de organisatie van een invalpool?
3. In hoeverre bent u betrokken bij het proces omtrent het implementeren van een invalpool?
4. Hoe worden belanghebbenden betrokken bij het opzetten van een invalpool?
5. Welke weerstanden zijn er geïdentificeerd tijdens het implementatieproces? Kunt u een voorbeeld geven van de aanpak?

Moeten

6. Wordt er binnen de regio druk ervaren om een invalpool op te zetten?

Kunnen

7. Hoe vindt de communicatie en samenwerking plaats tussen verschillende schoolbesturen en andere belanghebbenden binnen de onderwijsregio?
8. Welke ondersteuning en hulpbronnen zijn volgens u nodig om een invalpool te implementeren binnen een onderwijsregio?
9. Welke factoren kunnen volgens u bijdragen aan het succes van het implementeren van een invalpool?
10. Waar liggen volgens u de grootste uitdagingen met betrekking tot het opzetten van een invalpool?
11. Zijn er externe instanties (bijvoorbeeld de RE) die een rol kunnen spelen bij het stimuleren van de veranderingsbereidheid? Zo ja, op welke manier?

Afsluiting

12. Zijn er nog zaken die u van belang vindt om te benoemen of die onvoldoende naar voren zijn gekomen?

Respondent bedanken voor zijn/haar bijdrage.

(Hierbij zijn we aan het einde gekomen van het interview. Hartelijk bedankt voor uw tijd en medewerking.)

Bijlage 4: Codeerschema

Variabele	Code	Subcode
Willen veranderen	Verwachte gevolgen voor het werk	- Het willen invoeren van een invalpool - Het belang voor de organisatie - De hoeveelheid verantwoordelijkheid - De kwaliteit van een invalpool - De tevredenheid na invoering
	Emoties die de verandering oproept	- Voelt de verandering bedreigend of uitdagend? - Voelt de verandering slecht of goed? - Voelt de verandering negatief of positief? - De verandering voelt benauwend of verfrissend
	De meerwaarde van de verandering	- Kwaliteitsverbetering - Imago van organisatie
	Betrokkenheid	- Hoe vaak worden belanghebbenden betrokken bij de verandering?

Variabele	Code	Subcode
Moeten veranderen	Interne druk	- Verzuimpercentage - Werkdruk
	Externe noodzaak	- Voorbeelden die de noodzaak tot een invalpool kunnen onderbouwen - Ervaren druk vanuit partners - Ervaren druk vanuit de regio - Financiële noodzaak

Variabele	Code	Subcode
Kunnen veranderen	Kennis en ervaring van betrokkenen	1. Ervaring met een invalpool 2. Projectparticipatie
	Kwaliteit aansturing veranderingsproces	- Wordt iedereen op tijd geïnformeerd over ontwikkelingen - Hoe vaak wordt iemand geïnformeerd? - Doelstellingen en sturing - Fasering van het veranderproces - Kennis en ervaring van leiders - Kwaliteit van het veranderplan
	Verandervermogen organisatie	1. Financiële hulpbronnen 2. Hulpbronnen personeel
	Beheersbaarheid van de verandering	- Tijd - Informatievoorziening
	Timing van het veranderproces	- Hoe ziet de timing omtrent de verandering eruit? - De snelheid van de verandering.
	Complexiteit van de verandering	- Complex