

Op weg naar een duurzaam loopbaanlandschap

Een onderzoek naar behoeftes en competenties bij huidig personeel binnen Kindcentra Den Bosch



Naam: Djoeke Hupkens

Studentnummer: s1011103

Instelling: Universiteit Twente

Studie: Bachelor Bedrijfskunde

Jaar: juli 2012

Begeleider: dr. M.J.T. van Velzen

2^e begeleider: ir. A.A.R. Veenendaal

Externe begeleider: mw. A.M. van Ree, Msc

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
Voorwoord	4
Hoofdstuk 1: Inleiding	
§1.1: Adviesbureau KOCK en aanleiding opdracht	5
§1.2: Aanleiding vorming Kindcentrum	5
§1.3: Probleemschets	6
§1.4: Doel en onderzoeksvraag	6
§1.5: Relevantie	8
§1.6: Functies van een Kindcentrum	9
Hoofdstuk 2: Theorie	
§2.1: Inleiding theorie	11
§2.2: Theorie	11
§2.3: Theoretisch kader in modelvorm	22
Hoofdstuk 3: Methode	
§3.1: Onderzoeksdesign	23
§3.2: Data collectie en verwerking	23
§3.3: Meten van competenties	25
§3.4: Meten van constructen: onderdeel 1 persoonlijke kenmerken	27
§3.5: Meten van constructen: onderdeel 2 behoeftes	27
§3.6: Meten van constructen: onderdeel 3 competenties	30
Hoofdstuk 4: Resultaten	
§4.1: Data analyse	34
§4.2: Beschrijvende statistiek	34
§4.3: Statistische analyse: betrouwbaarheid en validiteit	38
§4.4: Statistische analyse: kinderopvang en basisonderwijs in het algemeen	42
§4.5: Functieprofielen ten aanzien van behoeftes en competenties	45
§4.6: Functies met betrekking tot specifieke taken	49
§4.7: Correlaties en derde variabele	51
Hoofdstuk 5: Discussie en Conclusie	
§5.1: Discussie	55
§5.2: Conclusie	58
§5.3: Aanbevelingen	59
Reflectie	61
Referenties	62
Literatuuroverzicht	67
Bijlage	
Bijlage 1: Vragenlijst	68
Bijlage 2: SPSS overzicht	70
Bijlage 3: Beschrijvende statistiek SPSS output	76
Bijlage 4: Interne consistentie: Cronbach's alfa	82
Bijlage 5: Statistische analyse: functie pedagogisch medewerker	86

Samenvatting

Voor mijn Bacheloropdracht heb ik onderzoek gedaan naar behoeftes en competenties van medewerkers binnen Kindcentra Den Bosch. Het ging hierbij om het in kaart brengen wat werknemers kunnen en willen en of dit te verenigen is in een duurzaam personeelsbeleid. De hoofdvraag binnen dit onderzoek luidt dan ook als volgt:

“In hoeverre zijn de behoeftes en competenties van personeel binnen een Kindcentrum te verenigen in een duurzaam personeelsbeleid?”

Een dergelijke beschrijving van behoeftes en competenties kan als basis dienen voor een later personeelsbeleid of de vorming van een loopbaanlandschap. Deze zou uiteindelijk moeten bijdragen aan meer continuïteit en stabiliteit binnen het Kindcentrum, waarbij het doel is om (hoger opgeleid) personeel te behouden in de organisatie.

Met behulp van bestaande, gevalideerde vragenlijsten is er een nieuwe vragenlijst opgesteld. Deze vragenlijst is gebruikt om na te gaan welke behoeftes en competenties medewerkers bezitten. Via het programma SPSS zijn resultaten geanalyseerd. De belangrijkste bevindingen hierbij zijn:

- De leerkracht onderbouw heeft behoefte aan onderwijzende taken
- De leerkracht middenbouw en de leerkracht bovenbouw benutten (nog) niet volledig al hun competenties
- De pedagogisch medewerker binnen de kinderopvang heeft geen behoefte aan – of competenties voor autonomie en tevens geen competenties op het gebied van *role breadth self efficacy*
- Het is nog onduidelijk wat de (cluster)manager kinderopvang wil en kan. Dit dient nader onderzocht te worden in een vervolgonderzoek
- De directeur basisonderwijs heeft competenties voor *role breadth self efficacy*

Op basis van bovenstaande bevindingen zijn er vier belangrijke aanbevelingen te ontdekken waar een toekomstig loopbaanlandschap aan zal moeten voldoen.

Als eerste, zijn bij de vorming van een toekomstig loopbaanlandschap de (cluster)manager kinderopvang en directeur basisonderwijs sleutelfiguren als het aankomt op de acceptatie en doorvoering ervan. Om deze reden dienen deze twee groepen dan ook nauw betrokken te worden bij de ontwikkeling van een loopbaanlandschap.

Vooralsnog lijkt het erop dat de leerkracht onderbouw zich voornamelijk wil doorontwikkelen binnen het primair onderwijs, wat een verticale beweging suggereert. De pedagogisch medewerker uit de kinderopvang heeft niet aantoonbaar de behoefte om zich door te ontwikkelen richting basisonderwijs. Wel zijn er mogelijkheden voor horizontale mobiliteit. Hierbij dient rekening te worden gehouden met de kenmerken van de groep pedagogisch medewerkers, dat zij dus geen behoefte aan – of competenties voor autonomie hebben. In een loopbaanlandschap zal er dus, nu en in de toekomst, genoeg ruimte moeten zijn om zowel verticaal als horizontaal door te groeien. Ten derde zal het toekomstige loopbaanlandschap al de competenties van leerkrachten in het basisonderwijs moeten benutten. Daar blijven nu kansen liggen.

Als laatste dient men rekening te houden met behoud van werk. Dit betekent dat medewerkers zowel de kans moeten krijgen om door te groeien als hun huidige werkzaamheden te kunnen uitvoeren.

Voorwoord

Ter afronding van de studie Bedrijfskunde heb ik deze Bacheloropdracht uitgevoerd. Bij deze opdracht is het de bedoeling dat kennis vergaard in voorgaande jaren in de praktijk wordt gebracht. Dit kan door middel van een onderzoeksoopdracht alsmede in de vorm van een stage bij een extern bedrijf. Omdat ik volgend jaar de specialisatie *service management* van de Master Bedrijfskunde ga studeren, wilde ik het liefst een eindopdracht die hierop zou aansluiten. Een onderwerp in de dienstverlenende sector had daarom mijn voorkeur.

Tijdens mijn studie Bedrijfskunde kwam ik in aanraking met de verschillende kanten van het bedrijfsleven. Een terugkomend onderwerp hierbij is het optimaliseren van efficiëntie en vergroten van de winst. Gaandeweg mijn studie ontwikkelde ik een steeds grotere interesse voor ook de “menselijke” kant van organisaties, voornamelijk in de non-profit sector. Mede doordat deze sector zich in veel gevallen richt op de kwaliteit van de geleverde service en hierdoor de klant centraal staat, spreekt dit soort organisaties mij meer aan dan een commercieel bedrijf met winstoogmerk, die meer gericht is op efficiëntie. Omdat overstappen voor klanten bij een dienstverlenende organisatie soms lastig is en zij in grote mate afhankelijk zijn van de geleverde service, is het zaak om als instelling dan ook een zo goed mogelijke kwaliteit neer te zetten. Dienstverlenende organisaties hebben daarnaast te maken met meerdere partijen, wat het complex maakt, maar ook interessant.

Ook het vakgebied van personeelsvraagstukken heeft tijdens de studie mijn interesse weten te wekken. In de non-profit sector is het de medewerker die de service kan maken of breken. Het is dus zaak om dit personeelsbeleid zorgvuldig af te stemmen. Praktisch gezien betekent dit dat medewerkers goed gepositioneerd moeten zijn binnen de organisatie. Alleen op deze manier kunnen zij genoeg uitdaging vinden in hun werk en tegelijkertijd de best mogelijke service leveren aan de klant. Het is daarom dan ook noodzakelijk om door middel van een passend personeelsbeleid de werknemers zo te positioneren dat de service die zij leveren wordt geoptimaliseerd en tegelijkertijd wordt voldaan aan de waarden die de werknemer van belang acht in zijn werk. Het lijkt mij een mooie gedachte om een bijdrage te leveren aan deze kwaliteit van de dienst door de randvoorwaarden op orde te krijgen, in de vorm van het opzetten van een adequaat personeelsbeleid.

Al vrij snel diende de opdracht van Kindcentra Den Bosch zich aan. Deze opdracht is gevonden via de vakgroep bedrijfskunde binnen de Universiteit Twente, waar docent Martijn van Velzen actief is. Het onderzoek werd in stagevorm uitgevoerd bij adviesbureau KOCK in Oirschot. Het ging hierbij om de behoeftes en competenties voor een loopbaanlandschap in kaart te brengen voor medewerkers binnen Kindcentra Den Bosch. Omdat deze opdracht advies geeft ten aanzien van personeelsbeleid binnen de non-profit organisatie en op deze manier mijn twee interessegebieden combineerden, hoefde ik dan ook niet lang na te denken om deze opdracht aan te pakken.

Hoofdstuk 1: Inleiding

Paragraaf 1.1: Adviesbureau KOCK en de aanleiding tot de opdracht

Deze Bacheloropdracht werd in stagevorm uitgevoerd bij adviesbureau KOCK. KOCK is een kleinschalig adviesbureau, gevestigd in Oirschot, dat zich bezighoudt met het organiseren en positioneren van organisaties in voornamelijk de non-profit sector. Het bedrijf richt zich hierbij op drie pijlers: Strategie, management en organisatie. KOCK heeft al ruim twintig jaar ervaring en voert naast opdrachten in de zorg en het onderwijs, ook onderzoeken en innovatieprojecten uit binnen woningcorporaties of andere koepelorganisaties (KOCK).

KOCK zelf is al enige tijd betrokken bij het project van Kindcentra in de gemeente Den Bosch. Al in een vroeg stadium werd het adviesbureau betrokken bij de verschillende partijen die zich bezig hielden met het opzetten van de nieuwe structuur. KOCK heeft hierin een bijdrage geleverd door via een quick scan, kort en krachtig in kaart te brengen welke mogelijkheden en kansen zo'n Kindcentrum zou kunnen bieden voor de verschillende partijen (Compas). Na de daadwerkelijk realisatie van Kindcentra in de gemeente Den Bosch helpt adviesbureau KOCK hen nu met een onderzoek naar sociale innovaties binnen deze Kindcentra (Vereniging van Nederlandse Gemeenten). Hierin is mijn bijdrage het ontwerpen, afnemen en verwerken van een vragenlijst waarin de behoeftes en competenties van personeel worden onderzocht.

Paragraaf 1.2: Aanleiding vorming Kindcentrum

De aanleiding van de realisatie van Kindcentra komt voort uit twee redenen, die tezamen de gemeente Den Bosch hebben aangestuurd op een fusie tussen het primaire onderwijs en de kinderopvang. De eerste aanleiding heeft te maken met veranderende wet – en regelgeving. Op 1 augustus 2011 is de wet Ontwikkelingskansen door Kwaliteit en Educatie van kracht gegaan (OKE, 2012). Doel hierbij is om taalachterstanden bij kinderen zo vroeg mogelijk aan te pakken en zodoende hun kansen op de arbeidsmarkt te vergroten. Dit heeft tot gevolg dat er strenger toezicht wordt gehouden op organisaties die kinderopvang aanbieden en de gegevensaanlevering moet aan bepaalde standaardeisen voldoen. Dit alles zorgt ervoor dat het kind centraal komt te staan en een soepelere doorstroom naar het basisonderwijs mogelijk wordt (focus op vroegschoolse educatie, 10 april 2012). Op een dergelijke manier kan een “doorgaande ontwikkelingslijn” worden bewerkstelligd voor het kind, wat positieve gevolgen moet kennen op hun schoolcarrière en in lijn ligt met de doelen die de wet Ontwikkelingskansen door Kwaliteit en Educatie wil bereiken.

De tweede directe aanleiding van het in het leven roepen van de Kindcentra komt voort uit een drietal problemen die werden ondervonden in de gemeente Den Bosch. Deze drie problemen waren (Brede Bossche Scholen):

- De educatieve achterstand en de scheefgroei op de arbeidsmarkt.
- De concentratie van problemen in bepaalde gebieden.
- De cumulatie van problemen bij bepaalde groepen.

Via een integrale aanpak konden deze problemen de kop in worden gedrukt. De kern van het probleem ligt namelijk al in een vroeg stadium van de ontwikkeling van het kind. Door al vroegtijdig te worden betrokken bij potentiële “probleemkinderen” kunnen eventuele sociale – of cognitieve ontwikkelingsachterstanden tot een minimum worden beperkt. Op deze manier kan de gemeente Den Bosch meerdere problemen tegelijkertijd oplossen. Er dient hier te worden opgemerkt dat Kindcentra wel de focus behouden op het aanbieden van de continue leerlijn van kinderen en dat het dus niet

dezelfde buurtfunctie heeft als de Brede Bossche Scholen. Waar de Brede Bossche Scholen een echte wijkfunctie kent en een ontmoetingsplek kan zijn in de buurt, zijn Kindcentra primair bedoeld voor onderwijs en ontwikkeling van het kind.

Paragraaf 1.3: Probleemschets

De realisatie van Kindcentra binnen de gemeente Den Bosch levert voordelen op, maar brengt ook moeilijkheden met zich mee. Zo spelen er problemen met betrekking tot het vormen van één aansturend team en zijn er op cao-gebied beperkte mogelijkheden tot personeelsuitwisseling binnen het Kindcentrum.

Ook trends op de arbeidsmarkt zorgen voor problemen binnen de Kincentra. Ten eerste is de ontgroening van de jaren '70 in combinatie met doorzettende vergrijzing zorgelijk (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2003). Op de onderwijsmarkt in Nederland is hierdoor behoefte aan geschikt personeel, waarbij voornamelijk leerkrachten en onderwijsassistenten nodig zijn (Leenen, Paulussen-Hoogeboom, Berndsen, & van Bergen, 2008). Daarnaast zorgt de recente ontwikkeling van marktwerking binnen de kinderopvang ervoor dat opvang vraaggestuurd wordt (Plantinga, 2009). Hierdoor is het des te belangrijker dat de kwaliteit van kinderopvang goed is, immers ouders willen waar voor hun geld. Om bovengenoemde trends en problemen tegen te gaan, is het noodzakelijk dat goed personeel wordt aangetrokken. Er kan bijvoorbeeld worden gedacht aan het inzetten van Hbo'ers op de kinderopvang. Hoogleraar kinderopvang Tavecchio pleit al een aantal jaren voor meer Hbo'ers binnen de kinderopvang (Kinderopvang Totaal, 2012). Deze zouden volgens hem, in navolging van wat er in Scandinavische landen wordt gedaan, kunnen zorgen voor een betere bewaking van de ontwikkeling van het kind. Dit hoger opgeleide personeel heeft competenties die verder gaan dan het takenpakket dat normaliter benodigd is voor functies binnen de kinderopvang. Door hun veelzijdige competenties, zijn deze Hbo'ers multi-inzetbaar, wat de flexibiliteit binnen het Kindcentrum vergroot. Er dient hierbij echter wel te worden nagedacht over hoe het werk van Hbo'ers binnen de kinderopvang uitdagend en afwisselend kan blijven. Ook ander personeel binnen het Kindcentrum dat goed functioneert dient te worden behouden. Dit speelt voornamelijk binnen het primair onderwijs. Komende jaren wordt namelijk een grote uitstroom van leerkrachten verwacht die de pensioengerechtigde leeftijd behalen (Ministerie van onderwijs, cultuur en wetenschap, 2008).

Om deze reden is het dan ook noodzakelijk om een adequaat loopbaanbeleid, bijvoorbeeld in de vorm van een loopbaanlandschap in kaart te brengen. Hiervoor dienen behoeftes en competenties van medewerkers binnen een Kindcentrum te worden beschreven, dat is wat deze opdracht dan ook zal doen. Het gaat hierbij om wat personeel kan en zoekt binnen hun functie. Op die manier kan er een basis worden ontwikkeld voor een concreet en duurzaam personeelsbeleid, dat als doel heeft om (hoger opgeleide) medewerkers te binden aan en te behouden binnen het Kindcentrum. Hierbij zou goed gepositioneerd personeel kunnen bijdragen aan behoud en continuïteit binnen de organisatie (Lee & Johnston, 2001). Dit kent niet alleen positieve gevolgen voor het Kindcentrum zelf, maar vooral ook voor het kind, die meer continuïteit krijgt aangeboden bij een stabiel personeelsbestand.

Paragraaf 1.4: Doel en onderzoeksvraag

Doel van dit onderzoek is te beschrijven wat medewerkers in een Kindcentrum willen en kunnen, en of dit kan worden gegoten in een eenduidig loopbaanadvies, dat gericht is op doorgroeimogelijkheden binnen het Kindcentrum. Hierbij wordt uiteindelijk dus geen loopbaanadvies gegeven, maar wordt slechts de mogelijkheid hiertoe geschetst. Dit gebeurt door enerzijds competenties van personeel in

kaart te brengen, en anderzijds na te gaan welke behoeftes medewerkers hebben binnen het Kindcentrum. Op basis van deze gegevens kan vervolgens een advies worden geformuleerd, waarin de mogelijkheid van integratie tussen beide onderdelen beknopt wordt weergegeven.

Alles bij elkaar genomen, staat de volgende hoofdvraag dan ook centraal:

“In hoeverre zijn de behoeftes en competenties van personeel binnen een Kindcentrum te verenigen in een duurzaam personeelsbeleid?”

Deelvragen hierbij zijn

- *“Welke behoeftes kent het huidige personeel binnen een Kindcentrum?”*
- *“Welke competenties kent het huidige personeel binnen een Kindcentrum?”*

Om bovenstaande hoofdvraag enigszins te verduidelijken staan de begrippen, zoals gebruikt in de hoofdvraag, hieronder nader gedefinieerd:

Met **behoeftes** worden de factoren bedoeld die het huidige personeel zoekt in haar functie en wat hen motiveert. Hierbij gaat het voornamelijk om groeifactoren zoals die bijvoorbeeld in de theorie van Maslow naar voren komen en minder om de basisbehoeftes (Maslow, 1943). Dit komt neer op wat het personeel “wil”.

Met **competenties** wordt bedoeld: *“de kennis, houding en vaardigheden van werknemers, die in een bepaalde context nodig zijn om vooraf geformuleerde doelen te bereiken”* (Luken, 2004, p. 3). Dit komt neer op wat het personeel “kan”.

Met een **Kindcentrum** wordt de organisatie bedoeld die ontstaat na het samengaan van kinderopvang en primair onderwijs.

Met een **Duurzaam personeelsbeleid** wordt een personeelsbeleid bedoeld, dat gericht is op stabiliteit en continuïteit. Dit personeelsbeleid focust zich inhoudelijk op het behoud van huidig personeel door hen ontwikkelingsmogelijkheden aan te bieden binnen het Kindcentrum.

Ook de term **loopbaanlandschap** komt veelvuldig terug in mijn onderzoek. Hiermee worden mogelijke loopbanen bedoeld, die werknemers de gelegenheid geeft om zich binnen het Kindcentrum te ontwikkelen. Deze nieuwe loopbaanpaden kunnen metaforisch worden gezien als het beklimmen van een berg, waarbij het eindpunt vaststaat, maar de route nog niet. Hierdoor worden loopbanen niet zozeer gezien als carrièreladders, maar eerder als landschappen (Baruch, 2003). Omdat binnen een Kindcentrum ook meerdere routes mogelijk zijn, is in deze Bacheloropdracht dan ook gekozen voor de term “loopbaanlandschap” in plaats van een loopbaanpad.

Afbakening van hoofdvraag

Dit onderzoek zal slechts behoeftes en competenties zoals aanwezig bij personeel binnen een Kindcentrum beschrijven. De uiteindelijke vormgeving van een loopbaanlandschap valt buiten het kader van mijn opdracht. Wel kunnen mijn resultaten als basis dienen, waarop een verdergaand loopbaanlandschap kan worden gebouwd.

De wenselijke competenties in dit onderzoek zijn gevormd op basis van gespreksverslagen met directies van Kindcentra en zullen als aanname worden behandeld.

Hoewel er wordt verwacht dat een betere afstemming van behoeftes en competenties personeel kan motiveren en behouden, houdt dit onderzoek zich niet bezig met het meten van gevolgen. Binnen de tijd die staat voor dit onderzoek, is het namelijk niet haalbaar deze metingen uit te voeren.

Deze opdracht zal ook geen advies geven over welke maatregelen een Kindcentrum kan ondernemen om te voldoen aan behoefte van personeel of het vergroten van competenties. Er wordt slechts aangegeven welke behoeftes en competenties er moeten worden ontwikkeld om een beter afgestemd personeelsbeleid te krijgen, maar in welke vorm dit kan worden gedaan valt buiten het doel van dit onderzoek.

In mijn onderzoek hebben de behoeftes en competenties betrekking op functies binnen een Kindcentrum. Behoeftes en competenties buiten de context van het Kindcentrum worden daarom niet meegenomen in deze opdracht.

Dit onderzoek heeft een beschrijvend karakter. Hierbij wordt onbevooroordeeld naar relaties gezocht en zullen geen verwachtingen of hypothesen worden getoetst.

Paragraaf 1.5: Relevantie

Wetenschappelijke relevantie:

Deze opdracht levert een wetenschappelijke bijdrage omdat het onderzoek zich richt op medewerkers in de kinderopvang en het basisonderwijs. Omdat dit personeel doorgaans relatief lang in dezelfde functie van een organisatie blijft werken, worden dit soort loopbanen ook wel met “vlak” bestempeld (Huyge, Siongers, & Vangoidsenhoven, 2009). Zij kunnen hierdoor ook andere behoeften kennen dan die van werknemers die snel carrière willen maken (Huyge, Siongers, & Vangoidsenhoven, 2009). Er is al veel geschreven over mogelijke manieren om competenties te ontwikkelen voor deze laatste groep, maar de behoeftes van werknemers in de eerstgenoemde groep zijn minder bekend. Het feit dat deze studie zich toespitst op behoeftes en competenties van werknemers in de kinderopvang en het basisonderwijs, maakt deze studie dus redelijk uniek. Er zijn wel enkele artikelen beschikbaar waarin competentieprofielen voor dergelijke functies worden beschreven, zoals bijvoorbeeld leidster kinderopvang (Vlaar, van Hattum, van Dam, & Broeken, 2005) en competenties die leidsters in de kinderopvang moeten bezitten (Beek, 2008). Echter, een gericht advies betreffende loopbaanontwikkeling ontbreekt hierin nog. Mijn Bacheloronderzoek kan hierdoor een bijdrage leveren aan de reeds bestaande literatuur.

Maatschappelijke relevantie:

Er worden tegenwoordig hogere eisen gesteld aan personeel werkzaam in Kindcentra dan vroeger. Oorzaak hiervan is onder andere de strengere regelgeving en toezicht (Wet OKE) die geldt op organisaties die kinderopvang aanbieden (OKE, 2012). Dit is in eerste instantie een goede ontwikkeling, maar het kent ook een keerzijde. Deze medewerkers moeten nieuwe uitdagingen en mogelijkheden krijgen om zich persoonlijk te blijven ontwikkelen. Ook moet de directie deze medewerkers weten te boeien en verveling voorkomen. Anders ontstaat het gevaar voor uitstroom van personeel. Het aanbieden van doorgroeimogelijkheden kan een manier zijn om leerkrachten te behouden in de organisatie (Margolis, 2008). Om deze continuïteit in het Kindcentrum te kunnen behouden is dus een proactief loopbaanbeleid nodig dat medewerkers concreet kan ondersteunen in de vervolgstappen van hun loopbaan. De basis hiervoor wordt gelegd via de vragenlijsten die vervolgens als input kan dienen voor een verdergaand loopbaanbeleid binnen het Kindcentrum. Dit personeelsbeleid kan handvatten geven voor toekomstige functies en zorgen voor een beter gepositioneerde werknemer. Resultaten zouden op deze manier kunnen bijdragen aan het behoud van goed personeel binnen de Kindcentra. Dit

behoud zorgt voor meer stabiliteit binnen het Kindcentrum en minder mobiliteit op de arbeidsmarkt. Hierdoor leveren de aanbevelingen van deze opdracht ook een maatschappelijke bijdrage.

Praktische relevantie:

Dit onderzoek is gericht op het in kaart brengen van behoeftes en competenties, waardoor straks een loopbaanbeleid kan worden gevormd. Dit kan in de vorm van combifuncties of het uitwisselen van personeel tussen verschillende partijen binnen het Kindcentrum.

Een praktisch voordeel van het uitwisselen van personeel, in welke vorm dan ook, is het feit dat men al bekend is met de organisatie. Als extern personeel wordt aangetrokken, zal men moeten investeren in inwerktijd, wat nu niet het geval zou zijn. Ook kan een adequate uitwisseling ervoor zorgen dat medewerkers meer uren kunnen maken, of hun werktijden beter op elkaar kunnen laten aansluiten. Er zijn hierbij drie denkbare scenario's mogelijk: Medewerkers verticaal (bijvoorbeeld van kinderopvang naar groep 1-2 basisonderwijs), horizontaal (extra taken zoals verzorgende – of educatieve taken erbij) of binnen de functies (educatieve taak uitbreiden van kinderopvang naar groep 1-2 basisschool) te laten doorstromen of betrekken in een samenwerkingsverband. De doorvoering van dergelijke implementaties zou in de praktijk direct voelbaar zijn voor medewerkers, immers werktijden sluiten beter aan, waardoor dit onderzoek ook praktisch van belang is voor personeel in Kindcentra.

Paragraaf 1.6: Functies van een Kindcentrum

Op 21 februari 2010 werd er besloten om een handtekening te zetten onder de intentieverklaring van de realisering van Kindcentra in de gemeente Den Bosch. Doel was om al in 2011 in iedere wijk minstens één Kindcentra neer te zetten. Hiermee is de gemeente Den Bosch een ambitieuze voorloper wat betreft het aanbieden van geïntegreerd onderwijs (Vereniging van Nederlandse Gemeenten).

Kindcentra zijn onderwijsinstellingen, die zowel primair basisonderwijs als kinderopvang onder één dak hebben samengebracht. De tak van de kinderopvang is weer onderverdeeld in peuterarrangementen en VSO, TSO, BSO. In sommige vestigingen is ook vakantieopvang mogelijk gedurende de schoolvakanties. Belangrijke partijen in het primair onderwijs zijn SIGNUM en ATO. Dit zijn de schoolbesturen waar de meeste basisscholen onder vallen. De grootste speler op het gebied van kinderopvang is het Kanteel. Dit is een overkoepelende organisatie, die samen met een aantal kleinere organisaties, de markt van de kinderopvang domineren. Verder speelt Compas nul13 ook een rol in de realisering van Kindcentra Den Bosch. Deze organisatie houdt zich bezig met het ondersteunen en verbeteren van de uitvoering van vroegschoolse educatie (Compas).

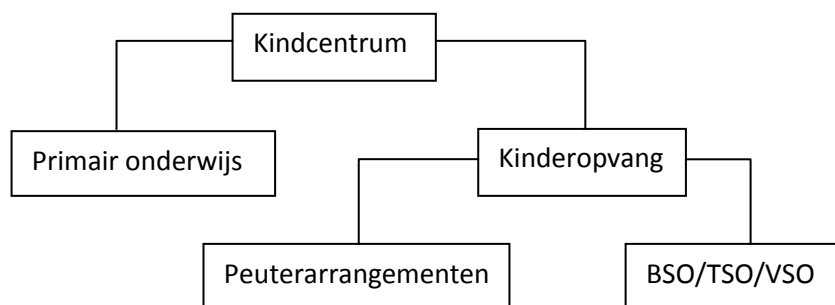
Deze nieuwe vorm van samenwerking tussen bovengenoemde partijen heeft primair het doel het kind centraal te zetten. Doordat kinderopvang en basisonderwijs op één locatie wordt gegeven, kan beleid worden afgestemd, wat voor een doorlopende ontwikkelingslijn moet zorgen voor het kind en eventuele ontwikkelingsproblemen vroegtijdig kan opsporen en aanpakken. Het opzetten van Kindcentra levert daarom kansen op in verscheidende hoeken. Zo ervaren kinderen zelf voordelen in de zin dat zij voor langere periode op één en dezelfde locatie kunnen doorbrengen. Deze vertrouwde omgeving maakt de overstap van bijvoorbeeld de peuterspeelzaal naar de basisschool bovendien laagdrempelig. Daarnaast halen ouders financiële voordelen uit het feit dat de peuterspeelzaal geïntegreerd is met de kinderopvang. Als laatste bieden de Kindcentra ook kansen voor de professionals die er werkzaam in zijn. Expertise en ervaringen vallen immers samen onder één dak (Compas).

Een dergelijke samenwerking en gemeenschappelijke visie binnen het Kindcentrum zouden samengevat dus moeten leiden tot meer efficiëntie (één managementdirectie), een doorlopende ontwikkelingslijn

voor kinderen (gemakkelijke doorstroom van peuterspeelzaal naar basisschool) en voordelen voor ouders (alles ondergebracht in één locatie) (Vereniging van Nederlandse Gemeenten).

Er kleven echter ook een aantal nadelen aan het realiseren van een Kindcentrum. Het aanbieden van geïntegreerd onderwijs en kinderopvang op één locatie vraagt eigenlijk om een gemeenschappelijk managementteam. Op veel locaties is dit echter niet het geval, waardoor problemen met betrekking tot gezamenlijke afstemming kunnen ontstaan (KOCK, 2012). Hoewel in het Kindcentrum van de toekomst ruimte is voor personeelsuitwisseling, wordt dit nu door de juridische werking van cao's beperkt. Hierdoor kan er momenteel niet volop gebruik worden gemaakt van de mogelijkheden die er te vinden zijn voor personeel en het ontwikkelen ervan. Een ander nadeel is dat door het aantrekken van multi-inzetbare Hbo'ers het gevaar van verveling op de loer ligt. Ook dit type medewerker dient doorgroeimogelijkheden te krijgen en op deze manier te worden uitgedaagd.

In onderstaande figuur is te zien hoe de verschillende vormen binnen de Kindcentra met elkaar zijn verbonden:



Figuur: 1.1: Schematische weergave van Kindcentra Den Bosch.

Er lopen momenteel meerdere projecten voor de ontwikkeling van Kindcentra in Den Bosch. Deze projecten bevinden zich in verschillende stadia, variërend van een verkennend karakter tot volledige samenwerking en een beleid dat compleet op elkaar is afgestemd. De vier stadia die hierbij horen zijn:

- 1) Back-to-back
- 2) Face-to-face
- 3) Hand-in-hand
- 4) Cheek-to-cheek

Hierbij is back-to-back een stadium waarin het primaire onderwijs en kinderopvang nog niet de kansen van elkaar in hebben gezien. Bij Kindcentra in de fase van cheek-to-cheek geldt de meest verregaande vorm van samenwerking, waarbij beide partijen als het ware samengesmolten zijn en voor de buitenwereld als één organisatie opereren en naar buiten komen.

Aanleiding voor de gemeente om ook akkoord te gaan met de intentie van de Kindcentra zijn gebaseerd op maatschappelijke resultaten en resultaten die gericht zijn op ouder en kind (Vereniging van Nederlandse Gemeenten). Zo zou de doorlopende ontwikkelingslijn, die wordt aangeboden binnen het Kindcentrum vele voordelen opleveren voor zowel ouder als kind. Ook kan het Kindcentrum een maatschappelijke functie krijgen in de buurt. Zoals eerder gezegd zal in de praktijk voornamelijk de nadruk liggen op de ontwikkelingslijn van het kind.

Hoofdstuk 2: Theorie

Paragraaf 2.1: Inleiding theorie

In dit hoofdstuk wordt de reeds bestaande literatuur besproken die relevant is met betrekking tot deze opdracht. Om het praktische probleem dat eerder is geschetst in een theoretisch perspectief te plaatsen, is er gekozen verschillende onderdelen en kanten te behandelen, die van invloed zijn op de vorming van het loopbaanlandschap of functielandschap te behandelen. Uit literatuuronderzoek bleek dat de onderwerpen arbeidsmarkt, werkgever en werknemer de grootste invloed uitoefenden op het loopbaanlandschap. Daarom zijn de gekozen elementen verder onderzocht in de paragraaf theorie. Omdat de werknemer centraal staat binnen mijn onderzoek, zal deze verder worden uitgelicht. Belangrijke begrippen die hierbij zullen worden besproken zijn: Persoonlijke kenmerken, behoeftes en competenties. Aan het einde van dit hoofdstuk zal het theoretisch kader worden geïntroduceerd. De uiteindelijke vragenlijst is gemaakt op basis van dit theoretisch kader.

Paragraaf 2.2 Theorie

Arbeidsmarkt

De arbeidsmarkt is van grote invloed op het uiteindelijke functielandschap. Naast de vergrijzingproblematiek hebben de groei van welvaart, toenemende internationalisering van economie en individualisering hun sporen nagelaten op de arbeidsmarkt. Deze maatschappelijke megatrends hebben ervoor gezorgd dat levensloopbanen drastisch zijn veranderd en arbeidspatronen de afgelopen jaren zijn verschoven (Sociaal Economische Raad, 2001).

Dit heeft onder andere tot gevolg dat de carrière van de werknemer zich niet altijd meer hoeft af te spelen binnen één organisatie. De volgende definitie van carrière benadrukt deze flexibiliteit: "*a process of development of the employee along a path of experience and jobs in one or more organizations*" (Baruch, 2003, p. 59).

Als we kijken naar ontwikkelingen op de arbeidsmarkt op het gebied van werkgelegenheid binnen een Kindcentrum, dan staan voornamelijk in het primaire onderwijs een aanzienlijk aantal vacatures open. Er is hierbij nu en in de toekomst vooral behoefte aan goede en geschikte leerkrachten en onderwijsassistenten (Leenen, Paulussen-Hoogeboom, Berndsen, & van Bergen, 2008). De toekomstige vraag naar deze leraren en onderwijsassistenten is afhankelijk van de aanwas van leerlingen. Hoewel het aantal leerlingen de komende jaren gestaag daalt, wat kan worden toegeschreven aan de toenemende ontgroening, blijft de vraag naar onderwijsassisterend personeel bestaan. Dit valt te verklaren door het feit dat veel onderwijsassistenten doorstromen naar functies als leerkracht en er tegelijkertijd veel leerkrachten uitstromen omdat zij de pensioengerechtigde leeftijd hebben behaald (Ministerie van onderwijs, cultuur en wetenschap, 2008).

Als we de situatie binnen de kinderopvang bekijken, dan zijn enkele belangrijke trends te ontdekken. Zo is de sector van de kinderopvang de laatste jaren onderhevig geweest aan de marktwerking die de opvang van kinderen voor ouders duur maakt. Ook de eerder genoemde ontgroening beïnvloedt de aanwas van nieuwe kinderen binnen de kinderopvang (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2003). Deze terugloop gaat gelijk op met het aantal medewerkers dat werkt in de kinderopvang. Voor de toekomst kan dus worden gesteld dat er voornamelijk werknemers nodig zijn in het basisonderwijs. Een manier om dit op te lossen zou kunnen zijn om op een flexibele basis werknemers van de kinderopvang ook op bepaalde plaatsen in het basisonderwijs in te zetten.

Maar het feit dat sommige cao's volgens werkgevers een verstikkende werking hadden stond deze verdergaande vorm van flexibiliteit binnen de organisatie in de weg. Met name personeelsuitwisseling wordt beperkt doordat het feit dat publieke – en private cao's niet samen kunnen gaan. Dit is dan ook de reden dat de Stichting van de Arbeid een dringend advies heeft gegeven aan minister Kamp van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, waarin werd gevraagd om maatwerkmogelijkheden binnen bestaande cao's (Stichting van de Arbeid, 2012). Deze zijn nu meer in één lijn gebracht met de veranderende arbeidsverhoudingen en laten ruimte voor maatwerk binnen de organisatie (Taskforce sociale innovatie, 2005). Er kan dus worden gesteld dat er meer ruimte is binnen de cao's, maar het lastige punt bij een Kindcentrum is, dat dit een samenwerking is tussen een private – en publieke organisatie. Hierdoor moet er, voorafgaand aan de personeelsuitwisseling, altijd worden gekeken of een dergelijke detachering ook op het gebied van cao haalbaar is. Op dit moment bestaat er binnen het Kindcentrum zowel een publieke – als private werkgever, met ieder hun eigen arbeidsvoorwaarden vastgelegd in een cao. Hoewel het juridisch op dit moment niet mogelijk is om één cao op te stellen, kent het werken met gescheiden cao's als belangrijkste nadeel de hoge administratiekosten (Studulski, 2010).

De Nederlandse arbeidsmarkt in het algemeen, is relatief oververtegenwoordigd met mannen. Mannen en vrouwen kennen andere behoeftes binnen hun werk, waardoor geslacht een belangrijk element is om mee te nemen in het loopbaanonderzoek. Dit omdat vrouwen een stapje zullen terugdoen op het gebied van werk met de komst van kinderen (Forrier, Heylen, Vandenbrande, Bollens, & Sels, 2004). De reden dat relatief veel vrouwen werkzaam zijn in een Kindcentrum is omdat dit voornamelijk verzorgende en onderwijzende beroepen zijn (Schoon, Martin, & Ross, 2006). Van nature trekken beroepen in het onderwijs en de kinderopvang relatief gezien veel vrouwen aan. Factoren die van invloed zijn op de arbeidsparticipatie van vrouwen zijn onder andere: mogelijkheid om in deeltijd te werken of flexibele arbeidstijden aan te vragen, nabijheid van huis en de partner. Voor de werkgever is het onaantrekkelijk om oudere, herintredende vrouwen te contracteren, omdat deze veelal een verouderde opleiding hebben en geen recente werkervaring hebben. Op deze manier is loopbaanonderbreking dus van negatieve invloed op het menselijk kapitaal. Immers kennis en ervaring gaat verloren en maken de werknemer minder waardevol binnen de organisatie (Koning, Gelderblom, Gravesteijn-Ligthelm, & van de Boom, 2003).

Werkgever

De werkgever is van grote invloed op het loopbaanlandschap, omdat deze kan bepalen of en in welke vorm de werknemer doorgroeimogelijkheden krijgt aangeboden. Uit onderzoek blijkt dat personeel in lagere functieniveaus veelal een passievere houding aanneemt ten aanzien van hun loopbaan en de ontwikkeling ervan (Poelstra, 2010). Zij laten dit liever aan de werkgever over. Deze houding kan voortkomen uit het feit dat zij zich onvoldoende ondersteund voelen door leidinggevenden in de organisatie (Poelstra, 2010). Een andere reden voor deze passieve houding is, dat er onvoldoende doorgroeimogelijkheden door de organisatie worden aangeboden. Daarnaast zijn een relatief hogere leeftijd of tevredenheid met huidige functie redenen waarom personeel zich passief opstelt (Poelstra, 2010). Om een duurzaam personeelsbeleid te bewerkstelligen, ook voor medewerkers in lagere functieniveaus, is het belangrijk om deze groep van passend loopbaanadvies te voorzien en loopbaanontwikkeling van personeel meer te laten ondersteunen door leidinggevenden. De werkgever kan zelf initiatieven ondernemen om het loopbaanlandschap te beïnvloeden. De werkgever kan namelijk randvoorwaarden scheppen die een flexibel loopbaanlandschap mogelijk maakt. Hierbij kan worden gedacht aan trainingen, doorgroeimogelijkheden of combifuncties

uitstippelen, waardoor nieuwe loopbaanmogelijkheden ontstaan. Ook Baruch stelt dat personeel op zoek moet naar inzetbaarheid (*employability*) in plaats van vast te houden aan de zekerheden die een baan kunnen opleveren (Baruch, 2003). Als een werknemer meerdere taken aankan, vergroot dit zijn inzetbaarheid. Deze is namelijk op meerdere functies te plaatsen. Naast dat dit handig is voor de werkgever, denk aan het flexibel inzetten van personeel in geval van ziekte, verschaft dit de werknemer ook meer zekerheden op de arbeidsmarkt. Dit betekent dat de werkgever het personeel moet helpen met het ontwikkelen van competenties en persoonlijke ontwikkeling om zodoende de kansen op de onzekere arbeidsmarkt te vergroten. Op deze manier komt personeel in aanmerking voor meerdere functies, zowel binnen als buiten de huidige organisatie (Baruch, 2003). Hier wordt dus weer het belang benadrukt van een werkgever die proactief aan de slag gaat met persoonlijke ontwikkeling van personeel en vorming van een loopbaanlandschap.

Toch wordt er ook gepleit voor de eigen verantwoordelijkheid van de werknemer bij het kiezen van haar/zijn loopbaan. Mede door de toenemende individualisering van de samenleving is personeel mondiger geworden en is de zelfredzaamheid en zelfstandigheid van medewerkers sterk toegenomen. Dit betekent in de praktijk dat de werknemer zelf ook verantwoordelijk is voor haar/zijn eigen loopbaanpad (Krogt, 2007).

De wensen die de directies van Kindcentra hebben zijn gericht op de multi-inzetbaarheid en flexibiliteit van personeel en vertonen sterke overeenkomsten met het begrip *boundaryless careers* (Marler, Barringer, & Milkovich, 2002). Hierbij gaat het om een loopbaanpad voor de werknemer dat zich niet langer binnen één bedrijf afspeelt, maar waar waarden als flexibiliteit en verantwoordelijkheid voor eigen werk belangrijk zijn. Hierdoor wordt dus ook uitwisseling tussen primair onderwijs en kinderopvang mogelijk. Dit zijn voornamelijk functies waarin de werknemer zich persoonlijk kan ontwikkelen en waar promoties niet op basis van leeftijd of werkervaring, maar op leervermogen worden gebaseerd (Sullivan, 1999). Deze beweging leidt uiteindelijk tot een loopbaanlandschap dat meerdere richtingen op kan gaan, zowel horizontaal als verticaal. Toch dient hier enigszins een nuancering te worden gemaakt. In de literatuur en in vaktijdschriften is namelijk een enorme aandacht voor de verandering van lineaire loopbaanpaden naar dynamische *boundaryless careers*. Echter, er wordt hierbij sterk de suggestie gewekt dat deze verschuivingen enorme gevolgen hebben voor zowel de organisatie als het personeel. Men zou dit kunnen opvatten als een gegeven, waar de organisatie geen invloed op zou kunnen uitoefenen. Deze deterministische stellingname is nergens voor nodig. Uit de praktijk blijkt dat veel bedrijven nog gewoon in een stabiele omgeving opereren en dat het management nog steeds de controle heeft over de loopbaanpaden van werknemers (Baruch, 2006).

Om een succesvol loopbaanlandschap te kunnen implementeren, is het verder belangrijk dat werkgever en werknemer overeenstemming bereiken over wat zij van elkaar kunnen verwachten. Wat de werkgever en de werknemer van elkaar verwachten, kan worden verduidelijkt door het begrip *psychological contracts*. Dit is de interpretatie van verwachtingen en afspraken die over en weer zijn gemaakt (Rousseau, Ho, & Greenberg, 2006). Het is zaak de verwachtingen van de werknemer en werkgever op elkaar af te stemmen. De ideeën die een werkgever heeft over een mogelijk functielandschap hoeven namelijk niet altijd te corresponderen met de behoeftes van werknemers en hun wensen op het gebied van loopbanen. Zoals de werkgever en directie van Kindcentra al heeft aangegeven in de gespreksverslagen van interviews, zitten er ook via wet – en

regelgeving nog wat haken en ogen aan een verdergaande vorm van samenwerking tussen primair onderwijs en kinderopvang.

Werknemer

De uiteindelijke keuzes die binnen een (loop)baan worden genomen hangen naast de werkgever en arbeidsmarkt ook af van de werknemer zelf. Zo kan een werknemer proberen om meer doorgroeimogelijkheden of afwisseling te krijgen in het werk door dit aan te geven bij de leidinggevende. Hierbij is het wel de vraag in hoeverre medewerkers binnen een Kindcentrum hier zelf invloed op hebben.

Een manier om de verschillende typen doorgroeimogelijkheden voor werknemers binnen een organisatie in kaart te brengen is door de type doorgroeimogelijkheden te classificeren, waarbij mensen bestaande – of nieuwe rollen binnen de bestaande of nieuwe organisatie kunnen uitvoeren. Waar rollen en functies vroeger samenvielen kan het tegenwoordig voorkomen dat een functie meerdere taken of rollen krijgt (Schuiling & Mol, 2011).

Ook kunnen taken binnen een team worden gerouleerd. Het begrip “functieroulatie” zou voor alle functieniveaus een mogelijk positieve uitwerking kunnen hebben op de loopbaan van de werknemer (Campion, 1994). Voordelen van het rouleren van medewerkers is dat het de inzetbaarheid vergroot, personeelsuitstroom beperkt en kansen biedt voor oudere werknemers. Deze oudere werknemers houden op deze manier hun werk aantrekkelijk en afwisselend of kunnen hun werkbelasting verlagen. Er wordt beargumenteerd dat flexibiliteit niet noodzakelijkerwijs het ontwikkelen van competenties door cursussen of trainingen is, maar dat het ook in de vorm van functieroulatie kan worden toegepast (Loo, de Grip, & Lintjes, 2006).

Tijdens de loopbaan zelf kan er volgens Schein via drie dimensies een loopbaanbeweging worden gemaakt: Verticaal, horizontaal crossfunctioneel en horizontale inclusie (Adam, 2006). Hierbij is de verticale loopbaanbeweging een stapje hoger op de carrière ladder. Dit zou de theoretische situatie zijn waarin groepsleidsters in peuterspeelzaalwerk ook managementtaken uit gaat voeren. Omdat het hiervoor ook meer competenties nodig zijn (veelal in de vorm van opleiding of bijscholing) kan dit worden gezien als een stapje omhoog binnen het werk. De horizontale crossfunctionele beweging is bijvoorbeeld een verbreding van de functie door extra taken. Hierbij kan worden gedacht aan een groepsleidster in de kinderopvang die naast verzorgende taken ook een aantal educatieve taken gaat uitvoeren. Horizontale inclusie ontstaat door verschuivingen van – of naar het centrum. Er kan in deze situaties worden gedacht aan andere medewerkers die jou om advies vragen. Dit is dan ook meer een onzichtbare verschuiving die zich voordoet binnen de cultuur van een organisatie. Andere loopbaaninitiatieven richten zich op baanverrijking, successieplanning of psychologische tests (Adam, 2006).

Persoonlijke kenmerken

Opvallend is dat binnen de kinderopvang procentueel de meeste vrouwen werken. Tevens is het zo dat de gemiddelde leeftijd hier het laagste is in vergelijking met andere sectoren (Plantinga, 2009). Een belangrijk kenmerk dat invloed heeft op de (loop)baan van personeel is geslacht. Als we kijken naar het verschil tussen mannen en vrouwen op het gebied van werk, dan geldt dat bij vrouwen vooral de komst van een kind de loopbaan beïnvloedt. Omdat vrouwen meestal eerder in hun leven kinderen krijgen dan dat mannen vader worden en daarnaast ook voornamelijk de opvoeding voor zich nemen is deze invloed zo groot (Schoon, Martin, & Ross, 2006). Ook het feit dat vrouwen in het algemeen minder gericht zijn op een toekomstperspectief of doorgroeimogelijkheden in hun baan,

draagt bij aan een ander verloop van carrière dan die van mannen. Vrouwen zoeken na middelbaar onderwijs vooral naar praktische en korte termijn functies. Dit omdat zij verwachten tijdelijk te stoppen met werken als er kinderen komen (Dijck, 2000). Na de komst van kinderen zijn er bij vrouwen twee soorten trends te herkennen. De eerste groep vrouwen stopt met werken, waar de andere groep zich juist gaat oriënteren op een eventuele studie of baan met meer mogelijkheden. Het onderbreken van de loopbaan van vrouwen kan in theorie gevaren opleveren in de zin dat kwalificaties verloren gaan en dat het leerproces stopt. Op deze manier wordt de werknemer minder inzetbaar (*employable*) op de arbeidsmarkt (Sels, de Vos, Forrier, & Mortelmans, 2006). Verticale mobiliteit naar hogere functies is voornamelijk weggelegd voor vrouwen met een opleiding. Daarom zal bij vrouwen zonder een dergelijke opleiding en in de relatief lagere type functies met name horizontale mobiliteit worden gevonden (Dijck, 2000). Deze horizontale mobiliteit houdt in dat functies worden verbreed door bijvoorbeeld het uitvoeren van extra taken. Er kan hier worden gedacht aan een onderwijsassistent die ook enkele uren peuterarrangementen verzorgt. Dit zou dus theoretisch gezien een mogelijkheid zijn om mee te nemen in het advies betreffende een loopbaanlandschap voor een Kindcentrum.

Ondanks de talloze theorieën die er beschikbaar zijn op het gebied van loopbaanontwikkeling, is er nog steeds veel onduidelijkheid over de generaliseerbaarheid van deze theorieën op vrouwen. Dit heeft vooral te maken met het feit dat sommige onderzoeken elkaar tegenspreken en dat een effect gevonden in de ene studie, in een andere setting weer niet op gaat. Wel dient er hier te worden opgemerkt dat dergelijke verschillende wensen van vrouwen of mannen op het gebied van werk wel serieus moeten worden genomen door de werkgever. Het is voor de werkgever echter wel lastig om een passend collectief beleid te voeren voor mannen en vrouwen, terwijl individuele behoeftes misschien wel verschillend zijn.

Naast geslacht is ook leeftijd een bepalende factor voor keuzes binnen loopbanen. Er wordt hierbij aangenomen dat oudere werknemers ook meer ervaring hebben. Een medewerker die zich in de *maturity* fase bevindt heeft de kennis en vaardigheden om zich ogenschijnlijk zonder enige moeite aan te passen aan nieuwe werksituaties. Dit aanpassingsvermogen vergroot de inzetbaarheid van de werknemer. Dit is relevant om te weten, want binnen een Kindcentrum is er behoefte aan werknemers die multi-inzetbaar zijn en dus speelt ook ervaring een rol in dit advies. Daarnaast is er nog een andere reden om ervaring te peilen bij personeel. Onderzoek wijst namelijk uit dat relatief ervaren medewerkers in grotere mate behoefte hebben aan doorgroeimogelijkheden dan werknemers die minder lang gelijksoortig werk uitvoeren (Savickas, 2009).

Behoeftes

In de wetenschappelijke literatuur wordt veel geschreven over het element behoeftes. Er zijn hierbij verschillende manieren om naar behoeftes te kijken van werknemers. Zo rangschikt Maslow deze behoeftes op het werk bijvoorbeeld als een piramide op elkaar (Maslow, 1943). Hierbij staan de fysieke behoeftes onderaan, waarop de behoefte aan veiligheid, behoefte aan sociaal contact en behoefte aan erkenning worden gestapeld. De top van de piramide kan slechts worden bereikt als aan alle onderliggende behoeftes is voldaan. Hierbij staat zelfontplooiing bovenaan de piramide van Maslow. Een begrip dat sterk samenhangt met behoeftes is motivatie. Volgens Herzberg is motivatie afhankelijk van motivatie (intrinsieke) – en hygiëne (extrinsieke) factoren. “Motivators” zijn gericht op het vervullen van intrinsieke groeiambities, het gaat hierbij om de basisbehoefte om te presteren. Hygiënefactoren zijn gericht op het voorkomen van dissatisfactie en komen voort uit de behoefte om

pijn te vermijden (Herzberg, 1987). Veel behoefte-literatuur gaat dus om de behoefte aan ontwikkeling en persoonlijke groei, maar het kan zich ook toespitsen op behoefte binnen de functie. Als we kijken waar een leerkracht behoefte aan heeft in zijn werk en in welke richting die zich zou willen ontwikkelen is er vooral vraag naar taakdifferentiatie. Het blijft echter onduidelijk in welke vorm dit zou moeten gebeuren, waardoor zowel de horizontale – als verticale mobiliteitsopties open blijven staan. Wel wordt er aangegeven dat flexibiliteit bij het creëren van loopbaanlandschappen van belang is. Dit omdat werknemers flexibel van bijvoorbeeld voltijd – naar deeltijd functies kunnen gaan en dus niet oneindig lang vastzitten aan hun keuzes (Devos & Vanderheyden, 2002).

Volgens onderzoek uitgevoerd door Nakamura en Csikszentmihalyi hebben mensen die zich in een situatie bevinden waarin weinig uitdaging is en waar weinig vaardigheden nodig zijn, vooral behoefte aan meer activiteit (Nakamura, 2002). Dit komt omdat zij zich vervelen en deze groep mensen heeft doorgaans ook niet veel plezier in hun werk. Het eerder genoemde scenario van Hbo'ers inzetten op de kinderopvang moet dus oppassen dat medewerkers niet gedemotiveerd raken. Medewerkers die gebaat zijn bij weinig uitdaging in hun werk en weinig vaardigheden zoeken in hun baan, zijn doorgaans ook minder gefocust op de toekomst of het uitzetten van toekomstige doelen. Deze groep wordt ook wel geschaard onder de *nonautotelic personality groups* (Nakamura, 2002).

Als we kijken naar wat leerkrachten in het basisonderwijs zoeken in hun baan, dan is het belangrijk om te kijken naar het type loopbaan dat docenten hebben. Tegenwoordig kan sneller carrière worden gemaakt, wat vooral in de beginfase van de loopbaan motiverend kan werken. Echter, dit betekent ook dat leerkrachten eerder de volgroeide fase van hun loopbaan bereiken, waardoor verdere groei minder gemakkelijk wordt en verveling op de loer ligt. Er dient dan te worden bedacht op welke manier een leerkracht nog behouden kan worden in de organisatie. Een manier om dit te doen is door ze te belonen met een hoger salaris of via het uitkeren van *performance related pay*. Een andere manier om leraren te blijven boeien en hen persoonlijke ontwikkeling aan te bieden is door hen mogelijkheden te geven om door te groeien. Dit kan bijvoorbeeld eerst binnen de klas, daarna door het mentoren van nieuwe leraren en vervolgens door leerkrachten in te zetten op de gehele school en daarbuiten te beïnvloeden. Op deze wijze wordt het speelveld voor de leerkracht steeds groter. Margolis stelt in zijn artikel nadrukkelijk dat echte innovatieve doorgroeimogelijkheden nauwelijks in het basisonderwijs te vinden zijn. Wel kan er worden getracht het vak voor de leraar zo aantrekkelijk en gevarieerd mogelijk te maken door hen taakdifferentiatie aan te bieden. Ook kunnen er samenwerkingsverbanden worden opgezet om de leerkracht via bijvoorbeeld Universiteiten ondersteuning of ontwikkeling te bieden (Margolis, 2008).

Hoewel er misschien weinig promotiemogelijkheden zijn voor de leraar in het basisonderwijs, zijn er maar weinig leraren die om deze reden ook daadwerkelijk ervoor kiezen om uit te stromen. Feit blijft dat leerkrachten uitdagingen zoeken in hun werk en dat daarom doorgroeien belangrijk is voor hen. Een andere motivatie voor hen is het verkrijgen van een vaste aanstelling binnen het primaire onderwijs, dit verschaft hen zekerheid (Huyge, Siongers, & Vangoidsenhoven, 2009). Het soort loopbaan binnen het primaire onderwijs wordt ook wel getypeerd als “vlak”. Dit omdat er veelal sprake is van herhaling van taken, alleen dan telkens met nieuwe groepen kinderen. Vooral op de middellange termijn ligt de kans van verveling op de loer. Taakrotatie of loonsverhoging zouden hierbij een uitkomst kunnen bieden (Huyge, Siongers, & Vangoidsenhoven, 2009). Dat leraren doorgaans minder tevreden zijn over hun loopbaanmogelijkheden dan werknemers in andere beroepsgroepen betekent niet dat zij automatisch willen doorstromen naar een leidinggevende functie. Vooral het feit dat binnen dergelijke functies de meeste tijd gaat zitten in administratieve taken is een reden om af te zien van een functie binnen de schoolleiding. Leerkrachten willen zich

dus ontwikkelen, maar dit mag niet ten koste gaan van de pedagogische visie die zij willen blijven uitvoeren. Een mogelijke beweging om werk voor leraren aantrekkelijk te houden is door de horizontale mobiliteit onder leraren te bevorderen. Deze zou bijvoorbeeld kunnen bestaan uit het uitvoeren van projectbegeleiding, leerlingenbegeleiding of door het mentorschap voor nieuwe leraren (Landelijk platform beroepen in het onderwijs, 2009).

Het belang van planning binnen loopbanen moet echter niet worden overschat. Er is al diverse keren benadrukt dat we in dynamische tijden leven, waar loopbaanpaden niet langer lineair zijn te noemen. Hierdoor is het vooraf plannen en uitstippelen van loopbaanpaden niet altijd succesvol. Houdt bij het verkennen en maken van dergelijke paden rekening met onverwachtse gebeurtenissen of veranderingen (Lee & Johnston, 2001).

Medewerkers binnen de kinderopvang halen hun intrinsieke motivatie voornamelijk uit de aspecten autonomie en betekenisvol werk doen (Plantinga, 2009). Dit betekent dat zij het werk dat zij doen zeer belangrijk vinden en doorgroeimogelijkheden of financiële compensatie is dan ook minder belangrijk voor hen. Dit zou theoretisch gezien dus een compleet andere groep zijn dan de leerkrachten binnen primair onderwijs die wel zoeken naar dergelijke doorgroeimogelijkheden.

Competenties

Alvorens competenties en competentieontwikkeling nader te onderzoeken is het eerst van belang om helder uiteen te zetten wat er onder het begrip “competentie” wordt verstaan.

Een definitie van “competentie” die in de literatuur wordt gegeven is: *“een geïntegreerd geheel van kennis, inzicht, vaardigheden, houding en persoonlijke eigenschappen waarmee op adequate wijze adequate resultaten kunnen worden behaald in de beroepscontext”* (Vlaar, van Hattum, van Dam, & Broeken, 2005, p. 26). Andere definities binnen wetenschappelijke artikelen geven ook abstract weer wat competenties inhouden. De kern van veel competentiedefinities houdt echter in de kennis, houding en vaardigheden die in een bepaalde context nodig zijn om gezette doelen te bereiken (Luken, 2004). Een groot nadeel van dergelijke brede definities van competenties is dat zij op meerdere manieren te interpreteren zijn. Deze subjectiviteit komt ook tot uiting bij het meten van competenties, waardoor dit niet op systematische wijze gebeurt (Teodorescu, 2006).

Eén van de eerste wetenschappers die nadacht over competenties en deze systematisch vastlegde was Taylor. Zijn *“time and motion studies”* gingen nadrukkelijk in op het systematisch beschrijven van vaardigheden die benodigd waren voor een functie (Adler, 1993). In navolging van Taylor beschreven ook Kolb (1984), McClelland (1973) en Morgan (1988) welke kennis en vaardigheden aanwezig moesten zijn op een bepaalde werkplek (Sandberg, 2000). Tegenwoordig worden competenties veelal afgeleid uit baananalyses. Hierbij zijn competenties afhankelijk van de context waarin het werk wordt uitgevoerd, dit onderstreept dus weer het feit dat competentie niet een op zichzelf staand begrip, maar situatieafhankelijk is (Sandberg, 2000).

In de internationale literatuur wordt er ook veel gesproken over de ontwikkeling van competenties. Een samenhangend begrip hierbij is “competentiemanagement” (CM), wat volgens Mentzas van belang is binnen de organisatie: *“CM can have an important contribution at an organizational and personal level, as it identifies the key knowledge that an employee or an organization should possess in order to achieve his/its targets”* (Draganidis & Mentzas, 2006, p. 51). Het is dus belangrijk om te bepalen welke competenties er aanwezig zijn bij personeel binnen een Kindcentrum, maar ook om deze competenties verder te ontwikkelen.

Nu we weten dat competenties op veel manieren kunnen worden gedefinieerd en ontwikkeld, wordt het tijd om te kijken hoe dit in Nederland voor beroepen binnen het Kindcentrum is geregeld.

In 1992 zijn de beroepenstructuur en competenties in kaart gebracht door de NIZW Beroepsontwikkeling. Doel was om de huidige beroepenstructuren te beschrijven en door middel van interviews ook achter wensen van werknemers te komen. Hierbij kwam naar voren dat er voornamelijk vraag was naar een verdergaande vorm van horizontale mobiliteit, dit betekent dat er meer mogelijkheden moeten komen tot de verplaatsing in beroepsgroepen of tussen functies (Vlaar, van Hattum, van Dam, & Broeken, 2005). De projectgroep van de NIZW tracht door middel van het opzetten van een competentiebank zoveel mogelijk maatschappelijke functies (als bijvoorbeeld groepsleidster op bso of gehandicaptenverzorger) te labelen en hier competenties aan toe te kennen. Zij doen dit door eerst vast te stellen welke beroepsdomeinen er zijn en welke benodigde competenties daarbij horen. Vervolgens wordt er geprobeerd te traceren waar overlapstukken zitten tussen verschillende functies. In deze gebieden is de mogelijkheid tot mobiliteit en flexibiliteit het grootst (Vlaar, van Hattum, van Dam, & Broeken, 2005). Voordeel van deze methode is dat er direct kan worden bepaald welke competenties nog verder moeten worden ontwikkeld om te kunnen doorgroeien naar andere functies. Verder wordt er beschreven hoe een competentieprofiel kan worden opgesteld aan de hand van vier elementen te weten, de beroepsbeschrijving, kerntaak, kernopgaven, competenties en de competentiematrix. Hiermee kan volledig in kaart worden gebracht welke loopbaanmogelijkheden er zijn (Vlaar, van Hattum, van Dam, & Broeken, 2005). Er kwam aan de hand van bovenstaande naar voren dat een groepsleidster in de kinderopvang dezelfde competenties heeft als de leidster voor peuterspeelzaalwerk. Deze competenties zijn voornamelijk op het niveau van uitvoeren en assisteren (Vlaar, van Hattum, van Dam, & Broeken, 2005). Specifieke competenties hierbij zijn: Opvang en opvoeding (dit is veruit de belangrijkste competentie), pedagogische hulpverlening en algemeen dagelijkse verrichtingen (Vlaar, van Hattum, van Dam, & Broeken, 2005).

Als we kijken naar competenties binnen een Kindcentrum waarin er een overlap is tussen verschillende functies, dan dient zich al vrij snel de mogelijkheid aan om flexibel met deze functies om te gaan. Er kan worden gedacht aan een pedagogisch medewerker op de kinderopvang die ook competenties voor de bso heeft, deze mogelijkheid werd ook door de directie van een Kindcentrum benadrukt (KOCK, 2012). Dit type werknemer zou theoretisch hierdoor ook inzetbaar kunnen zijn binnen dergelijke functies. Echter, uit dit onderzoek moet nog blijken of dit ook in de praktijk opgaat. Hierdoor ontstaat er de mogelijkheid tot zogenoemde “combifuncties” (Veen, Bogaard, Fukkink, & Valkestijn, 2008). Deze vorm van combifuncties wordt uitgevoerd onder aparte aansturing en aparte cao's. Voordeel van dergelijke combifuncties is de bevordering van continuïteit voor het kind, zij zien immers vaker hetzelfde gezicht waardoor het zich in een vertrouwde omgeving bevindt. Een ander voordeel voor de werknemer dat werd benadrukt is het feit dat werktijden beter op elkaar aan te sluiten zijn (Veen, Bogaard, Fukkink, & Valkestijn, 2008).

Een manier om competenties overzichtelijk binnen het Kindcentrum te ordenen is door deze per medewerker vast te leggen in een vakbekwaamheidossier (dossier met actuele competenties) (Maas, 2012). Op die manier kan snel worden gezien waar een medewerker inzetbaar is, dit kan belangrijk zijn als het Kindcentrum in de toekomst gebruik gaat maken van bijvoorbeeld een loopbaanlandschap.

Het belang van het in kaart brengen en vastleggen van competenties en beroepsstructuren wordt ook door het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap ingezien. Door middel van kwalificatiestructuren worden beroepen op een dusdanig overzichtelijke en transparante wijze beschreven, dat overlapmogelijkheden worden verduidelijkt en doorgroeimogelijkheden worden gefaciliteerd (Landelijk platform beroepen in het onderwijs, 2009). Dit is dus een andere manier om competenties te ordenen en weer te geven. Er is hierbij een grote behoefte aan uniformiteit binnen het beschrijven en benoemen van beroepscompetenties. Daarom is er een format in het leven geroepen die zou moeten bijdragen tot een transparante verslaglegging van de verschillende competenties die van beroepsgroepen wordt verwacht (Beroepsonderwijs en bedrijfsleven, toetsingskamer). Onderwijsondersteuners zouden hierbij bijvoorbeeld na één of twee jaar ervaring kunnen doorstromen, leerkrachten kunnen hogerop komen na een positieve beoordeling van de werkgever. Daarnaast kunnen leerkrachten in het basisonderwijs doorstromen binnen de

schoolleiding als zij de gelegenheid krijgen om ervaring op te doen met leidinggevende taken. De uiteindelijke doorstroom is wel afhankelijk van de beschikbare functies die binnen de school vrij zijn (Landelijk platform beroepen in het onderwijs, 2009).

Een belangrijke competentie binnen het Kindcentrum is flexibiliteit en de mate waarin de werknemer zichzelf in staat acht om ook daadwerkelijk zichzelf aan te passen aan veranderingen. Vooral het begrip "*self-efficacy*" speelt hierin een rol. Dit is het vermogen van de medewerker om middelen en acties samen te brengen en zichzelf te motiveren om zodoende te voldoen aan de vraag van de omgeving. Omdat het hierbij gaat om de eigen perceptie, is dit een subjectief begrip, dat lastig op een betrouwbare manier te meten is. Om deze reden is dan ook een nieuwe schaal ontwikkeld om op een valide wijze *self-efficacy* in kaart te brengen. Deze NGSE, *new general self-efficacy*, heeft als belangrijkste voordeel dat het het construct *self-efficacy* in één dimensie kan vangen en dat de inhoudsvaliditeit hier het hoogste is (Chen, Gully, & Eden, 2001). Er kan hierdoor bij werving en selectie al worden geanticipeerd op het aannemen van geschikt personeel dat beschikt over de juiste competenties.

Echter, in economische zware tijden hebben organisaties niet altijd de keus om geschikt personeel aan te trekken. Daarom kan er ook voor worden gekozen om bestaande werknemers binnen de organisatie te trainen en ontwikkelen (Parker, 2000). Het begrip RBSE, "*role breadth self-efficacy*", is hierbij van belang. *Role breadth self-efficacy* houdt de mate in waarin een medewerker zichzelf in staat acht tot het succesvol uitvoeren van rollen buiten het bestaande takenpakket. Competenties die kunnen duiden op een vergroting van RBSE zijn: initiatiefvol zijn, inter-personele vaardigheden en het kunnen coördineren van activiteiten rondom de werkerterrein (Parker, 2000). RBSE kan worden ontwikkeld door bijvoorbeeld training, waardoor het niet een stabiel maar een dynamisch construct is (Parker, 2000).

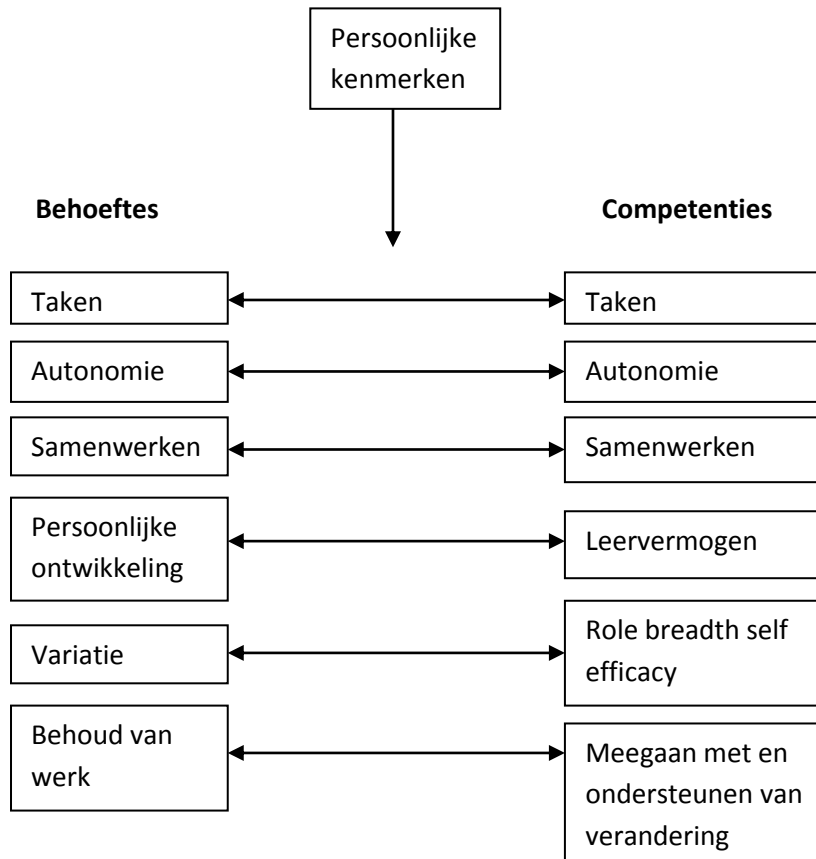
Er dient hier verder te worden opgemerkt dat er wellicht ook modererende variabelen zijn die invloed uitoefenen op de relatie tussen persoonlijke kenmerken en RBSE. Zo kan bijvoorbeeld de leiderschapsstijl hier van invloed op zijn (Parker, 2000). Uit onderzoek is gebleken dat de belangrijkste voorspellers van RBSE de constructen baanvergroting, baanverrijking en lidmaatschap van verbeteringsgroep zijn. Tevens is het zo dat er tegenwoordig veel behoefte is aan werknemers die breed inzetbaar zijn en meerdere rollen kunnen vervullen (Parker, 1998).

Hoewel het uitwisselen en verbreden van rollen veel positieve gevolgen kent voor zowel de werknemer als de organisatie, zit er ook een belangrijk nadeel aan. Omdat meer medewerkers zich bezighouden met de uitvoer van een breder takenpakket, zullen tussen sommige rollen ook overlapmogelijkheden ontstaan. Dit betekent in de praktijk dat de output van de rol door verschillende medewerkers kan variëren. Uniformiteit van de geleverde dienst kan hiermee in gevaar komen (Dierdoff & Morgeson, 2007).

Koppeling competenties en behoeftes

In het kader van het onderzoek is het van belang om de behoeftes en competenties van medewerkers met elkaar te vergelijken. Het is hierbij belangrijk om te bepalen en te weten waar personeel binnen Kindcentra Den Bosch behoefte aan heeft, alsmede of het de benodigde competenties hiervoor heeft. Alle behoeftes en competenties die in deze opdracht onderzocht worden zijn gebaseerd op gespreksverslagen van directies van Kindcentra Den Bosch. Zo verwachten directies van Kindcentra dat personeel vooral de behoefte heeft aan de volgende zaken: meerdere taken, grotere mate van autonomie en samenwerking, meer persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden en variatie binnen het werk. Het is echter nog onduidelijk in hoeverre medewerkers de behoefte hebben aan behoud van werkzaamheden, dit wordt dan ook gemeten in het onderzoek. De competenties die idealiter aanwezig zijn binnen een Kindcentrum zijn: het kunnen uitvoeren van verschillende taken, zowel zelfstandig als in teamverband kunnen werken, vermogen om snel dingen te leren, perceptie om taken uit te voeren die verder gaan dan het oorspronkelijke takenpakket en het vermogen om mee te gaan met veranderingen binnen de organisatie (KOCK, 2012).

Vervolgens is het de bedoeling om te bepalen of genoemde behoeftes zoals die aanwezig zijn bij het huidige personeel te matchen zijn met de competenties die medewerkers bezitten. Op de plekken / vaardigheden waar dit gebeurt, zijn er mogelijkheden voor het creëren van een flexibel loopbaanlandschap. Hierbij dient er dus te worden gekeken of personeel de competenties bezit die passen bij de behoeftes die het heeft. Anderzijds wordt er ook gekeken of personeel behoefte heeft aan zaken waar ze vaardig (competent) in zijn. Om deze reden lopen de pijlen tussen behoeftes en competenties dan ook twee kanten uit. Om hier overzicht in te krijgen is ter verduidelijking onderstaand schema gemaakt:



Figuur 2.1: Koppeling behoeftes en competenties in het loopbaanlandschap van een Kindcentrum (KOCK, 2012).

De gedachte hierachter is dat behoeftes en competenties, in een duurzaam personeelsbeleid, op elkaar afgestemd moeten worden en dat het verhaal vanuit twee kanten moet worden belicht. Dit betekent dat iemand die een bepaalde behoefte heeft en dus iets wil, dit uiteindelijk ook moet kunnen, en dus competenties op dat gebied moet bezitten. Daarnaast kan het zo zijn dat een derde variabele, in de vorm van een persoonlijk kenmerk, invloed uitoefent op de afstemming behoefte en competentie. Er kan bijvoorbeeld worden gedacht aan opleiding of functie. De eerste drie behoeftes (taken, autonomie en samenwerken) spreken voor zich. Een voorbeeld: iemand die behoefte heeft aan meer samenwerking moet ook competenties bezitten op het gebied van samenwerken. Ander voorbeeld: Als iemand zich persoonlijk wil ontwikkelen, moet deze ook in staat zijn te kunnen leren en dus over de competentie leervermogen beschikken. Nog een voorbeeld: een medewerker die de behoefte heeft aan meer variatie in haar functie wil meer taken uitvoeren dan dat zij nu doet. Om dit te bereiken moet zij dan ook de perceptie hebben dat zij in staat is tot het goed uitvoeren van taken die buiten haar bestaande takenpakket vallen (*role breadth self efficacy*) (Parker, 1998). Als laatste is het de vraag of medewerkers behoefte hebben aan behoud van werk, in de zin dat er niet aan de

taken binnen hun functie wordt gesleuteld. Personeel dat behoefte heeft aan het veranderen van werk, moet dan namelijk wel competenties bezitten om met die verandering om te kunnen gaan.

Het is vervolgens de vraag of de behoeftes, het “willen”, kan worden afgestemd op de competenties, het “kunnen”. Hierbij zijn vier mogelijke scenario’s te onderscheiden, die gebaseerd zijn op de leiderschapsstijlen zoals Hersey & Blanchard die introduceerden. Oorspronkelijk werd hierbij de *ability* en *willingness* van respondenten in kaart gebracht, deze bepalen de mate van *performance readiness*. Hierbij heb ik deze vier stijlen geïnterpreteerd en passend gemaakt bij mijn onderzoek. De *ability* is hierbij veranderd in “competenties” (kunnen) en de *willingness* is veranderd in “behoeftes” (willen). In de volgende tabel wordt dit verduidelijkt:

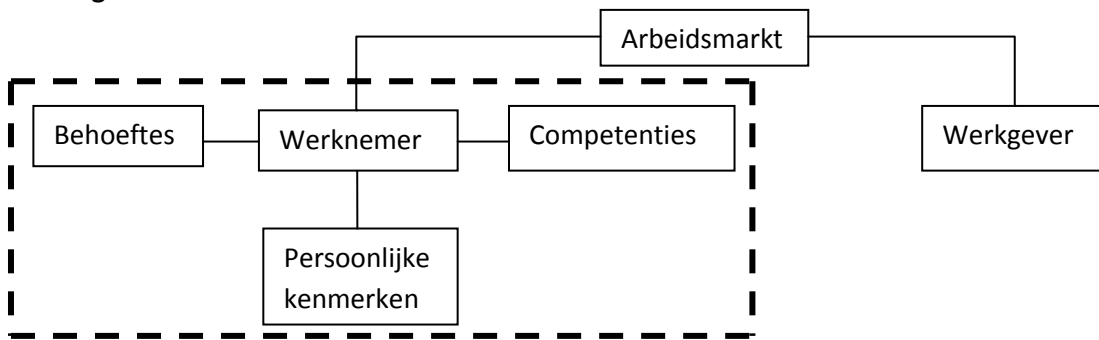
Tabel: 2.1: Behoeftes (willen) vs. competenties (kunnen). Vrije interpretatie van Hersey (1985). (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2008, p. 137)

	Wel kunnen	Niet kunnen
Wel willen	Behouden	Ontwikkelen
Niet willen	Motiveren	Loslaten

Bovenstaand schema wordt uitgelegd aan de hand van het voorbeeld van behoefte aan autonomie. De eerste groep medewerkers zijn de mensen die graag meer autonomie willen en hier ook de benodigde competenties voor hebben. Dit is een zeer waardevolle groep voor het Kindcentrum en deze werknemers moeten dan ook worden behouden in de organisatie. De tweede groep is het personeel dat wel behoefte heeft aan autonomie, maar hier (nog) niet de juiste competenties voor heeft om het ook te kunnen. Om deze reden is de beste optie om dit personeel te laten ontwikkelen binnen de organisatie en hen bijvoorbeeld trainingen te laten volgen. Hierdoor ontwikkel je vaardigheden bij hen, waardoor dit type medewerker in een later stadium van toegevoegde waarde kan zijn binnen het Kindcentrum. De derde groep medewerkers heeft niet de behoefte aan autonomie, maar heeft wel de competenties ervoor in huis. Dit is een interessante groep, omdat deze medewerkers niet volop hun expertise en vaardigheden inzetten. Het is dan ook aan de leidinggevende of manager de taak om deze werknemers te motiveren. De laatste groep zijn degene die geen behoefte hebben aan autonomie en die dit ook niet kunnen. Dit personeel is lastig te motiveren en moet daarnaast ook nog eens trainingen volgen om hun competenties te ontwikkelen. Om deze reden is het dan ook het beste om niet te veel te investeren in dit type werknemer. Een betere oplossing is om dit personeel los te laten als hier een goede aanleiding voor is.

Resultaten van dit onderzoek kunnen uitsluitsel geven welke behoeftes en competenties er aanwezig zijn binnen het Kindcentrum en of dit goed is afgestemd op elkaar. Op deze manier kan er gemakkelijk worden beschreven in welke groep medewerkers vallen en waar een toekomstig loopbaanbeleid zich op zou kunnen richten.

Paragraaf 2.3 Theoretisch kader in modelvorm:



Figuur: 2.2: Theoretisch kader van invloeden op een mogelijk loopbaanlandschap. Vrije interpretatie van Schreiner (Schreiner, 2005, p. 39).

Bovenstaand figuur geeft de kern van mijn onderzoek weer. Dit model is gebaseerd op Schreiner die beargumenteert dat een uiteindelijk loopbaanlandschap wordt beïnvloed door: Kennis/vaardigheden (dit wordt ook wel het “kunnen” genoemd), ambities/motivaties (oftewel het “willen”) en specifieke arbeidsomstandigheden (de arbeidsmarkt) (Schreiner, 2005). Op basis van zijn theorie heb ik bovenstaand schema opgezet. Hierbij is de gedachte dat op de arbeidsmarkt werknemers en werkgevers actief zijn. De werkgever staat in dit schema, omdat uit literatuur bleek dat deze veel invloed heeft om een loopbaanlandschap te faciliteren. Hierbij dient te worden opgemerkt, dat de onderdelen werkgever en arbeidsmarkt wel worden beschreven, maar verder als aanname worden behandeld in dit onderzoek. Dit omdat ik niet de ambitie heb om deze te veranderen of om te vormen. Deze onderdelen werden beschreven in dit onderzoek om de context te schetsen.

De factoren behoeftes (“willen”), competenties (“kunnen”) en persoonlijke kenmerken beïnvloeden volgens de literatuur het loopbaanlandschap en de mogelijkheden daartoe voor de werknemer. De factor persoonlijke kenmerken is toegevoegd aan het oorspronkelijke model, dit bleek theoretisch gezien een grote invloed uit te oefenen op het loopbaanlandschap. Daarnaast is het element ambities/motivaties omgezet in behoeftes van de werknemer. Omdat mijn onderzoek zich richt op de werknemer heb ik dit onderdeel verder uitgediept, wat te zien is aan de stippellijn om het onderdeel werknemer.

Het is zaak om behoeftes voor autonomie en de competenties die hiervoor nodig zijn op elkaar af te stemmen. Maar een persoonlijk kenmerk als ervaring kan hierbij een belangrijk invloed op uitoefenen. Zo zullen ervaren werknemers meer behoefte hebben aan autonomie en daarnaast, door hun ervaring, ook de competenties hiervoor bezitten. Ook de behoefte aan persoonlijke ontwikkeling dient te worden afgestemd met de competentie leervermogen. In deze relatie is het persoonlijke kenmerk opleiding van invloed. Zo kan een hoger opgeleide werknemer wellicht ook meer behoefte aan persoonlijke ontwikkeling hebben (denk aan een Hbo’er in de kinderopvang) en daarnaast dus ook de competenties voor leervermogen ontwikkelen.

Hoofdstuk 3: Methode

In dit hoofdstuk zullen het onderzoeksdesign, data collectie methode en het meten van constructen uit de vragenlijst worden besproken.

Paragraaf 3.1: Onderzoeksdesign

De data die in het onderzoek van KOCK wordt gebruikt is zowel kwalitatief als kwantitatief van aard. Als we teruggaan naar figuur 2.2 dan wordt de werkgever in beeld gebracht door het afnemen van kwalitatieve interviews door de organisatieadviseurs van KOCK. Het onderdeel van de werknemer wordt grotendeels door mij gemeten aan de hand van een digitale vragenlijst die de persoonlijke kenmerken, behoeftes en competenties bevragen bij personeel binnen Kindcentra Den Bosch. Zowel kwalitatieve – als kwantitatieve data hebben voordelen en nadelen. Het belangrijkste voordeel van kwalitatieve data is dat het rijkere informatie bevat, dus dat er ook daadwerkelijk een betekenis achter de verkregen data zit. Dit kan in een interview een voorbeeld of anekdote van een geïnterviewde zijn. De directies van de verschillende Kindcentra brachten tijdens de interviews waardevolle informatie naar voren, waardoor de context van het onderzoek helder was en alle problemen, zoals ervaren binnen de Kindcentra, konden worden meegenomen. Een dergelijke hoeveelheid informatie is lastiger te verkrijgen door een opgestuurde vragenlijst, omdat doorvragen dan minder makkelijk is. Ook kunnen eventuele non-verbale signalen worden opgepikt waardoor hier op kan worden ingehaakt. Een nadeel van interviews is dat de geïnterviewde kan worden gestuurd door de interviewer. Er werd geprobeerd dit probleem te voorkomen door tijdens het interview zoveel mogelijk open vragen te stellen.

Om de betrouwbaarheid van het onderzoek van KOCK te vergroten wordt er naast de kwalitatieve interviews ook een kwantitatieve vragenlijst onder werknemers afgenomen. Deze kwantitatieve data heeft als voordeel dat het ook daadwerkelijk iets meet. Dit kan worden gedaan aan de hand van het operationaliseren van variabelen. Als gevolg hiervan kunnen verschillende soorten data met elkaar worden vergeleken, wat een groot voordeel is van kwantitatieve informatie (Babbie, 2010). Tijdens het onderzoek naar Kindcentra zal er gebruik worden gemaakt van zowel kwantitatieve – als kwalitatieve informatie, dit om een zo volledig mogelijk beeld van de mogelijkheden te krijgen en eventuele *biases* van dataverzameling die kan optreden bij een te eenzijdige vorm van onderzoek te voorkomen.

Paragraaf 3.2: Data collectie & verwerking

Het onderzoek wat adviesbureau KOCK uitvoert kent zowel een explorerend als descriptief karakter (Babbie, 2010). Het descriptieve karakter van het onderzoek komt tot uiting door het in kaart brengen en beschrijven van de huidige situatie en eventuele knelpunten ondervonden in het personeelsbeleid van de Kindcentra in Den Bosch. Op basis van deze gegevens zal een verdere (exploratieve) verkenning worden uitgezet naar de mogelijkheden voor werknemers. Hierna zal er een advies op worden gesteld hoe een functielandschap op basis van behoeftes en competenties binnen Kindcentra idealiter kunnen worden vormgegeven. Het huidige onderzoek naar behoeftes en competenties voor medewerkers binnen een Kindcentrum zal beschrijvend van aard zijn. Dat wil zeggen dat resultaten gericht zijn op het in kaart brengen van behoeftes en competenties. Een verdere ontwikkeling van het loopbaanadvies is in het kader van dit onderzoek niet relevant. Wel kunnen mijn gevonden resultaten als basis worden gebruikt waarop een verdergaand loopbaanadvies kan worden gevormd.

De verspreiding van vragenlijsten kan op verschillende manieren worden gedaan. Deze kunnen

worden opgestuurd per post, of via internet worden ingevuld. Het laatste is een relatief goedkope, gemakkelijke en snelle manier om dit te doen. Omdat de respons nooit 100% is, is het aan te raden om genoeg vragenlijsten te verspreiden om zodoende toch nog genoeg data te verzamelen. Het is hierbij aan te raden om voor een gebruikersvriendelijke optie te gaan, omdat dit de respons kan verhogen. De vragenlijst voor dit onderzoek zal online worden afgenomen. Op deze manier kunnen respondenten gemakkelijk de enquête invullen. Daarnaast zal er tijd bespaard worden, doordat de data direct online in een verwerkingsprogramma wordt gezet, en niet handmatig hoeft te worden ingevoerd.

In de digitale vragenlijst zal aan de hand van vragen proberen te worden achterhaald waar de vaardigheden van personeel ligt. Dit betekent dat begrippen als behoeftes en competenties dusdanig moet worden geoperationaliseerd tot heldere, concrete vragen aan werknemers. Dit conceptualiseringproces heeft vorm gekregen door het algemene begrip op te splitsen en onder te brengen in verschillende indicatoren die dit begrip omvatten (Babbie, 2010). Deze indicatoren zullen terug te vinden zijn onder de verschillende items die in de vragenlijsten aan bod komen.

De vragenlijst zelf kan op verschillende manieren aan werknemers worden gepresenteerd. Zo kan er onder andere worden gekozen voor gesloten – of open vragen. Een vragenlijst moet hierbij aansluiten en passen bij hetgeen waar naar je op zoek bent. Vragen moeten ondubbelzinnig en helder geformuleerd zijn. Verder moeten respondenten bereid zijn eerlijk de vragen te beantwoorden, het vermijden van negatieve – of lange items kan dit positief beïnvloeden. Verder is het noodzakelijk dat vragen geen *bias* bevatten, een suggestieve vraagstelling moet hierbij worden vermeden (Babbie, 2010).

Kwalitatieve delen van een vragenlijst moeten een antwoordschaal krijgen, waardoor het maken van vergelijkingen mogelijk wordt. Op die manier kan er betekenis worden gegeven aan een bepaald antwoord. Een manier om dit weer te geven, is de zogenaamde *Likert scale*. Deze schaal is één van de populairste in de wetenschap. Dit omdat het probeert antwoorden in de vragenlijst te standaardiseren aan de hand van een vooraf bepaalde schaal (Babbie, 2010). Dit betekent dat respondenten bij beantwoording van vragen aan kunnen geven in hoeverre ze het bijvoorbeeld eens zijn met een antwoord (zeer mee eens, mee eens, neutraal, niet mee eens, zeer niet mee eens). Nadat alle vragenlijsten zijn afgenomen en gegevens verzameld wordt het tijd om vervolgens wat met deze gegevens te doen en het te verwerken in resultaten. Het analyseren van de verkregen data moet op een systematische en vooraf vastgelegde manier gebeuren. Dit zal de kwaliteit van de data verhogen en zal mogelijke kans op interpretatiefouten verminderen. Er kan bijvoorbeeld bij kwantitatieve data gebruik worden gemaakt van codering (Babbie, 2010). Dit houdt in dat geturfd wordt hoe vaak een bepaald woord of begrip wordt genoemd.

Een ander aandachtspunt is het stellen van de gevoelige vragen. Om een correcte inschatting te kunnen maken van de situatie, is het van belang om er ook achter te komen waar er verbeterpunten liggen. Sommige werknemers zouden het moeilijk kunnen vinden om hier eerlijk op antwoord te geven, ze voelen een zekere loyaliteit naar hun organisatie waardoor ze in verlegenheid kunnen worden gebracht. Hierdoor dienen vragen zo te worden opgesteld dat deze in het kader van de werknemer zorgvuldig en voorzichtig worden gebracht. Hier dient een onderzoeker dus niet rechtstreeks het onderwerp te bevragen, maar bijvoorbeeld via indirecte vragen het uiteindelijke onderwerp in kaart te brengen. Gevoelige vragen worden hierbij eerlijker beantwoord, wanneer het hogere doel van het onderzoek bekend is, dit vergroot namelijk het begrip en de medewerking (Lensvelt-Mulders, geen datum). Ook de waarborging van privacy en anonimiteit dragen bij aan een eerlijker antwoordpatroon.

Het verwerken en analyseren van de data zal gebeuren door middel van het verwerkingsprogramma van *thesis tools* en het programma SPSS. Via deze manier kan data worden gevalideerd en verwachte relaties kunnen worden getoetst.

SPSS

Allereerst is de gevonden data van de vragenlijst getransporteerd van *thesis tools* naar het verwerkingsprogramma SPSS. Daarna is de data gescreend op bruikbaarheid, waardoor alleen relevante data overblijft. Hierbij zijn vragenlijsten die voor minder dan de helft zijn ingevuld uit het onderzoek gehaald. De relevante data werd uiteindelijk ook gebruikt voor de analyses. Vervolgens zal de betrouwbaarheid en validiteit van de data worden nagegaan. Als laatste zullen correlaties, factoranalyse, ANOVA (variantie-analyse) en *independent sample t-test* (toetsing van groepsgemiddelden) worden gebruikt om de resultaten te analyseren en er betekenis aan te geven. De factoranalyse is bedoeld om te beoordelen of items werkelijk onder één en hetzelfde construct vallen. De ANOVA wordt gebruikt om gemiddelden van groepen met elkaar te vergelijken en om significante verschillen te kunnen aantonen. Er kan hierbij bijvoorbeeld worden gedacht aan het vergelijken van de gemiddelde score van een leerkracht bovenbouw met de gemiddelde score van overige functies binnen een Kindcentrum (niet-leerkrachten bovenbouw). Correlaties (*Pearson r*) worden gebruikt om de aard en richting van relaties tussen variabelen aan te tonen. Dit onderzoek probeert blanco, zonder verwachtingen, te zoeken naar significante relaties. De betekenis van deze uitkomsten zullen uitgebreid worden besproken.

Persoonlijke kenmerken onderzoeksgroep

In het schema hieronder is de leeftijd en ervaring van de te onderzoeken groep medewerkers binnen het Kindcentrum weergegeven:

Tabel 3.1: Persoonlijke kenmerken onderzoeksgroep.

Variable	Gemiddelde score	Minimum	Maximum
Leeftijd	40,27 jaar	21 jaar	63 jaar
Ervaring functie	8,69 jaar	1 jaar	39 jaar
Ervaring sector	14,17 jaar	1 jaar	42 jaar

Zoals valt op te maken uit bovenstaande tabel variëren de leeftijden van de respondenten van 21 jaar t/m 63 jaar, met als gemiddelde een leeftijd van 40 jaar.

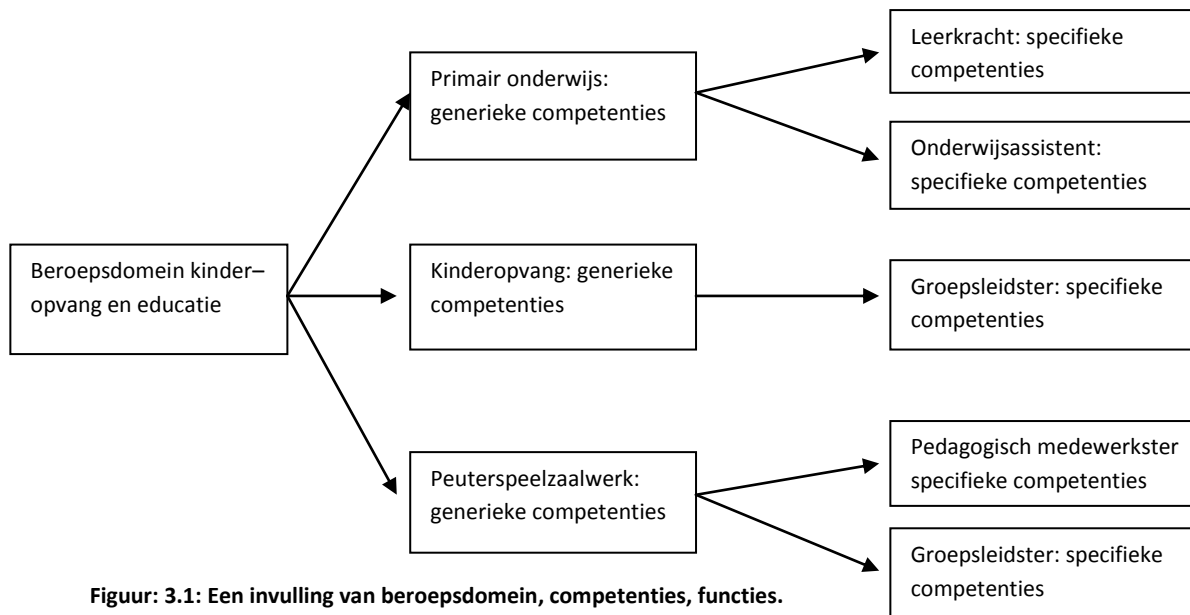
Daarnaast hebben er aan het onderzoek 107 vrouwen en 9 mannen deelgenomen. Hiervan heeft 48,3% een HBO pabo opleiding gevolgd. 27,2% van de respondenten is werkzaam als pedagogisch medewerker op de kinderopvang, 17,5% als leerkracht onderbouw, 19% als leerkracht middenbouw en 10,5% als leerkracht bovenbouw. Bijna de helft van de respondenten is werkzaam binnen het primair onderwijs. Alle persoonlijke kenmerken zijn tevens terug te vinden in de bijlage 4.

Paragraaf 3.3: Meten van competenties

In het competentiegedeelte van de vragenlijst wordt gebruik gemaakt van labels binnen het beroepsdomein kinderopvang en educatie. Ik heb hierbij gebruik gemaakt van een vrije interpretatie op basis van het model gegeven in de beroepenstructuur van het NIZW (Vlaar, van Hattum, van Dam, & Broeken, 2005). Dit betekent dat binnen het beroepsdomein bij verschillende disciplines verschillende algemene competenties horen. Vervolgens kunnen per functie specifieke competenties worden gevonden. Zo moet je in het basisonderwijs de algemene competentie hebben om leerstof helder over te kunnen brengen. Daarnaast heeft een leerkracht ook specifieke competenties nodig

als het ondersteunen van kinderen met een taalachterstand. Hierbij dient rekening te worden gehouden met potentiële overlap tussen verschillende functies. Zo moeten zowel groepsleidsters bij peuterarrangementen als leerkrachten inlevingsvermogen tonen in de beleavingswereld van het kind. Doel van de vragenlijst is om te kijken welke competenties er in meerdere functies terugkomen. Waar dit het geval is, zijn er mogelijkheden om een loopbaanlandschap te creëren voor multi-inzetbaarheid.

Om het geheel wat de verduidelijken is hieronder een voorbeeld te vinden hoe abstracte begrippen kunnen worden ingevuld:



Figuur: 3.1: Een invulling van beroepsdomein, competenties, functies.

Vrije interpretatie van Paul Vlaar (Vlaar, van Hattum, van Dam, & Broeken, 2005).

Via de uiteindelijke vragenlijst wordt geprobeerd te achterhalen welke persoonlijke kenmerken personeel binnen een Kindcentrum heeft, alsmede de behoeftes en competenties. Om deze valide en betrouwbaar in beeld te krijgen wordt er gebruik gemaakt van operationalisaties om de gehanteerde constructen te bevragen. Dit betekent dat een construct via verschillende items (vragen) wordt gemeten.

Basis van constructen

Met het bepalen van de constructen is rekening gehouden met informatie die uit het kwalitatieve deel van het onderzoek van KOCK naar voren kwam. De belangrijkste conclusies die uit deze interviews kunnen worden getrokken is dat de werkgever (de directie van Kindcentra Den Bosch) vooral op zoek is naar flexibele, multi-inzetbare medewerkers, waarbij er het liefst in de vorm van combifuncties wordt gewerkt. Het type medewerker dat hierbij hoort heeft breed georiënteerde interesses, kan zowel pedagogische – als verzorgende taken aan en werkt goed samen in teamverband. Vooral de kennis in primair onderwijs en de competenties die medewerkers in de kinderopvang hebben wordt hierbij gezien als de sleutel tot een succesvol loopbaanbeleid (KOCK, 2012). Op basis hiervan zijn de onderdelen en constructen gevormd zoals die in de vragenlijst werden bevraagd en hieronder zijn uitgediept.

Paragraaf 3.4: Meten van constructen: onderdeel 1 persoonlijke kenmerken

In dit onderdeel werden vijf persoonskenmerken gevraagd. De eerste is geslacht, dit omdat het geslacht van invloed kan zijn op de behoeftes die een werknemer kent. Daarnaast werd ook de leeftijd in jaren gevraagd. Dit is relevant omdat oudere werknemers andere behoeftes hebben dan jongere medewerkers. Ook de huidige functie is belangrijk om te weten, op deze manier kon bepaald worden welke (groepen) functies bepaalde behoeftes of competenties hebben. Verder is ook de hoogst genoten opleiding van belang. Dit omdat mensen met een relatief hogere opleiding meerdere competenties bezitten en ook andere behoeftes hebben dan mensen met een lager opleidingsniveau. Als laatste werd het aantal jaar werkervaring gevraagd. Een ervaren werknemer zal meer competenties bezitten en andere ontwikkelingsbehoeftes kennen dan een beginnende medewerker. De belangrijkste persoonlijke kenmerken zijn aan het begin van dit hoofdstuk gegeven, tevens zijn deze na te lezen in de bijlage 4 aan het eind van dit verslag.

Paragraaf 3.5: Meten van constructen: onderdeel 2 behoeftes

In de vragenlijst wordt aan de respondenten gevraagd in hoeverre ze behoefte hebben aan de volgende factoren: Taken, autonomie, samenwerking, persoonlijke ontwikkeling, variatie en behoud van werk. Deze factoren zijn gebaseerd op mogelijke behoeftes van personeel binnen het Kindcentrum, zoals die in de interviews met directies naar voren kwamen. Bijna alle schalen komen uit bestaande literatuur. Hierbij is telkens kritisch de afweging gemaakt welke items worden meegenomen. Bij veel constructen waren namelijk te veel items, waardoor deze niet allemaal in de vragenlijst konden worden opgenomen. De vragen met betrekking tot “taken” zijn zelf bedacht en niet gevalideerd uit bestaande literatuur. De taken zelf zijn gebaseerd op gespreksverslagen met directies van Kindcentra. Het construct “behoud van werk” is ook zelf toegevoegd en bedacht, omdat dit een relevante en actuele vraag is voor een medewerkers binnen een Kindcentrum. Alle genoemde behoeftes zullen stuk voor stuk worden besproken.

Taken

Er zijn binnen het Kindcentrum vier hoofdtaken te onderscheiden: Verzorgend, voorbereidend, pedagogisch/opvoedkundig en onderwijzend (KOCK, 2012). In de vragenlijst kunnen de medewerkers aangeven aan welke soort taken zij behoefte hebben. Daarvoor werden de volgende vragen gebruikt:

- Ik heb behoefte taken uit te voeren die pedagogisch/opvoedkundig van aard zijn
- Ik heb behoefte taken uit te voeren die verzorgend van aard zijn
- Ik heb behoefte taken uit te voeren die onderwijzend van aard zijn
- Ik heb behoefte taken uit te voeren die voorbereidend van aard zijn

Autonomie

In het Kindcentrum van de toekomst zal niet alleen samenwerken een belangrijke plaats gaan innemen, maar zal ook een beroep worden gedaan op de zelfstandigheid van de werknemer. Er kan hierbij aan een situatie worden gedacht, waarin een medewerker uit de kinderopvang deels taken uit gaat voeren binnen de onderbouw van het primair onderwijs. Waarvoorheen deze werknemer werkte in een omgeving waar meerdere collega's zich in dezelfde ruimte bevinden, staat er binnen het basisonderwijs doorgaans maar één leerkracht voor de groep kinderen. Dit betekent dat dit hogere eisen stelt aan de zelfstandigheid en eigen verantwoordelijkheid van de werknemer. Idealiter is de werknemer binnen het Kindcentrum van de toekomst in staat om zelfstandig te werken. Hierbij is het de vraag of medewerkers wel de behoefte hebben aan meer autonomie binnen hun functie. Het concept “autonomie” kan volgens Morgeson & Humphrey worden gemeten aan de hand van drie dimensies: autonomie in plannen, autonomie bij het nemen van beslissingen en autonomie op de

wijze waarop werkzaamheden worden uitgevoerd (Humphrey & Morgeson, 2006). In de originele vragenlijst werden deze drie onderwerpen in kaart gebracht door ieder drie vragen. De constructen autonomie in plannen, autonomie bij het nemen van beslissingen en autonomie op de wijze waarop werkzaamheden worden uitgevoerd, hadden een Cronbach's alfa van respectievelijk 0.85, 0.85 en 0.88. Het construct autonomie werd op die manier in de oorspronkelijke vragenlijst door negen vragen in beeld gebracht, terwijl mijn vragenlijst dit met drie doet. Wegens beperkte ruimte in mijn vragenlijst is ervoor gekozen om slechts één representatieve vraag te stellen voor ieder element van autonomie. Al deze drie factoren zijn ook relevant in de context binnen het Kindcentrum. Een medewerker moet in staat zijn zelfstandig een dagindeling te kunnen maken, beslissingen te nemen als collega's bijvoorbeeld in een overleg zitten en op hun eigen manier een taak kunnen invullen. Dit is dan ook de reden dat het begrip autonomie wordt opgesplitst in deze drie items. Omdat het in bovenstaand onderzoek gaat om het in kaart brengen van werkzaamheden en niet om behoeftes zullen de vragen enigszins worden aangepast. Of dit uiteindelijk een negatief effect heeft op de validiteit of betrouwbaarheid, zal ik achteraf uitgebreid testen. De volgende drie vragen hebben betrekking op het meten van autonomie binnen een Kindcentrum:

- Ik heb behoefte aan het zelf inplannen van mijn werk
- Ik heb behoefte aan het zelfstandig nemen van beslissingen op mijn werk
- Ik heb behoefte aan het zelf bepalen van hoe ik mijn werkzaamheden uitvoer

Samenwerken

Er zijn verschillende mate van samenwerking te onderscheiden. Uit onderzoek blijkt dat een manier om de mate van samenwerking weer te geven is: *communication, co-operation, co-ordination, coalition, integration*. Hierbij is integratie de meest verregaande vorm van samenwerking (Horwath & Morrison, 2007). De hoogste mate van samenwerking kenmerkt zich onder andere door het stellen van gezamenlijke doelen, gezamenlijke beslissingen en formele afspraken. In de oorspronkelijke vragenlijst werd de hoogste mate van samenwerking gekenmerkt door in totaal elf elementen. In de vragenlijst zijn uiteindelijk drie theoretische elementen gekozen die een hoge mate van samenwerking kenmerken en die relevant zijn in de context van het Kindcentrum. Om in kaart te brengen in hoeverre het huidige personeel ook behoefte heeft aan een verregaande samenwerking zijn de volgende vragen daarop gebaseerd:

- Ik heb behoefte aan het zetten van gezamenlijke doelen
- Ik heb behoefte aan het maken van gezamenlijke beslissingen
- Ik heb behoefte aan het maken van formele afspraken binnen het Kindcentrum

Persoonlijke ontwikkeling

De ideale werknemer binnen het toekomstige Kindcentrum heeft een proactieve houding en wil zich persoonlijk ontwikkelen. Zo'n type medewerker kan vervolgens komen te werken in meerdere functies of kan meerdere taken krijgen. In de ideale situatie zijn er dan ook mogelijkheden voor de werknemer om zichzelf te ontplooiën. Het is hierbij de vraag of de medewerker zelf ook behoefte heeft aan deze persoonlijke ontwikkeling. Dit kan worden gemeten aan de hand van de *growth motivation index* (Fens, 2011). Dit is een meetinstrument die de motivatie tot persoonlijke groei meet. Hierbij is de aanname dat personeel dat zeer gemotiveerd is om persoonlijk te groeien hier ook behoefte aan heeft om dit in de toekomst te ontwikkelen. Hierbij zijn er meerdere vragen die uiteindelijk dit construct in kaart brengen. Om deze reden is slechts gekozen om drie vragen, van de oorspronkelijke twintig, met de hoogste Cronbach's alfa te selecteren die ook relevant zijn voor het Kindcentrum. De interne consistentie blijkt bij deze schaal goed te zijn. Alle vragen die in deze vragenlijst zijn meegenomen hadden een Cronbach's alfa boven 0,5 wat zou betekenen dat de factoranalyse voldoet aan de Kaiser – Meyer Olkin parameter en dus een goede betrouwbaarheid weergeeft. Het meetinstrument gaat uit van twee soorten persoonlijke groei. De eerste is gebaseerd

op cognitieve groei, wat slaat op het vergaren van nieuwe kennis en ontwikkelen van nieuwe inzichten. De tweede is experiëntiële groei, wat duidt op versterken van sociale banden en het opdoen van ervaringen (Fens, 2011). Vragen die hiervan zijn opgenomen in de vragenlijst zijn:

- Ik heb behoefte aan uitdagend en betekenisvol werk
- Ik heb behoefte aan bezigheden waarvan ik kan leren, zelfs als ik geen garantie heb dat ze een goed resultaat opleveren
- Ik heb behoefte aan het verbeteren van mijn relaties met collega's op het werk

Een ander manier om de behoefte naar persoonlijke ontwikkeling te bevragen is via de volgende vraag. Deze vraag stond ook in de *growth motivation index* maar deze formulering sprak mij meer aan (Veen G. v., 2010, p. 24):

- Ik heb behoefte aan een baan waarbij volop gebruik wordt gemaakt van mijn vaardigheden en expertise

Variatie

In het Kindcentrum van de toekomst zal er flexibiliteit worden gevraagd van de werknemer, zodat zij multi-inzetbaar zijn op meerdere functies binnen de organisatie. Uiteindelijk kan het dus voorkomen dat zo'n medewerker meer taken gaat uitvoeren en dat de variëteit in werkzaamheden zal groeien. De vraag is hier echter of het huidige personeel hier ook op zit te wachten. Om de behoefte aan variatie daadwerkelijk te meten wordt er gebruik gemaakt van het onderzoek van Morgeson & Humphrey die door middel van items de variatie in werkzaamheden in beeld weten te krijgen. Hierbij gaat het in eerste instantie om vragen die bedoeld zijn om in kaart te brengen hoe de variatie binnen het huidige werk is gesteld. Deze vragen heb ik voor het doel van het onderzoek omgezet naar behoeftepeilingen. Bij het vormgeven van dit construct is er gekeken naar de verschillende taken die een functie inhouden. Een grotere variëteit in taken zou interessanter zijn voor de werknemer. Hierbij hebben de gestelde vragen een Cronbach's alfa van 0.95, wat een extreem hoge interne consistentie waarde is. Omdat er maar beperkte ruimte is binnen mijn vragenlijst is ervoor gekozen om slechts twee vragen, uit de oorspronkelijke vier vragen, te selecteren. Deze twee vragen waren het meest van toepassing binnen het Kindcentrum. Het is hierbij van belang om in de analyse te bekijken of het kiezen van slechts twee items uit het oorspronkelijke construct variatie invloed heeft op de Cronbach's alfa. Dit zal later in het verslag dan ook terugkomen. Binnen het construct variatie in mijn vragen is één vraag gericht op variatie en één vraag gericht op uitvoer van verschillende taken:

- Ik heb behoefte aan gevarieerde werkzaamheden
- Ik heb behoefte verschillende dingen te doen binnen mijn werk

Behoud van werk

Als laatste is het belangrijk om erachter te komen in hoeverre werknemers zitten te wachten op het veranderen van functies binnen een Kindcentrum. Daarom is er besloten om ook te bepalen hoeveel behoefte personeel heeft aan het behoud van werkzaamheden. Onderstaande vraag is zelf bedacht en niet gebaseerd op een bestaande vragenlijst:

- Ik heb niet de behoefte iets te veranderen aan mijn huidige werk

Paragraaf 3.6: Meten van constructen: onderdeel 3 competenties

Door middel van kwalitatieve interviews zijn de wensen in kaart gebracht van de directieleden van verschillende Kindcentra (KOCK, 2012). Er werd hierbij gevraagd naar eigenschappen en competenties die de ideale medewerker van de toekomst zou moeten hebben om optimaal te functioneren binnen een Kindcentrum. Idealiter zouden medewerkers van Kindcentra in Den Bosch hierbij de volgende competenties moeten bezitten:

- “Role breadth self efficacy”
- Meegaan met en ondersteunen van veranderingsprocessen
- Vermogen om samen te werken
- Vermogen om (snel) te leren

Daarnaast is het belangrijk om te weten in hoeverre werknemers competenties voor bepaalde taakgroepen bezitten. Ook is autonomie en zelfstandigheid, zoals eerder besproken, van belang. Alle benodigde competenties die idealiter aanwezig zijn bij personeel binnen een Kindcentrum worden hierna besproken.

Taken

Het kunnen uitvoeren van bepaalde taken is gebaseerd op de vier soorten functies die in het Kindcentrum aanwezig zijn: pedagogisch/opvoedkundig, verzorgend, onderwijzend, voorbereidend (KOCK, 2012). Naast dat we willen weten in hoeverre werknemers behoefte hebben aan bovenstaande functies is het namelijk ook belangrijk om in kaart te brengen welke functies zij kunnen uitvoeren. Op deze manier kom je te weten waar potentiële kansen liggen voor het combineren van functies of het uitwisselen van personeel en ook waar mogelijke “gaten” zitten. Deze kunnen bijvoorbeeld door (interne) opleidingen worden overbrugd, maar de wijze waarop dit wordt gedaan valt buiten het kader van dit onderzoek. Vragen die gesteld zijn in het kader van taken en competenties zijn:

- Ik denk dat ik in staat ben pedagogische/opvoedkundige taken uit te voeren
- Ik denk dat ik in staat ben verzorgende taken uit te voeren
- Ik denk dat ik in staat ben onderwijzende taken uit te voeren
- Ik denk dat ik in staat ben voorbereidende taken uit te voeren

Autonomie

Autonomie kan, zoals eerder vermeld, worden gemeten aan de hand van drie indicatoren: planning, het nemen van beslissingen en op welke manier werk wordt uitgevoerd (Humphrey & Morgeson, 2006). Deze drie typen vragen die samen autonomie of de zelfstandigheid van de werknemer in beeld brengt werden ook gebruikt bij het meten van behoeftes van het personeel. Hierbij is de vraagstelling weer iets omgegoten wat ten koste kan gaan van de betrouwbaarheid en validiteit. De oorspronkelijke enquêtevragen zijn gericht op het bepalen van hoe iemands baan eruit ziet en is dus niet gericht op het meten van competenties. Elk van de drie elementen van autonomie bevatte in de originele vragenlijst drie vragen, in het kader van beperkte ruimte in mijn vragenlijst heb ik weer van ieder element één vraag geselecteerd. De vragen van de originele vragenlijst zijn bedoeld om te meten hoeveel autonomie een werknemer in zijn huidige baan ondervindt, deze zijn veranderd in vraagstellingen gericht op het meten van de competentie autonomie:

- Ik denk dat ik in staat ben zelf mijn werk in te plannen
- Ik denk dat ik in staat ben zelfstandig beslissingen te nemen op mijn werk
- Ik denk dat ik in staat ben zelf te bepalen hoe ik mijn werkzaamheden uitvoer

Samenwerken

Samenwerken is een cruciale competentie voor iedere medewerker binnen het Kindcentra. Met

samenwerken wordt hier bedoeld het communiceren en werken aan een taak of naar een oplossing met zowel collega's binnen het Kindcentrum als erbuiten. Voor personeel werkzaam op de kinderopvang geldt dat deze veelal met meerdere medewerkers aan het werk zijn in een groep kinderen. Maar ook communicatie met ouders is een belangrijk aspect van samenwerken dat zeker niet onderschat mag worden. In de interviews met directieleden van Kindcentra werd dit belang dan ook benadrukt (KOCK, 2012). Voor leerkrachten in het basisonderwijs kan samenwerking tussen collega's ook voorkomen door middel van overleggen en studiemiddagen. Waarbij niet alleen ontwikkelingen op onderwijsgebied worden uitgewisseld, maar ook kenmerken van het kind centraal staan. In het ideale Kindcentrum van de toekomst zal dus een grote rol zijn weggelegd voor het aspect samenwerken. Mede omdat personeel meerdere rollen of taken kan uitvoeren zal het intensiever gaan samenwerken met andere partijen en afdelingen. Dit betekent automatisch dat personeel andere – of meer collega's kan krijgen. Hierbij is er weer een selectie gemaakt uit de oorspronkelijke vragen door de beperkte ruimte in mijn vragenlijst. Indicatoren van het vermogen tot samenwerken kan concreet worden gemeten aan de hand van de volgende vragen (Kathrine Goffart, 2007, p. 77).

- Ik denk dat ik in staat ben te overleggen met collega's binnen het Kindcentrum wat mijn planning is
- Ik denk dat ik in staat ben beslissingen van de verantwoordelijke (of van het team) te aanvaarden
- Ik denk dat ik in staat ben collega's binnen het Kindcentrum hulp/raad te vragen om mijn werk beter te kunnen doen
- Ik denk dat ik in staat ben anderen te helpen wanneer deze erom vragen

Leervermogen

Er is tegenwoordig een grote behoefte aan werknemers die snel kunnen leren. Mede door veranderingen op het gebied van wet – en regelgeving in de kinderopvang en de spanningen op de arbeidsmarkt voor leraren, kan de omgeving waarin een Kindcentrum opereert worden bestempeld als dynamisch. Daarom is het nodig om personeel te hebben, dat zich snel aan kan passen aan deze nieuwe omgeving en in het geval van rolveranderingen snel leert binnen deze nieuwe rol. Dat een medewerker in het ideale Kindcentrum van de toekomst over een groot leervermogen moet beschikken moge duidelijk zijn. Het is nu de vraag hoe we dit leervermogen kunnen beoordelen en meetbaar kunnen maken. Het sleutelbegrip kennis is binnen het leervermogen cruciaal. Met kennis wordt betekenisvolle informatie bedoeld die men kan gebruiken binnen een bepaalde context (Sprenger, van Eijdsen, ten Have, & Ossel, 1995). De kennisstroom binnen organisatie kan worden onderverdeeld in vier categorieën: Absorptie (opnemen van kennis), diffusie (verspreiden van kennis), generatie (het kunnen genereren van nieuwe kennis) en exploitatie (toepassen van kennis) (Sprenger, van Eijdsen, ten Have, & Ossel, 1995). De volgende competenties kunnen worden gemeten, op basis van de kennisdomeinen, om zodoende het lerend vermogen in kaart te brengen: absorptievermogen, diffusiecapaciteit, generatievermogen en exploitatiegraad. Per onderdeel is de meest relevante vraag uitgekozen om op te nemen in de vragenlijst, die zal worden verspreid onder medewerkers van Kindcentra Den Bosch (Sprenger, van Eijdsen, ten Have, & Ossel, 1995, pp. 91-93):

- Ik denk dat ik in staat ben opleidingen en trainingen te volgen
- Ik denk dat ik in staat ben kennis met andere teams uit te wisselen door middel van studiedagen/overleg

- Ik denk dat ik in staat ben problemen, onzekerheden en fouten openlijk met collega's te bespreken
- Ik denk dat ik in staat ben ervaringen met mensen buiten het Kindcentrum te gebruiken voor verbetering van mijn werk

Role breadth self efficacy (RBSE)

Het is van belang op zoek te gaan naar personeel dat competenties heeft op het gebied van flexibiliteit en zich gemakkelijk kan aanpassen aan veranderingen in de omgeving. Dit is in voorgaande paragrafen al uitgebreid besproken. Door het begrip RBSE te operationaliseren naar variabelen kan dit abstracte concept concreet worden gemeten. Er wordt door Parker in haar artikel verschillende stellingen gegeven waardoor RBSE te meten is. Omdat Parker een gevalideerde en betrouwbare vragenlijst uitvoerig heeft getest zal ik in mijn onderzoek dan ook vragen uit deze vragenlijst overnemen. Gezien de beperkte tijd die beschikbaar is, kom ik niet toe aan het testen van de vragenlijst. Door telkens de vraag te stellen hoeveel vertrouwen de werknemer heeft in zichzelf in verschillende situaties, wordt in kaart gebracht hoe hoog de RBSE en dus de kans op het invoeren van brede rollen zal zijn. De oorspronkelijke vragenlijst bestond uit tien stellingen. In mijn onderzoek heb ik de belangrijkste en meest relevante vragen verwerkt: (Parker, 2000, p. 457):

- Ik denk dat ik in staat ben nieuwe ideeën voor mijn team/collega's te ontwerpen
- Ik denk dat ik in staat ben informatie te presenteren aan een groep collega's
- Ik denk dat ik in staat ben te helpen bij het stellen van doelen voor mijn team/collega's
- Ik denk dat ik in staat ben mijn team/collega's te vertegenwoordigen tijdens een overleg met het bestuur

Meegaan met en ondersteunen van veranderingsprocessen

De meeste literatuur die beschikbaar is voor verandering en het omgaan met veranderingen binnen de organisatie is op macroniveau onderzocht. Er is aanzienlijk minder bekend over hoe dit op individueel niveau is te meten (Wanberg & Banas, 2000). Om deze reden zijn oorspronkelijke vragen uit vragenlijsten zoals gegeven in literatuur enigszins omgebouwd naar een relevante vorm voor dit onderzoek.

Uit onderzoek blijkt dat omgaan met onderwijsvernieuwingen voor docenten op het voortgezet onderwijs niet altijd gemakkelijk en vanzelfsprekend is (Rosink, 2009). De mate van een soepele omgang met onderwijsvernieuwingen wordt bepaald door de zelfredzaamheid van docenten. Deze zelfredzaamheid wordt op haar beurt weer bepaald door veerkracht en onderwijsopvattingen die docenten hebben (Rosink, 2009). Uit dit onderzoek blijkt dat zelfredzaamheid valide kan worden geoperationaliseerd aan de hand van de volgende vraagstellingen: "*Ik ben in staat rustig te blijven als op school dingen gevolgen hebben voor mijn werk nog onzeker zijn*" en "*als er nieuwe taken van mij worden verwacht lukt het mij wel om daar mijn draai daarin te vinden.*" De onderwijsopvatting van docenten is ook van invloed op de zelfredzaamheid. Hoewel dit onderzoek is uitgevoerd onder docenten op het voortgezet onderwijs, zijn deze vragen ook op primair onderwijs van toepassing. Onderwijsopvattingen hebben betrekking op de lesstof of op de leerling. Een vraag om dit in beeld te vangen is de volgende: "*Het is de taak van het Kindcentrum om het karakter van de leerling te ontwikkelen*". Deze vraag zal betrekking hebben op een onderwijsopvatting waarbij de leerling centraal komt te staan. In de uiteindelijke vragenlijst is dit item echter niet opgenomen, omdat deze niet in lijn was met de overige vragen en hierdoor voor verwarring kon zorgen. Het laatste component om de uiteindelijke omgang met veranderingen te meten is veerkracht. Veerkracht kan worden gemeten door de volgende stellingen: "*Mijn geloof in mijzelf helpt mij moeilijkheden te overwinnen*" en "*ik kan een situatie op verschillende manieren bekijken*" (Rosink, 2009, pp. 11-14). Het is onbekend hoeveel stellingen er totaal werden gehanteerd in het originele onderzoek. Wel zijn er enkele stellingen als voorbeeld gegeven, die ik heb overgenomen in mijn onderzoek. Uiteindelijke vragen die gesteld werden in het onderzoek zijn:

- Ik denk dat ik in staat ben rustig te blijven wanneer er, binnen het Kindcentrum, veranderingen optreden waarvan de gevolgen voor mij nog onzeker zijn
- Ik denk dat ik in staat ben nieuwe taken uit te voeren
- Ik denk dat ik in staat ben moeilijkheden te overwinnen

Constructen meten in SPSS

Omdat de constructen via door mij gekozen items worden gemeten, is het zaak om ook in de dataset van SPSS constructen aan te maken aan de hand van deze items. Er dient hierbij te worden bedacht dat niet alle constructen uit hetzelfde aantal items bestaat. Daarom is er voor gekozen om voor ieder construct het gemiddelde uit te rekenen. Dit werd gedaan door het aanmaken van een nieuwe variabele passend bij het gekozen construct. Bij de behoeftes zijn autonomie, samenwerken, persoonlijke ontwikkeling en variatie als nieuwe variabele aangemaakt. Hierbij meet de nieuwe variabele het construct op basis van het gemiddelde van de individuele items. Zo zijn bijvoorbeeld de drie items die de behoefte naar autonomie in kaart brengen gewogen en de nieuwe variabele heeft het gemiddelde van deze drie vragen. Bij de competenties zijn autonomie, samenwerken, leervermogen, RBSE en meegaan met verandering als nieuwe variabelen samengevoegd. Er is gekozen om de behoeftes en competenties naar bepaalde taken niet te wegen, omdat dit anders een vertekend beeld zou opleveren als dit als construct wordt gepakt. Behoefte aan verzorgende taken en behoefte aan onderwijzende taken meten twee compleet andere behoeftes. Daarom is het beter bij dit onderwerp de individuele items met elkaar te vergelijken. Dit is mogelijk omdat deze vier vragen één op één met elkaar gespiegeld zijn, wat bij de overige constructen niet het geval is. Ook voor het construct behoud van werk is geen nieuwe variabele aangemaakt, omdat deze slechts uit één vraag bestond.

Deze nieuw aangemaakte variabele worden in het volgende hoofdstuk gebruikt voor nadere beschrijving en analyses.

Hoofdstuk 4: Resultaten

In dit hoofdstuk zal de data zoals gevonden na het afnemen van de vragenlijsten worden gepresenteerd en geïnterpreteerd. Dit wordt gedaan door eerst toe te lichten op welke manier de data wordt geanalyseerd. Daarna zullen de belangrijkste statistieken worden weergegeven via grafieken en tabellen. In de laatste paragrafen zullen vervolgens statistische analyses worden uitgevoerd om zodoende significante relaties aan te tonen.

Paragraaf 4.1: Data analyse

De vragenlijst werd online afgenomen met behulp van het programma *thesis tools*. Uiteindelijke data werd automatisch in Excel verwerkt. Na de sluitingsdatum van de enquête werd in Excel het bestand opgeschoond en klaargemaakt voor data-analyse in SPSS. Dit opschonen hield in dat respondenten die niet alle onderdelen hadden ingevuld uit het onderzoek zijn gehaald. Het verwijderen van respondenten uit de database kan in kleine samples van invloed zijn op de power van een toets. Omdat mijn onderzoek met 151 respondenten begon en de respondenten die delen van de vragenlijst niet hebben ingevuld compleet random zijn verdeeld, zal dit naar verwachting verder geen *bias* opleveren (Acock, 2005). Na deze selectie bleven 116 van de oorspronkelijk 151 respondenten over. Van de overgebleven 116 respondenten waren er ook enkelen die vergeten waren om bepaalde vragen in te vullen. Dit heb ik opgelost door de missende waarden te vervangen door gemiddelde van de groep. Op deze manier worden de missende waarden vervangen, waardoor deze data mee kan doen aan de toetsen die later worden afgenomen, maar zonder dat het van negatieve invloed is op de gemiddelden van de groep. Deze handeling mag alleen worden ondernomen als de missende waarden minder dan 10% van de data is (Roth, 1994). Mijn hoogste aantal *missing values* waren 4 van de 116 respondenten, wat procentueel 3,4% bedraagt. Deze 3,4% zit dus ruim onder de 10% grens die in de literatuur wordt gehanteerd.

Alle namen en labels zijn herschreven in SPSS. Een overzicht met namen en labels is te vinden in bijlage 3 aan het einde van het verslag. Op deze manier kan er zorgvuldig worden gewerkt bij latere verwerking en worden fouten voorkomen. Het bijhouden van een dergelijk codeboek of overzicht wordt dan ook aangeraden aan onderzoekers (Pallant, 2011).

Uiteindelijk blijft er hierdoor een “opgeschoond” SPSS bestand over, wat als basis kan worden gebruikt voor de beschrijvende statistiek en statistische analyse, die in de paragrafen hierna zullen worden besproken.

Paragraaf 4.2: Beschrijvende statistiek

Via de beschrijvende statistiek kan de gevonden data worden verkend en weergegeven. Dit betekent dat van iedere vraag de gemiddelde score en standaarddeviatie wordt gegeven. Alle beschrijvende data is ook terug te vinden in de bijlage 5.

Het doel van de beschrijvende statistiek is weer te geven hoe de data eruit ziet. Dit is belangrijk, want bij latere statistische analyses kan het bruikbaar zijn om terug te verwijzen naar de aard van data. Eventuele gevonden relaties kunnen in dit opzicht ook gemakkelijker worden verklaard aan de hand van de beschrijvende statistiek.

Allereerst zullen van de verschillende onderdelen de gemiddelden (scores op basis van een standaard 5 punts - *Likert scale*) gegeven worden. Ook de beschrijvende statistiek op constructniveau zal worden gegeven.

Onderdeel 2: Behoeftes

Tabel: 4.1: Gemiddelden en standaarddeviaties van het onderdeel behoeftes.

Variabele	Gemiddelde score	Standaarddeviatie
Uitdaging	4,77	0,729
Variëteit	4,62	0,801
Expertise	4,61	0,753
Afwisseling	4,58	0,721
Beh. Pedagogie	4,55	0,929
Besluitvorming	4,52	0,799
Doelen	4,47	0,831
Beh. Planning	4,27	0,921
Beh. Beslissen	4,25	0,935
Beh. Uitvoering	4,25	0,857
Afspraken	4,24	0,897
Leren	4,15	1,002
Beh. Onderwijzend	4,14	1,193
Beh. Voorbereidend	3,89	0,999
Relaties	3,61	1,219
Beh. Verzorgend	2,99	1,342
Behoud	2,98	1,249

In dit onderdeel scoren op het eerste gezicht vooral de variabelen “behoefte aan het uitvoeren van verzorgende taken” en “behoud van functie” laag. Het hoogste gemiddelde wordt gescoord op de vraag of werknemers behoefte hebben aan uitdagend en betekenisvol werk, gevolgd door variatie binnen het werk en volop gebruik van expertise. Dit zijn interessante dingen om tijdens de statistische analyse verder op in te gaan.

Het valt op dat de standaarddeviatie voor behoud van werk met 1,249 relatief hoog is ten opzichte van de overige standaarddeviaties. Dit kan betekenen dat de groep respondenten onevenredig is verdeeld of dat respondenten hier uiteenlopend op antwoorden.

Onderdeel 3: Competenties

Tabel 4.2: Gemiddelden en standaarddeviaties van het onderdeel competenties.

Variabele	Gemiddelde score	Standaarddeviatie
Comp. Pedagogie	4,82	0,615
Helpen	4,81	0,603
Comp. Belissen	4,77	0,636
Comp. Planning	4,73	0,667
Trainingen	4,68	0,626
Verbeteren	4,64	0,606
Comp. voorbereidend	4,62	0,670
Nieuwe taken	4,62	0,756
Comp. Uitvoering	4,61	0,697
Overleggen	4,61	0,704
Overwinnen	4,59	0,687
Raad	4,57	0,762

Bespreken	4,50	0,640
Doelstellingen	4,50	0,788
Kennisuitwisseling	4,50	0,788
Comp. Onderwijzend	4,45	1,806
Aanvaarden	4,43	0,757
Presenteren	4,39	0,943
Ontwerpen	4,32	0,767
Comp. Verzorgend	4,10	1,139
Onzekerheid	4,07	0,934
Vertegenwoordigen	4,05	1,078

Bij dit onderdeel wordt er het hoogst gescoord op de onderdelen competentie voor pedagogische/opvoedkundige taken en collega's helpen wanneer zij er om vragen, respectievelijk 4,82 en 4,81. Daarnaast is de eerste indruk ook dat er op vrijwel alle onderdelen hoog wordt gescoord. Dit zou duiden op een hoge mate van aanwezige competenties binnen het Kindcentrum. Het laagste wordt gescoord op het onderdeel "ik denk in staat te zijn mijn team/collega's te vertegenwoordigen tijdens een overleg met het bestuur", namelijk een gemiddelde waarde van 4,05, wat alsnog vrij hoog is.

Opvallend zijn de hoge standaarddeviaties bij de competenties voor het uitvoeren van onderwijzende – en verzorgende taken. Dit zou toegeschreven kunnen worden aan het feit dat binnen een Kindcentrum twee verschillende organisaties zijn gevestigd, namelijk de kinderopvang en basisonderwijs. Waar personeel in de kinderopvang vooral competenties voor verzorgende taken heeft, zullen de werknemers binnen primair onderwijs meer competenties voor onderwijzende taken in huis hebben. Dit veroorzaakt dat voor de competenties van verzorgende – en onderwijzende taken de antwoorden ver uiteen liggen. Immers respondenten hebben verschillende achtergronden en opleidingen. Dit verklaart dan ook de hoge standaarddeviatie van deze onderdelen. Als we kijken naar de standaarddeviaties voor deze onderdelen bij de behoeftes, dan scoren deze ook hoog. Gemiddeld scoren respondenten op het behoefteonderdeel 4,17. Dit in vergelijking met 4,52 die gemiddeld genomen op het gehele competentieonderdeel wordt behaald. Dit zou suggereren dat algemeen genomen personeel binnen Kindcentra Den Bosch de perceptie heeft dat zij beschikken over bepaalde competenties die nodig zijn in het Kindcentrum van de toekomst.

Constructen: gemiddelden en standaarddeviaties

In onderstaande tabel kan de beschrijvende statistiek voor alle gebruikte constructen in de vragenlijst worden gevonden.

Tabel 4.3: Gemiddelden en standaarddeviaties voor alle constructen

Construct	Gemiddelde	Standaarddeviatie
Competentie autonomie	4,70	0,607
Competentie samenwerken	4,60	0,616
Competentie meegaan met verandering	4,60	0,674
Behoeftes variatie	4,60	0,713
Competentie leervermogen	4,58	0,566
Behoeftes persoonlijke	4,51	0,697

ontwikkeling		
Behoefte samenwerken	4,41	0,716
Competentie RBSE	4,32	0,710
Behoefte autonomie	4,26	0,781
Behoefte behoud van werk	n.v.t.	n.v.t.
Competentie taken	n.v.t.	n.v.t.
Behoefte taken	n.v.t.	n.v.t.

In bovenstaande lijst is af te lezen dat alle constructen qua gemiddelden en standaarddeviaties redelijk dicht bij elkaar liggen. Het hoogst gemeten gemiddelde wordt behaald op het construct autonomie, waarbij de behoefte aan autonomie onderaan eindigt. De standaarddeviaties variëren van 0,566 tot 0,781. Op basis van deze gegevens kan er worden gesteld dat er geen opvallende uitschieters te herkennen zijn.

Aanmaken van nieuwe variabelen om functies te meten

Voordat ik verder kan analyseren binnen SPSS, heb ik eerst in SPSS de oude variabele “huidige functie” opgesplitst in meerdere nieuwe variabelen. Hierdoor kan er preciezer worden bekeken welke behoeftes functies binnen bijvoorbeeld de kinderopvang hebben.

Hierbij is onderstaand overzicht gebruikt om functies in te delen:

Tabel 4.4: Mogelijke antwoordopties bij de vraag “Wat is uw huidige functie” in de vragenlijst.

Antwoordoptie	Functie	Aantal
1	Pedagogisch medewerker kinderopvang / bso / peuterarrangement	31
2	Groepshulp kinderopvang	1
3	Groepsleidster kinderopvang	1
4	Stagiaire kinderopvang	0
5	(Cluster) manager kinderopvang	6
6	Assistent manager kinderopvang	4
7	Leerkracht onderbouw	20
8	Leerkracht middenbouw	22
9	Leerkracht bovenbouw	12
10	Vakleerkracht	0
11	Onderwijsassistent primair onderwijs	1
12	Leraarondersteuner	0
13	Activiteitencoördinator	0
14	Consulent / stafmedewerker onderwijs	0
15	Stagiaire primair onderwijs	0
16	Intern begeleider primair onderwijs	1
17	Remedial teacher	1
18	Directeur primair onderwijs	7
19	Anders namelijk ...	7

Bij de antwoordoptie “anders namelijk ...” hebben 7 respondenten hier een alternatief antwoord ingevuld. Hierbij zaten 3 directeuren Kindcentra, afdelingsmanager, bouwcoördinator, afdelingsmanager 7-13, invalleerkracht primair onderwijs, leerkracht/onderbouwcoördinator,

bouwcoördinator. Hierbij zijn 2 respondenten gelabeld als *missing values*, waardoor er uiteindelijk 7 respondenten overblijven binnen deze antwoordcategorie.

Ook was het nodig om bovenstaande aparte functies onder te brengen in nieuwe variabelen die alle functies binnen de kinderopvang of alle functies binnen het primair onderwijs meten. Hierdoor kan er straks bij het vergelijken van gemiddelden worden gerekend tussen primair onderwijs en kinderopvang alsmede binnen het primair onderwijs en de kinderopvang. Hierdoor kunnen er eerst algemene vergelijkingen worden gemaakt, waarna er later kan worden ingezoomd op behoeftes en competenties van specifieke functies.

Paragraaf 4.3: Statistische analyse: betrouwbaarheid en validiteit

In deze paragraaf wordt de statistische analyse besproken die is uitgevoerd op de dataset. Dit houdt in dat constructen worden getest op hun betrouwbaarheid (Cronbach's alfa) en validiteit (factoranalyse). In de volgende subparagrafen zal stuk voor stuk worden besproken welke resultaten er bij deze statistische analyse zijn gevonden.

Factoranalyse gehele dataset

Om de validiteit van de dataset te kunnen bepalen wordt de factoranalyse uitgevoerd. Deze kan bepalen in hoeverre de items goed onder één construct samenhangen en of er dus gemeten wordt wat er gemeten moet worden. Hierbij zijn bewust de constructen behoeftes – en competenties ten aanzien van taken, alsmede de behoefte naar behoud van werk, buiten de factoranalyse gelaten. Dit omdat behoeftes – en competenties ten aanzien van taken verschillende disciplines bevragen en er dus niet is geprobeerd om dit aan de hand van één specifiek construct te meten. Ook het construct behoud van werk is niet in de factoranalyse meegenomen, omdat deze slechts uit één item bestaat. De factoranalyse voor de gehele dataset is uitgevoerd, maar leverde geen nieuwe inzichten op. Dit kwam omdat er geen duidelijke structuur of samenhang naar voren kwam als de hele dataset in één keer werd geanalyseerd. Daarom is er besloten om een nieuwe factoranalyse op constructniveau uit te voeren. Op deze manier kan er nauwkeuriger worden beoordeeld of de gekozen constructen ook in de praktijk meten wat ze moeten meten. De nieuwe factoranalyse (PFA) en gevonden resultaten worden hieronder nader toegelicht.

Factoranalyse construct: behoefte aan autonomie

Om op constructniveau te kunnen bepalen of items werkelijk valide zijn werd er een factoranalyse (PFA) op constructniveau uitgevoerd. De gevonden Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) of sampling adequacy voor het construct behoefte aan autonomie bedroeg 0,716 met een Bartlett's test of sphericity van 0,0000. Deze twee testen controleren of er voldoende correlatie zit tussen verschillende variabelen in het construct (Pallant, 2011). Op deze manier wordt uitgesloten dat de correlatie door slechts één dominante variabele wordt veroorzaakt. De KMO moet sowieso $>0,5$ zijn, maar voor een goede factoranalyse wordt een minimum van $>0,6$ aangeraden (Pallant, 2011). De door mij gevonden KMO zit met 0,716 dus boven de aanbevolen norm van $>0,6$. De Bartlett's test of sphericity dient significant te zijn voor een adequate factoranalyse, dat wil zeggen een $p < 0,05$ (Pallant, 2011). De door mij gevonden $p = 0,0000$ zit binnen deze norm, waardoor het zin heeft om door te gaan met deze factoranalyse. Verder kan er in de factor matrix worden afgelezen, dat alle items kunnen worden ondergebracht binnen één construct. Er hoeft hier dan ook geen rotatie te worden uitgevoerd, want het construct is voldoende valide. De Cronbach's alfa, de betrouwbaarheid, van dit construct bedraagt 0,829. De Cronbach's alfa dient $> 0,6$ en het liefst $>0,8$ (Gliem & Gliem, 2003).

Mijn gevonden Cronbach's alfa van $0,829 > 0,8$ die aanbevolen wordt in de literatuur, wat erop duidt dat het construct behoefte aan autonomie betrouwbaar is.

Factoranalyse construct: behoefte aan samenwerken

Op dezelfde wijze als hierboven is beschreven is ook het construct behoefte aan samenwerken nader onderzocht. De KMO voor het construct behoefte aan samenwerken is 0,696 met een 0,000 significantie. Omdat de KMO $0,696 > 0,5$ is, zit deze boven de vereiste norm die in de literatuur wordt gegeven (Pallant, 2011). Ook de Bartlett's test vertoont met $0,0000 < 0,05$ de vereiste significantie (Pallant, 2011). Verder kunnen ook hier weer alle factoren worden ondergebracht onder één gezamenlijke factor, wat de validiteit van dit construct bevestigt. Er kan hier daarom geen rotatie worden uitgevoerd. Omdat de Cronbach's alfa 0,804 is en dus voldoet aan de $> 0,8$ die benodigd is, duidt dit op een goede betrouwbaarheid van dit construct (Gliem & Gliem, 2003).

Factoranalyse construct: behoefte aan persoonlijke ontwikkeling

Voor het construct behoefte aan persoonlijke ontwikkeling bedraagt de KMO 0,733 met een significantie van 0,000. Omdat de KMO $0,733 > 0,5$ is, kan er worden doorgegaan met deze factoranalyse. Ook de Bartlett's test of sphericity is $p < 0,05$. Hierdoor voldoet dit construct aan de twee eisen die in de literatuur worden gesteld (Pallant, 2011). Alle factoren kunnen weer correct onder het construct behoefte aan persoonlijke ontwikkeling worden geschaard. Maar het item "behoefte aan het verbeteren van relaties met collega's" valt er met 0,460 wel wat buiten. Om deze reden heb ik dan ook de *Cronbach's alfa if item deleted* hiervan uitgerekend en deze bleek 0,777 te bedragen. Omdat de validiteit sterk zou stijgen als dit item eruit werd gelaten is ervoor gekozen om een nieuwe factoranalyse uit te voeren, waarbij dit item dus bewust is weggelaten. Hierdoor daalt de KMO naar 0,681. De minimaal vereiste KMO $> 0,5$ dus er wordt wel aan de norm voldaan (Pallant, 2011). Het verwijderen van het item "relaties verbeteren met collega's" zorgt voor een betere factor matrix met hogere waarden. Om deze reden is dan ook besloten om het item "behoefte aan verbeteren van relaties met collega's" geschrapt uit de oorspronkelijke dataset. De uiteindelijke Cronbach's alfa van dit construct, waarin de vraag met betrekking tot relaties is weggelaten, is 0,777. Omdat $0,777 > 0,6$ die wordt aangeraden in de literatuur, kan er worden gesteld dat het construct behoefte aan persoonlijke ontwikkeling betrouwbaar is (Gliem & Gliem, 2003).

Factoranalyse construct: behoefte aan variatie

Bij het construct behoefte aan variatie zien we een KMO van 0,5 en een significantie van 0,000. Een minimale waarde voor de KMO van $> 0,5$ is vereist om door te mogen gaan met een verdere factoranalyse (Pallant, 2011). De Bartlett's test of sphericity $p < 0,05$ waardoor dit significant is en dus mag worden doorgegaan met de factoranalyse (Pallant, 2011). Er dient hier te worden opgemerkt dat het gaat om slechts twee items het construct behoefte aan variatie meten. Verder is snel af te lezen dat in de factor matrix de items onder één factor onder zijn te brengen. Omdat dit construct slechts twee items kent, heeft het geen zin om hier items weg te halen. Ik beschouw dit onderdeel als een bijzonder geval binnen deze statistische analyse, maar door de beperkte alternatieven heb ik er wel voor gekozen om met dit construct verder te rekenen. De Cronbach's alfa van dit construct bedraagt 0,853. Omdat de Cronbach's alfa van $0,853 > 0,8$ die in de literatuur wordt aanbevolen, is er dus een goede betrouwbaarheid bij het construct behoefte aan variatie (Gliem & Gliem, 2003).

Factoranalyse construct: competentie voor autonomie

De KMO voor het construct competentie voor autonomie bedraagt 0,750 met een significantie van 0,000. Omdat de $KMO > 0,5$ en de $p < 0,05$ voldoet dit construct aan beide normen die in de literatuur worden gehanteerd om door te mogen gaan met een verdere factoranalyse (Pallant, 2011). Verder is in de factor matrix af te lezen dat er slechts één factor past bij dit construct. De items hebben hier een factor loading van 0,877 (zelfstandig inplannen werk), 0,871 (zelfstandig beslissingen nemen) en 0,837 (zelfstandig uitvoering werk bepalen). Hierdoor is het niet nodig om een item uit deze schaal te halen. De betrouwbaarheid wordt berekend door de Cronbach's alfa en is hier 0,895. Omdat de Cronbach's alfa $> 0,8$ is die wordt aanbevolen in de literatuur, is hier sprake van een bijzonder hoge alfa (Gliem & Gliem, 2003). Dit betekent dat het construct competentie voor autonomie zeer betrouwbaar is.

Factoranalyse construct: competentie voor samenwerken

Voor competentie voor samenwerken bedraagt de KMO 0,785 bij een 0,000 significantie. Ook hier wordt met een $KMO > 0,5$ en $p < 0,05$ voldaan aan de normen die in de literatuur worden gehanteerd (Pallant, 2011). Volgens de factor matrix hangen alle items samen met één construct. Bij andere bestudering blijkt echter dat het item "overleggen met collega's over je planning" een afwijkende waarde van 0,626. De *Cronbach's alfa if item deleted* bedraagt bij dit item 0,829. Er wordt voor de zekerheid ook nog een factor analyse gedraaid. Hierbij wordt gevonden dat alle items stijgen in hun factor loading en de laagste waarde dan 0,743 wordt in plaats van de eerdere 0,626. Omdat dit dus blijkbaar aanzienlijke betere resultaten oplevert, is er voor gekozen om het item "overleggen" uit het construct weg te laten bij verdere analyses.

Vervolgens is de nieuwe Cronbach's alfa van dit construct berekend, deze was nu 0,829. De $0,829 > 0,8$ die in de literatuur wordt gegeven (Gliem & Gliem, 2003). Dat betekent dat dit construct betrouwbaar is.

Factoranalyse construct: competentie voor leervermogen

De KMO is hier 0,778 bij een significantie van 0,000. Er wordt hierbij aan beide normen voldaan, immers de $KMO > 0,5$ en de $p < 0,05$ (Pallant, 2011). Bij dit construct is een deuk te ontdekken in het *scree plot*. Deze deuk zorgt voor een splitsing binnen dit construct waardoor twee van de vier items relatief lage waardes vertonen. Dit zijn "kennis uitwisselen binnen het Kindcentrum" (0,698) en "problemen openlijk bespreken" (0,667). Omdat beide items dicht bij elkaar liggen en er anders maar twee items van het oorspronkelijke construct zouden overblijven, is er voor gekozen om beide items in het construct te behouden. De Cronbach's alfa voor de competentie voor leervermogen is 0,830. De $0,830 > 0,8$ die gewenst is, wat betekent dat het construct competentie voor leervermogen betrouwbaar is (Gliem & Gliem, 2003).

Factoranalyse construct: competentie voor RBSE

De KMO van competentie voor RBSE is 0,728 bij een significantie van 0,000. De $KMO > 0,5$ en de $p < 0,05$, waardoor het zinvol is om door te gaan met deze factoranalyse (Pallant, 2011). In het *scree plot* zit een grote deuk en dit is ook terug te vinden in de factor matrix. De items "helpen doelen te stellen voor team" (0,556) en "nieuwe ideeën te ontwerpen" (0,574) scoorden beiden een stuk lager dan de andere twee items binnen het construct. Daarom is ook de *Cronbach's alfa if item deleted* berekend. Deze was 0,786 (helpen bij doelen stellen) en 0,779 (nieuwe ideeën ontwerpen). Hier was de afweging om twee items uit het construct te verwijderen omdat zij de validiteit sterk naar

beneden trekken of toch voor vier items in de schaal te kiezen omdat er zo een betrouwbaarder beeld ontstaat. Om dit te bepalen is er een factoranalyse gedraaid op de twee items die zouden overblijven. Resultaat hiervan was dat KMO 0,500 werd. Dit is $< 0,600$ die aanbevolen wordt bij de KMO. Hoewel beide factoren in de factor matrix een waarde van 0,857 hadden is er daarom niet gekozen om beide items uit de schaal te verwijderen. Hierdoor zijn uiteindelijk, na de factoranalyse en rotatie, geen items uit dit construct verdwenen. De Cronbach's alfa van competentie voor RBSE is 0,793. Deze Cronbach's alfa $> 0,6$ de waarde die wordt aanbevolen in de literatuur en dus hebben we hier te maken met een betrouwbaar construct (Gliem & Gliem, 2003).

Factoranalyse construct: competentie meegaan met verandering

De KMO van het construct meegaan met verandering is 0,608 en de significantie is 0,000. De KMO $> 0,6$ die wordt aanbevolen in de literatuur en de $p < 0,05$ (Pallant, 2011). Dit betekent dat er aan beide eisen wordt voldaan, die benodigd zijn om door te gaan met een verdere factoranalyse. Na factoranalyse bleek dat het item "rustig blijven bij onzekerheid" buiten de andere twee items viel. De Cronbach's alfa if item deleted was voor dit item 0,851. Bij nieuwe berekening van factoranalyse wordt de KMO 0,500, wat kan worden verklaard uit het feit dat er nu slechts 2 items in het construct zitten. De factor matrix laat waarden zien van 0,862 wat goed is. Om deze reden is dan ook besloten om het item "rustig blijven bij onzekerheid" uit de oorspronkelijke vragenlijst te halen en dus bij het meten van constructen niet langer mee te nemen. Meegaan met verandering heeft een Cronbach's alfa van 0,771. Deze 0,771 $> 0,6$ die nodig is volgens de literatuur, daarom is het construct competentie om mee te gaan met verandering betrouwbaar gebleken (Gliem & Gliem, 2003).

De interne consistentie bepalen met behulp van de Cronbach's alfa

Nu de constructen correct in SPSS staan en de factor analyse (test op validiteit) is uitgevoerd, wordt het bijna mogelijk te testen op significante relaties. Echter, er moet eerst worden bepaald in welke mate de constructen consistentie vertonen. Dit kan statistisch worden aangetoond door middel van de Cronbach's alfa. Voor ieder construct is deze berekend en al genoemd in bovenstaande factoranalyse. Hieronder zijn alle Cronbach's alfa's nog eens overzichtelijk op een rijtje gezet. Verdere informatie over de interne consistentie en de bijbehorende output van SPSS is te vinden in de bijlage achterin het verslag.

Tabel 4.5: Cronbach's alfa van de gebruikte constructen in de vragenlijst.

Construct	Cronbach's alfa
Behoefte aan taken	n.v.t.
Behoefte aan autonomie	0,829
Behoefte aan samenwerken	0,804
Behoefte aan persoonlijke ontwikkeling	0,733
Behoefte aan variatie	0,853
Behoefte aan behoud van werk	n.v.t.
Competenties voor taken	n.v.t.
Competenties voor autonomie	0,895
Competenties voor samenwerken	0,834
Competenties voor leervermogen	0,830
Competenties voor RBSE	0,793
Competenties voor meegaan met verandering	0,771

Uit bovenstaande tabel is af te lezen dat alle gevonden Cronbach's alfa's $> 0,700$ zijn en de meeste zelfs $> 0,800$. Dit zou theoretisch gezien duiden op een acceptabele tot een goede interne betrouwbaarheid. Een vuistregel voor het interpreteren van Cronbach's alfa is namelijk dat deze sowieso $> 0,600$ is en het liefst $> 0,800$ (Gliem & Gliem, 2003).

De enige uitzondering bij de betrouwbaarheid is het construct taken. Hiervan bedraagt de Cronbach's alfa 0,556. Dit is ook logisch omdat er verschillende typen taken worden gemeten, waarbij verzorgende taken en onderwijzende taken twee verschillende zaken meten, waardoor hier weinig interne consistentie is. Bij verdere analyses zullen taken individueel per item worden vergeleken in plaats van het op constructniveau te onderzoeken. Ook het construct behoefte aan behoud van werk kan niet in de tabel worden weergegeven, omdat dit construct slechts door één vraag in kaart wordt gebracht.

Tevens is het van belang te kijken hoeveel een item bijdraagt aan de betrouwbaarheid van een schaal. Een manier om dit te statistisch te testen is de Cronbach's alfa te berekenen als het item uit het betreffende construct zou worden verwijderd. Hierbij valt uit onderstaande tabel op te maken dat als het item zou worden verwijderd uit het construct dit een Cronbach's alfa van 0,728 zou opleveren.

Tabel 4.6: Cronbach's alfa if item deleted van alle item in de vragenlijst.

Item	Cronbach's alfa is item deleted
Ik heb behoefte aan het zelf bepalen van de wijze waarop ik mijn werkzaamheden uitvoer	0,728

Omdat het construct "variatie" aan de hand van slechts 2 items wordt gemeten, is het niet mogelijk om van deze items de *Cronbach's alfa if item deleted* te berekenen. Die zou dan namelijk gebaseerd zijn op 1 item, wat niet kan binnen SPSS. Daarom zijn items behorend bij dit construct leeg gelaten in de tabel achterin. Alle andere *Cronbach's alfa's if item deleted* kunnen worden teruggevonden in de bijlage achterin.

Paragraaf 4.4: Statistische analyse: kinderopvang en basisonderwijs in het algemeen

In deze paragraaf worden eerst de behoeftes en competenties voor de kinderopvang en het basisonderwijs in het algemeen besproken. Daarna zal er worden ingegaan op de behoeftes en competenties met betrekking tot taken voor de kinderopvang en het basisonderwijs.

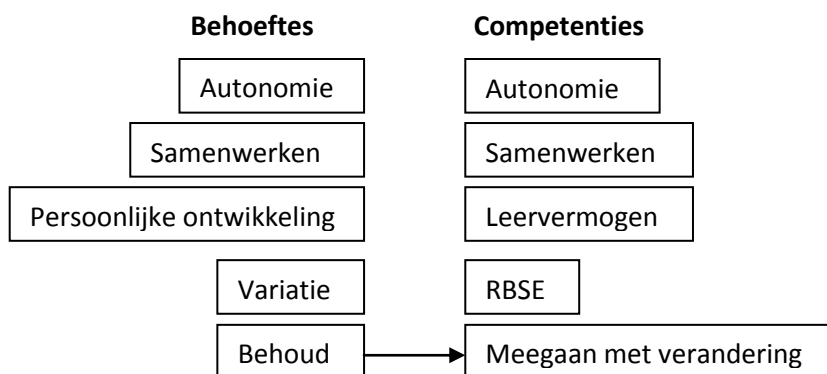
Behoeftes en competenties: constructen

Als eerste is onderzocht welke algemene trends kinderopvang en basisonderwijs vertonen. Dit werd gedaan door voor zowel primair onderwijs – als voor kinderopvang in het algemeen de ANOVA te berekenen. Er werd hierbij ingegaan op de constructen uit de vragenlijst. De ANOVA vergelijkt het gemiddelde van het primair onderwijs met het gemiddelde van functies buiten het primair onderwijs. Op deze manier kan er een significant verschil tussen deze twee groepen worden aangetoond. Hier dient te worden opgemerkt dat het bij de ANOVA slechts gaat om het aantonen van verschillen in gemiddelden. De richting en sterkte van het verband zal in verdere analyses moeten worden onderzocht om hier ook daadwerkelijk betekenis aan te kunnen geven. In onderstaande tabel staan hierbij de significante verschillen, zoals gevonden, weergegeven.

Tabel 4.7: Significante verschillen (ANOVA) kinderopvang en basisonderwijs in het algemeen met behoeftes en competenties in SPSS.

Relatie	Waarde
Functies primair onderwijs → behoefte behoud werk	0,048
Functies kinderopvang → behoefte behoud werk	0,001

Omdat het hierbij gaat om twee deze verschillen, is er voor gekozen om slechts één figuur te maken die voor zowel de kinderopvang als voor het basisonderwijs geldt:



Figuur 4.1: Behoeftes en competenties voor kinderopvang en basisonderwijs in SPSS.

In SPSS is de kinderopvang en het basisonderwijs in het algemeen vergeleken op verschillen in hun gemiddelden. Dit werd gedaan met betrekking tot alle algemene constructen, zoals die ook in de vragenlijst werden bevraagd. Bij behoeftes werd er getest op autonomie, samenwerken, persoonlijke ontwikkeling, variatie en behoud. Bij competenties werd er getest op autonomie, samenwerken, leervermogen, RBSE en meegaan met verandering. Hieruit bleek dat er alleen significante verschillen ontstaan tussen primair onderwijs met de behoefte naar behoud van werk en kinderopvang met behoefte naar behoud van werk. De pijl in bovenstaande figuur geeft aan dat er wel een significant verschil is gevonden in behoefte naar behoud, maar dat dit niet overeenkomt met de competentie meegaan met verandering. De pijl betekent dus dat er vanuit dat construct een significant verschil is gevonden. In dit geval is er een significant verschil gevonden bij het construct behoud, maar dus niet voor het construct meegaan met verandering. Als er ook voor meegaan met verandering een significant verschil zou zijn gevonden zou er ook een pijl vanuit dat construct richting behoud gaan. Bijverdere schema's geldt dezelfde logica als hierboven is geschetst.

Omdat de vraag behoefte aan behoud van werk negatief is gesteld, moet tijdens het interpreteren van data hier rekening mee worden gehouden en resultaten worden omgedraaid. Oorspronkelijk was de vraag namelijk: "ik heb niet de behoefte iets te veranderen aan mijn werk". Dit betekent dat zowel de kinderopvang als het primair onderwijs in het algemeen niet de behoefte heeft aan behoud van werk, maar behoefte heeft aan het veranderen van werk. Een significantie betekent hierbij dus dat de groep primair onderwijs een ander gemiddelde heeft dan functies buiten het primair onderwijs. Zo geldt ook dat functies binnen de kinderopvang een verschil vertonen met de groep buiten de kinderopvang. Er dient hier te worden opgemerkt dat bij alle gevonden verschillen de sterkte en de richting van het verband nog onduidelijk is. De ANOVA heeft enkel en alleen een significant verschil geconstateerd. Later in deze statistische analyse zal worden ingegaan op de daadwerkelijke betekenis van dit verschil.

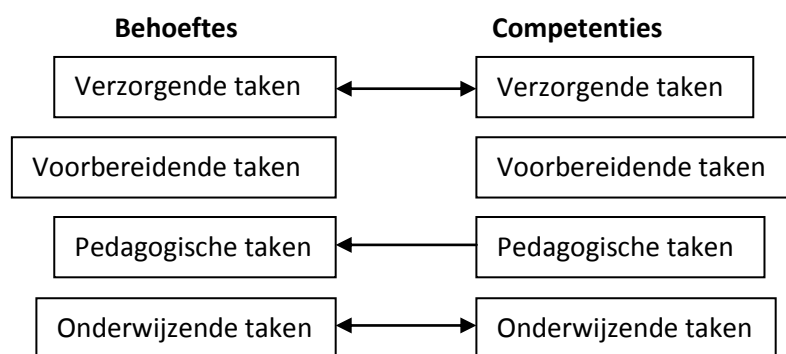
Behoeftes en competenties: Taken

Vervolgens is gezocht naar significante verschillen tussen de functies binnen de kinderopvang en functies binnen het primair onderwijs op het gebied van taken. Hierbij werd gekeken in hoeverre er

behoefte is en competenties aanwezig zijn voor de vier hoofdgroepen van taken die er zijn in het Kindcentrum. Via de ANOVA werd dit onderzocht in SPSS. De volgende significante verschillen in gemiddelden werden hierbij gevonden voor de sector kinderopvang:

Tabel 4.8: Significante verschillen (ANOVA) kinderopvang in het algemeen met betrekking tot taken.

Relatie	Waarde
Kinderopvang → behoefte verzorgende taken	0,001
Kinderopvang → behoefte onderwijzende taken	0,000
Kinderopvang → competentie verzorgende taken	0,018
Kinderopvang → competentie onderwijzende taken	0,000
Kinderopvang → competentie pedagogische taken	0,025



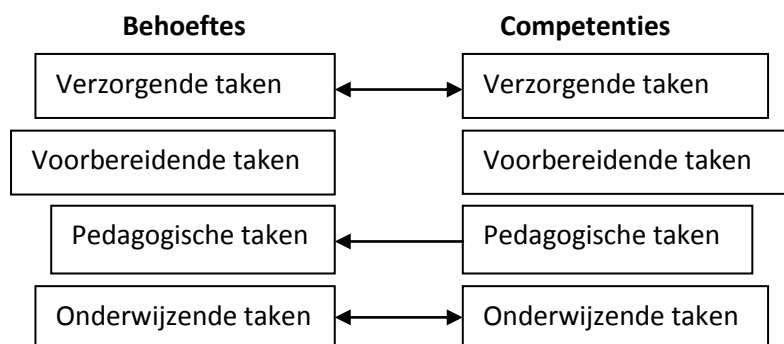
Figuur 4.2: Behoeftes en competenties voor de sector kinderopvang met betrekking tot taken.

Uit de tabel valt op te merken dat er vijf significante verschillen in gemiddelden zijn gevonden met betrekking tot taken en kinderopvang. Het eerste significante verschil is gevonden tussen de groep kinderopvang en niet – kinderopvang. Ook zijn er verschillen tussen deze groepen gevonden op het gebied van onderwijzende – en pedagogische taken. In bovenstaand figuur is te zien welke overeenkomsten er voor de kinderopvang gelden tussen de behoeftes en competenties. Het blijkt dat de kinderopvang zowel behoeftes als competenties voor verzorgende taken bezit. Dit is te zien aan de pijlen die bij deze onderdelen beide kanten zijn opgericht. Ook vertoont de kinderopvang in het algemeen een significant verschil bij de behoefte aan onderwijzende taken. Het is echter nog onduidelijk of de kinderopvang ook competenties voor onderwijzende taken denkt te bezitten of dat het juist van mening is dat ze deze niet bezit. Er is namelijk een verschil aangetoond, maar het is onbekend in welke richting. Verder heeft de kinderopvang wel een significant verschil bij competenties voor pedagogische taken maar is er geen significant verschil gevonden met betrekking tot deze behoefte. Dit is te zien aan de pijl die van competenties voor pedagogische taken naar behoefte aan pedagogische taken loopt. Uit de pijlen in bovenstaand figuur is tevens op te maken dat kinderopvang zowel significante verschillen kent bij behoeftes als competenties voor verzorgende taken. De kinderopvang heeft verder een significant verschil bij behoefte aan onderwijzende taken, maar het is nog onduidelijk of ze hiervoor ook de benodigde competenties bezitten. Als ze wel willen, maar niet kunnen, dan zou het Kindcentrum dit type medewerker moeten ontwikkelen. Op deze manier kunnen zij competenties voor onderwijzende taken verkrijgen, waardoor dit personeel later nog waardevoller wordt binnen de organisatie.

Voor het basisonderwijs in het algemeen bleken de volgende zaken significante verschillen op te leveren in SPSS tussen de groep basisonderwijs en niet – basisonderwijs. Dit werd via de ANOVA in SPSS uitgevoerd.

Tabel 4.9: Significante verschillen (ANOVA) voor primair onderwijs met betrekking tot taken in SPSS.

Relatie	Waarde
Basisonderwijs → behoefte verzorgende taken	0,044
Basisonderwijs → behoefte onderwijzende taken	0,000
Basisonderwijs → competentie verzorgende taken	0,019
Basisonderwijs → competentie onderwijzend taken	0,000
Basisonderwijs → competentie pedagogische taken	0,041



Figuur 4.3: Behoeftes en competenties voor basisonderwijs met betrekking tot taken.

Uit bovenstaande tabel is op te maken dat er een significant verschil, in gemiddelden, is gevonden op het gebied voor behoefte aan verzorgende taken tussen de groep basisonderwijs – en de groep niet - basisonderwijs. Het is nog onduidelijk welke richting dit verband heeft. Het feit dat de groep basisonderwijs zowel bij behoefte als competenties voor onderwijzende taken een significant verschil laat zien is interessant. Hier zal dan ook in verdere analyse naar worden gekeken. Daarnaast is het de vraag of medewerkers in het basisonderwijs ook behoefte hebben aan het uitvoeren van verzorgende taken. Verder kunnen de competenties voor het basisonderwijs verder worden benut door personeel te motiveren.

Paragraaf 4.5: Functieprofielen ten aanzien van behoeftes en competenties

In deze paragraaf zal per functie worden besproken welke behoeftes en competenties er aanwezig zijn bij het personeel binnen het Kindcentrum. Alle toetsen in deze paragraaf hebben betrekking op de *independent sample t-test*, waarbij verschillen tussen groepen worden onderzocht. Het gaat hierbij om behoeftes en competenties met betrekking tot de algemene constructen in de vragenlijst als: Autonomie, samenwerken, variatie, persoonlijke ontwikkeling, behoud, leervermogen, RBSE en meegaan met verandering. Hieronder worden stuk voor stuk de verschillende functies nader besproken.

Functie: pedagogisch medewerker kinderopvang

Doel van dit onderzoek is om behoeftes en competenties met elkaar te verenigen in een duurzaam personeelsbeleid. Hiervoor wordt er voor de pedagogisch medewerker in kaart gebracht welke behoeftes en competenties er significant aanwezig of benodigd zijn. De functie van pedagogisch medewerker is binnen SPSS getest op alle constructniveaus. Dit is gedaan via *independent sample t-test*, die de pedagogisch medewerker vergelijkt met de groep niet-pedagogisch medewerkers (dit zijn

dus alle overige functies binnen het Kindcentrum). De hieronder besproken gevallen bleken hierbij een significant verschil op te leveren.

Zo werd voor het construct behoefte aan autonomie scores vergeleken voor pedagogisch medewerkers alsmede voor de groep niet-pedagogisch medewerkers. Er is hierbij een significant verschil gevonden tussen pedagogisch medewerkers ($M = 3,91$, $SD = 1,125$) en niet-pedagogisch medewerkers ($M = 4,38$, $SD = 0,566$); $t(113) = -2,965$, $p = 0,032$ (two-tailed).

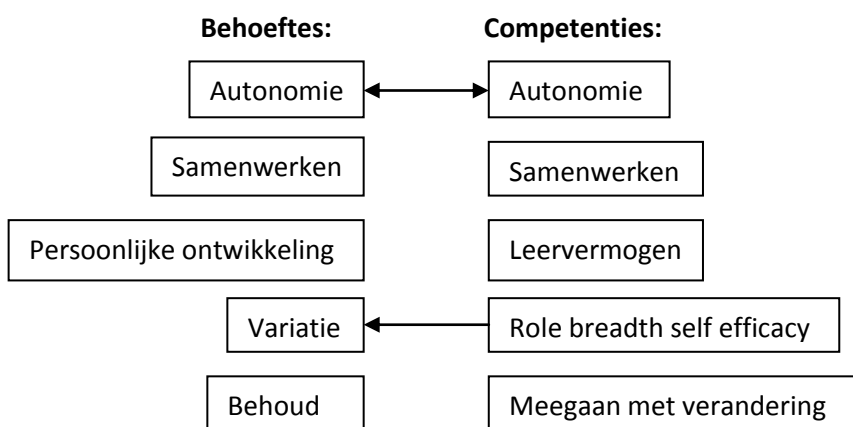
Ook het construct competentie voor autonomie werd voor pedagogisch medewerkers en niet-pedagogisch medewerkers onderzocht. Hieruit bleek een significant verschil te ontstaan tussen de groep pedagogisch medewerkers ($M = 4,42$, $SD = 1,022$) en de groep niet-pedagogisch medewerkers ($M = 4,81$, $SD = 0,294$); $t(31,850) = -2,094$, $p = 0,044$ (two-tailed).

Het laatste significante verschil bleek te bestaan tussen competentie RBSE van de groep pedagogisch medewerkers ($M = 4,05$, $SD = 0,865$) en de groep niet-pedagogisch medewerkers ($M = 4,41$, $SD = 0,621$); $t(41,977) = -2,506$, $p = 0,037$.

Hierbij kwamen dus de volgende statistische resultaten naar voren:

Tabel 4.10: Significante verschillen functie pedagogisch medewerker met competenties en behoeftes in SPSS.

Relatie	Waarde
PM'er → behoefte autonomie	0,032
PM'er → competentie autonomie	0,044
PM'er → competentie RBSE	0,037



Figuur 4.4: Behoeftes en competenties voor de pedagogisch medewerker in de kinderopvang.

In dit onderzoek zijn gegevens van 31 pedagogisch medewerkers verzameld en verwerkt. Uit bovenstaand figuur valt op te maken dat de pijl voor autonomie beide kanten op wijst. Dit betekent dat er zowel voor behoefte aan autonomie als competenties voor autonomie een significant verschil is gevonden. Het is echter nog de vraag of deze verschillen overeenkomen. Daarnaast is op het gebied van samenwerken een pijl van competenties naar behoeftes te zien. Het is nog onduidelijk of de pedagogisch medewerker meer behoefte heeft aan samenwerken of niet. De pedagogisch medewerkers werken al veel in teamverband werken en hebben met meerdere collega's de verantwoordelijkheid hebben over een groep kinderen. Ook is er relatief nauwer contact met ouders bij functies binnen de kinderopvang, waar dit binnen het primaire onderwijs minder belangrijk wordt naarmate kinderen ouder worden. Hierdoor krijgt de pedagogisch medewerker in het dagelijkse werk al veel te maken met samenwerken, wat een reden kan zijn voor het verschil gevonden in competenties voor samenwerken.

Wat kunnen we uit deze resultaten concluderen? Er zijn significant verschillen aangetoond voor pedagogisch medewerkers ten opzichte van de groep niet – pedagogisch medewerkers op het gebied van autonomie en RBSE. Het is nog onduidelijk welke sterkte en richting deze relatie heeft en hoe deze gegevens moeten worden geïnterpreteerd. Er kan echter wel worden opgemerkt dat bij het vormgeven van een toekomstig loopbaanlandschap rekening met deze aspecten moet worden gehouden. Als blijkt dat dit personeel zowel iets wil als kan, dan zou dit in het figuur van Hersey waardevol personeel zijn die je moet behouden binnen het Kindcentrum (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2008). Verder zullen ook de competenties op het gebied van RBSE moeten worden benut, mocht dit blijken uit de latere resultaten. Hierdoor kan de (cluster)manager kinderopvang bijvoorbeeld de pedagogisch medewerker motiveren om meer variatie in werk na te streven en ook taken buiten het bestaande takenpakket uit te willen voeren. Het is echter de vraag hoe het loopbaanbeleid moet worden vormgegeven om de pedagogisch medewerker te voorzien in hun behoeftes en competenties. Dit valt echter buiten het kader van mijn onderzoek, maar in het loopbaanadvies dat mijn onderzoek als basis neemt dient hier wel rekening mee te worden gehouden.

Functie: (cluster)manager kinderopvang

Via de *independent sample t-test* zijn ook de behoeftes en competenties van de (cluster)manager binnen de kinderopvang in kaart gebracht. Significante verschillen die hierbij zijn gevonden, worden hieronder nader besproken.

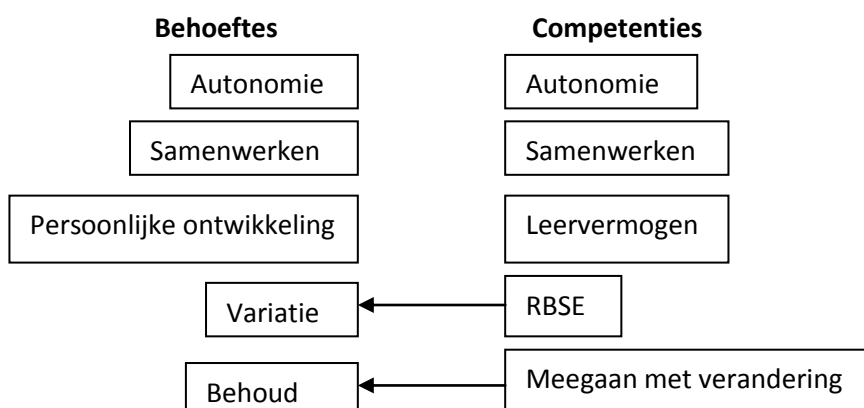
Zo werd op het gebied van competentie voor RBSE een significant verschil gevonden tussen de (cluster)manager kinderopvang ($M = 4,88$, $SD = 0,317$) en niet – (cluster)manager kinderopvang ($M = 4,28$, $SD = 0,716$); $t(28,432) = 6,670$, $p = 0,000$.

Ook de competentie meegaan met verandering bleek significant te verschillen tussen de groep (cluster)manager kinderopvang ($M = 5$, $SD = 0,0$) en niet-(cluster) manager kinderopvang ($M = 4,58$, $SD = 0,686$); $t(108) = 6,357$, $p = 0,000$.

Hieruit bleken de volgende verschillen dus significant te zijn tussen de groep (cluster)managers binnen de kinderopvang en de groep de hier niet werkzaam was:

Tabel 4.11: Significante verschillen functie (cluster)manager kinderopvang met behoeftes en competenties in SPSS.

Relatie	Waarde
(Cluster)manager kinderopvang → competentie RBSE	0,000
(Cluster)manager kinderopvang → competentie meegaan met en ondersteunen van verandering	0,000



Figuur 4.5: Behoeftes en competenties voor de (cluster)manager in de kinderopvang.

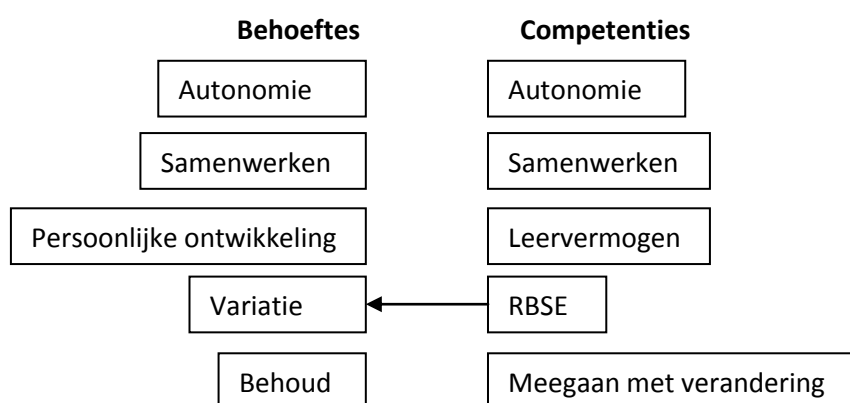
In het onderzoek zijn uiteindelijk 6 (cluster)managers bevraagd naar de behoeftes en competenties. Uit bovenstaande tabel valt op te merken dat er twee verschillen in SPSS significant zijn. Zo zijn er significante verschillen gevonden voor de (cluster)manager op het gebied van RBSE en meegaan met verandering ten opzichte van de groep niet – (cluster)manager binnen de kinderopvang. Op basis van deze gegevens kunnen de overeenkomsten in een figuur worden weergegeven. Hierbij is te zien dat er een pijl loopt vanuit de competenties RBSE en meegaan met verandering. Vanuit de constructen behoefte aan variatie en behoefte aan behoud van werk zijn er echter geen significante verschillen te ontdekken. Het is dus de vraag welk verband hier geldt en wat hier de gevolgen binnen het loopbaanlandschap zijn. Het zou hierbij dus bijvoorbeeld kunnen gaan om wel kunnen, maar niet willen. Dit betekent dat de (cluster)manager kinderopvang volgens het schema van Hersey & Blanchard gemotiveerd zou moeten worden (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2008).

Functie: Directeur primair onderwijs

Aan dit onderzoek deden 7 directeuren in het basisonderwijs mee. Hierbij werden weer alle constructen binnen de vragenlijst onderzocht via de *independent sample t-test*. Hieruit bleek er een significant verschil te bestaan voor de directeur primair onderwijs ($M = 4,86$, $SD = 0,283$) en de groep niet – directeur primair onderwijs ($M = 4,28$, $SD = 0,716$); $t(11,872) = 4,528$, $p = 0,001$. Deze is hieronder ook nog in de tabel en het schema gezet.

Tabel 4.12: Significant verschil directeur primair onderwijs met behoeftes en competenties in SPSS.

Relatie	Waarde
Directeur primair onderwijs → competentie RBSE	0,001



Figuur 4.6: Behoeftes en competenties van directeur primair onderwijs

In dit onderzoek deden 7 directeuren uit het primair onderwijs mee. Uit bovenstaand figuur valt op te maken dat directeuren binnen het basisonderwijs significant een verschil vertonen op de competentie voor RBSE, te zien aan de pijl die vanuit competenties voor RBSE loopt. Het is belangrijk om uit te zoeken of schooldirecteuren juist wel of niet competenties voor RBSE hebben. Vervolgens kan er dan in het schema worden aangegeven of deze groep gemotiveerd of ontwikkeld moet worden (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2008).

Overige functies binnen het Kindcentrum

Ook de overige functies binnen het Kindcentrum zijn onderzocht met behulp van de *independent sample t-test*. Hierbij bleek dat deze toets niet kon worden ondernomen, of dat dit geen significante resultaten opleverde. Dit kwam omdat bij een aantal functies, onder andere de groepshulp kinderopvang en intern begeleider primair onderwijs, slechts één respondent deelnam aan het

onderzoek. Hierdoor kan ik geen groepsgemiddelden met elkaar vergelijken. Immers, er bestond geen “groep” voor de functie intern begeleider, omdat er maar één respondent was. Dit betekent dat er geen analyse in SPSS kan worden ondernomen om significante verschillen tussen bijvoorbeeld het zijn van wel – en niet groepshulpen. Om deze reden zijn deze functies dan ook niet verder berekend in dit onderdeel.

Andere functies die wel genoeg respondenten bezaten waren de assistent-manager kinderopvang, leerkracht onderbouw, leerkracht middenbouw en leerkracht bovenbouw. In de analyse bleek echter dat geen van de genoemde functies significante verschillen tussen groepen werd gevonden ten aanzien van behoeftes en competenties. Dit betekent dat dit type medewerkers niet significant iets willen of kunnen en dat er geen schema voor hun kan worden opgezet, zoals dit voor bijvoorbeeld de pedagogisch medewerker wel kan.

Paragraaf 4.6: Functies met betrekking tot specifieke taken

In deze paragraaf worden eerst de behoeftes en competenties met betrekking tot specifieke taken in het algemeen binnen de kinderopvang en het basisonderwijs besproken. Daarna zal er dieper worden ingegaan op de significante verschillen zoals die in het algemeen zijn gevonden en worden deze verder uitgediept door naar specifieke functies te kijken. We beginnen met het algemeen vergelijken van behoeftes en competenties voor specifieke taken door middel van de ANOVA. Daarna zal de *independent sample t-test* dieper ingaan op interessante verschillen die zijn gevonden bij de ANOVA.

Compare means (ANOVA)

Het eerste verschil dat ik wil aantonen is die van functies in het algemeen binnen kinderopvang/ primair onderwijs en voor de constructen taken en behoud van werk. Daarom zijn binnen SPSS alle functies binnen de kinderopvang en alle functies binnen het primaire onderwijs vergeleken met de constructen van behoeftes en competenties. Op deze manier kon er snel een algemeen beeld worden gevormd op mogelijke relaties tussen functies en behoeftes/competenties. Significante verschillen die hierbij naar voren kwamen waren:

Tabel 4.13: Compare means (ANOVA) tussen functies en constructen in de vragenlijst, uitkomsten van SPSS.

Relatie	Significantie
Functies primair onderwijs → behoefte verzorgende taken	0,044
Functies kinderopvang → behoefte onderwijzende taken	0,000
Functies primair onderwijs → behoefte onderwijzende taken	0,000
Functies kinderopvang → competentie verzorgende taken	0,018
Functies primair onderwijs → competentie verzorgende taken	0,019
Functies kinderopvang → competentie onderwijzende taken	0,000
Functies primair onderwijs → competentie onderwijzende taken	0,000
Functies kinderopvang → competentie pedagogische taken	0,025
Functies primair onderwijs → competenties pedagogische taken	0,041

Significante verschillen aantonen tussen specifieke groepen en items

Omdat binnen mijn onderzoek respondenten niet zijn geselecteerd op basis van random sampling, kunnen in SPSS alleen de parametrische toetsen worden uitgevoerd. De bovenstaande ANOVA is al één van deze parametrische toetsen, waarbij er al significante verschillen zijn gevonden. Daarnaast wordt er ook een *independent sample t-test* uitgevoerd, waarbij telkens 2 groepen respondenten

met elkaar worden vergeleken op een bepaald type vraag. Het is hierbij telkens de vraag of deze twee groepen respondenten significant van elkaar verschillen. Hierbij zijn significanties zoals hierboven gegeven nader onderzocht door per functie te bekijken in hoeverre behoeftes/competenties overeenkwamen. Dit werd gedaan door eerst de behoefte van een bepaalde groep medewerkers te bepalen en daarna de competenties. Uiteindelijk kan hierdoor worden bepaald of behoefte en competenties overeenkomen, of dat er slechts sprake is van enkel een behoefte of competentie. Resultaten kunnen worden afgezet tegen de matrix van Hersey & Blanchard, zoals gegeven in hoofdstuk 2. Hieruit blijkt dat functies in de kinderopvang niet significant een verschil vertonen op de competentie onderwijzende taken. Andere significante verschillen die zijn gevonden waren gericht op: Behoud van werk, onderwijzende taken, pedagogische taken en autonomie. Deze verschillen worden hieronder nader geanalyseerd.

Eerst is het construct behoefte aan onderwijzende taken onderzocht. Hier is er een significant verschil gevonden tussen de leerkracht onderbouw ($M = 4,70$, $SD = 0,571$) en de niet – leerkracht onderbouw ($M = 4,02$, $SD = 1,284$); $t(66,805) = 3,666$, $p = 0,000$.

Ook het construct behoefte aan onderwijzende taken voor de leerkracht middenbouw blijkt significant te verschillen. Met de leerkracht middenbouw ($M = 4,90$, $SD = 0,308$) en de niet-leerkracht middenbouw ($M = 3,98$, $SD = 1,275$); $t(108,862) = 6,157$, $p = 0,000$.

Het construct behoefte aan onderwijzende taken bleek ook significant te zijn voor de leerkracht bovenbouw. Zo is er een significant verschil aangetoond tussen de leerkracht bovenbouw ($M = 4,92$, $SD = 0,289$) en de niet – leerkracht bovenbouw ($M = 4,05$, $SD = 1,250$); $t(74,380) = 5,768$, $p = 0,000$.

Voor het construct competentie voor onderwijzende taken is de leerkracht middenbouw vergeleken met de groep niet-leerkracht middenbouw. Hierbij is er een significant verschil gevonden tussen de groep leerkracht middenbouw ($M = 5$, $SD = 0,0$) en niet – leerkracht middenbouw ($M = 4,32$, $SD = 1,172$); $t(92) = 5,575$, $p = 0,000$.

Het construct competentie voor onderwijzende taken is ook voor de leerkracht bovenbouw onderzocht. Hierbij is er een significant verschil gevonden tussen de leerkracht bovenbouw ($M = 5$, $SD = 0,0$) en de groep niet – leerkracht bovenbouw ($M = 4,39$, $SD = 1,131$); $t(102) = 5,489$, $p = 0,000$.

De volgende verschillen vertoonden dus significantie:

Tabel 4.14: Significantie verschillen tussen functies Kindcentrum met specifieke taken, independent sample t-test SPSS.

Relatie	Significantie
Leerkracht onderbouw → behoefte onderwijzende taken	0,000
Leerkracht middenbouw → behoefte onderwijzende taken	0,000
Leerkracht bovenbouw → behoefte onderwijzende taken	0,000
Leerkracht middenbouw → competentie onderwijzende taken	0,000
Leerkracht bovenbouw → competentie onderwijzende taken	0,000

Uit bovenstaande tabel valt op te maken dat alle leerkrachten (onderbouw, middenbouw, bovenbouw) significant verschillende behoefte hebben ten aanzien van het uitvoeren van onderwijzende taken. Er dient nog te worden nagegaan welke richting dit verschil opgaat om hier een verdere betekenis aan te kunnen geven.

Verder is naar voren gekomen dat leerkrachten middenbouw significant verschillen vertonen op het gebied behoeftes en competenties ten aanzien van pedagogische taken ten opzichte van de groep niet – leerkrachten middenbouw. Deze groep onderscheidt zich ten opzichte van andere functies binnen het Kindcentrum, omdat bij overige functies een dergelijke significantie niet is aangetoond. Ook hier kan het loopbaanlandschap op inspelen door, of de behoefte naar pedagogische taken te vergroten door motivatie, of de competenties ten aanzien van pedagogische taken te ontwikkelen. De aard van deze gevonden verbanden kunnen in de volgende paragraaf worden achterhaald, zodat er ook een betekenis kan worden gegeven aan de resultaten.

Paragraaf 4.7: Correlatie en derde variabele

Correlaties

In deze paragraaf zal eerst worden getest op correlatie, om zodoende de aard en richting van het gevonden verschil te bepalen. Daarna zal er worden nagegaan of significante verschillen niet worden veroorzaakt door een derde variabele. Dit zal worden gedaan met behulp van correlaties (*Pearson r*) binnen SPSS. Om systematisch te kunnen toetsen op deze derde variabele zijn eerst alle gevonden functiespecifieke significante relaties hieronder op een rijtje gezet:

Tabel 4.15: Significante verschillen gevonden in SPSS.

Relatie	Waarde
PM'er → behoefte autonomie	0,032
PM'er → competentie autonomie	0,044
PM'er → competentie RBSE	0,037
(Cluster)manager kinderopvang → competentie RBSE	0, 000
(Cluster)manager kinderopvang → competentie meegaan met verandering	0,000
Directeur primair onderwijs → competentie RBSE	0,001
(Cluster) manager kinderopvang → competentie verzorgende taken	0,026
Leerkracht onderbouw → behoefte onderwijzende taken	0,001
Leerkracht middenbouw → behoefte onderwijzende taken	0,000
Leerkracht bovenbouw → behoefte onderwijzende taken	0,000
Leerkracht middenbouw → competentie onderwijzende taken	0,000
Leerkracht bovenbouw → competentie onderwijzende taken	0,000

Als eerste is het gevonden significante verschil van het zijn van een pedagogisch medewerker en de competentie RBSE geanalyseerd. Dit is gedaan door binnen SPSS de *Pearson r* te bereken. Deze kan de aard en richting van de relatie achterhalen. Er werd hierbij een *Pearson correlation coefficient* gevonden van $-0,269^{***}$, wat duidt op een negatieve relatie. De $r = 0,269^{***}$, $n = 115$ en $p < 0,01$. Dit betekent dat als je hoog scoort op de vraag of je een pedagogisch medewerker bent (1= pedagogisch medewerker, 0 = overige functies binnen het Kindcentrum), je laag scoort op behoefte aan autonomie. Pedagogisch medewerkers hebben dus significant geen behoefte aan autonomie. Omdat de waarde van $-0,269^{***}$ zeer klein is, kan er worden gesteld dat het hierbij gaat om een zeer significante relatie.

De relatie tussen pedagogisch medewerker en competentie voor autonomie is ook onderzocht met behulp van de *Pearson correlation coefficient*. Hieruit bleek dat er een sterke, negatieve relatie bestaat tussen deze twee variabelen, $r = -0,287^{**}$, $n = 115$, $p < 0,01$. Waarbij een hoge score op het zijn van een pedagogisch medewerker betekent dat er weinig competenties aanwezig zijn op het gebied van autonomie. Omdat het hier gaat om een zeer kleine waarde, is de genoemde relatie erg sterk.

De relatie tussen pedagogisch medewerker zijn en competenties op het gebied van RBSE is nagegaan met dezelfde test. Er is hierbij een sterke negatieve relatie te ontdekken met een *Pearson correlation coefficient* van $-0,229^*$, $n = 115$ en $p < 0,05$. Dat wil zeggen dat pedagogisch medewerkers significant niet de competenties denken te bezitten over RBSE.

De (cluster)manager kinderopvang vertoonde een significant verschil met de overige functies binnen het Kindcentrum als het gaat om competenties voor RBSE. Deze relatie is nader onderzocht op aard en richting door middel van de *Pearson correlation coefficient*. Hierbij is een sterke positieve relatie gevonden met $r = 0,187^*$, $n = 115$ en $p < 0,05$. Dit betekent dat de (cluster)manager kinderopvang significant denkt te beschikken over de competenties voor RBSE.

De (cluster)manager kinderopvang had tevens een relatie met betrekking tot meegaan met verandering. Deze is ook geanalyseerd binnen SPSS, waarbij een $r = 0,138$, $n = 115$ is gevonden. Hieruit blijkt een kleine positieve relatie te ontstaan tussen de (cluster)manager kinderopvang en meegaan met verandering. De (cluster)manager kan hierbij dus goed omgaan met veranderingen, maar dit is niet statistisch significant gebleken.

Ook is de relatie (cluster)manager en de competentie voor verzorgende taken onderzocht met behulp van de *Pearson correlation coefficient*. Hieruit kwam een $r = -0,123$ bij een $n = 115$. Dit duidt op een relatief zwakke negatieve relatie, waarbij de (cluster)manager kinderopvang geen competenties voor verzorgende taken bezit.

De directeur van het primair onderwijs vertoont een significant verschil op het gebied van competenties voor RBSE ten opzichte van andere functies binnen het Kindcentrum. Dit is in SPSS onderzocht om zo het gevonden verschil nader te verklaren. Hierbij is gevonden dat de $r = 0,195^*$, $n = 115$ en $p < 0,05$. Dit betekent dat er een positieve relatie ontstaat tussen het zijn van een directeur binnen het basisonderwijs en competenties voor RBSE.

De leerkracht onderbouw heeft een significant verschil met overige groepen binnen het Kindcentrum op het gebied van behoeftes voor onderwijzende taken. Dit is met behulp van de *Pearson correlation coefficient* nader geanalyseerd. Uitkomsten hierbij zijn een $r = 0,215^*$, $n = 112$ en $p < 0,05$. Dit betekent een sterke positieve relatie tussen leerkracht onderbouw en behoefte aan het uitvoeren van onderwijzende taken. Waar een hoge score op het zijn van een leerkracht onderbouw (1 = leerkracht onderbouw, 0 = niet – leerkrachten onderbouw), veel behoefte heeft aan het geven van onderwijzende taken. De leerkracht onderbouw heeft dus veel behoefte aan het geven van onderwijzende taken.

De relatie leerkracht middenbouw en behoefte aan onderwijzende taken is geanalyseerd om zo de richting en sterkte te achterhalen. Hierbij is het volgende gevonden: $r = 0,292^{**}$, $n = 112$ en $p < 0,01$. Dit duidt op een sterke positieve relatie binnen SPSS. Dit betekent dat het zijn van een leerkracht middenbouw significant ook hoog scoort op de behoefte aan onderwijzende taken.

Ook is gekeken of de leerkracht middenbouw competenties voor onderwijzende taken heeft. Deze relatie is onderzocht met behulp van de *Pearson correlation coefficient*. Waarbij is gevonden dat de $r = 0,246^{**}$, $n = 115$ en $p < 0,01$. Dit betekent dat de leerkracht middenbouw ook competenties heeft voor onderwijzende taken.

De leerkracht bovenbouw vertoont een significant verschil op het gebied van behoefte aan onderwijzende taken. Dit is in SPSS verder onderzocht, waarbij de $r = 0,222^*$, $n = 112$ en $p < 0,05$. Dit duidt op een significante positieve relatie tussen het zijn van een leerkracht bovenbouw en behoefte aan onderwijzende taken, waarbij een leerkracht bovenbouw behoefte heeft aan onderwijzende taken.

De leerkracht bovenbouw is ook onderzocht op competenties voor onderwijzende taken. Hieruit blijkt een $r = 0,173$, $n = 115$. Het gaat hierbij om een zeer zwakke positieve relatie. Hieruit kan worden opgemaakt dat het zijn van een leerkracht bovenbouw een zwakke relatie vertoont met de competentie voor onderwijzende taken.

Two-way between-groups ANOVA

Als we kijken naar de relatie pedagogisch medewerker en competentie meegaan met verandering dan kan deze beïnvloed worden door een derde variabele. Zo kan ervaring bijvoorbeeld invloed uitoefenen op deze relatie. Dit is onderzocht in SPSS met behulp van de *two-way between-groups ANOVA*. Groepen die hier zijn geanalyseerd zijn pedagogisch medewerkers met niet – pedagogisch medewerkers en personeel met meer dan 10 jaar ervaring met personeel met minder dan 10 jaar ervaring. De relatie van pedagogisch medewerker en behoefte aan autonomie is nader onderzocht om te kijken of mate van ervarenheid hier mogelijk een invloed op uitoefent. Hiervoor zijn pedagogisch medewerkers en niet – pedagogisch medewerkers onderzocht en ervaren personeel met onervaren personeel. Er is geanalyseerd in SPSS via de *two-way between-groups ANOVA* in hoeverre deze genoemde groepen behoefte aan autonomie beïnvloeden. Hierbij is een significante uitkomst van $p = 0,024$ gevonden als het gaat om het effect van pedagogisch medewerker en ervarenheid samen. Er is tevens een significantie gevonden bij de pedagogisch medewerker van $p = 0,038$. Bij de ervarenheid is echter geen significante relatie gevonden, met een $p = 0,126$. Hieruit blijkt dat er dus wel een invloed is van de derde variabele ervarenheid op de relatie pedagogisch medewerker en behoefte aan autonomie.

De relatie pedagogisch medewerker en competenties voor RBSE werd ook nader bekeken. Hier kan alleen geen significante relatie met betrekking tot ervaring worden gevonden. Alleen de relatie van pedagogisch medewerker op competentie voor RBSE is significant met $p = 0,037$, maar die was al significant bevonden in eerdere analyses. De ervarenheid is niet significant met een waarde van $p = 0,170$ en het gezamenlijke interactie-effect is met $p = 0,239$ ook niet significant. Hieruit kan dus worden geconcludeerd dat voor de relatie pedagogisch medewerker en competentie voor RBSE deze niet wordt beïnvloed door een derde variabele in de vorm van ervarenheid.

Ook de clustermanager kinderopvang is onderzocht binnen SPSS om met behulp van de *two-way between-groups ANOVA* te bepalen of er een derde variabele is die invloed uitoefent op de eerder gevonden significante relaties. Hiervoor is eerst gekeken naar de relatie (cluster)manager en de competenties voor RBSE. Hieruit blijkt er geen gecombineerde invloed van deze variabelen te bestaan op de uiteindelijke competentie voor RBSE. Voor de invloed van de (cluster)manager zijn op competentie voor RBSE is deze $p = 0,133$. Voor de mate van ervarenheid is deze $p = 0,287$. Dit duidt erop dat ervarenheid in huidige functie geen invloed heeft op de oorspronkelijke relatie tussen (cluster)manager en competentie voor RBSE.

Voor de relatie tussen leerkracht onderbouw en behoefte aan onderwijzende taken is ook getest op de invloed van ervarenheid als derde variabele. Hieruit bleek dat er geen effect is voor ervarenheid met een $p = 0,922$ en ook niet voor de leerkracht onderbouw met $p = 0,479$. Dit betekent dat op de oorspronkelijke relatie tussen leerkracht onderbouw en behoefte aan onderwijzende taken geen invloed van een derde variabele ervarenheid is.

De directeur primair onderwijs is tevens onderzocht. Hierbij ging het om de relatie directeur binnen primair onderwijs zijn en competenties voor RBSE. Het was hier de vraag of deze relatie beïnvloed werd door ervaring. Er is uiteindelijk niet aangetoond dat dit het geval is, want de waarde voor ervaring was $p = 0,243$ en de waarde voor directeur primair onderwijs was $p = 0,069$.

Eerder in dit verslag is aangetoond dat de leerkracht middenbouw behoefte heeft aan onderwijzende taken. Vervolgens zal in SPSS met behulp van de *two-way between-groups ANOVA* worden bepaald of ervaring hierin van invloed is op deze relatie. De waarde voor ervaring is hier $p = 0,832$, de waarde voor leerkracht middenbouw is $p = 0,270$ en de gecombineerde waarde van deze twee variabelen is $p = 0,655$. Uit resultaten blijkt dat ervaring geen invloed heeft op de relatie leerkracht middenbouw en behoefte aan onderwijzende taken.

De leerkracht bovenbouw werd ook nader onderzocht in SPSS, maar ervaring oefende geen invloed uit op de eerder gevonden relatie leerkracht bovenbouw en competenties voor onderwijzende taken. De waarde van ervaring * leerkracht bovenbouw op competenties voor onderwijzende taken bedroeg hier $p = 0,769$.

Hoofdstuk 5: Discussie & Conclusie

Dit laatste hoofdstuk bestaat uit een discussie, conclusie en aanbevelingen. In de discussie worden beperkingen van dit onderzoek belicht en tevens wordt er kritisch gekeken naar mijn gevonden resultaten. In de conclusie staan de belangrijkste bevindingen van dit onderzoek kernachtig beschreven. Als laatste worden er, op basis van de conclusie, aanbevelingen gevormd die gericht zijn op een toekomstig loopbaanadvies.

Paragraaf 5.1: Discussie

Beperkingen

Hoewel mijn onderzoek heeft geprobeerd om zoveel mogelijk valkuilen of *biases* te voorkomen, zijn er toch mogelijke gevaren te ontdekken binnen mijn onderzoek. Bij het interpreteren van mijn resultaten dient de lezer deze beperkingen dus mee te nemen.

De eerste beperkingen hebben betrekking op de vragenlijst en de wijze waarop deze werd afgenomen. Zo werd de vragenlijst op vrijwillige basis ingevuld. Dit betekent dat wellicht alleen de meest betrokken of gemotiveerde werknemers hieraan hebben meegewerkt. Hierdoor zou er een vertekend beeld kunnen ontstaan. Daarnaast is de vragenlijst tien dagen online geweest. Hierdoor zou het kunnen voorkomen dat medewerkers die in die periode afwezig of ziek waren niet in de gelegenheid zijn gekomen om de vragenlijst in te vullen. Verder was ook de periode waarin de vragenlijst werd afgenomen niet ideaal voor de Kindcentra. Aan het einde van het jaar zijn scholen druk met de afronding van het jaar, waardoor het verspreiden en invullen van de vragenlijsten erbij in kan schieten. Dit werd ook door een aantal Kindcentra aangegeven in de terugkoppeling. Beter is het om de vragenlijst af te nemen in het midden van het schooljaar. Dit zorgt namelijk voor een hogere respons.

Een tweede beperking richt zich op de koppeling van behoeftes en competenties in mijn onderzoek. Het feit dat items bij behoeftes en competenties niet één op één met elkaar konden worden gekoppeld levert een minder betrouwbaar beeld op. In de ideale situatie zouden deze items bij behoeftes en competenties met elkaar worden gespiegeld. Om dit probleem enigszins te overkomen is ervoor gekozen om tijdens het verwerken van de data gemiddelde van constructen te nemen. Hierdoor zal dit probleem tot een minimum worden beperkt. Voor een vervolgonderzoek is het echter aan te raden om een vragenlijst te construeren waarin er gebruik wordt gemaakt van spiegelvragen om zodoende meer valide resultaten te krijgen. Op deze manier kan nog preciezer worden gemeten in hoeverre behoeftes en competenties overeenkomen.

Als laatste wil ik de lezer meegeven dat mijn gevonden resultaten niet rechtstreeks gegeneraliseerd kunnen worden naar andere settings of situaties. Er is meer onderzoek nodig, naar bijvoorbeeld Kindcentra elders in het land, voordat er een betrouwbaarder beeld kan ontstaan van behoeftes en competenties van personeel in deze functies. Zoals eerder in dit verslag is aangegeven is er relatief weinig bekend over wensen van personeel in lagere functies. In dit opzicht zou dit onderzoek wel een bijdrage kunnen leveren aan de reeds bestaande literatuur.

Discussie

Dit onderzoek heeft geprobeerd te beschrijven welke elementen van behoeftes en competenties er aanwezig zijn binnen het Kindcentrum. Ook tracht het handvaten te geven voor een verdergaand loopbaanlandschap. Het feit dat er bepaalde behoeftes en/of competenties zijn gevonden is belangrijk voor het Kindcentrum, want op deze manier kan er gemakkelijker in kaart worden gebracht welke vervolgstappen er mogelijk zijn voor een functielandschap. Dit kan worden gedaan

aan de hand van het schema van Hersey & Blanchard, zoals geïntroduceerd in hoofdstuk twee van dit onderzoek (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2008). Zo blijkt bijvoorbeeld dat de leerkracht midden – en bovenbouw competenties onbenut laat. Een mogelijke vervolgstap in hun loopbaan zou hierbij kunnen zijn hen te motiveren om zo gebruik te maken van al hun competenties. Op het eerste gezicht is het schema van Hersey & Blanchard dus zeer bruikbaar voor het Kindcentrum. Er dient echter ook een nuancering te worden gemaakt op de bruikbaarheid van dit schema. Omdat het in dit onderzoek gaat om enerzijds het “willen” en anderzijds het “kunnen”, worden er eigenlijk twee verschillende elementen gemeten. Het gaat hierbij dus om het vergelijken van appels met peren. Een onderzoeker dient zich dus altijd te bedenken dat het gaat om twee wezenlijk verschillende elementen.

Daarnaast is het ook de vraag in hoeverre aanbevelingen in werkelijkheid ook zullen bijdragen aan een stabiel personeelsbeleid. Zo is er bijvoorbeeld naar voren gekomen dat leerkrachten over bepaalde competenties beschikken, maar hier niet de bijbehorende behoeftes aan hebben. Dit betekent dat zij competenties onbenut laten. Hierin moet de directie eigenlijk de leerkracht motiveren om zichzelf verder te ontwikkelen. Het is echter de vraag in hoeverre dit in de praktijk gaat werken. Het gevaar van een averechtse werking ligt namelijk op de loer, waardoor mensen nog minder gemotiveerd raken.

Een ander punt spitst zich toe op de competenties in dit onderzoek. Deze competenties zijn gebaseerd op gespreksverslagen van KOCK met de directies van Kindcentra Den Bosch. Zij hebben geprobeerd de ideale werknemer te schetsen, met de bijbehorende competenties. Dit terwijl andere belanghebbenden misschien andere competenties hadden geformuleerd. Zo kan het zijn dat ouders de communicatieve vaardigheden naar mensen buiten het Kindcentrum belangrijk vinden, zodat informatie correct naar buiten komt en ouders bereikt. Kinderen zelf kunnen behoefte hebben aan een medewerker die competenties heeft op het gebied van pedagogische of sociaal-cognitieve vaardigheden. Een medewerker die hen goed kan begeleiden in hun ontwikkeling. Werknemers zelf kunnen behoefte hebben aan competenties gericht op persoonlijke ontwikkeling of werkinhoudelijke competenties. In het kader van de beperkte tijd, die stond voor dit onderzoek, is er voor gekozen om niet alle belanghebbenden te bevragen naar benodigde competenties binnen het Kindcentrum van de toekomst, maar dit te baseren op alleen de directies. Gevolg hiervan is dat er wellicht andere resultaten waren gevonden als alle belanghebbenden wel in het onderzoek waren meegenomen.

Ook kwam in dit onderzoek naar voren, dat werknemers behoefte hebben aan bijvoorbeeld onderwijzende taken of meer variatie. Een belangrijke vraag in dit onderzoek is echter of het wenselijk is, dat iedereen die behoefte heeft aan bepaalde zaken (persoonlijke ontwikkeling, variatie), dit ook krijgt. Sowieso zal het Kindcentrum hierin een afweging moeten maken welke type functies mogelijkheden krijgen om zichzelf door te ontwikkelen en zodoende de vereiste competenties verkrijgen die nodig zijn om in de behoefte te voorzien. Hiervoor zijn financiële middelen nodig alsmede beleid dat beschrijft welke medewerkers recht hebben op een verder doorontwikkel traject. Zo zal het management zich moeten afvragen of er een wenselijke situatie ontstaat als een deel van de leerkrachten onderbouw onderwijzende competenties wil verkrijgen. Een potentieel gevaar van leegloop zal hier kunnen ontstaan. Ook kunnen leerkrachten van de middenbouw en bovenbouw zich bedreigd voelen door de komst van deze leraren onderbouw, wat spanningen binnen het primair onderwijs met zich meebrengt. Tevens dient de directie van het Kindcentrum zich te realiseren welke mobiliteit gewenst is binnen het Kindcentrum. Interne persoonlijke ontwikkeling kan opwaarts, zijwaarts of horizontale inclusie inhouden. Een behoefte aan meer autonomie hoeft daarom niet automatisch een opwaartse beweging te betekenen, maar kan

ook worden vormgegeven door ontwikkelingen binnen functies. Hierbij dient er nog meer inzicht te worden verkregen aan welk type beweging personeel in het Kindcentrum behoefte heeft. Een ander belangrijk punt om in het oog te houden is dat er heel het onderzoek wordt gesproken van “competenties”, terwijl het in werkelijkheid gaat om de perceptie van de werknemer over zijn of haar competenties. Competenties zelf kunnen concreet in beeld worden gebracht door beoordelingen van leidinggevenden of baanobservaties. De vraag of respondenten “in staat denken te zijn bepaalde competenties te hebben” kan door de subjectiviteit een minder betrouwbaar beeld opleveren. Een manier om dit op te lossen is door achteraf te meten in hoeverre medewerkers de taken goed uitvoeren. De werkgever of leidinggevende kunnen zodoende beoordelen of personeel de juiste competenties bezit voor de functie of taak. Nadeel hiervan is dat kan blijken dat personeel toch niet de juiste competenties in huis heeft. Ook hier dient de leidinggevende rekening mee te houden. Zijn er bijvoorbeeld nog mogelijkheden om de mobiliteit terug te draaien of van richting te veranderen.

Bij alle genoemde bewegingen die mogelijk zijn binnen een Kindcentrum is het van belang om na te gaan of de mobiliteitsvorm juridisch verantwoord is. Dit betekent dat er vooraf moet worden gecontroleerd of de publieke – en private cao’s een dergelijke detachering binnen het Kindcentrum toestaan.

Aanbeveling vervolgonderzoek

Voor een vervolgonderzoek zijn er ruwweg vier denkbare scenario’s mogelijk.

Ten eerste kan ditzelfde onderzoek over bijvoorbeeld één jaar worden herhaald. Hierbij is de verwachting dat Kindcentra binnen de gemeente Den Bosch komend jaar (nog) nauwer met elkaar zullen gaan samenwerken, wat kan resulteren in het aantrekken van multi-inzetbaar personeel. Het gaat hierbij om breder inzetbaar personeel, dat waarschijnlijk over meer competenties beschikt dan er nu aanwezig is binnen het Kindcentrum. Resultaten zoals gevonden in deze opdracht kunnen hierbij als nulmeting worden gebruikt en worden vergeleken met de behoeftes en competenties, zoals die volgend jaar worden gevonden.

Een tweede vervolgonderzoek zou zich kunnen richten op het vormgeven van functielandschappen op basis van behoeftes en competenties die in dit verslag zijn gevonden. Hierbij gaat een vervolgonderzoek dus een slag verder op de weg die ik met mijn onderzoek ben ingeslagen. Waar ik het beschrijvende deel in dit verslag heb uitgevoerd, zou een vervolgonderzoek de praktische kant van de vorming van een loopbaanlandschap kunnen exploreren. Hierbij dient de kanttekening te worden gemaakt dat nog niet alle functies binnen het Kindcentrum in mijn onderzoek zijn beschreven. Dit betekent dat er meer onderzoek nodig is om ook de functies in kaart te brengen waarvoor ik in mijn onderzoek geen respondenten voor heb verkregen. Alleen op die manier kan er een duurzaam loopbaanlandschap worden ontwikkeld voor alle functies binnen het Kindcentrum. Een derde mogelijkheid voor een vervolgonderzoek haakt in op het eerder aanbevolen loopbaanadvies. Als eenmaal een functielandschap is geformuleerd is het namelijk de vraag in hoeverre dit ook wordt gewaardeerd door werknemers binnen een Kindcentrum. Er kan dan worden gekozen om na de invoering van een nieuw loopbaanlandschap een werknemerstevredenheidsonderzoek uit te voeren. De verwachting hierbij is dat er een grote tevredenheid zal heersen onder het personeel. Immers, het functielandschap is gebaseerd op de aanwezige behoeftes en competenties van personeel en zou dus hierop moeten zijn afgestemd. Er

dient hierbij te worden opgemerkt dat het dus gaat om het meten van tevredenheid, wat een geheel andere dimensie is dan de behoeftes en competenties die in mijn onderzoek in kaart zijn gebracht. De laatste aanbeveling voor een vervolgonderzoek zou zich primair richten op de pedagogisch medewerker. Er is gevonden dat deze bepaalde behoeftes en competenties bezat, maar het is nog onduidelijk hoe dit kan worden verklaard en hoe een loopbaanlandschap dan kan worden vormgegeven voor deze groep medewerkers. Daarom zou het interessant zijn om voor een vervolgonderzoek meer pedagogisch medewerkers te bevragen naar hun behoeftes en competenties. En daarbij te inventariseren welke loopbaanbewegingen zij van plan zijn te maken in de toekomst (verticaal, crossfunctioneel horizontaal of horizontale inclusie). Op deze manier kan er scherper in beeld worden gebracht hoe deze groep eruit ziet, wat het kan en wat het wil. Een loopbaanlandschap zou daarom beter aansluiten bij deze kenmerken, want in dit onderzoek is dat tot op heden relatief onbekend gebleven. Dit geldt tevens voor de (cluster)manager kinderopvang. Binnen mijn onderzoek is onvoldoende in beeld is gebracht welke behoeftes en competenties de (cluster)manager kinderopvang kent. Het is belangrijk om hier naar te kijken omdat het hierbij gaat om een functie die als rolmodel dient binnen de kinderopvang en zodoende het goede voorbeeld kan geven, waarmee de kans op acceptatie van een nieuw loopbaanlandschap stijgt.

Paragraaf 5.2: Conclusie

De hoofdvraag die centraal stond in dit onderzoek luidde:

“In hoeverre zijn de behoeftes en competenties van personeel binnen een Kindcentrum te verenigen in een duurzaam personeelsbeleid?”

In de eerdere hoofdstukken van dit verslag zijn de aanwezige behoeftes en competenties al uitgebreid besproken. De belangrijkste conclusies die hierbij naar voren kwamen zijn:

- De (cluster)manager kinderopvang en de directeur basisonderwijs bezitten beiden competenties op het gebied van RBSE. Deze groep moet gemotiveerd raken om deze competenties ook te benutten.
- De leerkracht onderbouw heeft behoefte aan het uitvoeren van onderwijzende taken, maar heeft hier nog niet de benodigde competenties voor. Deze competenties dienen ontwikkeld te worden.
- De pedagogisch medewerker heeft geen behoefte aan – en competenties voor autonomie en daarnaast ook geen competenties voor RBSE. Een toekomstig loopbaanlandschap dient hier rekening mee te houden.
- Binnen het primair onderwijs hebben de leerkracht middenbouw en bovenbouw competenties die zij momenteel nog onbenut laten. Deze leerkrachten dienen gemotiveerd te worden om zo hun volledige expertise en capaciteit in te zetten.
- Er is aangegeven dat de (cluster)manager kinderopvang en leerkracht onderbouw uit het basisonderwijs behoefte hebben aan behoud van werk.

Dit onderzoek draait om het matchen van behoeftes met competenties. Hierbij kan het schema van Hersey & Blanchard helpen om het gat tussen behoeftes en competenties te dichten (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2008). Zo kan het ontwikkelen of motiveren van personeel ervoor zorgen, dat behoeftes en competenties beter op elkaar aansluiten. Hierdoor ontstaan er mogelijkheden om de behoeftes en competenties van medewerkers binnen Kindcentra Den Bosch uiteindelijk te verenigen in een duurzaam personeelsbeleid. Het beoogde effect dat hier moet worden behaald is behoud van (hoger geschoold) personeel binnen de organisatie, wat op den duur leidt tot continuïteit. Naast dat

dit stabiliteit brengt in het Kindcentrum zelf, zorgt het ook voor verminderde mobiliteit op de arbeidsmarkt.

Paragraaf 5.3: Aanbevelingen

Nu het duidelijk is geworden welke conclusies er in mijn onderzoek naar voren komen en welke behoeftes en competenties er dus aanwezig zijn binnen het Kindcentrum, zijn er mogelijkheden om een verdergaand loopbaanlandschap te ontwikkelen. Hierbij zijn er echter enkele aanbevelingen die als randvoorwaarden dienen voor het slagen van dit functielandschap. Deze zal ik hieronder kort bespreken.

Ten eerste is het van belang dat de (cluster)manager kinderopvang en directeur basisonderwijs gemotiveerd worden om al hun competenties te gebruiken. Deze groepen zijn sleutelfiguren binnen het Kindcentrum en dienen dan ook betrokken te worden bij de ontwikkeling van een toekomstig loopbaanlandschap. Op die manier zal waarschijnlijk ook de acceptatie van het nieuwe landschap vergroten, omdat de (cluster)manager en directeur basisonderwijs als rolmodel kunnen functioneren. Hierbij is het echter wel noodzakelijk dat de functie (cluster)manager kinderopvang nader onderzocht wordt, om zo hun behoeftes en competenties beter in beeld te krijgen. Binnen dit onderzoek is dit enigszins onduidelijk gebleven.

Daarnaast lijkt de leerkracht onderbouw met behoefte aan onderwijzende taken een verticale beweging te gaan maken binnen het primair onderwijs. Dit betekent bijvoorbeeld dat de leerkracht onderbouw niet alleen voor groep 1,2 staat, maar ook deels lessen kan oppakken in groep 4 of themalessen kan geven in groep 7. Omdat het hierbij gaat om verplaatsing binnen het primair onderwijs zelf, is dit cao-technisch geen probleem. Op die manier kan een dergelijke uitwisseling gemakkelijk worden ondernomen.

De pedagogisch medewerker geeft aan (nog) niet te willen doorontwikkelen, maar er blijven hierbij nog wel mogelijkheden openstaan voor horizontale mobiliteit. Hierbij kan worden gedacht aan een situatie waarin de pedagogisch medewerker managementtaken op zich gaat nemen of haar taken horizontaal uitbreidt binnen de kinderopvang. Bijvoorbeeld door naast de verzorgende taken zich ook meer toe te leggen op het pedagogische aspect.

Het is van belang om de leerkracht basisonderwijs, met name werkzaam in de middenbouw en bovenbouw, te motiveren om al hun competenties te benutten. Hoewel dit natuurlijk op de juiste wijze dient te gebeuren, zodat een averechts effect wordt vermeden, is dit echt noodzakelijk. Daarnaast is het belangrijk dat er in het toekomstige loopbaanlandschap ruimte wordt gelaten voor behoud van werk. Het latere functielandschap kan bijvoorbeeld zodanig worden ingericht dat er zowel de mogelijkheid wordt gegeven om door te groeien binnen de kinderopvang alsmede naar de functies binnen primair onderwijs. Ook moet het mogelijk zijn om het huidige werk te blijven uitvoeren. Op deze wijze ontstaat er dus uiteindelijk een loopbaanlandschap waarbij zowel verticale als horizontale bewegingen ontstaan en ook de ruimte blijft om voor behoud van werk te kiezen.

Als we dan kijken naar dit loopbaanlandschap dan dient de directie van de Kindcentra nu al rekening te houden met haar werving en selectie. Het is hierbij van belang dat er op dit moment al aan de poort wordt geselecteerd op personeel dat in het Kindcentrum van de toekomst gaat werken. Dat wil dus zeggen, een werknemer die multi-inzetbaar is, zowel verzorgende – als pedagogische taken aankan en die zelfstandig maar ook in teamverband kan werken. Dit kan bijvoorbeeld de pedagogisch medewerker met een Hbo diploma zijn. De wervingsprocedure dient dus met zorg te worden uitgevoerd en moet gericht zijn op de lange termijn. Op de korte termijn dienen openstaande

vacatures zo snel mogelijk te worden opgevuld, waardoor er wellicht een medewerker wordt aangenomen die (nog) niet voldoet aan het ideale profiel van de Kindcentrum-medewerker van de toekomst. Het is in het belang van het kind dat deze openstaande functies zo snel mogelijk worden ingevuld. Het mag namelijk niet voorkomen dat groep 7 een aantal weken geen leerkracht heeft. Deze werving en selectie zal waarschijnlijk een overgangsfase kennen, waarbij er moet worden gestreefd naar het aannemen van werknemers, die zoveel mogelijk voldoen aan de eisen die ook in de toekomst worden gesteld aan personeel.

Binnen het Kindcentrum zal er voorlopig voornamelijk behoefte aan horizontale bewegingen binnen de kinderopvang en verticale bewegingen binnen het primair onderwijs. Deze vormen van mobiliteit vinden plaats binnen de eigen sector, waardoor de cao dit toestaat. Echter, in een later stadium zal er toch meer ruimte zijn binnen het personeelsbeleid voor een uitwisseling tussen kinderopvang en primair onderwijs. Een groot obstakel voor verdere flexibilisering van personeel binnen een Kindcentrum is het feit dat op het gebied van cao's nog weinig mogelijkheden zijn om eenheid te vinden tussen de private – en publieke regels. Een manier om het probleem van de gescheiden cao's te omzeilen is door middel van het vormgeven van combifuncties. Combifuncties kunnen als volgt worden gedefinieerd: *“Een combinatiefunctie is een functie waarbij een werknemer in dienst is bij één werkgever, maar gelijkelijk – of in ieder geval voor een substantieel deel – te werk gesteld wordt in of ten behoeve van twee werkvelden/ sectoren. Eén combifunctie bestaat derhalve uit twee delen, die binnen – en buitenschools kunnen worden ingezet”* (VNG). Voordelen voor de werknemer van dergelijke combifuncties zijn het behoud van deskundig personeel, doorgroeimogelijkheden en het aantrekkelijk maken van versnipperde banen. De werkgever heeft zelf baat bij combifuncties, omdat deze samenwerking en een doorlopende leerlijn mogelijk maken en een pedagogische aanpak afstemmen met meerdere partijen (Studulski, 2010). Deze combifuncties kunnen worden vormgegeven op basis van de aanwezige behoeftes en competenties zoals gevonden in mijn onderzoek. Zo bleek dat de leerkracht onderbouw wel de behoefte had om meer onderwijzende taken uit te voeren, maar hier nog niet de juiste competenties voor in huis had. Een ontwikkelingstraject binnen het Kindcentrum, aangevuld met eventuele externe opleidingen, kan een leerkracht onderbouw uiteindelijk scholen in het uitvoeren van onderwijzende taken. Er kan hierdoor in geval van ziekte, intern een vervanger worden gezocht. Ook kan er worden gedacht aan het overnemen van bepaalde lessen, waardoor leerkrachten onderbouw een themamiddag verzorgen aan groep 4.

Met behulp van deze aanbevelingen wordt de kans op een succesvol loopbaanlandschap groter. Dit levert een grotere continuïteit aan voor het kind en leidt tevens tot behoud van (hoger) opgeleid personeel. Al met al kan mijn onderzoek dus een positieve bijdrage leveren aan de kwaliteit van de dienst die het Kindcentrum aanbiedt, immers goed gepositioneerd personeel levert beter werk.

Reflectie stage en onderzoek

Toen Martijn van Velzen mij informeerde over de opdracht binnen Kindcentra Den Bosch werd direct mijn interesse gewekt. Eigenlijk was ik niet op zoek naar een bacheloropdracht in stagevorm, maar omdat de opdracht exact voldeed aan mijn eisen, kon ik hem gewoonweg niet laten liggen. Achteraf ben ik maar wat blij dat ik voor deze opdracht heb gekozen, want het heeft mijn verwachting meer dan waargemaakt.

De opdracht zelf is twee dagen per week uitgevoerd bij adviesbureau KOCK. Omdat ik hierbij mocht meedraaien in een lopend project was ik de eerste tijd van de stage voornamelijk bezig met inlezen in het onderwerp. Vanaf het begin af aan werd ik betrokken bij het project, zo mocht ik bijvoorbeeld in mijn eerste week al mee op interview. Naast dat dit voor mij een goede ervaring is, hielp het mij ook om mij in te leven in de context waar het project zich afspeelt. Daardoor kreeg ik een beter beeld van welke problemen er zich afspelen en tegen welke knelpunten belanghebbenden in de praktijk aanlopen.

De stage bij KOCK gaf mij echt een 'kijkje in de keuken'. Maar deze stage gaf mij niet alleen de kans om te kijken, maar vooral ook om te ervaren hoe een adviesbureau een project uitvoert. Daarnaast sprak de kleinschaligheid van de organisatie mij aan, dit zorgde voor korte lijntjes en nauw contact met collega's. Alle collega's toonden hierbij interesse in mijn werk, waardoor het naast een heel leerzame tijd ook prettig samenwerken was. Ik ging dan ook altijd met plezier naar kantoor. Hierdoor heb ik naast inhoudelijke zaken, veel meer geleerd over hoe je binnen een bedrijf kan werken met elkaar.

Het bijzondere aan deze opdracht is dat het voor mij meer is geweest dan 'slechts' een bacheloropdracht. Dat ik uiteindelijk aan dit project mocht meewerken is echt een voorproefje geweest van wat ik volgend jaar zal krijgen in de master *service management*. Zelf had ik dan ook hoge verwachtingen van deze opdracht. Gelukkig hebben de opdracht en adviesbureau KOCK beide ruimschoots aan mijn verwachtingen voldaan. Met deze opdracht sluit ik niet alleen mijn bachelor, maar ook mijn KOCK-tijd en het werken aan dit project af. Dit doe ik dan ook met gemengde gevoelens. Het is een einde aan een drukke, leerzame, geweldige tijd. Bedankt KOCK!

Referenties

- Acock, A. C. (2005). Working with missing values. *Journal of Marriage and Family*, 67 , 1012-1028.
- Adam, B. (2006). *De loopbaanmanagementinitiatieven in kleine en middelgrote ondernemingen*. Gent: Universiteit Gent.
- Adler, P. S. (1993). Time-and-motion regained. *Harvard business review* , 97-108.
- Babbie, E. (2010). *The practice of social research*. Belmont: Wadsworth.
- Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: Balancing tradition and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*, 16 , 125-138.
- Baruch, Y. (2003). Transforming careers: from linear to multidirectional career paths. *Career Development International*, vol. 9, no. 1 , Norwich.
- Beek, M. v. (2008). Nieuwe opleiding leidsters stelt kinderen centraal. *Jeugd en co*, 2 , 43-54.
- Beroepsonderwijs en bedrijfsleven, toetsingskamer. (sd). *Toetsingskamer-bb*. Opgeroepen op mei 3, 2012, van Toetsings beroepsonderwijs en bedrijfsleven: <http://toetsingskamer.s-bb.nl/bronnen.html>
- Bhattacharya, M., Gibson, D., & Doty, D. (2005). The effects of flexibility in employee skills, employee behaviors, and human resource practices on firm performance. *Journal of Management*, vol. 31, no. 4 , 1-19.
- Brede Bossche Scholen. (sd). *Brede Bossche Scholen*. Opgeroepen op april 7, 2012, van http://www.bredebosschescholen.nl/index.php?option=com_content&view=article&id=56:doelen-en-visie&catid=38:brede-bossche-scholen&Itemid=74
- Campion, M. A. (1994). Career-related antecedents and outcomes of job rotation. *Academy of management journal* , 1518-1542.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2003). *Demografie van Nederland*.
- Chen, G., Gully, S., & Eden, D. (2001). Validation of a new general self-efficacy scale. *Organizational Research Methods*, vol. 4, no. 1 , 62-83.
- Compas. (sd). *Compasnu13*. Opgeroepen op april 8, 2012, van <http://www.compasnu13.nl/Kindcentra-0-13/Over-kindcentra-0-13/Meerwaarde>
- Devos, G., & Vanderheyden, K. (2002). *Aantrekken, ontwikkelen en behouden van leerkrachten*. Gent.
- Dierdorff, E., & Morgeson, F. (2007). Consensus in work role requirements: the influence of discrete occupational context on role expectations. *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, no. 5 , 1228-1241.
- Dijck, P. D. (2000). *Ondernemen in de wetenschap*. Apeldoorn: Garant.
- Draganidis, F., & Mentzas, G. (2006). Competency based management: a review of systems and approaches. *Information Management & Computer Security*, vol. 14, no. 1 , 51-64.
- E. Huyge, J. S. (2009). *Het beroep van de leraar doorgelicht*. Brussel.

Fens, H. (2011). *Factoriële validiteit van de Nederlandse vertaling van de Growth Motivation Index*. Enschede.

focus op vroegschoolse educatie, 10 april 2012. (sd). *focusvroegschool*. Opgeroepen op april 10, 2012, van <http://www.focusvroegschool.nl/internet123/oberon/site.nsf/vcontent/8722B9D5CC584D51C12577A50051CA30?opendocument>

Forrier, A., Heylen, V., Vandenbrande, T., Bollens, J., & Sels, L. (2004). *Loopbanen in kaart*. Leuven: HIVA.

Gliem, J. A., & Gliem, R. (2003). *Calculating, interpreting, and reporting Cronbach's alfa reliability coefficient for likert-type scales*.

Heinen, S. (2011). *Het meten van werkbeleving: psychometrische kwaliteiten van de Groninger werkbelevingslijst*. Groningen.

Herbert Beernink, M. v. (2005). *Het meten van leervermogen van medewerkers in arbeidsorganisaties*. Enschede.

Hersey, P., Blanchard, K., & Johnson, D. (2008). *Management of organizational behavior*. New Jersey: Pearson prentice hall.

Herzberg, F. (1987). One more time: how do you motivate employees. *Harvard business review*, September-October , 87-99.

Horwath, J., & Morrison, T. (2007). Collaboration, integration and change in children's services: critical issues and key ingredients. *Child Abuse & Neglect*, 31 , 55-69.

Huiskamp, R., de Leede, J., & Looise, J. (2002). *Arbeidsrelaties op maat: naar een derde contract?* Assen: Koninklijke van Gorcum.

Humphrey, S., & Morgeson, F. (2006). The work design questionnaire (wdq): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, vol. 91, no. 6 , 1321-1339.

Huyge, E., Siongers, J., & Vangoidsenhoven, G. (2009). *Het beroep van de leraar doorgelicht*. Brussel.

Jak, S., & Evers, A. (2010). Een vernieuwd meetinstrument voor organizational commitment. *Gedrag & Organisatie*, vol. 23, nr. 2 , 158-171.

Kathrine Goffart, D. R. (2007). *Onderzoeksrapport PASSER: a-pas, een assessment methodiek voor meten van arbeidscompetenties bij personen met een arbeidshandicap*.

Kinderopvang Totaal, 2012. (sd). *inderopvangtotaal*. Opgeroepen op april 29, 2012, van kinderopvangtotaal: <http://www.kinderopvangtotaal.nl/Artikel/1547/245263/Tavecchio-Meer-hbo-ers-in-de-kinderopvang.html>

KOCK. (2012, april/maart). Gespreksverslagen. *KC 1209 Gespreksverslagen* . 's Hertogenbosch, Brabant, Nederland.

KOCK. (sd). KOCK. Opgeroepen op april 8, 2012, van <http://www.kock.nl/index.asp>

Koning, J. d., Gelderblom, A., Gravesteijn-Ligthelm, J., & van de Boom, L. (2003). *Meer vrouwen en ouderen aan het werk: wat zijn de randvoorwaarden voor werkgevers*. Rotterdam.

Kovach, K. A. (1987). What motivates employees? Workers and supervisors give different answers. *Business Horizons* , 58-65.

Krogt, F. J. (2007). *Organiseren van leerwegen: strategieën van werknemers, managers en leeradviseurs in dienstverlenende organisaties*. Rotterdam: Performa.

Landelijk platform beroepen in het onderwijs. (2009). *Onderwijsberoepen in Nederland. Schets van een samenhangende kwalificatiestructuur*. Utrecht: Drukkerij Badoux.

Lee, F. K., & Johnston, J. (2001). Innovation in career counseling. *Journal of Career Development*, vol. 27, no. 3 , 177-185.

Leenen, D. H., Paulussen-Hoogeboom, d. M., Berndsen, d. F., & van Bergen, d. C. (2008). *Arbeidsmarktbarometer primair onderwijs 2007-2008*. Amsterdam.

Lensvelt-Mulders, G. (geen datum). *Randomized response technieken als instrument voor het onderzoek van sociaal gevoelige onderwerpen*.

Loo, J. v., de Grip, A., & Lintjes, E. (2006). *Arbeidsmarktmonitor Metalektro 2005*. Maastricht.

Luken, T. (2004). Zijn competenties meetbaar? *Tijdschrift voor Hoger Onderwijs*, 22 .

Maas, A. (2012). *Scholen op weg naar integrale kinderdagcentra*. Soesterberg: Aspekt.

Margolis, J. (2008). What will keep today's teachers teaching? Looking for a hook as a new career cycle emerges. *Teachers college record*, vol. 110, no. 1 , 160-194.

Marler, J. H., Barringer, M., & Milkovich, G. (2002). Boundaryless and traditional contingent employees: worlds apart. *Journal of organizational behavior* , 425-453.

Maslow, A. (1943). *A theory of human motivation*.

Ministerie van onderwijs, cultuur en wetenschap. (2008). *De toekomstige arbeidsmarkt voor onderwijspersoneel 2007-2015*. Rotterdam.

Nakamura, M. C. (2002). *The concept of flow*.

Nederlands Consortium Kinderopvang Onderzoek. (2007). *De nationale studie pedagogische kwaliteit kinderopvang eindrapport project 0 en 1*.

OKE, 2012. (sd). *wetoke*. Opgeroepen op april 29, 2012, van Wet ontwikkelingskansen door kwaliteit en educatie: http://www.wetoke.nl/index.php?option=com_content&view=article&id=2&Itemid=37

Pallant, J. (2011). *SPSS survival manual*. Crows Nest: Allen&Unwin.

Parker, S. (1998). Enhancing role breadth self-efficacy: the roles of job enrichment and other organizational interventions. *Journal of applied psychology*, vol 83, no. 6 , 835-852.

- Parker, S. (2000). From passive to proactive motivation: the importance of flexible role orientations and role breadth self-efficacy. *Applied psychology: an international review* , 447-469.
- Plantinga, M. (2009). Marktwerving in de kinderopvang: nadelig voor de intrinsieke motivatie van groepleid(st)ers? *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken* , 244-261.
- Poelstra, M. (2010). *Loopbaanontwikkeling: De verantwoordelijkheidsverdeling volgens medewerkers met lagere functieniveaus*. Utrecht.
- Pool, M. v., & Melse, I. (2001). Een slimme baas laat zijn eend geen marathon lopen. *HRD Magazine*, 4 , 32-35.
- Rosink, L. (2009). *Docenten en omgaan met onderwijsvernieuwingen: de invloed van veerkracht en onderwijsopvattingen*. Enschede.
- Roth, P. L. (1994). Missing data: a conceptual review for applied psychologists. *Personnel psychology*, vol. 43, no. 3 , 537-560.
- Rousseau, D., Ho, V., & Greenberg, J. (2006). I-deals: idiosyncratic terms in employment relationships. *The Academy of Management review*, vol. 31, no. 4 , 977-994.
- Rysiew, K. J., Shore, B., & Leeb, R. (1999). Multipotentiality, Giftedness and Career Choice: a review. *Journal of counseling & development*, vol. 77, no. 4 , 423-428.
- Sandberg, J. (2000). Understanding human competence at work: an interpretative approach. *Academy of Management journal*, vol. 43, no. 1 , 9-25.
- Savickas, M. L. (1997). Career adaptability: an integrative construct for life-span, life-space theory. *The career development quarterly*, vol. 45 , 247-259.
- Savickas, M. L. (2009). Life designing: a paradigm for career construction in the 21st century. *Journal of Vocational Behavior*, 75 , 1-12.
- Schoon, I., Martin, P., & Ross, A. (2006). Career transitions in times of social change. His and her story. *Journal of Vocational Behavior*, 70 , 78-96.
- Schreiner, N. (2011). Loslopende werknemers - daar moeten we misschien aan wennen. *Gids voor personeelsmanagement* , 31-33.
- Schreiner, N. (2005). *Op zoek naar een loopbaan: loopbaanoriëntatie en loopbaanverwerving in het heden en in de toekomst*. Utrecht.
- Schuiling, G., & Mol, I. (2011). De loopbaan in de ban. *Opleiding & Ontwikkeling*, nr. 1 , 16-20.
- Scott, K. D., Bishop, J., & Chen, X. (2003). An examination of the relationship of employee involvement with job satisfaction, employee cooperation, and intention to quit in u.s. invested enterprise in China. *The International Journal of Organizational Analysis*, vol. 11, no. 1 , 3-19.
- Sels, L., de Vos, A., Forrier, A., & Mortelmans, D. (2006). *Loopbaanperspectieven op werk*. Leuven.
- Sieben, I., & Linssen, L. (2000). *Logistische regressie analyse: een handleiding*. Nijmegen.

- Simons, P. (1995). *Metacognitie en leren leren*. Nijmegen.
- Sociaal Economische Raad. (2001). *Levensloopbanen: gevolgen van veranderende arbeidspatronen*. Den Haag.
- Spector, P. E., & Fox, S. (2003). Reducing subjectivity in the assessment of job environment: development of the Factual Autonomy Scale (FAS). *Journal of organizational behavior*, 24 , 417-432.
- Sprenger, D. C., van Eijdsden, d. C., ten Have, d. S., & Ossel, d. F. (1995). *Vier competenties van de lerende organisatie*. 's Gravenhage: DELWEL Uitgeverij.
- Stichting van de Arbeid. (2012, juni 8). *stvda*. Opgeroepen op juni 12, 2012, van stvda: http://www.stvda.nl/~media/Files/Stvda/Nota/2010_2019/2012/20120608_cao.ashx
- Studulski, F. (2010). *Op weg naar het integraal kindcentrum*. Amsterdam: Uitgeverij SWP.
- Sullivan, S. E. (1999). The changing nature of careers: a review and research agenda. *Journal of Management*, vol. 25, no. 3 , 457-484.
- Taskforce sociale innovatie. (2005). *Sociale innovatie, de andere dimensie*. Den Haag.
- Teodorescu, T. (2006). Competence vs. competency: what is the difference? . *Performance Improvement*, vol 45, no 10 , 27-30.
- Veen, A., Bogaard, M., Fukkink, R., & Valkestijn, M. (2008). *Wat heb je gedaan vandaag? Een onderzoek naar opvang en educatie rond de basisschool: aanbod, wensen en behoeften*. Amsterdam: SCO-Kohnstamm instituut.
- Veen, G. v. (2010). *De invloed van competentie management op werknemers*.
- Vereniging van Nederlandse Gemeenten. (sd). *vng*. Opgeroepen op april 8, 2012, van <http://www.vng.nl/smartsite.dws?id=93001>
- Vlaar, P., van Hattum, M., van Dam, C., & Broeken, R. (2005). *Klaar voor de toekomst*. Utrecht.
- VNG. (sd). *vng*. Opgeroepen op mei 15, 2012, van vng: <http://www.vng.nl/Documenten/Extranet/Sez/JOC/071210tekst%20landelijk%20overeenkomst%20definitief.pdf>
- Wanberg, C. R., & Banas, J. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, vol. 85, no. 1 , 132-142.
- Willemse, I., de Hauw, S., & de Vos, P. d. (2010). *Best Practices in competentieontwikkelings: een toetsing bij werknemers*. Gent: Competence Centre People & Organisation.

Literatuuroverzicht

Onderdeel 1: Persoonskenmerken

Construct	Item	Auteur
Geslacht	1	Ingrid Schoon (2006)
Leeftijd	2	Savickas (1997), de Lange (2005)
Huidige functie	3	-
Opleidingsniveau	4	-
Ervaring	5, 6	Savickas (1997)

Onderdeel 2: Behoeftes

Construct	Item	Auteur
Taken	7 t/m 10	-
Variatie	11, 12	Humphrey 2006
Autonomie	13 t/m 15	Humphrey 2006
Persoonlijke ontwikkeling	16 t/m 19	Fens 2011
Samenwerken	20 t/m 22	Horwath 2007
Behouden werkzaamheden	23	-

Onderdeel 3: Vaardigheden

Construct	Item	Auteur
"role breadth self-efficacy"	24 t/m 27	Parker (1998)
Vermogen om mee te gaan met en het ondersteunen van verandering	28 t/m 30	Rosink (2009)
Vermogen tot samenwerken	31 t/m 34	Goffart (2007)
Leervermogen	35 t/m 38	Sprenger (1995)
Taken	39 t/m 42	-
Autonomie	43 t/m 45	Humphrey 2006

Bijlage 1: Vragenlijst

Onderdeel 1: Persoonskenmerken

- 1) Geslacht: man/vrouw
- 2) Leeftijd: ... jaar
- 3) Hoogst behaalde opleiding:
 - MBO niveau 2
 - MBO SPW 3
 - MBO SPW 4
 - HBO pabo
 - HBO anders namelijk: ...
 - WO
 - Anders namelijk: ...
- 4) Wat is uw huidige functie?
 - Pedagogisch medewerker kinderopvang/ bso/ peuterarrangement
 - Groepshulp kinderopvang
 - Groepsleidster kinderopvang
 - Stagiaire kinderopvang
 - (Cluster) manager kinderopvang
 - Assistent manager kinderopvang
 - Leerkracht onderbouw
 - Leerkracht middenbouw
 - Leerkracht bovenbouw
 - Vakleerkracht (bijvoorbeeld drama/ dans/ sport/ muziek)
 - Onderwijsassistent primair onderwijs
 - Leraarondersteuner
 - Activiteitencoördinator
 - Consulent/stafmedewerker onderwijs
 - Stagiaire primair onderwijs
 - Intern begeleider primair onderwijs
 - Remedial teacher
 - Directeur primair onderwijs
 - Anders namelijk: ...
- 5) Hoeveel jaar werkt u (afgerond) in uw huidige functie? ... jaar
- 6) Hoeveel jaar bent (afgerond) werkzaam in deze sector? ... jaar

Onderdeel 2:

Onderstaande vragen hebben betrekking op uw behoeftes binnen het Kindcentrum. Geef hierbij aan in hoeverre u het eens bent met de stellingen. Antwoordmogelijkheden hier zijn: mee oneens, deels mee oneens, neutraal, deels mee eens, mee eens.

- 7) Ik heb behoefte taken uit te voeren die pedagogisch/opvoedkundig van aard zijn
- 8) Ik heb behoefte taken uit te voeren die verzorgend van aard zijn
- 9) Ik heb behoefte taken uit te voeren die onderwijsend van aard zijn
- 10) Ik heb behoefte taken uit te voeren die voorbereidend van aard zijn
- 11) Ik heb behoefte aan gevarieerde werkzaamheden
- 12) Ik heb behoefte verschillende dingen te doen binnen mijn werk
- 13) Ik heb behoefte aan het zelf inplannen van mijn werk
- 14) Ik heb behoefte aan het zelfstandig nemen van beslissingen op mijn werk
- 15) Ik heb behoefte aan het zelf bepalen van de wijze waarop ik mijn werkzaamheden uitvoer
- 16) Ik heb behoefte aan uitdagend en betekenisvol werk
- 17) Ik heb behoefte aan bezigheden waarvan ik kan leren, zelfs als ik geen garantie heb dat ze een goed resultaat opleveren

- 18) Ik heb behoefte aan het verbeteren van mijn relaties met collega's op het werk
- 19) Ik heb behoefte aan een baan waarbij volop gebruik wordt gemaakt van mijn vaardigheden en expertise
- 20) Ik heb behoefte aan het stellen van gezamenlijke doelen
- 21) Ik heb behoefte aan het nemen van gezamenlijke beslissingen
- 22) Ik heb behoefte aan het maken van formele afspraken binnen het Kindcentrum
- 23) Ik heb niet de behoefte iets te veranderen aan mijn huidige werk

Onderdeel 3:

Onderstaande vragen hebben betrekking op vaardigheden. Geef aan in hoeverre u het eens bent met de stellingen. Antwoordmogelijkheden hier zijn: mee oneens, deels mee oneens, neutraal, deels mee eens, mee eens.

- 24) Ik denk dat ik in staat ben nieuwe ideeën voor mijn team/collega's te ontwerpen
- 25) Ik denk dat ik in staat ben informatie te presenteren aan een groep collega's
- 26) Ik denk dat ik in staat ben te helpen bij het stellen van doelen voor mijn team/collega's
- 27) Ik denk dat ik in staat ben mijn team/collega's te vertegenwoordigen tijdens een overleg met het bestuur
- 28) Ik denk dat ik in staat ben rustig te blijven wanneer er, binnen het Kindcentrum, veranderingen optreden waarvan de gevolgen voor mij nog onzeker zijn
- 29) Ik denk dat ik in staat ben nieuwe taken uit te voeren
- 30) Ik denk dat ik in staat ben moeilijkheden te overwinnen
- 31) Ik denk dat ik in staat ben te overleggen met collega's binnen het Kindcentrum wat mijn planning is
- 32) Ik denk dat ik in staat ben beslissingen van de verantwoordelijke (of van het team) te aanvaarden
- 33) Ik denk dat ik in staat ben collega's binnen het Kindcentrum hulp/raad te vragen om mijn werk beter te kunnen doen
- 34) Ik denk dat ik in staat ben anderen te helpen wanneer deze erom vragen
- 35) Ik denk dat ik in staat ben opleidingen en trainingen te volgen
- 36) Ik denk dat ik in staat ben kennis met andere teams uit te wisselen door middel van studiedagen/overleg
- 37) Ik denk dat ik in staat ben problemen, onzekerheden en fouten openlijk met collega's te bespreken
- 38) Ik denk dat ik in staat ben ervaringen met mensen buiten het Kindcentrum te gebruiken voor verbetering van mijn werk
- 39) Ik denk dat ik in staat ben pedagogische/opvoedkundige taken uit te voeren
- 40) Ik denk dat ik in staat ben verzorgende taken uit te voeren
- 41) Ik denk dat ik in staat ben onderwijzende taken uit te voeren
- 42) Ik denk dat ik in staat ben voorbereidende taken uit te voeren
- 43) Ik denk dat ik in staat ben zelf mijn werk in te plannen
- 44) Ik denk dat ik in staat ben zelfstandig beslissingen te nemen op mijn werk
- 45) Ik denk dat ik in staat ben zelf te bepalen hoe ik mijn werkzaamheden uitvoer

Bijlage 2: SPSS overzichtOnderdeel 1: Persoonskenmerken

Vraag	Naam vragenlijst	Naam SPSS	Waarden
1.	Geslacht	Geslacht	1=man, 2=vrouw
2.	Leeftijd	Leeftijd	Continue variabele in jaren
3.	Hoogst behaalde opleiding	Opleiding	1= MBO niveau 2, 2=MBO SPW3 3=MBO SPW4 4=HBO pabo 5=HBO anders namelijk ... 6=WO 7=Anders namelijk...
4.	Huidige functie	Functie	1=Pedagogisch medewerker kinderopvang/ bso/ peuterarrangement 2=Groepshulp kinderopvang 3=Groepsleidster kinderopvang 4=Stagiaire kinderopvang 5=(Cluster) manager kinderopvang 6=Assistent manager kinderopvang 7=Leerkracht onderbouw 8=Leerkracht middenbouw 9=Leerkracht bovenbouw 10=Vakleerkracht (bijvoorbeeld drama/ dans/ sport/ muziek) 11=Onderwijsassistent primair onderwijs 12=Leraarondersteuner 13=Activiteitencoördinator 14=Consulent/stafmedewerker onderwijs 15=Stagiaire primair onderwijs 16=Intern begeleider primair onderwijs 17=Remedial teacher 18=Directeur primair onderwijs 19=Anders namelijk: ...
5.	Jaren werkzaam in huidige functie	Ervaring functie	Continue variabele in jaren
6.	Jaren werkzaam in sector	Ervaring sector	Continue variabele in jaren

Onderdeel 2: Behoeftes

Vraag	Construct	Naam vragenlijst	Naam SPSS	Waarden
7.	Taken	Behoefte aan pedagogische/ opvoedkundige taken	Beh. Pedagogie	1=mee oneens 2= deels mee oneens 3=neutraal 4=deels mee eens 5=mee eens
8.	Taken	Behoefte aan verzorgende taken	Beh. Verzorgend	1=mee oneens 2= deels mee oneens 3=neutraal 4=deels mee eens 5=mee eens
9.	Taken	Behoefte aan onderwijzende taken	Beh. Onderwijzend	1=mee oneens 2= deels mee oneens 3=neutraal 4=deels mee eens 5=mee eens
10.	Taken	Behoefte aan voorbereidende taken	Beh. Vorbereidend	1=mee oneens 2= deels mee oneens 3=neutraal 4=deels mee eens 5=mee eens
11.	Variatie	Behoefte aan gevarieerde werkzaamheden	Variëteit	1=mee oneens 2= deels mee oneens 3=neutraal 4=deels mee eens 5=mee eens
12.	Variatie	Behoefte aan verschillende dingen binnen werk	Afwisseling	1=mee oneens 2= deels mee oneens 3=neutraal 4=deels mee eens 5=mee eens
13.	Autonomie	Behoefte aan zelf inplannen van werk	Beh. Planning	1=mee oneens 2= deels mee oneens 3=neutraal 4=deels mee eens 5=mee eens
14.	Autonomie	Behoefte aan zelfstandig nemen van beslissingen	Beh. Beslissen	1=mee oneens 2= deels mee oneens 3=neutraal 4=deels mee eens 5=mee eens
15.	Autonomie	Behoefte aan zelf bepalen hoe werkzaamheden worden uitgevoerd	Beh. Uitvoering	1=mee oneens 2= deels mee oneens 3=neutraal 4=deels mee eens 5=mee eens
16.	Persoonlijke ontwikkeling	Behoefte aan uitdagend werk	Uitdaging	1=mee oneens 2= deels mee oneens 3=neutraal 4=deels mee eens

				5=mee eens
17.	Persoonlijke ontwikkeling	Behoeftte aan bezigheden waarvan kan worden geleerd	Leren	1=mee oneens 2= deels mee oneens 3=neutraal 4=deels mee eens 5=mee eens
18.	Persoonlijke ontwikkeling	Behoeftte aan relaties	Relaties	1=mee oneens 2= deels mee oneens 3=neutraal 4=deels mee eens 5=mee eens
19.	Persoonlijke ontwikkeling	Behoeftte aan volop gebruikmaken van expertise	Expertise	1=mee oneens 2= deels mee oneens 3=neutraal 4=deels mee eens 5=mee eens
20.	Samenwerken	Behoeftte aan stellen gezamenlijke doelen	Doelen	1=mee oneens 2= deels mee oneens 3=neutraal 4=deels mee eens 5=mee eens
21.	Samenwerken	Behoeftte aan het gezamenlijk nemen van beslissingen	Besluitvorming	1=mee oneens 2= deels mee oneens 3=neutraal 4=deels mee eens 5=mee eens
22.	Samenwerken	Behoeftte aan formele afspraken	Afspraken	1=mee oneens 2= deels mee oneens 3=neutraal 4=deels mee eens 5=mee eens
23.	Behoud	Behoeftte aan behoud van werk	Behoud	1=mee oneens 2= deels mee oneens 3=neutraal 4=deels mee eens 5=mee eens

Onderdeel 3:

Vraag	Construct	Naam vragenlijst	Naam SPSS	Waarden
24.	"Role breadth self efficacy"	In staat denken te zijn nieuwe ideeën te ontwerpen	Ontwerpen	1=mee oneens 2= deels mee oneens 3=neutraal 4=deels mee eens 5=mee eens
25.	"Role breadth self efficacy"	In staat denken te zijn informatie te presenteren	Presenteren	1=mee oneens 2= deels mee oneens 3=neutraal 4=deels mee eens 5=mee eens
26.	"Role breadth self efficacy"	In staat denken te zijn doelen te stellen	Doelstellingen	1=mee oneens 2= deels mee oneens 3=neutraal 4=deels mee eens 5=mee eens
27.	"Role breadth self efficacy"	In staat denken te zijn het team te vertegenwoordigen	Vertegenwoordigen	1=mee oneens 2= deels mee oneens 3=neutraal 4=deels mee eens 5=mee eens
28.	Vermogen om mee te gaan met verandering	In staat denken te zijn rustig te blijven bij onzekerheden	Onzekerheid	1=mee oneens 2= deels mee oneens 3=neutraal 4=deels mee eens 5=mee eens
29.	Vermogen om mee te gaan met verandering	In staat denken te zijn nieuwe taken uit te voeren	Nieuwe taken	1=mee oneens 2= deels mee oneens 3=neutraal 4=deels mee eens 5=mee eens
30.	Vermogen om mee te gaan met verandering	In staat denken te zijn moeilijkheden te overwinnen	Overwinnen	1=mee oneens 2= deels mee oneens 3=neutraal 4=deels mee eens 5=mee eens
31.	Vermogen tot samenwerken	In staat denken te zijn te overleggen met collega's	Overleggen	1=mee oneens 2= deels mee oneens 3=neutraal 4=deels mee eens 5=mee eens
32.	Vermogen tot	In staat denken te zijn	Aanvaarden	1=mee oneens

	samenwerken	beslissingen te aanvaarden		2= deels mee oneens 3=neutraal 4=deels mee eens 5=mee eens
33.	Vermogen tot samenwerken	In staat denken te zijn hulp/raad te vragen	Raad	1=mee oneens 2= deels mee oneens 3=neutraal 4=deels mee eens 5=mee eens
34.	Vermogen tot samenwerken	In staat denken te zijn anderen te helpen	Helpen	1=mee oneens 2= deels mee oneens 3=neutraal 4=deels mee eens 5=mee eens
35.	Leervermogen	In staat denken te zijn succesvol opleidingen/trainingen te volgen	Trainingen	1=mee oneens 2= deels mee oneens 3=neutraal 4=deels mee eens 5=mee eens
36.	Leervermogen	In staat denken te zijn kennis uit te wisselen	Kennisuitwisseling	1=mee oneens 2= deels mee oneens 3=neutraal 4=deels mee eens 5=mee eens
37.	Leervermogen	In staat denken te zijn problemen openlijk te bespreken	Bespreken	1=mee oneens 2= deels mee oneens 3=neutraal 4=deels mee eens 5=mee eens
38.	Leervermogen	In staat denken te zijn ervaringen van buiten te gebruiken voor verbeteringen	Verbeteren	1=mee oneens 2= deels mee oneens 3=neutraal 4=deels mee eens 5=mee eens
39.	Taken	In staat denken te zijn pedagogische/ opvoedkundige taken uit te voeren	Comp. Pedagogie	1=mee oneens 2= deels mee oneens 3=neutraal 4=deels mee eens 5=mee eens
40.	Taken	In staat denken te zijn verzorgende taken uit te voeren	Comp. Verzorgend	1=mee oneens 2= deels mee oneens 3=neutraal

				4=deels mee eens 5=mee eens
41.	Taken	In staat denken te zijn onderwijzende taken uit te voeren	Comp. Onderwijzend	1=mee oneens 2= deels mee oneens 3=neutraal 4=deels mee eens 5=mee eens
42.	Taken	In staat denken te zijn voorbereidende taken uit te voeren	Comp. Vorbereidend	1=mee oneens 2= deels mee oneens 3=neutraal 4=deels mee eens 5=mee eens
43.	Autonomie	In staat denken te zijn zelf werk in te plannen	Comp. Planning	1=mee oneens 2= deels mee oneens 3=neutraal 4=deels mee eens 5=mee eens
44.	Autonomie	In staat denken te zijn zelfstandig beslissingen te nemen	Comp. Beslissen	1=mee oneens 2= deels mee oneens 3=neutraal 4=deels mee eens 5=mee eens
45.	Autonomie	In staat denken te zijn zelf te bepalen hoe werk wordt uitgevoerd	Comp. Uitvoering	1=mee oneens 2= deels mee oneens 3=neutraal 4=deels mee eens 5=mee eens

Bijlage 3: Beschrijvende statistiek SPSS output

Descriptive Statistics- Ervaring gemeten in jaren

	N	Range	Mean		Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Hoeveel jaar werkt u (afgerond) in uw huidige functie?	115	38	8,69	,843	9,041	1,831	,226	2,752	,447
Hoeveel jaar bent (afgerond) werkzaam in deze sector?	115	41	14,17	1,005	10,782	,782	,226	-,481	,447
Valid N (listwise)	115								

Wat is uw huidige functie?

	Frequen cy	Percen t	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	31	26,7	27,2	27,2
2	1,9	,9		28,1
3	1,9	,9		28,9
5	6	5,2	5,3	34,2
6	4	3,4	3,5	37,7
7	20	17,2	17,5	55,3
8	22	19,0	19,3	74,6
9	12	10,3	10,5	85,1
11	1,9	,9		86,0
16	1,9	,9		86,8
17	1,9	,9		87,7
18	7	6,0	6,1	93,9
19	7	6,0	6,1	100,0
Total	114	98,3	100,0	
Missin Syste g m	2	1,7		
Total	116	100,0		

SMEAN(V7.opleiding)- Wat is uw opleiding?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	13	11,2	11,2	11,2
	3	5	4,3	4,3	15,5
	4	53	45,7	45,7	61,2
	4	3	2,6	2,6	63,8
	5	30	25,9	25,9	89,7
	6	7	6,0	6,0	95,7
	7	5	4,3	4,3	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

SMEAN(V5.geslacht) – Wat is uw geslacht?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	9	7,8	7,8	7,8
	2	2	1,7	1,7	9,5

Descriptive Statistics – Wat is uw leeftijd?

	N	Range	Mean		Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Wat is uw leeftijd?	115	42	40,27	1,126	12,078	,051	,226	-1,390	,447
Valid N (listwise)	115								

Descriptive Statistics- Onderdeel 2: Behoeftes

	N	Range	Mean		Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
SMEAN(V18.beh.verzorgend)	116	4	2,99	,125	1,342	-,094	,225	-1,174	,446
SMEAN(V22.afspraken)	116	4	4,24	,083	,897	-1,375	,225	2,089	,446
SMEAN(V28.afwisseling)	116	4	4,58	,067	,721	-2,548	,225	9,087	,446
SMEAN(V29.beh.onderwijzend)	116	4	4,14	,111	1,193	-1,347	,225	,851	,446
SMEAN(V26.expertise)	116	4	4,61	,070	,753	-2,666	,225	8,763	,446
SMEAN(V23.beh.voorbereidend)	116	4	3,89	,093	,999	-1,009	,225	1,122	,446
Ik heb behoefte taken uit te voeren die pedagogisch/opvoedkundig van aard zijn	115	4	4,55	,087	,929	-2,510	,226	6,236	,447
Ik heb behoefte aan het nemen van gezamenlijke beslissingen	115	4	4,52	,074	,799	-2,281	,226	6,385	,447
Ik heb behoefte aan gevarieerde werkzaamheden	115	4	4,62	,075	,801	-2,944	,226	9,933	,447
Ik heb behoefte aan het zelf bepalen van de wijze waarop ik mijn werkzaamheden uitvoer	115	4	4,25	,080	,857	-1,705	,226	4,122	,447
Ik heb behoefte aan het verbeteren van mijn relaties met collega's op het werk	115	4	3,61	,114	1,219	-,627	,226	-,377	,447
Ik heb behoefte aan het zelf inplannen van mijn werk	115	4	4,27	,086	,921	-1,457	,226	2,112	,447
Ik heb behoefte aan uitdagend en betekenisvol werk	115	4	4,77	,068	,729	-4,020	,226	17,376	,447

Ik heb behoefte aan bezigheden waarvan ik kan leren, zelfs als ik geen garantie heb dat ze een goed resultaat opleveren	115	4	4,15	,093	1,002	-1,474	,226	2,275	,447
Ik heb behoefte aan het zelfstandig nemen van beslissingen op mijn werk	115	4	4,25	,087	,935	-1,640	,226	2,918	,447
Ik heb behoefte aan het stellen van gezamenlijke doelen	115	4	4,47	,077	,831	-2,005	,226	4,770	,447
Ik heb niet de behoefte iets te veranderen aan mijn werk	115	4	2,98	,117	1,249	-,104	,226	-1,001	,447
Valid N (listwise)	115								

Descriptive Statistics- Onderdeel 3: Competenties

	N	Range	Mean		Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
SMEAN(V51.helpen)	116	4	4,81	,056	,603	-4,732	,225	26,538	,446
SMEAN(V49.trainingen)	116	4	4,68	,067	,726	-3,166	,225	11,737	,446
SMEAN(V48.vertegenwo ordigen)	116	4	4,05	,100	1,078	-1,040	,225	,303	,446
SMEAN(V47.verbeteren)	116	3	4,64	,056	,606	-1,991	,225	4,942	,446
SMEAN(V43.aanvaarde n)	116	4	4,43	,070	,757	-1,897	,225	5,671	,446
SMEAN(V41.overleggen)	116	4	4,61	,065	,704	-2,317	,225	6,735	,446
Ik denk dat ik in staat ben nieuwe ideeën voor mijn team/collega's te ontwerpen	115	3	4,32	,072	,767	-,980	,226	,547	,447
Ik denk dat ik in staat ben voorbereidende taken uit te voeren	115	4	4,62	,062	,670	-2,400	,226	8,160	,447
Ik denk dat ik in staat ben zelf te bepalen hoe ik mijn werkzaamheden uitvoer	115	4	4,61	,065	,697	-2,770	,226	10,977	,447
Ik denk dat ik in staat ben rustig te blijven wanneer er, binnen het Kindcentrum, veranderingen optreden waarvan de gevolgen voor mij nog onzeker zijn	115	4	4,07	,087	,934	-,929	,226	,427	,447
Ik denk dat ik in staat ben van collega's binnen het Kindcentrum hulp/raad te vragen om mijn werk beter te kunnen doen	115	4	4,57	,071	,762	-2,339	,226	7,067	,447
Ik denk dat ik in staat ben zelf mijn werk in te plannen	115	4	4,73	,062	,667	-3,612	,226	16,182	,447
Ik denk dat ik in staat ben informatie te presenteren aan een groep collega's	115	4	4,39	,088	,943	-1,755	,226	3,012	,447

Ik denk dat ik in staat ben nieuwe taken uit te voeren	115	4	4,62	,071	,756		-2,701	,226	8,866	,447
Ik denk dat ik in staat ben kennis met andere teams uit te wisselen door middel van studiedagen/overleg	115	3	4,50	,073	,788		-1,574	,226	1,881	,447
Ik denk dat ik in staat ben moeilijkheden te overwinnen	115	4	4,59	,064	,687		-2,236	,226	7,017	,447
Ik denk dat ik in staat ben verzorgende taken uit te voeren	115	4	4,10	,106		1,139	-1,241	,226	,825	,447
Ik denk dat ik in staat ben te helpen bij het stellen van doelen voor mijn team/collega's	115	4	4,50	,073	,788		-2,122	,226	5,902	,447
Ik denk dat ik in staat ben onderwijzende taken uit te voeren	115	5	4,45	,101		1,086	-2,111	,226	3,911	,447
Ik denk dat ik in staat ben problemen, onzekerheden en fouten openlijk met collega's te bespreken	115	3	4,50	,060	,640		-1,105	,226	1,077	,447
Ik denk dat ik in staat ben pedagogische/opvoedkundige taken uit te voeren	115	4	4,82	,057	,615		-4,699	,226	25,337	,447
Ik denk dat ik in staat ben zelfstandig beslissingen te nemen op mijn werk	115	4	4,77	,059	,636		-4,142	,226	20,734	,447
Valid N (listwise)	115									

Bijlage 4: Interne consistentie: Cronbach's alfa

Behoeftte aan autonomie:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,829	,831	3

Behoeftte aan samenwerken:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,804	,805	3

Behoeftte aan persoonlijke ontwikkeling:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,733	,766	4

Behoeftte aan variatie:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,853	,856	2

Competenties voor autonomie:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,895	,896	3

Competenties voor samenwerken:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,834	,838	4

Competenties voor leervermogen:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,830	,836	4

Competenties voor RBSE:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,793	,791	4

Competenties voor meegaan met verandering:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,771	,789	3

Tabel 4.4: Cronbach's alfa if item deleted van alle item in de vragenlijst.

Item	Cronbach's alfa is item deleted
Ik heb behoefte aan het zelf bepalen van de wijze waarop ik mijn werkzaamheden uitvoer	0,728
Ik heb behoefte aan het zelf inplannen van mijn werk	0,772
Ik heb behoefte aan het zelfstandig nemen van beslissingen op mijn werk	0,793
Ik heb behoefte aan het nemen van gezamenlijke beslissingen	0,777
Ik heb behoefte aan het maken van formele afspraken binnen het Kindcentrum	0,744
Ik heb behoefte aan het stellen van gezamenlijke doelen	0,669
Ik heb behoefte aan uitdagend en betekenisvol werk	0,626
Ik heb behoefte aan bezigheden waarvan ik kan leren, zelfs als ik geen garantie heb dat ze een goed resultaat opleveren	0,599
Ik heb behoefte aan het verbeteren van mijn relaties met collega's op het werk	0,777
Ik heb behoefte aan een baan waarbij volop gebruik wordt gemaakt van mijn vaardigheden en expertise	0,693
Ik heb behoefte aan gevarieerde werkzaamheden	-
Ik heb behoefte verschillende dingen te doen binnen mijn werk	-
Ik denk dat ik in staat ben zelfstandig beslissingen te nemen op mijn werk	0,846
Ik denk dat ik in staat ben zelf mijn werk in te plannen	0,841
Ik denk dat ik in staat ben zelf te bepalen hoe ik mijn werkzaamheden uitvoer	0,867
Ik denk dat ik in staat ben collega's te helpen wanneer deze erom vragen	0,776
Ik denk dat ik in staat ben beslissingen van de verantwoordelijke (of van het team) te aanvaarden	0,799
Ik denk dat ik in staat ben te overleggen met collega's binnen het Kindcentrum wat mijn planning is	0,829
Ik denk dat ik in staat ben van collega's binnen het Kindcentrum hulp/raad te vragen om mijn werk beter te kunnen doen	0,755

Ik denk dat ik in staat ben succesvol opleidingen en trainingen te volgen	0,773
Ik denk dat ik in staat ben ervaringen met mensen buiten het Kindcentrum te gebruiken voor verbetering van mijn werk	0,754
Ik denk dat ik in staat ben problemen, onzekerheden en fouten openlijk met collega's te bespreken	0,807
Ik denk dat ik in staat ben kennis met andere teams uit te wisselen door middel van studiedagen/overleg	0,807
Ik denk dat ik in staat ben mijn team/collega's te vertegenwoordigen tijdens een overleg met het bestuur	0,675
Ik denk dat ik in staat ben te helpen bij het stellen van doelen voor mijn team/collega's	0,786
Ik denk dat ik in staat ben informatie te presenteren aan een groep collega's	0,697
Ik denk dat ik in staat ben nieuwe ideeën voor mijn team/collega's te ontwerpen	0,779
Ik denk dat ik in staat ben rustig te blijven wanneer er, binnen het Kindcentrum, veranderingen optreden waarvan de gevolgen voor mij nog onzeker zijn	0,851
Ik denk dat ik in staat ben nieuwe taken uit te voeren	0,539
Ik denk dat ik in staat ben moeilijkheden te overwinnen	0,687

Bijlage 5: Statistische analyse pedagogisch medewerker:

Tabel 4.8: Relatie functie pedagogisch medewerker met competenties en behoeftes in SPSS.

Relatie	Waarde
PM'er → behoefte samenwerken	0,077
PM'er → competentie samenwerken	0,163
PM'er → behoefte autonomie	0,032 !
PM'er → competentie autonomie	0,044 !
PM'er → behoefte persoonlijke ontwikkeling	0,181
PM'er → competentie leervermogen	0,161
PM'er → behoefte variatie	0,257
PM'er → competentie RBSE	0,037 !
PM'er → competentie meegaan met verandering	0,234