

AAN DE SLAG MET

STRATEGISCH PERSONEELSBELEID



Gemotiveerde en
gelukkige leraren,
de basis van goed
onderwijs

Praktijkvoorbeeld

“Zo zorgen we ervoor dat ons werkklimaat gezond blijft!”

Instrumenten

10x praktische tips over peoplemanagement

Onderzoek

Twee experts aan het woord over personeelsbeleid

VORAAD

Vereniging van scholen
in het voortgezet onderwijs

PRAKTIJKVOORBEELDEN

- 04** Werk maken van strategisch personeelsbeleid: Geef vorm aan de c van pdca
- 10** Aandacht voor het welzijn van medewerkers
- 12** Twee schoolbesturen, één onderwijs-academie: Zo maken scholen een professionaliseringsslag
- 22** Werk maken van strategisch personeelsbeleid: Versterk het peoplemanagement
- 29** Zeven tips voor het werken met de tool De Spiegel
- 32** Nieuwe collega's op weg helpen met onboardingsbeleid



Cover
Mariet van de Ven (I), directeur van vier schoollocaties in Nijmegen en Petra Escher, connector van NSG Groenewoud (zie pagina 29).

INSTRUMENTEN

- 08** Laat je inspireren door collega-schoolleiders met deze 10 praktische tips
- 16** Werkdruk onder leraren aanpakken, startende leraren begeleiden of jouw leiderschap ontwikkelen?
- 21** Beluister de verhalen van experts Marcelle Hobma, Piety Runhaar en Peter Leisink
- 26** Zo kun je leraren beter ondersteunen vanuit het personeelsbeleid
- 28** Onderzoekers aan het woord
- 30** Wat leerden schoolleiders van de Leergang Peoplemanagement van Voortgezet Leren?
- 35** Lees- en luistertips



Strategisch personeelsbeleid

Een sterk strategisch personeelsbeleid zorgt voor goed onderwijs met een gezond werkklimaat en gelukkige en gemotiveerde medewerkers. Naast de strategische doelen en onderwijsambities richt het beleid zich op de ontwikkelingen in de omgeving van de school. Denk hierbij aan goed werkgeverschap, gecombineerd met zaken als arbeidsmarkt, digitalisering, maatschappelijke issues en overheidsbeleid.

Hoe scholen invulling geven aan het strategisch personeelsbeleid kan erg verschillen. Zo investeren scholen in inductieprogramma's voor startende leraren, peoplemanagement en diverse begeleidings- en coachingsactiviteiten voor leraren. De middelen die het kabinet in 2021 en 2022 aan schoolbesturen

beschikbaar stelde helpen om het beleid nog verder te versterken.

In dit magazine vind je inspirerende praktijkvoorbeelden, praktische instrumenten en theoretische inzichten over hoe je het strategisch personeelsbeleid op jouw school kunt versterken.

Om scholen te ondersteunen bij een schoolontwikkeling is het fasenmodel ontwikkeld. Dit model vind je in het hart van dit magazine. Elke school en iedere ontwikkeling start vanaf een ander punt in het fasenmodel. Om dit principe te verhelderen vind je in dit magazine bovenaan ieder praktijkvoorbeeld de fase van het ontwikkelproces waarin de bewuste school zich bevond.



Kijk voor meer actuele informatie over dit onderwerp ook op vo-raad.nl

Fasen van het ontwikkelproces



“Als schoolleider is het mijn taak om het lerarenteam tot leren uit te nodigen”

Ajolt Elsackers

Colofon

Deze publicatie is een productie van het programma Voortgezet Leren van de VO-raad. Schoolleiders, bestuurders en leraren uit het voortgezet onderwijs kunnen bij Voortgezet Leren terecht voor ondersteuning en inspiratie op het gebied van school- en onderwijsontwikkeling. Utrecht, 2023 Contact: voortgezetleren@vo-raad.nl

De meningen die in dit magazine worden weergegeven, komen niet noodzakelijkerwijs overeen met de standpunten van de VO-raad. En door de tijd is het mogelijk dat informatie in dit magazine achterhaald raakt.





Werk maken van strategisch personeelsbeleid:

Geef vorm aan de c van pdca

Steeds meer besturen zien strategisch personeelsbeleid als aan-grijpingspunt voor kwaliteitsverbetering, onderwijsontwikkeling en professionele ontwikkeling. Hoe geven we strategisch personeelsbeleid vorm in het voortgezet onderwijs? Onder ander met behulp van onderzoek. Robert van der Sijde, rector van het Comenius College in Hilversum, vertelt hoe zij invulling geven aan de c van pdca (plan-do-check-act).

Op het Comenius College in Hilversum zijn er dit jaar twee grote onderzoeken gedaan. Een onderwijsonderzoek en een risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E)-onderzoek leverden dit jaar zowel kwalitatieve als kwantitatieve feedback op over tevredenheid van het personeel. Met het onderwijsonderzoek (naar de organisatie van hun onderwijs) onderzochten ze wat de winst tot nu toe is, wat de grootste knelpunten zijn en waar verbeterpunten en kansen liggen. De focus lag hierbij op de beleving van het nieuwe rooster. Het RI&E-onderzoek beschrijft de risico's in de school op het gebied van gezondheid en veiligheid van de werknemers.

Strategische personeelsplanning

Daarnaast werkt de school met het instrument Strategische Personeelsplanning (SPP) – een breed bekende aanpak in het bedrijfsleven – dat ze drie jaar geleden ontwikkelden binnen de stichting CVO 't Gooi, waaronder het Comenius College valt. SPP geeft inzicht in het personeel dat nodig is om de schoolorganisatiedoelstellingen te realiseren, voor nu en in de toekomst. Robert: “Bij de schoolleiders van

alle scholen verzamelen we kwantitatieve en kwalitatieve informatie over vertrekkend, huidig en nieuw personeel en welke potentie er is onder personeel om mee te groeien in de schoolontwikkeling.” Uitkomsten geven onder meer aanknopingspunten voor de aanpak van het regionale lerarentekort. “Om helder te krijgen wat we van de persoon in de betreffende functie verwachten, hebben we alle rollen op promotieschalen, zoals lb, lc en ld, scherp omschreven. We hebben hierbij verbindingen gelegd met de visie van de verschillende scholen binnen de stichting. Dat maakt het voor iedereen duidelijker”, vertelt Robert.

Rust, reinheid en regelmaat

Ruimte, aandacht en vertrouwen zijn belangrijke begrippen in de visie van het Comenius College. “De kunst is die woorden te vertalen naar wat er gebeurt in de klas. We zijn de visie aan het uitwerken zodat deze zichtbaar wordt op de aandachtsgebieden mentoraat,

“Laat zien wat je met de feedback doet”



de lessen en het rooster. Met name op het laatste vlak is het onrustig geweest aangezien we werken met een rooster waarin leerlingen zelf onderdelen kunnen kiezen. Dat dit veel vraagt van leraren bleek uit het onderwijs-onderzoek dat we hebben laten uitvoeren door Take a Step en de Academie voor Gespreid Leiderschap. In meerdere rondes voerden onderzoekers gesprekken met personeel, ouders en leerlingen. Onze uitdaging is: hoe behouden wij autonomie voor de leerling en maken we een schema met rust, reinheid en regelmaat voor de leraar, met zo min mogelijk onderbroken lesweken. Je kunt de leerling wel centraal stellen, maar het vraagt ook echt iets van je personeel om dat bij te kunnen benen. Het is essentieel daar oog voor te houden en de plannen hierop bij te stellen”, zegt Robert.

Toekomstige leraren

“Een van de vragen die we onszelf stellen, is: wat voor leraren zoeken wij bij onze visie? Dat zijn in elk geval geen leraren die vinden dat het boek uit moet. Het zijn leraren die leerlingen ruimte geven en flexibel omgaan met hun lessen.” Het profiel van de toekomstige leraar is opgenomen in het SPP. Robert: “Het geeft ons een beeld van onder meer hoe een leraar in zijn les staat en zich opstelt ten opzichte van zijn collega’s.” Welke stappen zetten ze om die leraar in huis te halen? Robert: “We profileren ons scherper. In onze vacatureteksten schrijven we dat we een lerende organisatie zijn en dat je als leraar je steentje bij kan dragen in het zoeken naar de beste onderwijsvorm. Van de school laten we een filmpje zien om meer context te geven. De duidelijke omschrijving van het functieprofiel helpt eveneens om de verwachtingen helder te krijgen.”

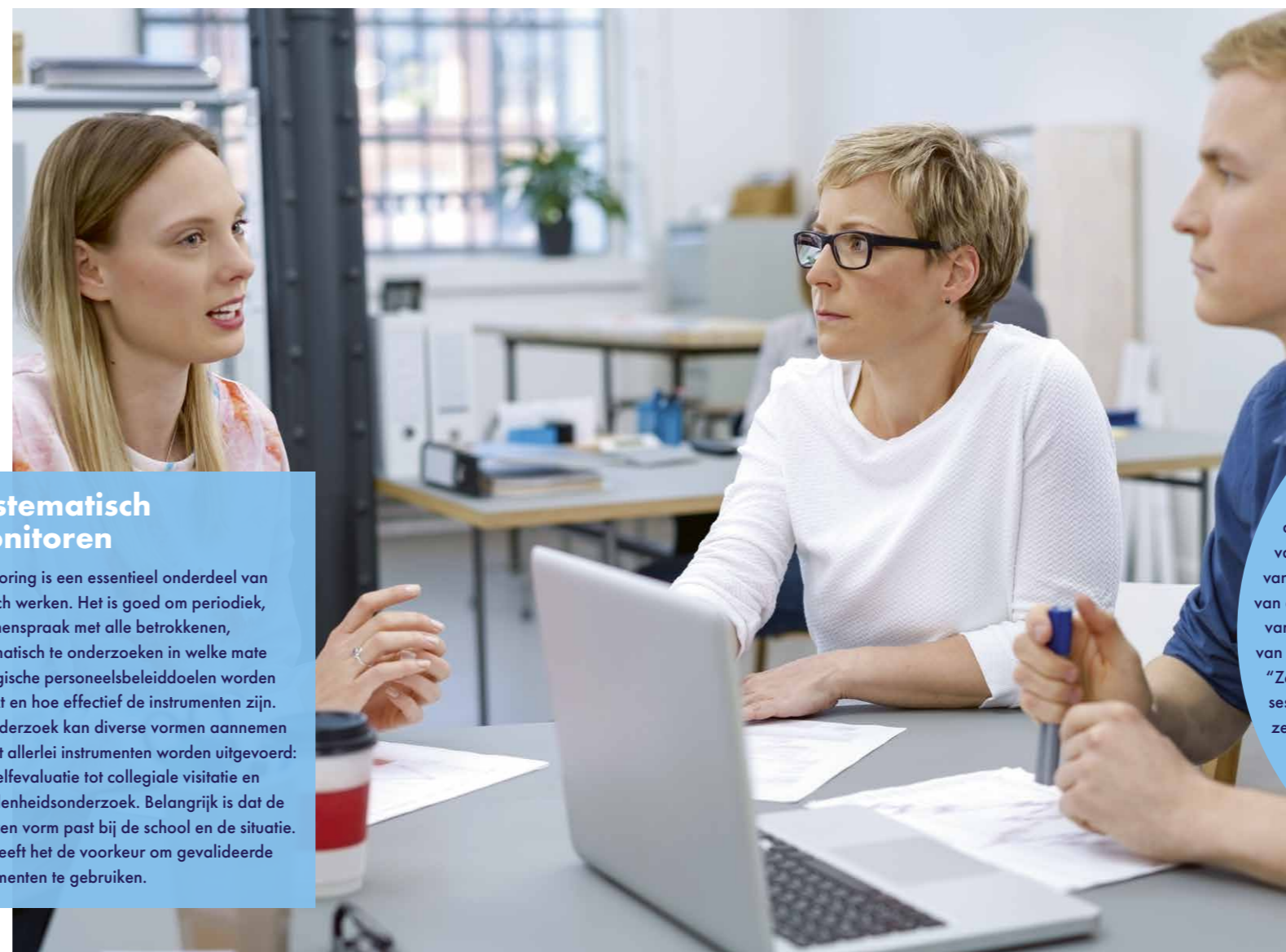
Lerende organisatie

Op het Comenius College wordt het professionaliseringsaanbod samengesteld met de leraar van de toekomst in gedachten. Een lerarenwerkgroep denkt al enige jaren mee over het aanbod. Medewerkers konden intekenen op trainingen rond diverse professionaliseringsthema’s. Robert: “Er is nu vooral gekozen om, door middel van ontwikkelmiddagen, tijd vrij te maken voor de secties waarin de leraren overleggen hoe ze het geleerde van de afgelopen jaren goed in de praktijk kunnen brengen.” Wel loopt er nog een interne cursus didactisch coachen door vier tot beeldcoach getrainde leraren. “En als ze een cursus buiten de deur willen volgen, kunnen ze zich altijd inschrijven.”

Procesgroep van leraren

De uitkomsten van onderzoek verbinden aan het grotere verhaal is belangrijk bij alle instrumenten die

“Je kunt de leerling wel centraal stellen, maar het vraagt ook echt iets van je personeel om dat bij te kunnen benen”



Systematisch monitoren

Monitoring is een essentieel onderdeel van cyclisch werken. Het is goed om periodiek, in samenspraak met alle betrokkenen, systematisch te onderzoeken in welke mate strategische personeelsbeleiddoelen worden bereikt en hoe effectief de instrumenten zijn. Dit onderzoek kan diverse vormen aannemen en met allerlei instrumenten worden uitgevoerd: van zelfevaluatie tot collegiale visitatie en tevredenheidsonderzoek. Belangrijk is dat de gekozen vorm past bij de school en de situatie. Wel heeft het de voorkeur om gevalideerde instrumenten te gebruiken.

het Comenius College inzet voor de c van pdca: de tevredenheidsonderzoeken onder leerlingen en ouders, en informele panelgesprekken met diezelfde doelgroepen. “Daarnaast hebben we een procesgroep ingericht die de grote lijn van de onderwijsontwikkeling in de gaten houdt. De leden van de procesgroep, twaalf leraren uit alle afdelingen van de school, komen ongeveer tien keer per jaar bij elkaar en verzamelen de ervaringen van medewerkers uit verschillende afdelingen binnen de school. Zij bespreken voorstellen en geven advies aan sectieleiders en MT welke stappen in het proces meer aandacht verdienen of niet over het hoofd gezien

mogen worden. De procesgroep koppelt terug naar de schoolorganisatie of de ingezette acties daadwerkelijk helpen en zo ervaren worden. Dat levert waardevolle informatie op én is een mooie manier om kwaliteiten van medewerkers te benutten”, volgens Robert. ○

“De duidelijke omschrijving van het functieprofiel helpt om de verwachtingen helder te krijgen”



Tips van Robert

Een tip van Robert: “Laat zien wat je met de feedback doet. Het gaat erom dat mensen zien hoe de uitkomsten mede richting geven aan de strategische doelen en het activiteitenplan. Als je uitlegt dat de opbrengsten van het onderzoek van vorig jaar de actiepunten van de plannen van dit jaar zijn, is voor iedereen de logica helder.” De opbrengsten van onderzoek worden onder meer gedeeld in de medewerkersbladen van CVO ‘t Gooi. Een andere aanbeveling van Robert is om bij de c van pdca de zachte kwaliteitsinstrumenten niet uit het oog te verliezen. “Zet je deur open, organiseer personeelspanels, lunches, feedbacksessies met pizza, wat dan ook. Kijk mensen in de ogen, hoor waar ze tegenaan lopen. De verhalen van mensen hebben waarde, ook los van de vraag of informatie te benchmarken is en of er een nul-komma-één procent vooruitgang is ten opzichte van de vorige meting. Zorg dat je actief die verhalen ophaalt; daarin zit goud.”



10x praktische tips

In dit artikel lees je tien geleerde lessen van deelnemers uit de Leergang Peoplemanagement van Voortgezet Leren. Als schoolleider aan de slag met strategisch personeelsbeleid? Laat je inspireren door de lessen van collega-schoolleiders en gebruik de concrete tips direct in de praktijk!

1

360-graden feedback

Wat we van leerlingen en leraren vragen, moeten we ook van onszelf vragen. Eigenaarschap werkt door op drie lagen: bij de afdelingsleiders, leraren en leerlingen.

TIP:

Maak gebruik van 360-graden feedback. Zo kom je erachter wat jij als schoolleider zelf kunt bijdragen aan de strategische doelen van jouw school.

2

Visitatie

Uitwisseling en consultatie tussen scholen en collega's is van meerwaarde. Ga bijvoorbeeld langs bij scholen die al verder zijn in het ontwikkelproces.

TIP:

Doe mee aan een collegiale visitatie.

4

Gespreksvaardigheden oefenen

Wanneer je je gespreksvaardigheden wilt verbeteren, helpt het om te oefenen. Dat kan met een collega of, zoals in de leergang, met een trainingsacteur. "Ik ging veel te snel op mijn doel af tijdens het gesprek met de acteur en nam niet genoeg tijd om ernaar te vragen hoe de persoon zich voelde. Mensen willen eerst hun verhaal kwijt, daarna kun je pas door naar de strategische- en ontwikkeldoelen."

TIP:

Oefen er vooral ook zelf mee, door de strategische doelen te gebruiken en te herhalen in berichtgeving of mails naar jouw team.

5

Communiceer en herhaal

Communiceer en herhaal de strategische doelen van jouw school zo vaak en zo duidelijk mogelijk. Formuleer en communiceer een gezamenlijke missie, visie en focus, en maak hier duidelijke afspraken over met elkaar. Wees hierin ook transparant over hoe jouw medewerkers hierin een specifieke rol spelen en hoe ze hieraan kunnen bijdragen. Dit voorkomt verrassingen aan het einde van het jaar. "Blijf mensen constant meenemen in je visie, blijf deze herhalen. Alle onderdelen, activiteiten en deelnemers in de ontwikkelcyclus moeten ook in verbinding met elkaar staan. Het strategisch doel van de ontwikkelcyclus moet geen blinde vlek worden."

6

Plan een maandelijks overleg

Zie strategisch personeelsbeleid als een prioriteit, niet als een extra 'to do'. Probeer jouw focus scherp te hebben en te houden, laat het niet wegzakken in de waan van de dag. Er moet genoeg tijd beschikbaar zijn om een strategisch personeelsbeleid te ontwikkelen en te implementeren, voor zowel jezelf als jouw team.

TIP:

Plan een maandelijks overleg in met alle teamleiders waarbij je even stil kunt staan en afstand kunt nemen. Hoe ver zijn jij en jouw collega's in het proces van het realiseren van de strategische doelen en wat is er nog voor nodig?

TIP:

Maak in het gesprek gebruik van de 4G-feedbackmethode.

7

Werk samen als één team:

Werk samen als één team: het team 'de school'. Voorkom bijvoorbeeld dat er eilandjes met teamleiders ontstaan die alleen hun afzonderlijke teamdoelen nastreven. "Zie de teamleiders als een soort kleine school, zodat ze zich niet alleen voor hun eigen team verantwoordelijk voelen."

TIP:

Faciliteer intervisie- en sparringsmomenten voor jouw team- en afdelingsleiders.

8

4G-feedbackmethode

Wanneer je structureel aandacht besteedt aan welbevinden en werkgeluk is er vanzelf ook meer ruimte voor functioneren, ontwikkeling en strategische doelen. De balans hierin vinden is belangrijk.

9

Maak gebruik van bestaande theorie

Dit geeft houvast om met het team relevante thema's uit te diepen en theorie om te zetten naar de praktijk.

TIP:

Neem het AMO-model als rode draad om te kijken hoe jullie de ontwikkeling van het onderwijs, personeel én organisatie in samenhang kunnen realiseren.

10

Inventariseer verwachtingen

Behoeftes van collega's moeten verbonden zijn met de schooldoelen. Verduidelijk en stel wederzijdse verwachtingen vast voordat je een schoolontwikkeling initieert. Haal verwachtingen op uit de teams en koppel deze ook weer terug, zodat er vanuit beide kanten helderheid bestaat over het takenpakket en de doelen.

TIP:

Inventariseer verwachtingen per team, team- en afdelingsleiders en directie. Bespreek de overeenkomsten, maar ook de verschillen in verwachtingen. Kom hier op gezette momenten op terug. Bekijk hierbij altijd goed wat past bij de (talenten en interesses) persoon.

Aandacht voor het welzijn van medewerkers

In het onderwijs is het gebruikelijk dat leidinggevendenden zelf begeleiding bieden bij het welzijn en de professionele ontwikkeling van medewerkers. Wanneer er meer nodig is zoeken medewerkers externe hulp. Op het Farel College doen ze het anders. Daar is Matthijs Boer interne personeelscoach en ondersteunt hij medewerkers in hun ontwikkeling en welzijn.

Na 20 jaar ervaring als gymdocent is Matthijs Boer nu sinds tweeënhalf jaar, na verschillende coachopleidingen, interne personeelscoach op het Farel College. Zo'n tweeënhalf dag per week is hij op deze locatie te vinden. Voordat Matthijs begon werd deze rol ingevuld door een afdelingsleider van de school. Na zijn vertrek leek het de school beter om een personeelscoach in dienst te nemen, die zijn of haar volledige aandacht kon richten op coaching. Wie de nieuwe coach moest worden werd uitgevraagd bij de medewerkers. Wat voor iemand moest het zijn, wat moet diegene kunnen, waar moet die persoon in de school zitten? De behoeften van de medewerkers speelden een centrale rol in de zoektocht naar een personeelscoach. Ze slaagden erin om de goede match te vinden.

Persoonlijke aandacht

Medewerkers komen bij personeelscoach Matthijs met klachten als stress, slaapproblemen, last van perfectionisme en frustraties, of om zich professioneel verder te ontwikkelen.

“Als je dit goed neerzet en uitrolt in de school, dan kost dat je uiteindelijk ook minder geld”



Schoolleider Nienke Stolk en personeelscoach Matthijs Boer van het Farel College.

3 tips van Nienke

Wil je op jouw school ook een personeelscoach of aan de slag met het strategisch personeelsbeleid? **1.** Vraag aan het personeel waar de behoefte ligt. Neem niet zomaar een personeelscoach aan, maar bespreek wat voor iemand het zou moeten zijn, wat deze persoon zou moeten kunnen en waar de coach zou moeten zitten in de school. **2.** Zorg ervoor dat de coach geen onderdeel is van de schoolleiding. **3.** Ga voor iemand met ervaring in het onderwijs.

Zij komen vanuit eigen beweging of, in sommige gevallen, op aanraden van hun leidinggevende. Schoolleider Nienke Stolk vindt de personeelscoach van grote waarde. Nienke: “Afdelingsleiders hebben soms niet voldoende tijd om leraren voldoende persoonlijke aandacht te geven. Een uur met iemand zitten gaat meestal niet.” Dan kunnen ze bij de personeelscoach terecht. Door de personeelscoach voelen collega's zich gehoord, gezien en gesteund, vertellen Nienke en Matthijs. “Verschillende collega's waren mogelijk zelfs uitgevallen als er geen personeelscoach binnen de school was geweest”, vertelt Matthijs. Volgens Matthijs is de drempel om naar de personeelscoach te gaan laag in vergelijking met bijvoorbeeld een vertrouwenspersoon of een psycholoog. Bij de personeelscoach kun je ook ‘gewoon’ terecht om (anoniem) je hart te luchten. En “hoe eerder je hulp vraagt, hoe meer schade je al voorkomt”, aldus Matthijs. Van collega's hoort hij regelmatig dankbare berichten over zijn werk.

Advisering HRM-beleid

Matthijs biedt zowel coaching als counseling. Waar het bij coaching gaat om werken aan een specifiek leerdoel, gaat het bij counseling meer om je hart luchten. Daardoor krijgt hij veel van wat er binnen de school speelt te horen. Matthijs: “Ik ben eigenlijk de ogen en de oren van de school.” Om de ontwikkeling en het welzijn van de medewerkers blijvend te stimuleren en faciliteren, laat de schoolleiding zich regelmatig door Matthijs adviseren over het strategisch personeelsbeleid. Zo werd dit jaar op zijn advies een studiedag georganiseerd over werkstress met werkdrukdeskundige Thijs Launspach. En de schoolleiding maakt volgend jaar individuele coaching met een externe coach, gespecialiseerd in werkdruk,

mogelijk. Aansluitend is een traject opgezet, waarin op organisatieniveau wordt gezocht naar mogelijkheden voor stressreductie. Op teamniveau wordt naar een open sfeer gestreefd waarin de medewerkers durven te spreken over het ervaren van stress. En op individueel niveau worden verschillende coachtrajecten aangeboden, zoals een cursus timemanagement. Uiteindelijk zou het inzetten van de personeelscoach ook moeten voorkomen dat leraren uitvallen. Afdelingsleider Nienke: “Als je dit goed neerzet en uitrolt in de school, dan kost dat je uiteindelijk ook minder geld. Verzuim zorgt tenslotte ook voor meer werkdruk voor de andere medewerkers en kost een school veel geld.”

Autonome functie

Op het Farel College is coaching van het personeel dus geen taak, maar een afzonderlijke functie. De personeelscoach valt direct onder de rector en is geen onderdeel van een team. Volgens Matthijs is juist dat onafhankelijke karakter van zijn functie van groot belang. Doordat hij geen persoonlijke belangen heeft binnen een team, voelen collega's zich veilig om vrijuit te spreken over waar ze mee zitten. Nienke onderstreept dit. Volgens haar wordt er mede daardoor door veel collega's gebruik gemaakt van zijn diensten. Om zijn onafhankelijkheid te borgen zit Matthijs niet in de lerarenkamer en probeert hij niet te persoonlijke relaties met collega's aan te gaan. Tegelijkertijd ligt hier ook een uitdaging voor hem: “Hoe kun je een onafhankelijke positie waarborgen en tegelijkertijd in verbinding staan met collega's?”

➔ **Meer weten over personeelscoach Matthijs en zijn visiestuk? Je kunt contact met hem opnemen via boerm2@farel.nl**

Aanpak coaching medewerkers

Hoe Matthijs de medewerkers coacht, wat er vanuit de organisatie nodig is, hoe hij omgaat met interne conflicten en tot waar hij bepaalde informatie en advies aan de schoolleiding kan doorgeven schreef hij, toen hij begon, in zijn visiestuk. Dit stuk kwam tot stand op basis van zijn gesprekken met alle betrokken partijen: vertrouwenspersonen, leidinggevendenden en leraren. Ter illustratie van zijn aanpak een voorbeeld: meerdere keren in zijn carrière als coach klopten leraren bij hem aan met frustraties over besluiten vanuit het management. In sommige gevallen was het voor de docent niet meer

mogelijk om nog begrip op te brengen voor de schoolleiding. Bij zo'n casus kijkt hij samen met de docent, bijvoorbeeld vanuit de Cirkel van invloed en betrokkenheid van Stephen Covey, naar de situatie. Hierbij bespreken ze samen welke invloed de betreffende docent zelf heeft op de situatie en welke concrete stappen diegene vervolgens kan zetten om de situatie te veranderen. Hoort Matthijs de specifieke klacht vaker terugkomen, dan deelt hij dit op anonieme basis met het management. Matthijs: “Zij kunnen vervolgens besluiten of hier iets mee moet gebeuren.”

Two school boards, one teaching academy:

Zo maken scholen een professionaliseringslag

Van en met elkaar leren; dat kan binnen je eigen schoolorganisatie, maar ook over de bestuurs- en schoolgrenzen heen. In Den Haag bundelen twee schoolbesturen hun krachten om met de gezamenlijke Haagse Onderwijs Academie (HOA) een professionaliseringslag te maken.

Dat Scholengroep VO Haaglanden (tien scholen) en Scholengroep Spinoza (acht scholen) samenwerken, is niet uniek, maar de oprichting van een gezamenlijke academie is wel vrij uitzonderlijk. Sinds oktober 2021 kunnen alle medewerkers van beide scholengroepen kiezen uit een aanbod van opleidingen, cursussen en activiteiten om zichzelf verder te ontwikkelen.

Veel voordelen

Het idee ontstaat als VO Haaglanden zo'n drieënhalft jaar geleden bezig is met een nieuw strategisch beleidsplan. In dat plan ligt het accent op professionalisering en vooral op 'van en met elkaar leren'. De lerende cultuur staat ook in de visie van Scholengroep Spinoza centraal. Beide schoolbesturen besluiten dat de oprichting van een gezamenlijke onderwijsacademie veel kan opleveren. Het opleidingsaanbod is breder, de scholen benutten elkaars netwerk, en leraren kunnen elkaar onderling inspireren en kennis uitwisselen.

Alle ruimte van de besturen

Rebecca van den Berg, schoolleider van het Maerlant-Lyceum (VO Haaglanden), is heel blij met de Haagse Onderwijs Academie. "Op mijn school werken veel jonge leraren met hoge verwachtingen als het om opleidingsmogelijkheden gaat. Met het huidige lerarentekort is het bovendien steeds belangrijker



Schoolleider Ajolt Elsackers van het Sint-Maartenscollege (Spinoza) en Rebecca van den Berg, schoolleider van het Maerlant-Lyceum (VO Haaglanden).

om hen meer te bieden dan alleen lesgeven als taak. Daarom heb ik me destijds opgegeven voor de klankbordgroep om mee te denken over een optimaal opleidingsaanbod dat aansluit bij hun wensen. Beide besturen gaven ons alle ruimte om onze ideeën met betrekking tot het platform te delen." Schoolleider Ajolt Elsackers van het Sint-Maartenscollege (Spinoza) is ook één van de schoolleiders die meedacht. "Ik vind het belangrijk dat iedereen op school gemotiveerd is om te blijven leren", zegt hij. "Als schoolleider moet je dat faciliteren en zorgen voor een passend opleidingsaanbod. Met de HOA hebben we nu een laagdrempelig en gebruiksvriendelijk leerplatform."

Professionalisering, vitaliteit en persoonlijk leiderschap

In het opleidingsaanbod vinden leraren vakinhoudelijke, pedagogische en didactische opleidingen. Deze zijn verdeeld over de thema's professionalisering in en om de klas, vitaliteit en persoonlijk leiderschap. Ajolt: "Vitaliteit is heel erg van deze tijd, we willen dat iedereen fit en gezond is en blijft. Leraren kunnen zich bijvoorbeeld voor yogalessen aanmelden of een e-learning over gezonde voeding volgen. En professionalisering past natuurlijk bij onze visie op een lerende cultuur. Dat gaat over onderwerpen die belangrijk zijn voor de dagelijkse lespraktijk, zoals cursussen over differentiatie of formatief handelen. Onder persoonlijk leiderschap valt bijvoorbeeld loopbaancoaching. Dat klinkt misschien alsof je mensen helpt het onderwijs te verlaten. Dat is natuurlijk niet de insteek, het kan juist goed zijn voor mensen die vastlopen in hun werk of nadenken over een volgende stap."

"Beide besturen gaven ons alle ruimte om onze ideeën met betrekking tot het platform te delen"

HOA on Tour 2023

Op welke school zien we jou?

Haagse Onderwijs Academie

Drink samen mét jouw collega's van de HOA een kop koffie...

... en ontdek meer over het nieuwe cursus-aanbod.

Stel meteen ook je vragen en deel jouw ideeën voor de Academie!

www.dehoa.nl

Data en locaties:		
29/8 dinsdagochtend Veura Lyceum	5/9 dinsdagmiddag De Kinder	12/9 dinsdagmiddag Lyceum Ypenburg
29/8 dinsdagmiddag SGDC Leidschenveen	6/9 woensdagochtend Maerlant-Lyceum	13/9 woensdagochtend Maris College Houtrust
30/8 woensdagochtend Maris College Bohemen	6/9 woensdagmiddag HML locatie Nasaau Bredastrat	13/9 woensdagmiddag Maris College Belgisch Park
30/8 woensdagmiddag Johan de Witt Hooftakade	7/9 donderdagochtend Rijswijk Lyceum en Van Vredenburg College	14/9 donderdagochtend Sint-Maartenscollege
31/8 donderdagochtend Dalton Den Haag	7/9 donderdagmiddag Segbroek College Klaverstraat	14/9 donderdagmiddag Gymnasium Novum
31/8 donderdagmiddag Gymnasium Haganum	12/9 dinsdagochtend Veura Voorburg	18/9 maandagochtend François Vatel
5/9 dinsdagochtend Johan de Witt Zusterstraat		18/9 maandagmiddag Dalton College

“Leraren die veel van een bepaald onderwerp weten, kunnen die kennis via de HOA delen”

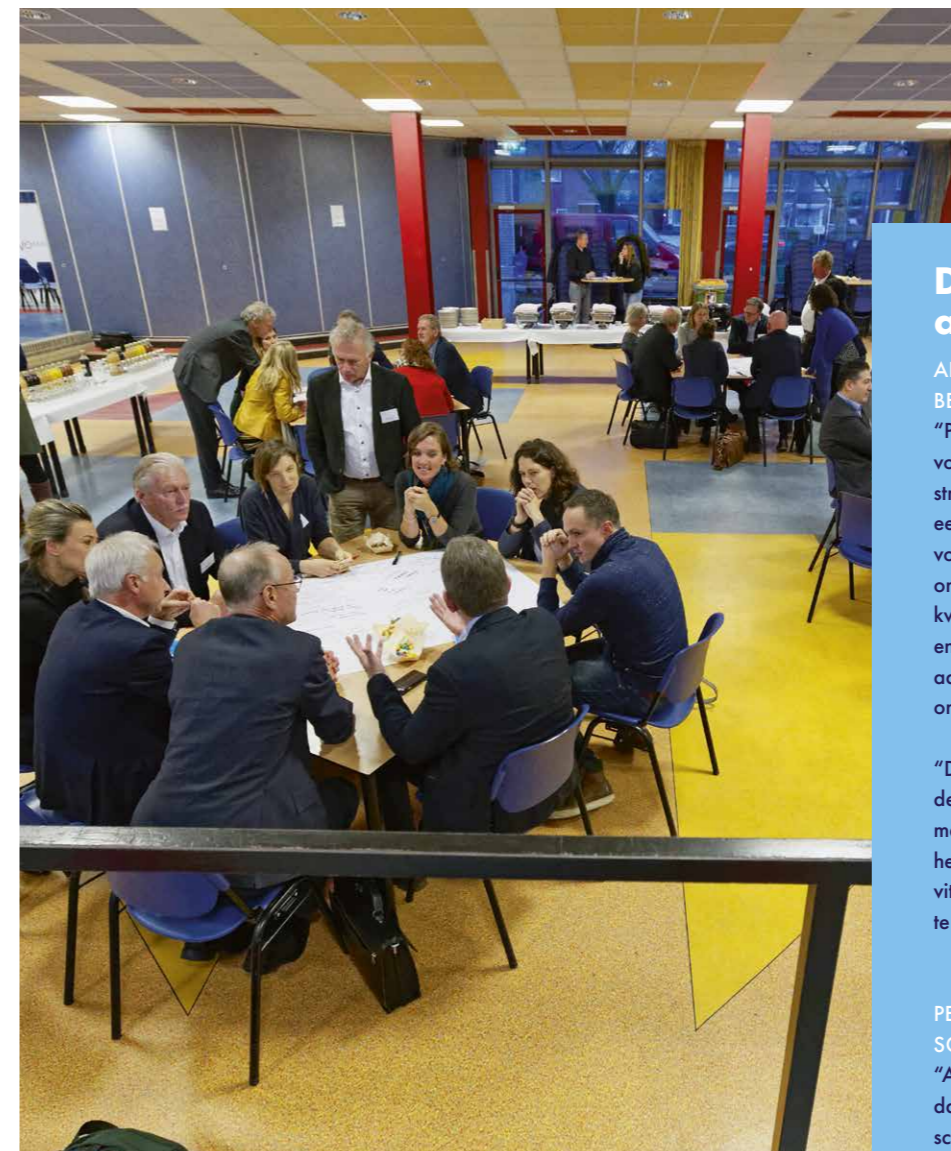
doorontwikkelen tot schoolleider. Deze trainingen zijn echt maatwerk en gericht op het individu. Zo kunnen we medewerkers uitdagen om door te groeien. De vijftien afdelingsleiders die het traject intussen hebben afgerond zijn erg positief.”

Invloed uitoefenen

Om lesuitval te voorkomen, vinden alle opleidingen zoveel mogelijk op de scholen zelf en in de namiddag of avond plaats. Op het Maerlant-Lyceum is de animo volgens Rebecca groot. “Ik deel nieuwe opleidingen via mijn wekelijkse nieuwsbrief, maar ook persoonlijk als het om een gerichte opleiding over bijvoorbeeld mentorschap gaat”, vertelt ze. Rebecca vindt het fijn dat de lijntjes met de programmamangers kort zijn. “We kunnen invloed uitoefenen op het opleidingsaanbod. Voorheen moest iedereen zelf op zoek naar een geschikte cursus die misschien aan de andere kant van het land was. Nu vragen we aan de programmamangers om het aanbod uit te breiden en is de cursus dichtbij.” Ajolt: “Elvira en Cleo bijten zich vast in hun werk en staan altijd open voor ideeën en adviezen om de HOA te laten groeien.”

Samenwerking opzoeken

Het aantal deelnemers op het Sint-Maartenscollege groeit gestaag. Ajolt: “Dit jaar volgen dertig medewerkers een cursus waarvan sommige meerdere cursussen. Als schoolleider is het mijn taak om het lerarenteam tot leren uit te nodigen en de HOA is een fantastische en laagdrempelige manier om dat te doen. Ik ben blij dat



“Als schoolleider is het mijn taak om het lerarenteam tot leren uit te nodigen”

ik collega's kan helpen om aan hun professionele ontwikkeling te werken en nog blijer dat het over de school- en bestuursgrenzen heen gaat. Een initiatief zoals de HOA helpt om te profiteren van elkaars ervaringen en inzichten en dat scheelt veel tijd en energie. Als je het belangrijk vindt dat jouw mensen blijven leren, zoek dan vooral de samenwerking op met scholen in de buurt. We zien elkaar niet als concurrent, maar maken gebruik van elkaars expertise. Dat vergt een andere mindset, maar levert veel op.”

De bestuurders aan het woord

ARNO PETERS, VOORMALIG BESTUURSVOORZITTER VO HAAGLANDEN

“Professionalisering en van en met elkaar leren vonden we altijd al belangrijk. Toen we ons nieuwe strategische beleidsplan opstelden, merkten we dat een grotere armslag nodig was. Zo ontstond het idee voor de HOA, dat we in eerste instantie richtten op onze eigen tien scholen. In gesprekken met Spinoza kwam het plan naar voren om het breder te trekken en Spinoza sloot zich in een vroeg stadium bij ons aan. Zo kunnen we nog beter richting geven aan onze ambities.”

“De HOA kan een belangrijke bijdrage leveren aan de uitdagingen waarmee we in het onderwijs te maken hebben: aandacht voor kwaliteitsverbetering, het lerarentekort dat om meer efficiency vraagt en vitaliteit. De samenwerking stelt ons in staat de HOA te blijven verbeteren.”

PETER LAMERS, BESTUURSVOORZITTER SCHOLENGROEP SPINOZA

“Als bestuurders zeiden Arno en ik vanaf het begin dat de HOA van de scholen zelf moest worden. Onze scholen staan in onze regio dwars door elkaar heen en we hebben een gezamenlijk belang bij goed personeelsbeleid. Personeel moet de ruimte hebben om zichzelf te ontwikkelen en de HOA geeft daar een forse impuls aan. Ik ben enorm trots op hoe alle schoolleiders het idee omarmd hebben.”

“Dankzij deze samenwerking en de inzet van een geweldig enthousiast HOA-team, kunnen we ons onderwijs naar een hoger niveau tillen. Als je leerlingen verder wilt brengen in hun ontwikkeling, dan heb je daar de beste leraren voor nodig. De HOA draagt bij aan hun professionaliteit.”



Professionaliseren kun je leren

Je zoekt een manier om werkdruk onder leraren aan te pakken, startende leraren beter te begeleiden of om je te ontwikkelen in leiderschap. Deze instrumenten helpen je op weg.

Oplossingen bij werkdruk

Hoe kom je met elkaar tot een gezamenlijk werkdrukplan? Met de Koerskaart Werkdrukplan ga je aan de hand van een stappenplan met elkaar in gesprek over oorzaken van werkdruk en mogelijke oplossingen en kom je tot maatregelen die je opneemt in een werkdrukplan.



Naar het stappenplan

Scan startende leraren begeleiden

Voor een goede begeleiding van startende leraren breng je met de BSL-Ontwerptool in kaart aan welke criteria al wordt voldaan en op welke criteria verdere ontwikkeling gewenst is. Op basis van de resultaten biedt de scan handvatten om een effectieve start voor leraren mogelijk te maken. Dit instrument ondersteunt bij het bepalen van visie en beleid voor de begeleiding van startende leraren en het creëren van de juiste randvoorwaarden voor het goed organiseren ervan.

Naar de ontwerptool



Jouw leiderschap reflecteren

Naar de reflectietool

SRVO en de VO-academie ontwikkelden, in samenwerking met Bardo, een reflectietool die is gebaseerd op de leiderschapspraktijken en persoonlijke kwaliteiten van de Beroepsstandaard. Deze reflectietool geeft inzicht in waar je staat in je leiderschap en hoe je je verder kunt ontwikkelen. Je gaat zelf aan de slag, maar met de mogelijkheid om hulp te vragen.

Begeleiding startende leraren

Wil je binnen jouw school de begeleiding van startende leraren verbeteren, maar je weet niet waar te beginnen? Dan is de Startwijzer VO een handig instrument. Deze digitale scan brengt in beeld hoe startende leraren ingewerkt en begeleid worden. Ook geeft de Startwijzer VO aan op welke onderdelen mogelijk winst te behalen valt.

Naar de scan



Aanpak school ontwikkeling

Ontwikkelen in de school is een cyclisch en continu proces waarbij je verschillende fasen doorloopt. Deze fasen zijn hiernaast weergegeven.

Ga jij in jouw school aan de slag met schoolontwikkeling? Bepaal dan de fase waarin jouw school zit. De keuzes die je in elke fase maakt, hangen af van onder andere de aard van de ontwikkeling en de context van jouw school.

Je hoeft de fasen niet altijd lineair te doorlopen; soms moet je even terug naar een eerdere fase, om weer vooruit te komen.

Bouwstenen voor duurzame schoolontwikkeling

Bekijk ook de zes bouwstenen voor duurzame schoolontwikkeling. De aanwezigheid van deze factoren in de school stimuleert de duurzaamheid van de schoolontwikkeling.

Visie, probleem- en doelstelling

Team, tijd en middelen

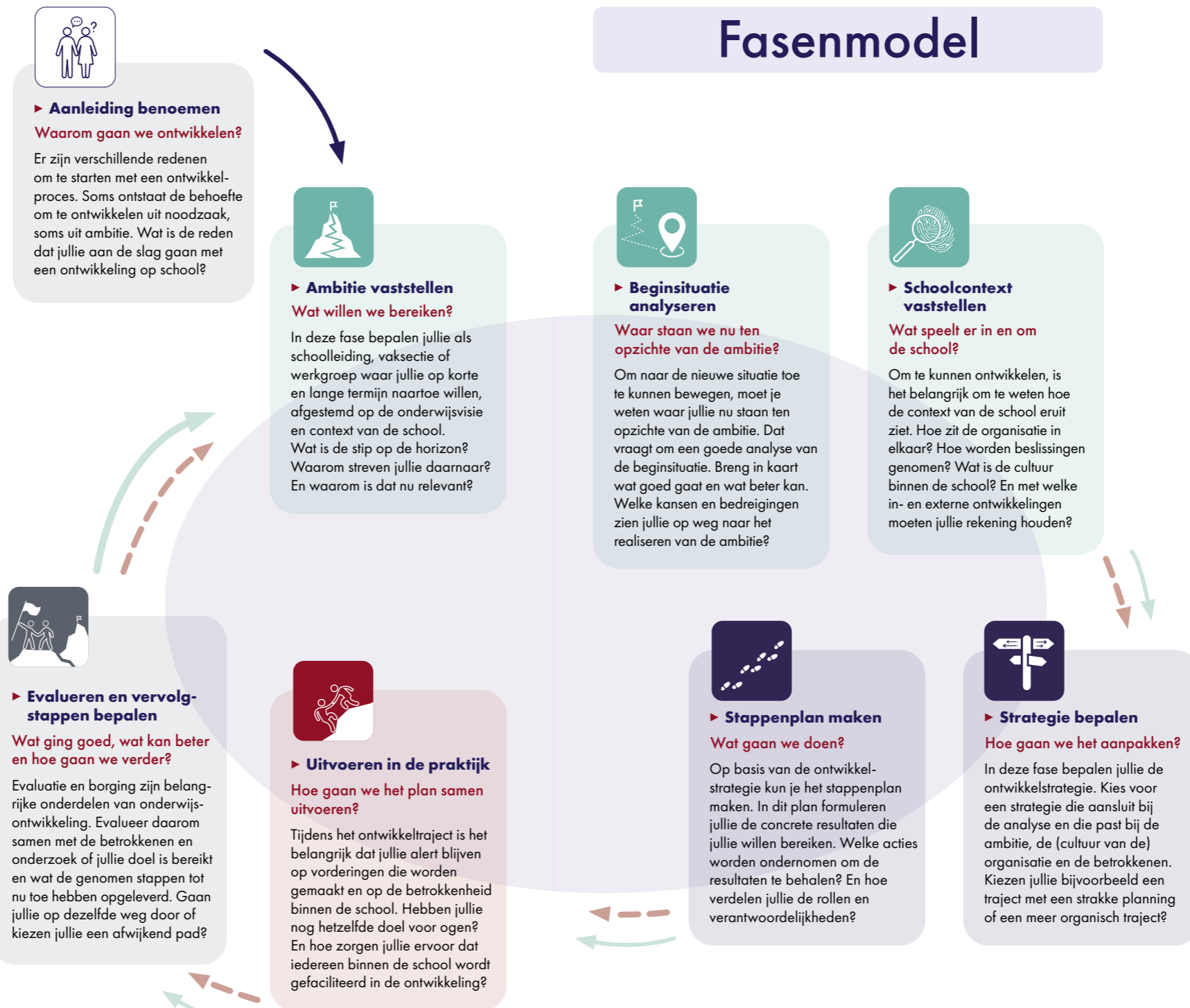
Veranderaanpak en communicatie

Kennis en vaardigheden

Draagvlak, participatie en leiderschap

Kennisgedreven werken

Fasenmodel



Iteratief werken in elke fase

Schoolontwikkeling is een leerproces, waarbij het eindresultaat meestal nog niet volledig vaststaat. Gedurende het proces bouw je verder aan de kennisbasis en leer je wat werkt op jullie school. Een kortcyclisch iteratief proces van handelen, reflectie en bijsturen werkt goed om te blijven leren en de gewenste ontwikkeling aan te laten sluiten bij de schoolcontext.

Van pilot naar schoolbrede ontwikkeling

Schoolontwikkeling is een proces dat je het best klein begint en stap voor stap aanpakt. In een pilot ligt de nadruk op analyseren en leren wat werkt bij jullie op school. Pas nadat je weet wat werkt in de praktijk en er draagvlak is verschuift de focus naar het repliceren en verbreden van de ontwikkeling in de school.

Scan de code voor het digitale model en meer informatie per fase



VOORTGEZET LEREN
 Een campagne van de VO-raad

Leerlingen motiveren met toekomstgericht onderwijs



Zie ommezijde:

Uitneembare poster over de aanpak van schoolontwikkeling.

In 10 minuten bijgepraat!

In VO-praat vertellen bevolgen sprekers in maximaal tien minuten hun verhaal. Beluister de verhalen van Marcelle Hobma, Piety Runhaar en Peter Leisink met betrekking tot strategisch personeelsbeleid.



Inductie als opmaat naar een leven lang leren

Marcelle Hobma (projectleider zij-instroom VU-lerarenacademie, RAP Groot-Amsterdam) vertelt waarom we moeten investeren in goede inductietrajecten, zodat goede leraren zich kunnen (blijven) ontwikkelen en behouden blijven voor het onderwijs.



Zorgen voor een zachte landing voor starters

Piety Runhaar (universitair hoofddocent HRM in het onderwijs, Wageningen Universiteit) legt uit waarom goede begeleiding en goed HRM-beleid belangrijk zijn voor het aantrekken en behouden van starters in het onderwijs.



Hoe breng je het strategisch personeelsbeleid tot leven?

Peter Leisink (hoogleraar Bestuurs- en Organisatiewetenschap) geeft voorbeelden hoe je als schoolleider of bestuurder strategisch personeelsbeleid (HRM-beleid) tot leven kunt brengen in de schoolpraktijk.



Werk maken van strategisch personeelsbeleid:

Versterk het peoplemanagement

Echt aandacht hebben voor je medewerkers is buitengewoon belangrijk, zegt teamleider Wim van Brummen van Singelland VO Surhuisterveen. Vooral tijdens de coronaperiode werd het belang van goed peoplemanagement door veel schoolleiders duidelijk.

“**W**ij zijn de coronaperiode vrij goed doorgekomen, maar mensen waren wel moe van de voortdurende druk en onzekerheid”, zegt Wim van Brummen, teamleider bovenbouw vmbo. “Wat er ook gebeurt in de wereld of op school, het is altijd belangrijk om te weten wat er bij mensen speelt. Ze moeten voelen dat je niet alleen functioneel of professioneel contact zoekt. Echte interesse wordt enorm gewaardeerd.”

Zorg voor opportunity's

Mensen serieus nemen gaat hand in hand met kansen bieden. “Ik denk dat wij daar als leidinggevend in het onderwijs soms te bang voor zijn”, zegt Wim. “Terwijl het AMO-model (scan de qr-code op de volgende pagina voor meer informatie over het AMO-model) laat zien dat opportunity's – naast bekwaamheid en motivatie – heel belangrijk zijn om de ontwikkeling van medewerkers te stimuleren. Dat kun je bijvoorbeeld doen met scholing: Singelland-breed bieden wij medewerkers allerlei cursussen voor duurzaam leven en werken, als onderdeel van ons overkoepelende strategisch personeelsbeleid. Maar je kunt ook kansen bieden binnen het werk. Tegen een leraar die met een ambitieus plan komt, zeg ik niet: ‘Zou je dat nou wel doen?’ maar: ‘Laten we kijken wat er kan. Wat kun je zelf doen en wat heb je van mij nodig?’”



Werkgroepleden en ambassadeurs Singelland Vitaal: (vlnr) Wim van Brummen, Ineke van der Zee, Jeanette van der Ploeg, Naomi de Jong, Simone Innemee, Marriet Wijma, Kris Jansen en Johannes van der Meer.

Wat is peoplemanagement?

Peoplemanagement is belangrijk voor het functioneren en welzijn van leraren en schoolleiders en draagt bij aan het realiseren van de onderwijskundige doelen van de school. Goed onderwijs vraagt om leraren die bekwaam en gemotiveerd zijn en de ruimte krijgen om de opbrengsten te realiseren die waardevol zijn voor hun leerlingen, voor zichzelf en voor de school. Als schoolleider uit het middenmanagement (verder: middenmanager) kun je hieraan een essentiële bijdrage leveren door middel van goed peoplemanagement. Simpel gezegd is een goede peoplemanager een leidinggevende die zijn/haar medewerkers (leraren) ondersteunt in hun dagelijkse werkzaamheden en persoonlijke ontwikkeling. De peoplemanager doet dit op verschillende manieren; door de implementatie van strategisch personeelsbeleid van de school en door ondersteunend leiderschapsgedrag. Dit laatste kan zich bijvoorbeeld uiten in het coachen van een docent in het combineren van werk en privé of het stimuleren van een professionele houding en gedrag. Peoplemanagement is niet alleen belangrijk voor het functioneren en welzijn van leraren en schoolleiders zelf, maar ook omdat het uiteindelijk kan bijdragen aan het realiseren van de doelen die de school nastreeft.

Meer informatie over peoplemanagement binnen het vo vind je in Katern 11: 'Aan de slag met Peoplemanagement'



Geef medewerkers de credits

Ontwikkelingskansen werken motiverend voor medewerkers en zijn goed voor de school, is de ervaring van Wim. Een mooi voorbeeld is de totstandkoming van het vak technologie en toepassing op de locatie Surhuisterveen. "Een teamlid kwam bij me met het voorstel om dat vak te gaan ontwikkelen. Hartstikke mooi, maar er was een ingewikkelde subsidieaanvraag voor nodig. 'Die wil ik graag schrijven', zei deze collega. Ik was hierdoor aangenaam verrast, mijn kwaliteiten liggen hier namelijk niet. Maar deze collega vond het geweldig en haalde vervolgens zó die subsidie binnen. Dan vind ik dat je als leidinggevende ook alle eer moet geven aan de collega die het goed heeft gedaan. Ook dat werkt motiverend."

Sta open voor alternatieve ideeën

Maar wat als medewerkers met voorstellen komen waar je weinig voor voelt? "Wij zijn gaan beseffen dat je meer bereikt als je veranderingen in samenspraak met het personeel ontwikkelt", zegt Wim. "Bij het nadenken over een andere teamindeling kwamen collega's bijvoorbeeld met een heel ander idee dan wij als teamleiders hadden bedacht: minder georganiseerd rondom klassen en meer gericht op leren van elkaar. Het is niet gezegd dat we het voorstel overnemen, want er zitten ook praktische bezwaren aan. Maar we gooien de deur niet dicht, want als je alleen maar denkt 'past dit wel in onze lijn?', dan ga je altijd op hetzelfde spoor verder. Terwijl het geweldig is dat mensen een voorstel doen dat eraan bijdraagt dat wij een lerende organisatie worden. Dat verdient op zijn minst overweging. Want elkaar stimuleren en tot grotere hoogte brengen, daar gaat het om."

"Echte interesse wordt enorm gewaardeerd"



Bevorder vitaliteit

In het kader van duurzame inzetbaarheid vormt het plan Singelland Vitaal een speerpunt in het beleid van de scholengemeenschap. Een werkgroep van schoolleiders en leraren heeft dit plan opgesteld om de vitaliteit van de collega's te behouden en te bevorderen. Wim: "Goed werkgeverschap is meer dan alleen zorgen dat de lessentabel klopt en de klassenindeling goed is. Je hebt ook een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de gezondheid van je medewerkers zonder dat het bemoeizuchtig of verplichtend wordt. Dat je vitaal, met energie en plezier, je pensioen bereikt heeft alles te maken met je levensstijl. Maar het blijft aan de persoon zelf of hij iets met zijn gezondheid wil gaan doen."

Laat medewerkers de kar trekken

Het plan Singelland Vitaal is niet opgelegd, maar in samenspraak met collega's onderling tot stand gekomen. Ter voorbereiding was het vanuit het bestuur mogelijk om een 24-uurse te volgen in Papendal. Dat is een training waarbij tijdens een volledige cyclus van 24 uur

gezond gedrag onder ideale omstandigheden wordt gestimuleerd. Wim: "Leraren Naomi de Jong en Simone Innemee meldden zich, uit eigen initiatief, als eersten aan. Samen met sportleraar Johannes van der Meer zijn zij de kartrekkers van het eerste uur. Ook Wim volgde de 24-uurse. "Het maakt je bewust welke keuzes je hebt, welke keuzes je maakt en welke consequenties dat heeft voor je gezondheid. Zelf volgde ik een hardloopclinic van voormalig marathonloper Gerard Nijboer en kreeg het advies om op mijn leeftijd (65) niet op mijn maximale hartslag gaan te trainen, maar meer op een gemiddeld lagere hartslag. Dit om blessures te voorkomen. Of zoals Gerard het zei: 'langzamer is sneller'."

Geef elkaar persoonlijke aandacht

De mensen die de 24-uurse volgen, worden de ambassadeurs op de schoollocatie die volgens het Singelland Vitaal-plan vitaliteitsinitiatieven neemt. Idealiter wordt hier op elke Singelland-school actie op ondernomen.


"Goed werkgeverschap is meer dan alleen zorgen dat de lessentabel klopt en de klassenindeling goed is"



Vind meer informatie over het AMO-model op pagina 47 van het katern 'Werk maken van SHRM'

Versterk het peoplemanagement met het AMO-model

Selecteer team- en afdelingsleiders onder andere op grond van hun bekwaamheid (A) en motivatie (M) voor peoplemanagement. Vervolgens kun je hen de mogelijkheid bieden hun kennis en vaardigheden verder te ontwikkelen. Zorg ervoor dat de ruimte en hulpmiddelen (O) op orde zijn, met name de beschikbare tijd, teamgrootte en -samenstelling en dat zij de benodigde bevoegdheden hebben.

"Steeds meer collega's doen de 24-uurse en intussen hebben we op onze locatie een groep ambassadeurs die allerlei activiteiten organiseert op het gebied van beweging, voeding, ontspanning, zingeving en bewustzijn. Zelf ben ik geen fietser maar ik ga wel mee met mountainbiken voor de gezelligheid. Daar is het Singelland Vitaal-plan ook goed voor: om je geluksgevoel op je werk te versterken." Maar het is niet zo dat het een het ander vervangt, volgens Wim. "Je kunt zoveel organiseren al je wil maar de persoonlijke aandacht blijft enorm belangrijk. Als je weet dat iemand ergens mee zit, vraag dan gewoon eens hoe het met diegene gaat." 

Informatie over de 24-uurse vind je hier





3x aan de slag als schoolleider

Zo kun je leraren beter ondersteunen vanuit het personeelsbeleid

Uit het monitoringsonderzoek Strategisch personeelsbeleid 2023 blijkt dat het niveau van strategisch personeelsbeleid in het voortgezet onderwijs 'ruim voldoende tot goed' is. De doorontwikkeling en doorwerking van het beleid in de scholen stagneren echter. Het valt hierbij op dat besturen en schoolleiders over de hele linie positiever zijn dan middenmanagers

(team- en afdelingsleiders) en in het bijzonder: leraren. Het is daarom belangrijk dat bestuurders en schoolleiders zich blijvend inzetten om het strategisch personeelsbeleid doeltreffend in de school te laten landen en leraren beter te ondersteunen in hun dagelijkse werk. Bekijk de resultaten uit het onderzoek en ga aan de slag met de drie onderwerpen.

1

Van schooldoelen naar lespraktijk

Minder dan de helft van de leraren ervaart dat het beleid ondersteuning biedt bij het kunnen vertalen van de schooldoelen naar het eigen professioneel gedrag in het klaslokaal. Terwijl juist zij de belangrijkste bijdrage aan de ontwikkeling en leeropbrengsten van leerlingen leveren. Als bestuurder en/of schoolleider onderzoek je daarom welk professioneel gedrag van leraren vereist is om jullie onderwijskundige doelen en

onderwijsvisie te realiseren. Pas als het professioneel gedrag van leraren optimaal wordt ondersteund, is het strategisch personeelsbeleid en de uitvoering ervan effectief.



Het belang van monitoren

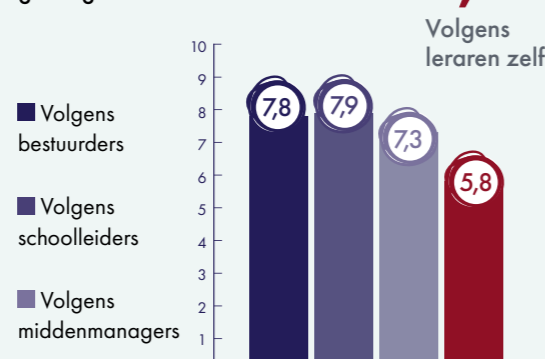
Eén van de problemen bij de afstemming van strategisch personeelsbeleid op onderwijskundige doelen is dat er niet geregeld gemonitord wordt. Daardoor is er vaak onvoldoende informatie die kan leiden tot betere afstemming van personeelsbeleid op de gewenste schooldoelen.

43% van de **schoolleiders** en **30%** van de **middenmanagers** zeggen dat ze monitoren in hoeverre personeelsbeleid de gewenste resultaten oplevert.

Tips voor schoolleiders:

- Blijf doorgaand in gesprek met leraren en teams over het hoe, wat en waarom van onderwijsdoelen, en vraag hen wat ze nodig hebben om deze doelen te realiseren.
- Geef leraren de ruimte en verantwoordelijkheid om met hun collega's de onderwijsvisie en schooldoelen te concretiseren in programma en didactiek voor hun afdeling. Bied ondersteuning waar nodig of gewenst.
- Geef team-/afdelingsleiders ruimte om het beleid af te stemmen op de situatie van hun afdeling en vraag geregeld of de beleidsmaatregelen voldoen.

Op mijn school ondersteunt het personeelsbeleid het professioneel gedrag van leraren:



Tip voor schoolleiders:

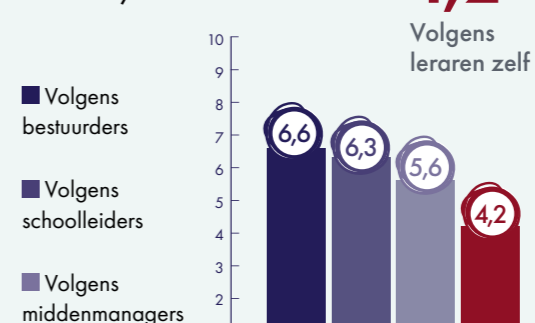
Zorg voor periodieke monitoring van de resultaten van het strategisch personeelsbeleid. De Spiegel Personeel & School is daar een handig instrument voor. De resultaten daarvan bieden aanknopingspunten om met elkaar het gesprek te voeren over de wijze waarop het strategisch personeelsbeleid (nog) beter kan worden ingericht op het realiseren van de onderwijskundige doelen. (zie voor meer informatie ook het praktijkvoorbeeld vanaf pagina 29)

2

Omgaan met werkdruk en stress

Werkdruk en stress kunnen zorgen voor verminderende inzet of zelfs uitval van medewerkers en vormen zo een bedreiging voor de duurzame inzetbaarheid van personeel. Beleidsmaatregelen in dit kader zijn daarom noodzakelijk. Over de mate waarin op school maatregelen getroffen zijn voor de aanpak ervan zijn leraren over het algemeen minder tevreden dan de rest.

Op mijn school zijn maatregelen getroffen voor het omgaan met werkdruk/stress:



Tips voor schoolleiders:

- Ga met medewerkers in gesprek over hoe de aanwezige maatregelen op de werkvloer ervaren worden. Stuur bij waar nodig.
- Vraag je af wat leraren nodig hebben om hun taken goed uit te kunnen voeren en of daar hulpbronnen voor beschikbaar zijn. Ervaren ze bijvoorbeeld autonomie over de taken die ze moeten doen en om zich in hun taken te ontwikkelen, en ervaren ze steun van collega's en leidinggevenden? (Zie voor meer informatie het Job demands-resources model*)

3

Professionele ontwikkeling leraren

Leraren die toegerust zijn voor hun werk en gemotiveerd zijn om zich professioneel te blijven ontwikkelen zijn langer inzetbaar. Degenen die niet positief oordelen over de duurzame inzetbaarheid van leraren schrijven dat vooral toe aan de mate waarin zij gemotiveerd zijn in blijvende professionele ontwikkeling. Maar daar moeten zij wel de tijd en mogelijkheden voor krijgen.

Op mijn school zijn er voor leraren mogelijkheden voor ontwikkeling op werkzaamheden naast het lesgeven:



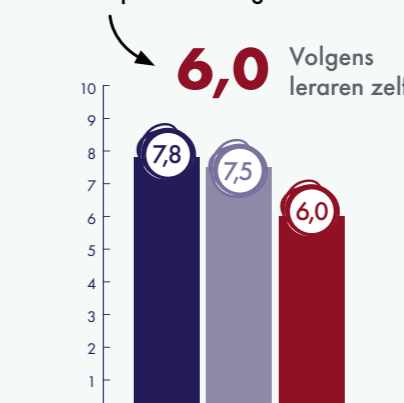
Tips voor schoolleiders:

- Kies een passende ondersteuningsstructuur en werk daarbinnen doelgericht aan onderwijsontwikkeling.**
- Overweeg om grote taken zoals het decanaat, sectievoorzitterschap of coördinatorschap op school te laten rouleren zodat er meer mogelijkheden zijn om je te ontwikkelen of een nieuwe ervaring op te doen.
- Laat leraren een doorslaggevende stem hebben bij het bepalen van de doelen

van het professionaliseringsaanbod van de school. Maak hierbij de koppeling tussen de onderwijsdoelen en ga met elkaar in gesprek hoe jullie deze onderwijsdoelen gaan realiseren en wie daarin welke verantwoordelijkheid draagt.

** Er zijn verschillende structuren die teams ondersteunen bij onderwijsontwikkelingen, bijvoorbeeld met behulp van een professionele leergemeenschap of datateam.

Op mijn school hebben leraren de mogelijkheid om met collega's aan professionele ontwikkeling en onderwijsvernieuwing te werken:



Over het onderzoek

Dit overzicht is gebaseerd op inzichten uit het monitoringsonderzoek Strategisch personeelsbeleid 2023. Dit onderzoek is in opdracht van de VO-raad en OCW uitgevoerd door de Universiteit Utrecht en geeft onder meer inzicht in de doorwerking van het strategisch personeelsbeleid in de schoolpraktijk. Aan het onderzoek werkten 86 besturen, 454 schoolleiders en 1.015 leraren van 494 vestigingen mee.

Meer informatie:

- www.rijksoverheid.nl/werken-in-het-onderwijs

*Referentie: Taris, T., Leisink, P. & Schaufeli, W. (2017). Understanding educator stress: The job demands-resources model. In: I. McIntyre, S. McIntyre & D. Francis (eds) Educator Stress: An Occupational Health Perspective, pp. 237-260. London: Springer.



Monitoringsonderzoek Strategisch personeelsbeleid 2023

De onderzoekers aan het woord



Het monitoringsonderzoek Strategisch personeelsbeleid 2023 geeft inzicht in de doorwerking van het strategisch personeelsbeleid in de schoolpraktijk. Prof. Dr. Eva Knies en Em. Prof. Dr. Peter Leisink geven antwoord op vier vragen.



1 We willen goed onderwijs voor alle leerlingen. Hoe draagt strategisch personeelsbeleid daaraan bij?

“Strategisch personeelsbeleid kan scholen helpen te werken aan goed onderwijs voor alle leerlingen. Scholen hebben een onderwijsvisie en een schoolplan met een hoofdstuk personeelsbeleid. Maar leraren ervaren daar onvoldoende houvast aan volgens het monitoringsonderzoek. Hoe kan het beter? Goed onderwijs voor alle leerlingen vraagt om een doorlopende dialoog met leraren over het professionele gedrag dat van hen gevraagd wordt om dat goede onderwijs te realiseren. Hoe beter leraren kunnen concretiseren welk professioneel gedrag nodig is, des te duidelijker het beeld is van de daarvoor benodigde bekwaamheden, motivatie, ruimte en hulpmiddelen. Dat zijn de doelen waar het strategisch personeelsbeleid zich op moet richten.”

2 Welke rol heeft een schoolleider of teamleider ten aanzien van strategisch personeelsbeleid? En welke rol is weggelegd voor HR-adviseurs in de school?

“HR-adviseurs hebben twee belangrijke taken. Ten eerste hun deskundige inbreng bij het ontwikkelen van strategisch personeelsbeleid. Dat gebeurt onder verantwoordelijkheid van het bestuur die het beleid vaststelt. Ook het proactief signaleren van strategische kwesties waar beleid voor nodig is hoort bij de advisering van het bestuur. Ten tweede hebben HR-adviseurs een belangrijke rol in de ondersteuning van schoolleiders en teamleiders bij de uitvoering van het beleid. Schoolleiders en teamleiders zijn verantwoordelijk voor de uitvoering maar zij zijn geen HR-specialisten en hoeven dat ook niet te worden. De HR-adviseur heeft de deskundigheid om leidinggevenden te ondersteunen in de uitvoering. Kwesties waar specialistische HR-deskundigheid voor nodig is vragen ook om een HR-adviseur.”

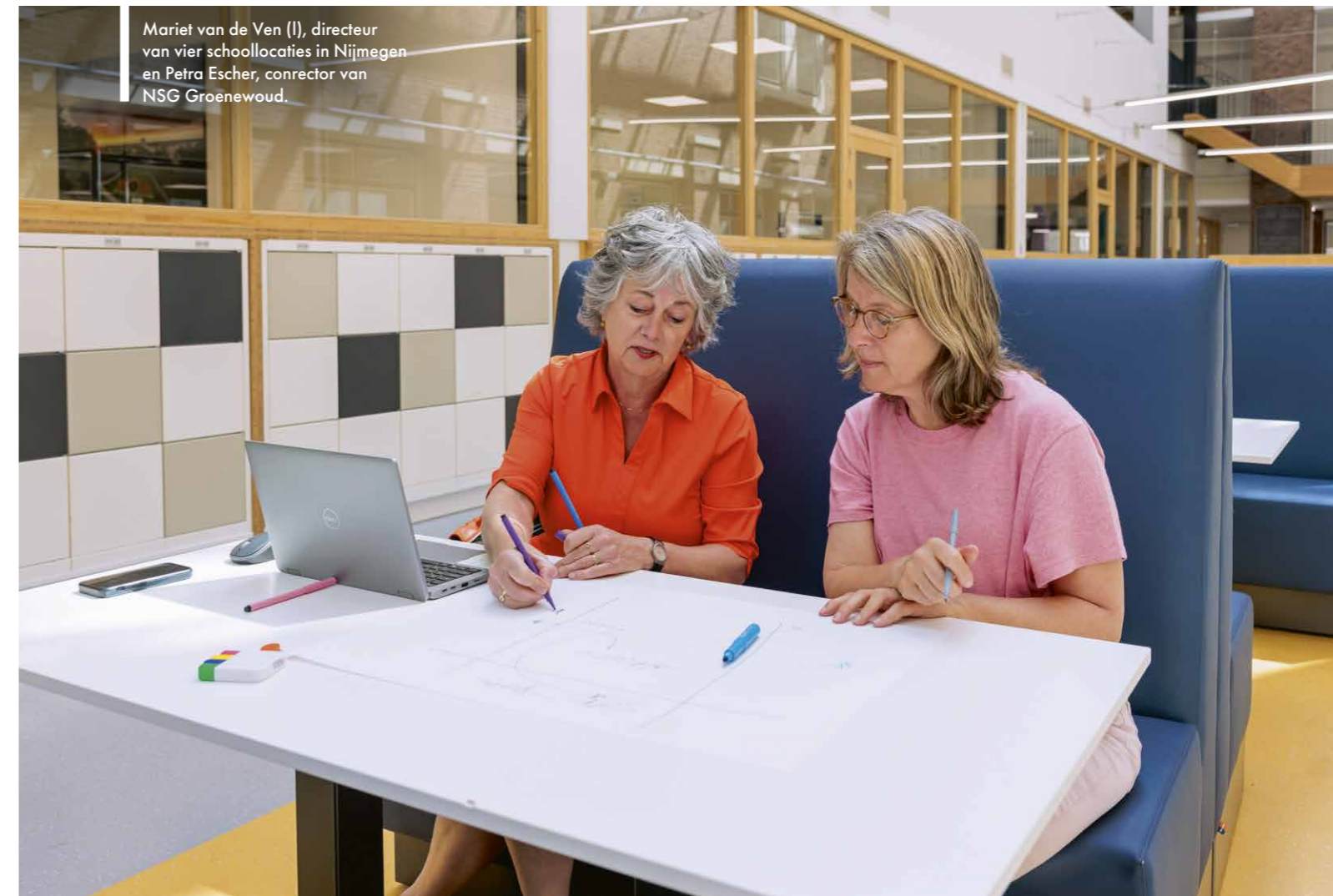
3 Welke tips geven jullie aan de school- of teamleider die morgen met strategisch personeelsbeleid aan de slag wil gaan?

“Strategisch personeelsbeleid is pas effectief als het ‘de mensen die het moeten doen’ de ondersteuning biedt die zij nodig hebben. Ga als teamleider geregeld in gesprek met je leraren. Wat gaat er goed in de uitvoering van het onderwijs en wat kan er beter? Hoe gaan we dat aanpakken? Wat hebben jullie aan ondersteuning nodig? Deze laatste vraag moet leidend zijn voor het strategisch personeelsbeleid en de geboden ondersteuning door de teamleider. Uit het monitoringsonderzoek blijkt dat leraren ruim tevreden zijn over de ondersteuning van hun persoonlijk functioneren door de teamleider. Maar op verschillende punten is betere ondersteuning nodig. Zoals het samenwerken en leren als lerarenteam, de aanpak van werkdruk en emotionele belasting en professionele ontwikkeling in taken naast de kerntaak van lesgeven (bijvoorbeeld door coaching van beginnende leraren).”

4 Hebben jullie een leestip ten aanzien van dit onderwerp?

“Dit zijn twee nuttige katerns die door de VO-academie zijn uitgegeven: ‘Werk maken van strategisch HRM. Hoe personeelsbeleid bijdraagt aan goed onderwijs en bevlogen medewerkers’ en ‘Goed onderwijs door focus op mensen. Aan de slag met peoplemanagement’.”

Met dank aan onderzoekteam Departement Bestuurs- en Organisationswetenschap, Universiteit Utrecht: Prof. dr. Eva Knies, Em. Prof. Dr. Peter Leisink, Dr. Julia Penning de Vries en Roos Mulder, promovenda.



Mariet van de Ven (l), directeur van vier schoollocaties in Nijmegen en Petra Escher, conrector van NSG Groenewoud.

7 tips voor het werken met De Spiegel

Met De Spiegel krijg je inzicht in hoe medewerkers vinden dat de school het doet op verschillende gebieden binnen strategisch personeelsbeleid. Voor Petra Escher, conrector van NSG Groenewoud, was het een ware verademing. Mariet van de Ven, directeur van vier schoollocaties in Nijmegen, noemt het een eye-opener. Wat heeft het scholen opgeleverd? Welke tips hebben Petra en Mariet voor anderen die met dit instrument aan de slag gaan?



Zowel Petra als Mariet hebben het instrument voor het eerst binnen hun school uitgezet in het najaar van 2020. “Het was een goed moment om terug te kijken na rumoerige jaren”, vertelt Mariet. Binnen de Scholengroep voCampus zijn de twee vmbo-scholen het Canisius College en Kandinsky College Hatertseweg vanaf 2016 samengevoegd tot één nieuwe school. “Bijkomende reorganisaties, een vernieuwd aanbod, een verhuizing, een verbouwing en samenkomende schoolculturen zorgden ervoor dat de school zichzelf de afgelopen jaren opnieuw moest uitvinden.” De resultaten van De Spiegel waren voor Mariet een eye-opener. Ze gaven een goed beeld van wat er nog niet (zo) goed ging en het heeft de school een stap verder gebracht in het ontwikkelproces. Volgens Petra en Mariet geeft het instrument een breder beeld van het werkplezier van de medewerkers en het naleven van de schooldoelen. Het spiegelt letterlijk de school en geeft handvatten voor verbetering in een brede scoop. “Je ziet in één oogopslag de urgentie van de school”, zegt Petra hierover. “Ook geeft het je inzichten in wat er juist al goed gaat op de school.”

Motivatie, werkplezier en ruimte voor ontwikkeling

“We kwamen door het onderzoek achter de ‘kroonjuwelen’ van onze school. De motivatie, betrokkenheid en het werkplezier van ons team is hoog. Dat waren niet zonder toeval de onderwerpen die we extra hadden gemonitord in de afgelopen twee jaar.” Ook de ervaren ondersteuning en de ervaren ruimte om te professionaliseren scoorde positief. ‘Wat maakt dat we daar zo goed op scoren? En hoe behouden we deze goede punten?’ zijn belangrijke vervolgvragen waar Petra samen met haar team over na is gaan denken.

Houvast aan schooldoelen

Beide scholen konden volgens de resultaten uit De Spiegel werken aan het punt ‘houvast aan schooldoelen’. Voor Het Rijks bleek dat de leraren de schooldoelen en de missie en visie van de school vaak wel begrepen maar wat er concreet van hen verwacht werd, bijvoorbeeld

“Je ziet in één oogopslag de urgentie van de school”



De Spiegel

Met De Spiegel krijg je inzicht in zowel de verbeterpunten als de kracht van het strategisch personeelsbeleid in jouw school. Je hebt op de website de keuze om vragenlijsten op onderwerp en/of een gepersonaliseerde vragenlijst uit te zetten onder de medewerkers van een school. Met het eindrapport kun je aan de slag om verbeteringen in het personeelsbeleid door te voeren of juist de sterke punten in stand te houden en verder te ontwikkelen. De rapporten van De Spiegel zijn opgesteld in samenwerking met de Universiteit Utrecht.

Op dit moment wordt gewerkt aan een verbeterde versie van De Spiegel. Wanneer deze klaar is vind je de nieuwe versie hier.



Scan de code voor meer informatie over het AMO-model

in de klas, niet. “Een ander aandachtspunt voor het NSG”, vertelt Petra, “is dat de leidinggevenden zelf te weinig tijd hadden om ondersteuning te bieden aan hun medewerkers. Op basis daarvan zijn we gaan kijken waar dat verbeterpunt precies ligt. Zitten de verbeterpunten in de A; Ability (bekwaamheid), de M; Motivation (motivatie) of de O; Opportunity (mogelijkheden) van het AMO-model? Dit model hebben we op alle verbeterpunten toegepast. Door ze inzichtelijk te maken, konden we een concreet plan van aanpak maken.”

De juiste interventie op het juiste moment

Sinds de resultaten van De Spiegel is het NSG gaan werken met jaarplannen, waarin schoolbrede doelen per domein zijn opgenomen. De verschillende secties voegden hun eigen doelen daaraan toe, om op die manier



Tips bij het inzetten van De Spiegel

- 1 Neem de tijd om je goed te laten informeren over de werking van het instrument en hoe je de resultaten analyseert.
- 2 Vul de vragenlijst aan op basis van jullie schoolspecifieke situatie en ambities. Voorbeeld van NSG: vragen ter vervanging van de veiligheidsmonitor.
- 3 Houd het behapbaar en pik de voor jouw school belangrijkste onderwerpen uit de resultaten om mee aan de slag te gaan.
- 4 Beleg de aandachtspunten bij verschillende werkgroepen (leraren, ondersteunend personeel, etc.).
- 5 Werkgroepleden bepalen bijvoorbeeld geschikte interventies bij een aandachtspunt.
- 6 Vraag je bij elk verbeterpunt af waar de oorzaak van het probleem ligt: is dat de A, de M of de O?
- 7 Ga binnen verschillende geledingen in de school het gesprek aan met elkaar. Bijvoorbeeld de MR, schoolleiding en onderwijsondersteunend personeel.

een breed gedragen jaarplan te creëren. De afdelingsleiders voeren vervolgens met regelmaat gesprekken over hoe het gaat met de doelen en sturen zo nodig bij. Ook Het Rijks is de afgelopen twee jaar aan de slag gegaan met hun verbeterpunten. Voor hen kwam de interventie precies op het juiste moment. Ze waren namelijk al van plan om met het team in gesprek te gaan. Nu konden ze direct bij de leraren uitvragen waar ze stappen konden zetten. Zo hebben zij de afgelopen jaren vooral ingezet op het meenemen van de medewerkers in het ontwikkelproces, autonomie en leren van elkaar.

Een gezond werkklimaat

Beide scholen hebben De Spiegel onlangs weer afgenomen om te kijken waar ze nu, twee jaar later, staan. De resultaten zijn net binnen. Zowel Petra als Mariet denkt dat ze stappen in de goede richting hebben gezet de afgelopen twee jaar. De komende weken duiken ze in de resultaten en hopen ze dat de ontwikkelingen ze hebben gebracht wat ze voor ogen hadden. Scoren ze toch niet goed op bepaalde items? Dan gaan de schoolleiders en P&O'ers weer in gesprek met de leraren. “Zo zorgen we ervoor dat ons werkklimaat gezond blijft!”

Nieuwe collega's op weg helpen met onboardingsbeleid

Hoe voorkom of verklein je het risico op uitval van nieuwe leraren? De locatie Herle van het Beroepscollege Parkstad Limburg (BCPL) biedt begeleiding met een onboardingprogramma. "Je wilt niet dat nieuwe leraren verdwaald rondlopen en zich alleen voelen."

"Onze medewerkers zijn ons grootste kapitaal", benadrukt sectordirecteur Dorothée Viguurs het belang van het programma. "Wanneer je leskwaliteit belangrijk vindt, moet je leraren ook toerusten en begeleiden in hun ontwikkeling. Zo stel je ze in staat om die kwaliteit ook te leveren. Vanuit het bestuur van Stichting Voortgezet Onderwijs Parkstad Limburg (SVOPL) werken we al met een inductieprogramma. Dit bevat bijvoorbeeld intervisie en gastsprekers met name op het gebied van de pedagogische aanpak. Ik zie het als het vullen van een rugzak. Maar hoe ga je vervolgens met de informatie aan de slag? De praktijk kan weerbarstig zijn. Een jaar of vier geleden startten we daarom in stapjes met het invoeren van het onboardingbeleid."

Klassenmanagement

Estelle Seijben is leraar aardrijkskunde en geschiedenis en houdt zich bezig met het onboardingbeleid. "Bij onze onboarding komen alle zaken aan bod die nieuwe collega's – leraren én onderwijsondersteunend

personeel – nodig hebben wanneer ze bij ons op de werkvloer starten. Het is bedoeld voor alle nieuwe collega's op onze locatie, dus ook voor meer ervaren nieuwe collega's. Uitval heeft vaak te maken met klassenmanagement; hoe ga je om met een klas? Wat zijn de regels? Hoe is je aanpak? "Voor onze vmbo-doelgroep moet je soms stevig in je schoenen staan", vertelt Estelle. "Onze leerlingenpopulatie is uitdagend", beaamt Dorothée: "De verschillen tussen kinderen zijn groot. We hebben statushouders die moeite hebben met de taal, leerlingen uit reguliere gezinnen en leerlingen met lastige thuissituaties en een stevige hulpvraag."

Niet vrijblijvend

"We zijn begonnen met goed kijken naar wat een nieuwe collega nodig heeft", vertelt Estelle verder. "Tegelijkertijd deed ik met drie collega's onderzoek vanuit een werkgroep Arbeidsmarkt Knelpunten naar inductiebeleid. Wat gebeurt er al en wat kan er beter? We inventariseerden wat er praktisch nodig is zoals een laptop, lokaalsleutels en een inlogcode, maar zagen dat het bij onboarding

vooral draait om persoonlijke aandacht. Mensen zeggen wel tegen nieuwe collega's dat ze altijd kunnen aankloppen met vragen, maar dat verwaterd snel. Je moet het niet vrijblijvend maken, en daarom hebben we gekozen voor een buddysysteem."

Buddy

Tijdens de onboarding heeft elke nieuwe collega een buddy met wie hij het eerste halfjaar wekelijks en daarna tweewekelijks spreekt over stressfactoren, welbevinden, kracht en ambities. De buddy is bovendien het eerste aanspreekpunt bij vragen en doet lesobservaties. Daarnaast wordt ook een professionele coach voor lesbezoeken ingezet. Estelle: "Nieuwe collega's geven aan dat het fijn is om gehoord te worden en dat dit structureel gebeurt. De buddy is nooit een teamleider, want het contact staat los van beoordelingen. Het draait hier om vertrouwen en iemand op weg helpen."

Vroege kennismaking

Andere onderdelen van het programma zijn het communiceren van teamstructuur en



(Vlnr) Leraar Anne Ploumen, leraar Estelle Seijben en sectordirecteur Dorothée Viguurs van het Beroepscollege Parkstad Limburg, locatie Herle.

"Bied de hulp structureel en niet vrijblijvend aan"

-overleggen, van de geldende regels die alle leraren dienen te hanteren en het organiseren van een kennismaking vóór de zomervakantie van het jaar dat de nieuwe leraar start. Estelle: "Dan maken ze kennis met hun team en buddy, krijgen ze alvast wat lesmateriaal en een spoorboekje van Herle met schooltijden en dergelijke. Op die manier is niet alles helemaal nieuw op de eerste maandag van het schooljaar. Dat is fijn." Dat gold zeker voor Anne Ploumen toe zij enige jaren geleden als leraar Nederlands op de locatie Herle startte.

"Ik ben het type dat zich best druk kan maken over een eerste baan op een nieuwe school, dus het was prettig om voor de vakantie al kennis te maken."

Zelfverzekerder

Gedurende het eerste jaar hielden Anne en buddy Estelle nauw contact. "Het hielp me om snel aan de bel te trekken toen ik bij een klas ordeproblemen had. Estelle bezocht mij les en gaf mij tips en voorbeelden van hoe ze het zelf aanpakt. Om hulp vragen voelde niet



Tips:

- Maak onboarding niet vrijblijvend, maak afspraken.
- Begin met een inventarisatie van wat een nieuwe leraar op jouw school moet weten.
- Zorg voor een buddysysteem.
- Zet op papier wat je doet, dan maak je het niet afhankelijk van een persoon.

gek. Sterker nog: ik voelde me zelfverzekerder omdat we met mijn uitdaging aan de slag gingen. Estelle heeft me erg geholpen in mijn eigen ontwikkeling en groei. Het is één ding om de theorie tijdens je opleiding te krijgen of onder begeleiding les te geven tijdens stages, maar voor een pittige vmbo-klas staan is een tweede. Ik voelde me gehoord en begrepen.”

Ervaringen delen

“Naast de buddy en introductie voor de zomervakantie was het fijn om tijdens bijeenkomsten ervaringen te delen met de andere nieuwe leraren en te zien dat zij soms ook een hulpvraag hadden”, vervolgt Anne. “Zeker jonge leraren vinden de aandacht en ondersteuning prettig”, ziet Estelle. “Collega’s

die al langer voor de klas staan vinden het soms minder noodzakelijk. Toch geven ze aan dat ze er wél iets aan hebben. Via regelmatige evaluatiebijeenkomsten bespreken we onder meer aan de hand van kaartjes aandachtspunten. Ik koppel knelpunten terug naar het managementteam en zo is een knelpunt in het rooster bijvoorbeeld snel opgelost. De evaluaties gebruiken we ook om ons beleid te verbeteren.”

Aandachtspunten

Wat kan er beter? “Ik zou de eerste week meer tijd willen vrijmaken voor het programma”, reageert Estelle. “Door het jaar heen heb ik veertig uur beschikbaar voor mijn buddy- en coördinerende werkzaamheden. Tijdens de eerste schoolweek ben ik

zelf ook bezig met opstarten, dat werk loopt gewoon door. Het inplannen van lesbezoeken is ook wel eens lastig in combinatie met mijn werk als leraar, mentor en de MR.”

Volwassen beleid

Idee is om het onboardingbeleid uit te breiden naar de andere locaties van het Beroepscollege Parkstad Limburg. “Het beleid is volwassen geworden”, concludeert Dorothée. “Het is mooi om te zien dat de leraren echt een team zijn. Wanneer iemand in de personeelskamer aangeeft dat iets niet lukt, vraagt hij of hij kan helpen. We doen het samen. En mensen blijven aan boord, zelfs in deze tijden van lerarentekort. Bovendien is ons ziekteverzuim jaarlijks gedaald, soms zelfs onder de twee procent.” Dorothée raadt het andere scholen aan. “Het helpt nieuwe leraren in hun ontwikkeling, voorkomt uitval, en het kan een pré zijn tijdens een sollicitatiegesprek voor het werven van nieuwe leraren.” ○

→ Voor meer informatie over het programma, stuur een mail naar Estelle Seijben via ejgh.seijben@bcpl.nl

“Het onboardingsbeleid stelt nieuwe leraren in staat om de leskwaliteit te leveren die we zo belangrijk vinden”



Lees- en luistertips



Podcast

Leidinggeven aan schoolontwikkeling

In deze aflevering gaat Jeroen van Grunsven in gesprek met coach en adviseur Juliette Vermaas en schoolleider Ronald Schaeffer. Ze voeren een gesprek over schoolontwikkeling, een planmatige aanpak daarvan en wat je rol als schoolleider daarbij is.



Luister de podcast



Podcast

Strategisch personeelsbeleid

Benieuwd hoe de teamleider samen met leraren de schooldoelen realiseert? Luister deze podcast van Leren verbeteren. Mét aandachtspunten en tips.

Luister de podcast



Podcast

Van pionieren tot professionaliseren

Hoe breng je een school van de pioniersfase tot verdere professionalisering? Een school bovendien met een andere kijk op onderwijs? Maartje van der Kroef en Sven Baijens van Schoolleiders spreken erover met Hubert Roza, rector van het Arte College in Almere.

Luister de podcast



Katern

Hoe personeelsbeleid bijdraagt aan goed onderwijs en bevlogen medewerkers

Lees wetenschappelijke inzichten over strategisch personeelsbeleid in de context van het voortgezet onderwijs, gecombineerd met de praktische ideeën van mensen die er daadwerkelijk mee bezig zijn in het VO-academiekatern ‘Werk maken van strategisch HRM’.



Lees meer



Katern

Aan de slag met peoplemanagement

Nergens spelen mensen zo’n cruciale rol bij het bereiken van doelen als op school. We doen er goed aan te investeren in de verbindende rol van team- en afdelingsleiders. Lees in het VO-academiekatern ‘Goed onderwijs door focus op mensen’ wat goed peoplemanagement inhoudt en wat het oplevert.

Lees meer



Website

Start het gesprek

Het is belangrijk dat leidinggevend en HR-professionals leraren ondersteunen bij hun ontwikkeling. Niet alleen tijdens het jaarlijkse functioneringsgesprek, maar continu. Start het gesprek en maak duidelijk wat er allemaal kan op school of binnen het bestuur. Dat gesprek hoeft niet meteen concreet te worden: alleen al het praten over ontwikkeling en mogelijkheden stimuleert.

Lees meer



Podcastserie Leidinggeven aan schoolontwikkeling



**VOORTGEZET
LEREN**
Een campagne van
de VO-raad

Leerlingen motiveren
met toekomstgericht
onderwijs

Moet je als schoolleider je medewerkers nou sturen of loslaten? Hoe kunnen leerlingen gepersonaliseerd leren en toch hun eindexamen halen? En hoe ga je om met weerstand onder collega's? Samen met wetenschappers en schoolleiders zoeken we in deze podcastserie antwoorden op deze en nog veel meer vragen uit de dagelijkse onderwijspraktijk van een schoolleider.



Luister nu!



Nieuw:
De VO-raad
poll app

Ben jij schoolleider of bestuurder en wil jij op een laagdrempelige manier jouw mening, wensen en zorgen rondom belangrijke landelijke en regionale thema's geven? Dat kan in de VO-raad poll app. Door deel te nemen aan de verschillende polls zorg je ervoor dat het geluid uit de sector duidelijker naar voren komt. We nemen de resultaten mee in onze standpunten en programma's voor professionalisering en schoolontwikkeling. Ben je benieuwd wat er speelt bij collega's? De resultaten van de polls worden teruggekoppeld in de app of via de VO-actueel en VO-raad.nl.



Ook jouw mening geven? Kijk hier voor meer informatie en voor downloaden app.