



Universiteit Utrecht

Faculteit Recht, Economie,  
Bestuur en Organisatie  
Departement Bestuurs- en  
Organisatiewetenschap (USBO)



## **DE STAAT VAN STRATEGISCH PERSONEELSBELEID (HRM) IN HET VO**

ONDERZOEK UITGEVOERD DOOR  
UNIVERSITEIT UTRECHT

DR. EVA KNIES  
PROF. DR. PETER LEISINK

DE STAAT VAN STRATEGISCH PERSONEELSBELEID (HRM) IN HET VO

*Onderzoek uitgevoerd door*  
Universiteit Utrecht  
Departement Bestuurs- en Organisationswetenschap  
Dr. Eva Knies  
Prof. dr. Peter Leisink  
m.m.v. Julia Penning de Vries, MSc

*In opdracht van*  
VO-raad

Februari 2017

## INHOUDSOPGAVE

1. INTRODUCTIE 4
  2. LEESWIJZER 6
  3. STRATEGISCH HRM IN HET VO 7
  4. HRM IN HET VO: HISTORISCH PERSPECTIEF EN ACTUELE SITUATIE 12
  5. ONDERZOEKSVERANTWOORDING 16
  6. SAMENHANG HRM-BELEID EN ONDERWIJS & KWALITEITSZORG 18
  7. KOPPELING AFSPRAKEN SECTORAKKOORD EN HRM-BELEID 21
  8. IMPLEMENTATIE VAN STRATEGISCH HRM 24
  9. BEVORDERENDE EN BELEMMERENDE FACTOREN ONTWIKKELING EN IMPLEMENTATIE HRM-BELEID 27
  10. CONCLUSIES 30
  11. AANBEVELINGEN 36
  12. LITERATUURLIJST 42
- BIJLAGE 1: SCORES KWANTITATIEVE ENQUÊTE-ONDERZOEK ONDER VO-BESTUREN 44
- BIJLAGE 2: OVERZICHT EINDOPDRACHTEN IN DE LEERGANG STRATEGISCH HRM VOOR VO SCHOOLLEIDERS 47

# 1. INTRODUCTIE

**Goed personeelsbeleid wordt gezien als een cruciale voorwaarde voor het realiseren van de onderwijsinhoudelijke agenda: onderwijsontwikkeling en personeelsontwikkeling zijn nauw met elkaar verbonden (Sectorakkoord VO 2014-2017). Steeds meer besturen en scholen in het VO hebben professionalisering hoog op hun agenda staan. In de sector wordt ook steeds bewuster werk gemaakt van personeelsbeleid gericht op goed werkgeverschap. Door personeelsbeleid af te stemmen op de doelen die scholen stellen wordt de beweging gemaakt naar meer strategisch personeelsbeleid (HRM).**

Het Algemeen Bestuur (AB) van de VO-raad acht het van belang om vanuit een integrale visie op Strategisch HRM, waarin de verbinding met de onderwijsinhoudelijke doelen wordt gelegd, inzicht te verkrijgen in de manier waarop schoolbesturen werk maken van Strategisch HRM. Het gaat daarbij zowel om activiteiten die worden ondernomen aansluitend bij de thema's uit het Sectorakkoord, als om activiteiten die er 'buiten de indicatoren om' worden ondernomen op het gebied van de professionele schoolorganisatie. Het AB is van mening dat er in de sector meer gebeurt op het gebied van Strategisch HRM dan zichtbaar kan worden gemaakt met de huidige monitoring (zie Dashboard Sectorakkoord VO, Bijlage bij Kamerbrief 29 november 2016).

In opdracht van de VO-raad heeft de Universiteit Utrecht daarom onderzoek gedaan naar 'de staat van strategisch personeelsbeleid (HRM)' in het voortgezet onderwijs, met inbegrip van een aantal relevante thema's die op de professionaliseringsagenda van de sector (waaronder in het bijzonder het Sectorakkoord) staan. Dit onderzoek is gebaseerd op de actuele stand van theoretische inzichten over Strategisch HRM en maakt het mogelijk om empirisch gefundeerde uitspraken te doen voor de sector als geheel over de staat

van Strategisch HRM, de wijze waarop besturen beleidsmatig investeren in Strategisch HRM in het algemeen en de realisatie van doelen uit het Sectorakkoord in het bijzonder. Daarnaast is door middel van kwalitatief onderzoek verkend wat er op scholen 'buiten de indicatoren om' nog meer gebeurt op het terrein van professionele schoolorganisaties.

De vragen die door het onderzoek beantwoord worden zijn:

1. In hoeverre wordt de ontwikkeling ten aanzien van onderwijs en kwaliteitszorg door VO-besturen samenhangend verbonden met personeels- en organisatieontwikkeling?
2. In hoeverre hebben VO-besturen de in het Sectorakkoord gemaakte afspraken gekoppeld aan concrete HRM-maatregelen?
3. In hoeverre werken VO-besturen aan de implementatie van Strategisch HRM?
4. Welke factoren bevorderen en belemmeren VO-besturen in de ontwikkeling en implementatie van Strategisch HRM-beleid in het algemeen en bij de koppeling aan Sectorakkoord-afspraken in het bijzonder?

Er is een kwantitatief enquêteonderzoek uitgevoerd onder de totale populatie van 323 besturen in het VO die lid zijn van de VO-raad. Daarvoor is gekozen om een representatief beeld te kunnen geven van de staat van Strategisch HRM-beleid in het VO. Omdat schoolbesturen zijn bevestigd heeft de verzamelde informatie betrekking op het beleid zoals het schoolbestuur dat heeft vastgesteld en beoogd. Over de feitelijke implementatie daarvan, die meer of minder kan verschillen van het beoogde beleid, is nu (voor 2016) geen informatie verzameld. Dat zou namelijk, zeker in het geval van een schoolbestuur dat het bevoegd gezag over meerdere scholen vertegenwoordigt, onderzoek op het niveau van afzonderlijke scholen (of zelfs locaties) vragen. In de toekomst is het wel mogelijk het

## 1. INTRODUCTIE

onderzoek uit te breiden. In aanvulling op het enquête-onderzoek zijn in het kwalitatieve onderzoek 28 HRM-beleidsplannen geanalyseerd die als opdracht gemaakt zijn door schoolleiders die in de periode 2013-2016 hebben deelgenomen aan de door de VO-academie aangeboden leergang Strategisch HRM voor schoolleiders.

## 2. LEESWIJZER

In *Hoofdstuk 3* wordt een theoretische verantwoording gegeven van de inzichten die ten grondslag liggen aan dit onderzoek. De belangrijkste theoretische inzichten en resultaten uit internationaal onderzoek, toegepast op het voortgezet onderwijs, zijn uitgebreid beschreven in het katern 'Doelgericht vertrouwen: Strategisch HRM voor schoolleiders' (uitgegeven door de VO-academie).

In *Hoofdstuk 4* wordt Strategisch HRM in het voortgezet onderwijs in historisch perspectief geplaatst. Er wordt geschetst hoe het denken over Strategisch HRM zich de afgelopen jaren heeft ontwikkeld en wat de stand van het debat is.

In *Hoofdstuk 5* wordt beschreven hoe het onderzoek – bestaande uit een kwantitatief enquêteonderzoek onder alle VO-besturen die lid zijn van de VO-raad en een kwalitatief, exploratief onderzoek – is uitgevoerd.

In *Hoofdstuk 6 tot en met 9* wordt ingegaan op de vier deelvragen die centraal staan in dit onderzoek. Bij elk van de vragen worden de inzichten gepresenteerd die uit het kwantitatieve en het kwalitatieve onderzoek naar voren komen.

In *Hoofdstuk 10* worden de conclusies van dit onderzoek gepresenteerd door een antwoord te geven op de vier deelvragen die in de inleiding zijn geformuleerd.

In *Hoofdstuk 11* wordt afgesloten met de formulering van aanbevelingen gericht op de verdere ontwikkeling van Strategisch HRM in het voortgezet onderwijs. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen aanbevelingen aan besturen en aan de VO-raad.

In de *bijlage* is een overzicht opgenomen van de gemiddelde scores uit het kwantitatieve enquêteonderzoek onder VO-besturen (Bijlage 1) en een overzicht van de eindopdrachten in de leergang Strategisch HRM voor VO-schoolleiders (Bijlage 2).

### 3. STRATEGISCH HRM IN HET VO

**Dit onderzoek naar de staat van strategisch personeelsbeleid (HRM) in het VO is gebaseerd op theoretische inzichten en internationaal, wetenschappelijk onderzoek. Leisink en Boselie (2014) en het daarop gebaseerde katern 'Doelgericht vertrouwen: Strategisch HRM voor schoolleiders' (uitgegeven door de VO-academie) beschrijven de belangrijkste theoretische inzichten en passen ze toe op het (voortgezet) onderwijs. Gebaseerd op deze bronnen, geeft dit hoofdstuk een theoretische verantwoording aan de hand van de inzichten die ten grondslag liggen aan dit onderzoek rond de volgende drie thema's:**

- **Het concept Strategisch HRM**
- **Voorwaarden die de effectiviteit van Strategisch HRM bepalen**
- **Strategisch HRM vanuit drie perspectieven**

#### **HET CONCEPT STRATEGISCH HRM**

Human Resource Management (HRM) is geen algemeen gangbaar begrip in de onderwijssector. Ook termen als IPB (integraal personeelsbeleid) of goed personeelsbeleid (bijvoorbeeld in de Lerarenagenda 2013-2020) worden gebruikt. In de sector bestaan er beelden over HRM die de opvatting voeden dat HRM niet past bij het onderwijs. Bijvoorbeeld het beeld dat HRM een managementtool uit het bedrijfsleven is, enkel gericht op het financiële organisatiebelang. De afgelopen 10-20 jaar zijn er echter wetenschappelijke inzichten over HRM ontwikkeld die uitdrukkelijk rekening houden met de specifieke kenmerken van de publieke sector, waaronder het onderwijs.

Boselie (2014, p. 5) geeft een algemene definitie van HRM. Hij beschrijft HRM als management-besluitvorming en concrete activiteiten ten aanzien van management van arbeid en personeel gericht op het behalen van organisatiedoelstellingen, maatschappelijke doelstellingen en doelstellingen van individuele

medewerkers. Het financiële organisatiebelang is slechts één van de doelstellingen waar HRM volgens deze definitie aan bijdraagt. Daarnaast draagt HRM bij aan maatschappelijke doelstellingen (denk bijvoorbeeld aan kansen op werk bieden aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt) en aan doelstellingen van medewerkers (denk aan medewerkerwelzijn en een goede werk-privé balans). De term Strategisch HRM wordt gebruikt om de nadruk te leggen op de afstemming van het HRM-beleid op de organisatiestrategie en op de ontwikkelingen in de externe omgeving. De concrete activiteiten waar HRM gericht op arbeid en personeel uit bestaat, zijn maatregelen op het gebied van opleiding, ontwikkeling & mobiliteit; beoordeling & beloning; welzijn op het werk & werk-privé balans; teamwerk & autonomie als team/sectie; uitdagend werk; professionele ruimte; werkzekerheid; en werving en selectie & begeleiding bij in-/door-/uitstroom. Boselie's definitie van HRM geldt voor organisaties in het algemeen. Deze opvatting van HRM is bruikbaar om een toepassing voor het onderwijs te ontwikkelen.

Een recent Amerikaans onderzoek onder 1.100 scholen in New York in het primair en voortgezet onderwijs laat zien dat HRM bijdraagt aan het behalen van verschillende doelstellingen (Favero, Meier & O'Toole 2016). Meer concreet laat het onderzoek zien dat activiteiten van schoolleiders in de vorm van het stellen van uitdagende maar haalbare doelen, het bouwen aan vertrouwen, het stimuleren van medewerkerbetrokkenheid en -medezeggenschap, en het geven van feedback aan medewerkers bijdragen aan schoolprestaties zoals het percentage geslaagde leerlingen, de tevredenheid van ouders, de sociale veiligheid in de school en het beperken van het verloop onder docenten.

Voor Strategisch HRM zijn de strategische doelen van de organisatie leidend. Voor een school gaat het dus om de onderwijskundige doelen, de doelen van goed werkgeverschap, en de doelen die samenhangen met

### 3. STRATEGISCH HRM IN HET VO

de levensvatbaarheid van de school. Daarnaast zijn voor het Strategisch HRM-beleid van een organisatie ook de ontwikkelingen in de externe omgeving van belang. Daarbij is onderscheid te maken tussen ontwikkelingen in:

- de marktcontext: bijvoorbeeld krimp van het aantal leerlingen en digitalisering;
- de institutionele context: bijvoorbeeld de maatschappelijke opdracht van de school: de verwachting vanuit maatschappij en politiek dat het onderwijs ook aandacht besteedt aan maatschappelijke issues als obesitas, radicalisering en pesten; of bijvoorbeeld het overheidsbeleid ten aanzien van langer doorwerken en latere pensionering.

Strategisch HRM-beleid is gericht op het realiseren van de doelstellingen van de school én is een reactie op ontwikkelingen in de externe omgeving. De mate waarin HRM-beleidsmaatregelen effectief bijdragen aan de eigen schooldoelen zal daarom variëren volgens Guest en Conway (2011); sommige maatregelen bestaan omdat ze zijn opgelegd door cao of overheidsbeleid en niet omdat ze een verwacht effect hebben op het realiseren van de doelstellingen van de school.

#### VOORWAARDEN DIE DE EFFECTIVITEIT VAN STRATEGISCH HRM BEPALEN

Gratton en Truss (2003) noemen drie voorwaarden waarvan de mate van effectiviteit van Strategisch HRM afhangt en verschillende onderzoeken bieden steun voor deze inzichten. HRM draagt effectief bij aan het realiseren van de strategische organisatiedoelen als:

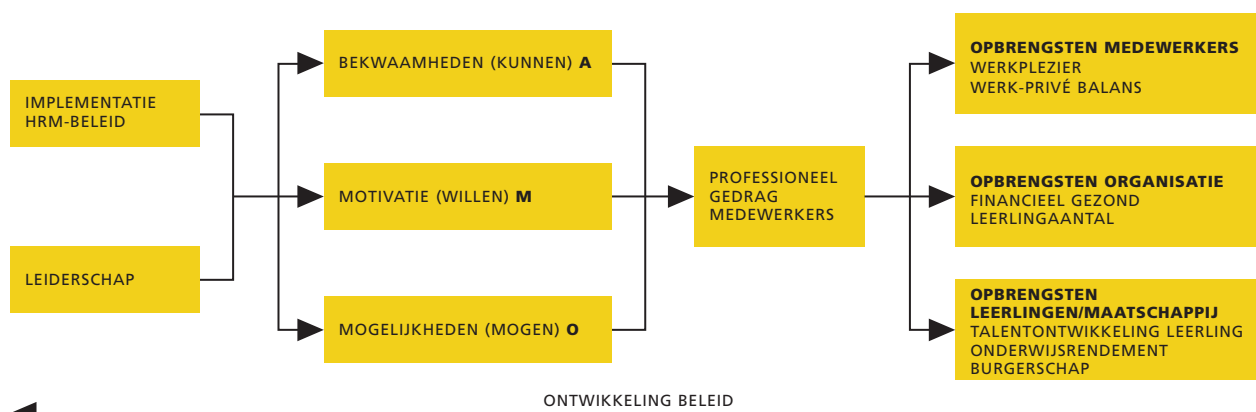
- Het HRM-beleid afgestemd is op het (onderwijskundig) schoolbeleid
- De HRM-beleidsmaatregelen onderling goed met elkaar samenhangen
- Het HRM-beleid goed wordt toegepast door leidinggevenden

Deze voorwaarden worden hieronder uitgewerkt.

#### VOORWAARDE 1: HRM-BELEID AFSTEMMEN OP HET ONDERWIJSKUNDIG SCHOOLBELEID

In de voorgaande paragraaf is al uitgewerkt dat Strategisch HRM gericht is op het behalen van de strategische organisatiedoelen. Dat vereist dat het HRM-beleid is afgestemd op die doelen. De wijze van afstemming wordt gevisualiseerd door de waardeketen in figuur 1 (gebaseerd op Knies & Leisink 2014).

Figuur 1: De HRM-waardeketen (gebaseerd op Knies & Leisink 2014).





### 3. STRATEGISCH HRM IN HET VO

De basis van de waardeketen is dat HRM bijdraagt aan de realisatie van organisatiedoelen wanneer het zorgt voor het professionele gedrag van medewerkers dat vereist is om bepaalde doelen te realiseren. Bijvoorbeeld, de onderwijskundige doelstelling van talentontwikkeling van iedere leerling vereist gepersonaliseerd onderwijs; HRM moet dan bestaan uit beleid en activiteiten die docenten in dat professionele gedrag ondersteunen, bijvoorbeeld door te zorgen voor differentiatievaardigheden of door te zorgen voor variatie in klassengroote en hulpmiddelen als ICT en gebouw-inrichting.

#### **VOORWAARDE 2: ONDERLINGE SAMENHANG VAN HRM-BELEIDSMAATREGELEN**

De tweede voorwaarde, onderlinge samenhang van HRM-beleidsmaatregelen, is gebaseerd op het inzicht dat goed op elkaar afgestemde maatregelen effectiever zijn dan individuele op zichzelf staande maatregelen. Het zogenaamde AMO-model geeft weer dat die samenhang bereikt kan worden door HRM-beleidsmaatregelen te bundelen in de vorm van bundels gericht op:

- De bekwaamheden (Abilities) van medewerkers; denk aan HRM-beleidsmaatregelen als opleiding en ontwikkeling, coaching, intervisie, bij elkaar in de klas kijken, naast werving gericht op medewerkers met bepaalde bekwaamheden
- De motivatie (Motivation) van medewerkers; denk aan HRM-beleidsmaatregelen als beloning, waardering tonen, feedback geven op hoe medewerkers presteren, peer review
- De ruimte en hulpmiddelen (Opportunities) die nodig zijn om te presteren: denk aan het bieden van professionele ruimte, medezeggenschap, tijd, ICT-ondersteuning, een lerende organisatiecultuur

De samenhang van HRM-beleidsmaatregelen door ze te bundelen volgens het AMO-model sluit aan bij het inzicht dat het professionele gedrag van medewerkers, hun presteren en functioneren, afhankelijk is van de bekwaamheden die ze hebben, hun motivatie en de ruimte en hulpmiddelen die ze hebben om te presteren (Appelbaum et al. 2001; Boxall & Purcell 2016; Knies & Leisink 2014).

#### **VOORWAARDE 3: TOEPASSING HRM-BELEID DOOR LEIDINGGEVENDEN (PEOPLE MANAGEMENT)**

De derde voorwaarde waarvan de effectiviteit van HRM afhangt is de toepassing van HRM-beleid door leidinggevenden. Beleid dat niet (goed) wordt toegepast blijft immers steken in fraaie bedoelingen op papier. Leidinggevenden, ondersteund door HRM-adviseurs, zijn verantwoordelijk voor de implementatie van beleid. Het is de toepassing van HRM-beleid door leidinggevenden die bepaalt wat medewerkers van het HRM-beleid merken en of ze zich op passende wijze ondersteund voelen in het professionele gedrag dat van hen gevraagd wordt.

De rol van de leidinggevende in het toepassen van HRM-beleid kan echter niet los gezien worden van zijn/haar leiderschap in bredere zin. Sinds een jaar of tien wordt door HRM-onderzoekers (Knies 2012; Purcell & Hutchinson 2007) de term *people management* gebruikt om te benadrukken dat de toepassing van HRM-beleid samenhangt met het leiderschapsgedrag van leidinggevenden, in het bijzonder de ondersteuning die zij aan medewerkers geven in hun dagelijks functioneren en aan hun professionele ontwikkeling. De basis hiervoor is de gedachte dat HRM-beleid en leiderschapsgedrag van leidinggevenden elkaar nodig hebben en versterken.

### 3. STRATEGISCH HRM IN HET VO

People management is echter maar één component van het leiderschap van schoolleiders. In een review van 40 jaar onderwijskundig onderzoek benadrukt Hallinger (2011) het onderwijskundig leiderschap van schoolleiders: het (met andere stakeholders) ontwikkelen van een onderwijskundige visie, het communiceren en concretiseren van schooldoelen. In de theorievorming over leiderschap (Yukl 2012) wordt onderscheid gemaakt in transformationeel en transactioneel leiderschap als verschillende manieren van sturen en motiveren van medewerkers om bij te dragen aan het realiseren van doelen. Bij transformationeel leiderschap gaat het om het motiveren van medewerkers door visie, charisma en inspiratie, terwijl het bij transactioneel leiderschap gaat om medewerkers duidelijke informatie geven over hun taken en verantwoordelijkheden, op de uitvoering van taken feedback geven, en zorgen voor de vereiste hulpmiddelen. Uit leiderschapsonderzoek (Knies, Jacobsen & Tummers 2016) komt naar voren dat transformationeel leiderschap een versterkend effect heeft op doelrealisatie als de basis op orde is, dat wil zeggen als er sprake is van goed transactioneel leiderschap. De interesse in transformationeel leiderschap is ook terug te vinden in onderwijskundig onderzoek (Leithwood & Jantzi 2005). Deze interesse sluit aan bij het onderwijsveld waar deze leiderschapstijl als passend bij de missie en waarden van het onderwijs wordt beschouwd (bijdragen aan talentontwikkeling van jongeren en hen voorbereiden op participatie in de samenleving) en als passend bij het als schoolleiding en docenten op voet van gelijkheid bepalen van de schooldoelen en het werken aan de realisatie daarvan (Hulsbos, Andersen, Kessels & Wassink 2012). Recent onderwijskundig onderzoek (Day, Gu & Sammons 2016) benadrukt het belang van het subtiel situationeel combineren van transformationele en transactionele (instructional) stijlen van leiderschap.

In dit onderzoek wordt leiderschap onderzocht in de vorm van people management (de combinatie van toepassing van HRM-beleid en medewerker-ondersteunend leiderschapsgedrag), onderwijskundig leiderschap, en transformationeel en transactioneel leiderschap. Daardoor is de focus op leiderschap breder dan in veel wetenschappelijk onderzoek gebruikelijk is. Dat neemt niet weg dat er over de domeinen en kennisbasis van schoolleiderschap veel meer te zeggen valt dan in dit onderzoek mogelijk is (zie Stichting Schoolleidersregister VO 2016; Waslander, Dücker & Van Dijk 2012).

#### **STRATEGISCH HRM VANUIT DRIE PERSPECTIEVEN**

Wright en Nishii (2013) maken een onderscheid tussen intended (beoogd) HRM, actual (geïmplementeerd) HRM en perceived (gepercipieerd) HRM. Dit onderscheid is gebaseerd op het inzicht dat het formele HRM-beleid zoals uitgedacht en op papier gezet niet altijd in dezelfde mate en op dezelfde manier door alle leidinggevenden in een organisatie wordt geïmplementeerd. Bovendien impliceert dit onderscheid dat niet alle medewerkers het door hun leidinggevende geïmplementeerde HRM-beleid op dezelfde manier ervaren.

Het onderscheid tussen beoogd, geïmplementeerd en gepercipieerd HRM maakt duidelijk dat het type informatie dat over HRM wordt verkregen afhankelijk is van de geleding in een organisatie die over HRM wordt bevraagd. Wanneer het bestuur of de directie wordt bevraagd over HRM wordt een beeld geschetst over het formele HRM-beleid van de organisatie zoals het bedoeld is. Wanneer leidinggevenden worden bevraagd wordt inzicht verkregen over het in de praktijk geïmplementeerde beleid. Wanneer medewerkers worden bevraagd levert dat inzicht op in de wijze waarop zij het door hun leidinggevende geïmplementeerde beleid ervaren (zie figuur 2, gebaseerd op Knies 2012).

## 3. STRATEGISCH HRM IN HET VO

Figuur 2: Onderscheid tussen beoogd, geïmplementeerd en gepercipieerd HRM (gebaseerd op Knies 2012).

TYPE HRM	ILLUSTRATIE	PERSPECTIEF
BEOOGD	HRM-BELEID EN STRATEGIE	BESTUURDER/DIRECTIE
GEÏMPLEMENTEERD	HRM-IMPLEMENTATIE	LEIDINGGEVENDE
GEPERCIPIEERD	MEDEWERKERPERCEPTIES	MEDEWERKER

Onderzoek (Biemans 1999; Knies 2012) heeft aangetoond dat er sprake is van afnemende opbrengsten van HRM. Met elke stap in de keten (beoogd, geïmplementeerd, gepercipieerd) wordt het oordeel over HRM minder positief. Dat wil zeggen dat bestuurders/leden van de directie positiever oordelen over HRM dan leidinggevenden op verschillende niveaus in de school, die op hun beurt weer positiever zijn dan de medewerkers waaraan zij leiding geven. Voor dit onderzoek is het belangrijk op te merken dat bestuurders en directieleden de respondenten zijn die de vragen over Strategisch HRM in de school hebben beantwoord en dat deze groep doorgaans positiever oordeelt over HRM dan leidinggevenden en medewerkers in de school.

## 4. HRM IN HET VO: HISTORISCH PERSPECTIEF EN ACTUELE SITUATIE

**HRM is in het onderwijs geen algemeen gangbaar begrip. De Lerarenagenda 2013-2020 (Ministerie van OCW 2013) heeft het bijvoorbeeld over 'goed personeelsbeleid' en in veel scholen wordt over (integraal) personeelsbeleid gesproken. Sinds enkele jaren wordt het begrip HRM steeds meer gebruikt zoals in bijvoorbeeld het Sectorakkoord VO 2014-2017 en in de Kamerbrief Aanbieding derde voortgangsrapportage Lerarenagenda (29 november 2016).**

### HISTORISCH PERSPECTIEF

Vanaf 2000 heeft het ministerie van OCW in samenwerking met werkgeversorganisaties in het onderwijs scholen verplicht integraal personeelsbeleid (IPB) in te voeren en daar financiële middelen en ondersteuning voor beschikbaar gesteld. IPB was een benadering van personeelsbeleid die beoogde bij te dragen aan onderwijskundige vernieuwing. Het handboek IPB VO (SBO IPB 2005) definieert IPB als het regelmatig en systematisch afstemmen van de inzet, kennis en bekwaamheden van medewerkers en de inhoudelijke en organisatorische doelen van de school. Deze afstemming van het personeelsbeleid gericht op professionele ontwikkeling van medewerkers en de doelen van de school is één van de betekenissen van 'integraal' in IPB. Daarnaast verwijst 'integraal' naar de afstemming van personeelsbeleidsinstrumenten op elkaar en naar de verantwoordelijkheden die bestuur, management en medewerkers hebben om een bijdrage te leveren aan het realiseren van personeelsbeleid (Van Empel & Verboon 2008). In deze uitgangspunten van IPB zijn de in Hoofdstuk 3 genoemde voorwaarden voor de effectiviteit van strategisch personeelsbeleid te herkennen.

De implementatie van IPB bleek in de praktijk weinig succesvol (Konermann & Uytendaal 2010; Runhaar & Sanders 2007). Het schortte aan zowel de afstemming

van personeelsbeleid op onderwijskundig beleid, als aan de afstemming van personeelbeleidsinstrumenten op elkaar (Runhaar & Sanders 2007, p. 55). In een kwalitatief onderzoek naar de implementatie van IPB in het MBO concluderen Runhaar en Sanders (2007, p. 65) dat IPB-beleid en -instrumenten van de leiding blijven en weinig door medewerkers gebruikt worden, dat docenten de personeelsinstrumenten nauwelijks als nuttig ervaren, en dat het ontbreekt aan een organisatiecultuur die reflectie en feedback bevordert. De praktijk van IPB blijkt tekort te schieten op de voorwaarden waarvan een effectieve bijdrage van personeelsbeleid aan de strategische organisatiedoelen afhangt.

In de voorgaande evaluatie van belemmerende factoren blijft, gezien vanuit het perspectief van Strategisch HRM, een belangrijk punt onderbelicht. IPB gaat er van uit dat bestuur en management de missie en visie van een school vaststellen, en dat medewerkers zorgen dat ze weten waar de school voor staat en wat de school nastreeft, dat zij weten welke bekwaamheden van hen worden verwacht en dit kunnen vertalen in persoonlijke ontwikkelingsdoelen. Er is in deze IPB-uitgangspunten nauwelijks aandacht voor de rol die leidinggevenden op verschillende niveaus spelen, in het bijzonder de rol die teamleiders spelen door in gesprek te zijn met docenten en hen te ondersteunen. Bovendien wordt als vanzelfsprekend aangenomen dat docenten vanuit hun eigen verantwoordelijkheid in actie komen. Het concept van Strategisch HRM bouwt op de uitgangspunten van IPB als het gaat om de nagestreefde afstemming van personeelsbeleid op (onderwijskundig) schoolbeleid en de onderlinge samenhang van personeelsbeleidsinstrumenten, maar heeft meer oog voor de rol van de leidinggevende zowel in de implementatie van personeelsbeleid als in diens leiderschap in het algemeen. Het toekennen van deze rol aan de leidinggevende betekent geen ontkenning van de voor het onderwijs essentiële rol van de docent en diens professionele ruimte.

#### 4. HRM IN HET VO: HISTORISCH PERSPECTIEF EN ACTUELE SITUATIE

##### RECENTE ONTWIKKELINGEN

De praktijk van het personeelsbeleid van besturen en scholen heeft zich verder ontwikkeld, als gevolg van beleidskeuzes van besturen die daarbij mede rekening houden met partijen in de externe omgeving – de overheid, de VO-raad, de Inspectie van het Onderwijs, vakbonden, lerarenopleidingen (bijvoorbeeld binnen opleidingsscholen), enzovoorts. Beelden van andere stakeholders over strategisch personeelsbeleid zijn belangrijk om te kennen, omdat ze deel zijn van het krachtenveld waarin de ontwikkeling van HRM plaatsvindt. Aan de beelden van diverse stakeholders besteden we kort aandacht.

Het Sectorakkoord VO 2014-2017 dat het Ministerie van OCW en de VO-raad in april 2014 overeen kwamen, sluit aan bij conclusies van de Onderwijsraad (2013) en de Inspectie van het Onderwijs (2013) dat 'besturen en scholen in het voortgezet onderwijs nog veel kunnen winnen bij een samenhangende inzet en koppeling van HRM-beleid aan de strategische, onderwijskundige doelen die zij nastreven' (p. 23). Ook in de Lerarenagenda 2013-2020 (Ministerie van OCW 2013, pp. 5-6) is de opvatting te vinden dat een goed personeelsbeleid, waarin het beoordelen, waarderen en belonen en het stimuleren van mobiliteit en ontwikkeling van de medewerkers centraal staat, een noodzakelijke voorwaarde is voor goed werkgeverschap en de school als lerende organisatie.

Deze visie van OCW op het belang van personeelsbeleid wordt niet door iedereen gedeeld. Bijvoorbeeld een door scholen veelgevraagd adviseur als Frank Weijers (2015, pp. 41-42) ziet functionerings- en beoordelingsgesprekken, popgesprekken, het invullen van checklists en het opstellen van protocollen als uiting van de wens van schoolleiders om alles beheersbaar te maken en vat te krijgen op het functioneren van docenten. Deze veronderstelling van een eenzijdige control-georiënteerde benadering van HRM

gaat er aan voorbij dat er ook een commitment-georiënteerde benadering bestaat die gebaseerd is op de assumptie dat mensen in staat zijn tot het nemen van verantwoordelijkheid en initiatief, waaraan HRM een bijdrage levert door beleid gericht op professionele ontwikkeling, vertrouwen, participatie in besluitvorming en autonomie (Runhaar 2016).

De Inspectie van het Onderwijs heeft vanwege haar 'taak de kwaliteit van het onderwijs te beoordelen en te bevorderen, daaronder begrepen de kwaliteit van het onderwijspersoneel' (Inspectie van het Onderwijs 2016, p. 7) een eigen invalshoek. Met ingang van augustus 2017 is er sprake van een vernieuwd toezicht door de Inspectie van het Onderwijs. Nieuw is een vierjaarlijks onderzoek op bestuursniveau, vanuit de visie dat het eigenaarschap van de onderwijskwaliteit bij besturen en hun scholen ligt. Er is een nieuw waarderingskader, dat overigens geen kwaliteitsgebied 'personeelsbeleid' kent, waarin het bestuur wordt aangesproken op zijn verantwoordelijkheid voor personeelsbeleid bij de standaard 'kwaliteitscultuur' (p. 22). Met name wordt daar gesteld dat het bestuur zorgt voor bevoegd personeel en het mogelijk maakt dat het personeel zijn bekwaamheid onderhoudt. Daarnaast wordt expliciet gesteld dat schoolleiding en team gezamenlijk werken aan voortdurende verbetering van hun professionaliteit, en dat leraren daarbij rekening houden met de gestelde bekwaamheidseisen en beroepsprofielen en behaalde resultaten bij leerlingen. De invalshoek van de Inspectie van het Onderwijs concentreert zich dus op de ontwikkeling van bekwaamheid en professionaliteit gericht op de voortdurende verbetering van de onderwijskwaliteit. In lijn met deze invalshoek wordt de kwaliteit van schoolleiders gekoppeld aan hun vermogen om kwaliteitszorg en opbrengstgericht werken goed te regelen. In Onderwijsverslagen komen soms andere aspecten van people management en leiderschap aan de orde, zonder dat ze als zodanig benoemd worden: bijvoor-

## 4. HRM IN HET VO: HISTORISCH PERSPECTIEF EN ACTUELE SITUATIE

beeld wanneer de Inspectie van het Onderwijs (2014, p. 48) opmerkt dat schoolleiders goed bekend zijn met regelgeving en die kennis inzetten ten dienste van de kwaliteit van het onderwijs maar minder goed ontwikkelde competenties hebben in reflectie op eigen handelen en het zorgen voor een professionele cultuur.

De cao VO vormt een belangrijk onderdeel van de institutionele omgeving waarbinnen Strategisch HRM-beleid van scholen vorm krijgt. De cao is de uitkomst van onderhandelingen tussen VO-raad en vakbonden, gebaseerd op de (financiële) kaders van de zijde van de overheid. De VO-raad en de vier vakbonden – Algemene Onderwijsbond AOb, CNV Onderwijs, de Federatie van Onderwijsvakorganisaties en FNV Overheid – hebben hun eigen visies op goed werkgever- en werknemerschap en op de regeling van de arbeidsrelatie middels de cao. De visie op de cao als institutioneel kader wordt soms expliciet verwoord, zoals de VO-raad deed bij de inzet voor de cao VO 2013 (VO-raad 2013a, p. 1):

*De VO-raad wil een kaderstellende cao realiseren die ruimte biedt voor maatwerk, met aandacht voor professionalisering, gezond en veilig werken, levensfasen en prestatiebeloning. De VO-raad ziet kansen door volwaardige arbeidsrelaties te bevorderen. Door in constructief overleg met de bonden te komen tot een cao die ruimte biedt aan medewerkers en hun leidinggevendenden om in dialoog maatwerkafspraken te maken. De introductie van het persoonsgebonden budget is daarbij de spil van de vernieuwing van de arbeidsrelatie. Een volwaardig functionerende medezeggenschap waarborgt de zorgvuldigheid op schoolniveau. De VO-raad is bereid de versterking van de positie (zeggenschap, professionele ruimte) van docenten in de cao te verankeren.*

Het interessante van deze passage is dat niet alleen specifieke thema's worden benoemd maar ook de spelregels voor het maken van afspraken. Duidelijk is dat de VO-raad kiest voor een cao die ruimte biedt voor maatwerkafspraken die medewerkers en leidingge-

venden in dialoog maken. Tegelijk geeft de VO-raad de condities aan die daarvoor noodzakelijk worden geacht: volwaardige arbeidsrelaties, op het niveau van de sector door middel van constructief overleg met de vakbonden, en op het niveau van de school door middel van een volwaardig functionerende medezeggenschap en een versterking van de positie van docenten middels de cao.

De ruimte voor maatwerk is een punt dat door schoolleiders veelvuldig wordt genoemd (persoonlijke communicatie in de leergang Strategisch HRM VO). Velen ervaren gebrek aan ruimte. Ze argumenteren dat cao-regels lijken voort te komen uit wantrouwen en bescherming willen bieden tegen situaties die een uitzondering zijn en daardoor een karakter krijgen dat werknemers stimuleert hun rechten te claimen in plaats van een gesprek te voeren over wat bijdraagt aan hoge kwaliteit van werk en onderwijs. Aan de andere kant zijn er ook schoolleiders die benadrukken dat het mogelijk is de ruimte die de cao biedt creatief te benutten. Zij wijzen er ook op dat nieuwe regelingen, zoals de functiemix en het individuele keuzebudget ten behoeve van duurzame inzetbaarheid, tijd vragen om er mee vertrouwd te raken en ze in te passen in schooleigen beleid en doelstellingen.

Het taakbeleid is het door schoolleiders meest genoemde voorbeeld van een beperking van de ruimte voor ontwikkeling van Strategisch HRM-beleid. De VO-raad (2013b) benadrukt echter dat het maximum van 750 klokuren aan contacturen niet dwingend in de cao VO staat voorgeschreven en dat de werkgever het taakbeleid kan wijzigen op voorwaarde van overeenstemming met de PMR en de instemming van twee derde van het personeel. Inderdaad zijn er voorbeelden van scholen die het taakbeleid op deze manier hebben vernieuwd. Niettemin heeft de VO-raad in haar inzet voor de cao 2014 opgenomen dat het vereiste van de instemming van twee derde van het

#### 4. HRM IN HET VO: HISTORISCH PERSPECTIEF EN ACTUELE SITUATIE

personeel zou vervallen omdat deze eis blokkerend werkte op de noodzakelijk geachte vernieuwing van het taakbeleid (VO-raad 2013b). Deze inzet heeft het echter bij de onderhandelingen niet gehaald zodat de eis van instemming van twee derde van het personeel voor vernieuwing van het taakbeleid nog steeds geldt.

##### **CONCLUDEREND**

De ontwikkeling van Strategisch HRM in het VO is een voortgaand proces dat onderhevig is aan de invloed van talloze factoren:

- de verbreding van de focus van personeelsbeleid in de publieke sector van goed werkgeverschap naar kwaliteit van publieke dienstverlening;
- de langzame aanpassing van cao en personeelsbeleid aan eigentijdse uitgangspunten van flexibiliteit en keuzevrijheid voor scholen en medewerkers met behoud van voldoende bescherming voor werknemers;
- de professionalisering van schoolleiders op het gebied van Strategisch HRM; en
- de rol van andere actoren in het onderwijsveld zoals de Inspectie van het Onderwijs die de nadruk legt op bepaalde onderdelen van personeelsbeleid in functie van hun betekenis voor de kwaliteitszorg.

Dit zijn aspecten van de interne en externe omgeving waar besturen en scholen mee te maken hebben. Het antwoord op de vraag hoe het staat met de ontwikkeling en implementatie van Strategisch HRM-beleid door besturen en scholen wordt geleverd in de volgende hoofdstukken van dit onderzoeksrapport.

## 5. ONDERZOEKSVERANTWOORDING

Het onderzoek bestaat uit twee onderdelen:

- Een kwantitatief enquêteonderzoek onder alle VO-besturen
- Een kwalitatief, exploratief onderzoek van beleidsplannen van schoolleiders

### ENQUÊTEONDERZOEK ONDER ALLE VO-BESTUREN

Er is een onderzoek uitgevoerd onder de totale populatie van 323 besturen in het VO die lid zijn van de VO-raad. Deze besturen vertegenwoordigen meer dan 99% van de leerlingen in het VO. Er is voor deze aanpak gekozen om een representatief beeld te kunnen geven (rekening houdend met een non-respons). Er is door het bestuur van de VO-raad een actieve oproep gedaan aan de bevoegd gezagen om deel te nemen aan de enquête.

	BESTUREN	LEERLINGEN	VESTIGINGEN
DEELGENOMEN	102	483.618	525
TOTAAL	323	990.955	1.247
PERCENTAGE	32%	49%	42%

Van de besturen heeft 32% deelgenomen aan het onderzoek. In de meeste gevallen heeft de voorzitter of een lid van het College van Bestuur/de centrale directie (41%) of de rector-bestuurder/directeur-bestuurder (24%) de vragenlijst ingevuld. Deze besturen vertegenwoordigen 49% van alle VO-leerlingen en 42% van de vestigingen. Dit betekent dat er relatief veel grote besturen hebben deelgenomen. In de analyses zal rekening worden gehouden met de verschillende groottes van besturen en de mate van centralisatie die daarmee samenhangt. Waar dat significante verschillen oplevert zal dat worden vermeld.

Dat het onderzoek is uitgevoerd op het niveau van schoolbesturen heeft implicaties voor de verkregen inzichten. Ten eerste rapporteren besturen over het HRM-beleid en de implementatie daarvan in alle scholen die onder het bestuur vallen. In het geval van besturen bestaande uit meer dan één school betekent dit dat er een gemiddeld oordeel wordt gegeven. Mogelijke verschillen tussen scholen die deel uitmaken van hetzelfde bestuur worden in de rapportage niet geadresseerd. Ten tweede rapporteert het schoolbestuur over vastgesteld en beoogd beleid. Dit is belangrijk om rekening mee te houden bij het interpreteren van de resultaten. Uit eerder onderzoek is bekend dat dit beoogde beleid gemiddeld positiever wordt beoordeeld dan in de praktijk geïmplementeerd en door medewerkers gepercipieerd beleid (zie onder meer de Spiegel Personeel & School en Knies 2012). Op de vraag hoe besturen en de VO-raad met deze verschillen kunnen omgaan wordt in Hoofdstuk 11 teruggekomen.

In de onderzoeksvragen waar dit onderzoek antwoord op geeft, zijn de drie voorwaarden verwerkt waarvan de effectiviteit van HRM afhankelijk is (zie Hoofdstuk 3). De eerste en tweede voorwaarde (afstemmen HRM-beleid op onderwijskundig schoolbeleid; samenhang HRM-beleidsmaatregelen) zijn opgenomen in onderzoeksvraag 1 en 2. De derde voorwaarde (implementatie HRM-beleid door leidinggevenden) is opgenomen in vraag 3 terwijl in vraag 4 verschillende voorwaarden die aansluiten bij het AMO-model zijn meegenomen.

Voor de onderzoeksvragen 1, 3 en 4 is ten behoeve van het enquêteonderzoek geput uit de vragenlijsten die reeds ontwikkeld zijn voor de [Spiegel Personeel & School](#). Het betreft hier wetenschappelijk gevalideerde schalen. Voor onderzoeksvraag 2 over de manier waarop VO-besturen inzetten op de Sectorakkoordafspraken die zijn vertaald in het dashboard van OCW,



## 5. ONDERZOEKSVERANTWOORDING

zijn – in samenspraak met de VO-raad – vragen ontwikkeld op basis van beschikbare dashboardrapportages, de VO2020-scan, en andere relevante bronnen.

Bij de presentatie van de kwantitatieve gegevens worden gemiddeldes gerapporteerd. Deze gemiddeldes zijn scores op een schaal van 1 tot 5, waarbij 1 een heel negatief en 5 een heel positief oordeel betekent.

### **KWALITATIEF EXPLORATIEF ONDERZOEK**

Om een beeld te geven van wat VO-besturen ‘buiten de indicatoren uit het Sectorakkoord om’ doen op het gebied van de professionele schoolorganisatie is desk-research gedaan gebruikmakend van reeds bestaande informatiebronnen. In concreto zijn de eindopdrachten van schoolleiders die hebben deelgenomen aan de leergang Strategisch HRM (georganiseerd door de VO-academie) beschouwd als voorbeelden van eigen beleidsinitiatieven aansluitend bij actuele issues die in deze scholen spelen. In totaal zijn in de eerste 3 leergangen in de periode 2013–2016 iets meer dan 50 eindopdrachten gemaakt. De 28 beschikbare opdrachten zijn geanalyseerd in relatie tot de 4 onderzoeksvragen die leidend zijn voor het onderzoek. Het analyseren van deze eindopdrachten bleek voldoende om voor elke onderzoeksvraag over tenminste 5 cases te beschikken. Het aantal is te gering om uitspraken te doen over de mate waarin scholen verbetering van onderwijskwaliteit en personeelsontwikkeling samenhangend verbinden (onderzoeksvraag 1). Bovendien zijn de deelnemers aan de leergang niet representatief voor VO-schoolleiders omdat deze leergang erop gericht is *dat* deelnemers leren hoe Strategisch HRM afgestemd kan worden op schoolbeleid en daar onder begeleiding een plan van aanpak voor ontwikkelen gericht op een beleidskwestie in hun eigen school. Maar op grond van deze eindopdrachten kunnen wel met enige geldigheid uitspraken gedaan worden over de variatie in beleidskwesties waar schoolleiders zich op richten en de manieren waarop zij HRM-beleid

afstemmen op hun schooldoelen of de specifieke afspraken in het Sectorakkoord. Opgemerkt dient te worden dat dit kwalitatieve onderzoek uitspraken doet over schoolleiders en scholen, terwijl het enquête-onderzoek uitspraken doet over VO-besturen.

Het centrale onderwerp van de eindopdracht bepaalt bij welke van de 4 onderzoeksvragen deze is ingedeeld. Hoewel de uitwerking van een eindopdracht zich zelden beperkt tot één beleidsvraag maar vaak bijvoorbeeld ook de implicaties voor het leiderschap bespreekt, is terughoudendheid betracht bij het indelen van eindopdrachten bij meer dan één onderzoeksvraag.

Bijlage 2 geeft een korte samenvatting van alle onderzochte eindopdrachten, gerangschikt naar de 4 onderzoeksvragen. In elk hiernavolgend hoofdstuk wordt een samenvatting gegeven die de variëteit aan eigen beleidsinitiatieven van schoolleiders in beeld brengt. Tevens wordt een uitgebreide samenvatting van één eindopdracht gepresenteerd als voorbeeld van eigen beleidsinitiatieven in relatie tot de betreffende onderzoeksvraag.

## 6. SAMENHANG HRM-BELEID EN ONDERWIJS & KWALITEITSZORG

In dit hoofdstuk staat onderzoeksvraag 1 centraal:

In hoeverre wordt de ontwikkeling ten aanzien van onderwijs en kwaliteitszorg door VO-besturen samenhangend verbonden met personeels- en organisatieontwikkeling?

### HET ENQUÊTEONDERZOEK

Deze vraag wordt door middel van het enquête-onderzoek beantwoord door te kijken naar:

- De mate waarin het HRM-beleid systematisch c.q. cyclisch wordt afgestemd op het schoolbeleid en de doelen van de school. Hiervoor wordt de logica van de PDCA-cyclus (Plan, Do, Check, Act) gevolgd.
- Het aanbod van HRM-voorzieningen op de volgende deelterreinen: opleiding, ontwikkeling & mobiliteit; beoordeling & beloning; welzijn op het werk & werk-privé balans; teamwerk & autonomie als team/sectie; uitdagend werk; professionele ruimte; werkzekerheid; werving en selectie & begeleiding bij in-/door-/uitstroom. Het gaat er daarbij om of HRM-voorzieningen worden aangeboden (sinds kort, of in een vast bestaand aanbod), op dit moment worden ontwikkeld of nog niet worden aangeboden.
- De effectiviteit van HRM-beleid ten dienste van het realiseren van de doelen van de school. Het gaat daarbij om de mate waarin HRM-beleidsmaatregelen effectief bijdragen aan het realiseren van de doelen van een school of met name worden ingezet vanwege andere redenen (bijvoorbeeld omdat ze deel uitmaken van de cao).

### PDCA-CYCLUS

Op alle fases van de PDCA-cyclus (Plan, Do, Check, Act) wordt behoorlijk goed gescoord. Dat wil zeggen dat er in HRM-beleidsontwikkeling volgens besturen systematisch wordt gewerkt aan het afstemmen van het HRM-beleid op het schoolbeleid en de doelen van de school.

Relatief gezien is er de meeste aandacht voor de ontwikkeling van HRM-beleid (4,01) en minder voor de evaluatie (3,83) en bijstelling (3,75) van HRM-beleid. Er wordt het laagst gescoord op de volgende onderdelen:

- In de scholen binnen mijn bestuur wordt het personeelsbeleid bijgesteld op basis van de onderwijsresultaten (3,45).
- In de scholen binnen mijn bestuur wordt in kaart gebracht in hoeverre het personeelsbeleid de gewenste resultaten oplevert (3,36).

Deze resultaten duiden erop dat er winst te behalen is door meer evidence-based te gaan werken en in de beleidsontwikkeling en -bijstelling beter gebruik te maken van (onderwijs)resultaten.

Er zijn verschillen tussen de scores van kleine en grote besturen. Er wordt het meest aan de ontwikkeling van HRM-beleid gedaan in besturen met 2.500-5.000 leerlingen. Besturen met meer dan 5.000 leerlingen scoren het laagst. Dat is opmerkelijk omdat grote besturen vaak een HRM-afdeling hebben die ondersteuning biedt bij de ontwikkeling van HRM-beleid. Wel moet worden opgemerkt dat grote besturen een gemiddelde score rapporteren, waarin eventuele verschillen tussen scholen niet zichtbaar zijn. Een verklaring kan zijn dat het Strategisch HRM-beleid bij besturen die het gezag voeren over een groot aantal scholen minder effectief is afgestemd op het onderwijskundig beleid omdat dit onderwijskundig beleid voornamelijk bij de afzonderlijke scholen ligt en daarom op bovenschools niveau abstracter en algemener is.

### HET AANBOD VAN HRM-VOORZIENINGEN

In de meeste scholen is een breed aanbod van HRM-voorzieningen. De meeste HRM-voorzieningen die in het onderzoek zijn meegenomen worden aan medewerkers aangeboden, hetzij sinds kort, hetzij in een vast bestaand aanbod.

## 6. SAMENHANG HRM-BELEID EN ONDERWIJS &amp; KWALITEITSZORG

In positieve zin vallen de onderstaande HRM-voorzieningen op. Deze worden bovengemiddeld veel aangeboden. Opvallend daarbij is dat dit veelal 'traditionele' HRM-voorzieningen zijn die van oudsher veel worden aangeboden in de sector.

- Opleiding en ontwikkeling: de mogelijkheid om trainingen, cursussen en workshops te volgen (4,92), de mogelijkheid om van coaching gebruik te maken (4,90), de mogelijkheid om andere taken naast hun hoofdtak te vervullen (4,85).
- Teamwerk en autonomie als team/sectie: de mogelijkheid om nauw samen te werken met collega's (4,84), de mogelijkheid om met collega's aan professionele ontwikkeling te werken (4,81).
- Taakhoud: uitdagend werk (4,87), werk dat de kans biedt om zinvol bezig te zijn (4,89).
- De mogelijkheid om de eigen mening over zaken te geven (4,95).
- Begeleiding van nieuwe medewerkers door een vaste coach of collega (4,83).

Lager wordt gescoord op verschillende voorzieningen die inspelen op relatief recente, actuele uitdagingen waar de sector voor staat. Onderstaande HRM-voorzieningen worden het minst aangeboden. Daarbij dient te worden opgemerkt dat er behoorlijke verschillen zijn tussen besturen in de mate waarin ze deze voorzieningen aanbieden. Er zijn dus besturen die een voorhoederol vervullen en waar andere besturen een voorbeeld aan zouden kunnen nemen.

- Goede loopbaanvooruitzichten (3,80).
- Maatregelen gericht op medewerkerwelzijn en werk-privé balans: maatregelen gericht op omgaan met werkdruk en stress (3,95), maatregelen gericht op ondersteuning van vitaliteit en gezondheid (3,82).
- Maatregelen gericht op vergroten van werkzekerheid (3,84).

**EFFECTIVITEIT VAN HRM-BELEID**

De effectiviteit van HRM-voorzieningen ten dienste van het realiseren van de doelen van de school wordt wisselend beoordeeld. HRM-voorzieningen op het gebied van opleiding & ontwikkeling (4,09), teamwerk en autonomie als team/sectie (3,97) en professionele ruimte (3,92) worden als meest effectief beoordeeld. Deze voorzieningen dragen volgens besturen dus het meest bij aan het realiseren van de doelen van de school.

Het minst effectief worden HRM-voorzieningen op het gebied van beoordeling & beloning (3,44) en werkzekerheid (3,52) beoordeeld. Beloning en werkzekerheid zijn typisch onderwerpen die zijn vastgelegd in de cao. Dat zou kunnen verklaren dat deze als minder effectief worden beoordeeld. Deze voorzieningen worden niet aangeboden met het oog op realisatie van de schooldoelen, maar in reactie op de institutionele context.

**HET KWALITATIEVE ONDERZOEK**

Negen eindopdrachten geven een beeld van de variatie in manieren waarop schoolleiders beleidsmatig invulling geven aan het verbinden van de ontwikkeling van onderwijs en kwaliteitszorg met personeels- en organisatieontwikkeling. Sommige schoolleiders richten zich op verschillende HRM-beleidsmaatregelen in combinatie met elkaar – zoals strategische personeelsplanning, de gesprekscyclus, professionele ruimte, teamautonomie en scholing – terwijl andere inzoomen op specifieke HRM-beleidsmaatregelen zoals de functiemix of de gesprekscyclus om een effectieve afstemming te bereiken op hun schooldoelen. Weer andere schoolleiders richten zich op aspecten van werk en HRM-beleid die de docent motiveren en het nemen van eigen verantwoordelijkheid faciliteren met het oog op professionalisering en vitaliteit. Er zijn ook schoolleiders die het professioneel gedrag van docenten centraal stellen en nagaan welk HRM-beleid gewenst

## 6. SAMENHANG HRM-BELEID EN ONDERWIJS & KWALITEITSZORG

is ter ondersteuning van die professionaliteit en de daaraan verbonden schoolambities.

De casus die hierna gepresenteerd wordt als voorbeeld richt zich op de gesprekscyclus. Deze school heeft al jaren een geïntegreerde gesprekscyclus die verbonden is met de ambities van de school en die samenhangt met andere onderdelen van het personeelsbeleid. Deze gesprekscyclus is op zichzelf als een good practice te beschouwen. Maar de evaluatie onder docenten geeft inzichten en aanknopingspunten voor aanpassingen die aan een betere verbinding met de schoolambities en samenwerking tussen docenten en leidinggevenden kunnen bijdragen.

Deze school heeft een schoolplan met 4 leidende ambities: qua leerlingenresultaten tot de beste scholen behoren; de beste medewerkers en de beste schoolleiders hebben; en een goed geregelde school zijn. Deze ambities zijn concreet uitgewerkt. De school heeft al jaren geleden een 2-jarige gesprekscyclus ingevoerd als instrument om deze ambities te realiseren. De cyclus bestaat uit een jaarlijks ontwikkelings-gesprek, een tussentijdse evaluatie en iedere 2 jaar een beoordelingsgesprek met iedere medewerker gebaseerd op 360 graden feedback.

De laatste tijd klinken er echter vanuit de hoek van onderzoekers en organisatieadviseurs kritische geluiden en oproepen om het jaarlijkse beoordelingsgesprek af te schaffen. Naar aanleiding daarvan besluiten de schoolleiding en het hoofd van de HRM-afdeling onderzoek onder docenten te doen naar hun ervaringen met het functioneren van de gesprekscyclus in de praktijk. Interviews met focusgroepen en informatie uit de medewerkertevredenheids-

onderzoeken leiden tot een beleidsplan dat de basis is om effectiever samen te werken aan de ambities van de school:

- zorgen voor meer nabijheid tussen docenten en leidinggevenden en het permanent met elkaar in gesprek zijn over de schoolambities;
- handhaven van een formeel jaarlijks gesprek waarin overall reflectie centraal staat; en
- minder formalisering zoals beoordeling op basis van uit de wet BIO afgeleide competenties; een simpeler en flexibeler systeem met beoordeling op basis van afgesproken plannen/doelen en gerealiseerde resultaten.

### CONCLUDEREND

De resultaten laten zien dat er in de sector meer gebeurt op het gebied van de ontwikkeling van Strategisch HRM-beleid dan wat wordt verondersteld op grond van beperkte indicatoren zoals het jaarlijkse functioneringsgesprek. Die onderschatting heeft onder meer te maken met het feit dat verschillende activiteiten (zoals lesobservatie en het gesprek naar aanleiding van feedback op de les, of het bevorderen van welzijn op het werk en de werk-privé balans) in de praktijk niet door alle betrokkenen als HRM-activiteiten worden herkend en benoemd.

## 7. KOPPELING AFSPRAKEN SECTORAKKOORD EN HRM-BELEID

In dit hoofdstuk staat onderzoeksvraag 2 centraal:

In hoeverre hebben VO-besturen de in het Sectorakkoord gemaakte afspraken gekoppeld aan concrete HRM-maatregelen?

### HET ENQUÊTEONDERZOEK

Deze vraag wordt in het enquêteonderzoek beantwoord door te kijken naar de mate waarin scholen aandacht besteden aan de volgende thema's die hoog op de professionaliseringsagenda staan:

- De school als lerende organisatie.
- Opbrengstgericht werken.
- Professionalisering van docenten.
- Professionalisering van leidinggevenden.
- Differentiatievaardigheden en ICT-vaardigheden.

### DE SCHOOL ALS LERENDE ORGANISATIE

Op het onderdeel de school als lerende organisatie wordt gemiddeld gescoord vergeleken met de andere prioriteiten van het professionaliseringsbeleid (3,59). Er zitten behoorlijke verschillen tussen de indicatoren die samen iets zeggen over de school als lerende organisatie. Er wordt relatief hoog gescoord op de waardering die er is voor de ontwikkeling van medewerkers (4,35) en voor de mate waarin medewerkers worden gestimuleerd om vragen te stellen, ongeacht hun hiërarchische positie (4,00). Er wordt door bestuurders relatief laag gescoord op de mate waarin medewerkers naar de standpunten van een ander luisteren voordat ze zelf spreken (3,15) en de mate waarin collega's elkaar open en eerlijk feedback geven (2,99). De twee laatste punten hebben betrekking op de wijze waarop medewerkers in de school – volgens de bestuurders die hebben deelgenomen aan het enquêteonderzoek – met elkaar omgaan. Dit is een belangrijke voorwaarde voor het kunnen voeren van een professionele dialoog en het benutten van professionele ruimte, maar die voorwaarde is slechts in beperkte mate vervuld.

### OPBRENGSTGERICHT WERKEN

Op opbrengstgericht werken wordt relatief hoog gescoord in vergelijking met de andere prioriteiten van het professionaliseringsbeleid (3,77). Er wordt relatief hoog gescoord op de mate waarin de opbrengsten per afdeling worden geanalyseerd en zo nodig actie wordt ondernomen om te voorkomen dat een afdeling zwak wordt (4,20) en de mate waarin er opbrengstgericht wordt gewerkt op schoolniveau (4,05). Er wordt relatief laag gescoord op de mate waarin leidinggevenden de visie op voortdurende verbetering van het onderwijs hebben uitgewerkt in bijbehorende P&O/HRM-maatregelen (3,21). Dat laatste lijkt in tegenspraak te zijn met de hoge scores op de mate waarin het HRM-beleid systematisch wordt afgestemd op het schoolbeleid en de doelen van de school (zie Hoofdstuk 6).

### PROFESSIONALISERING VAN DOCENTEN

De aandacht die er wordt besteed aan de professionalisering van docenten is relatief hoog (3,81), zeker als dat wordt vergeleken met de aandacht die er wordt besteed aan de professionalisering van leidinggevenden. Er zijn behoorlijke verschillen tussen de scores op de indicatoren die samen iets zeggen over de professionalisering van docenten. Er wordt hoog gescoord op de mate waarin er met docenten afspraken worden gemaakt over het behalen van hun bevoegdheid (4,73). Dat wordt in vrijwel alle besturen gedaan. Hetzelfde geldt voor het aanbieden van een begeleidingsprogramma voor startende docenten (4,62). Op de ontwikkeling (3,79) en inzet (3,53) van masteropgeleide docenten wordt gemiddeld gescoord. Er wordt laag gescoord op de mate waarin registratie in het lerarenregister wordt gestimuleerd als onderdeel van voortdurende professionele ontwikkeling (2,69). Iets meer dan de helft van de besturen werkt aan schoolontwikkeling door deel te nemen aan een (academische) opleidingschool. Dit is een onderwerp waar good practices kunnen worden uitgewisseld, zoals onder andere gebeurt via het Steunpunt Opleidingscholen.

## 7. KOPPELING AFSPRAKEN SECTORAKKOORD EN HRM-BELEID

### PROFESSIONALISERING VAN LEIDINGGEVENDEN

Zoals gezegd krijgt de professionalisering van leidinggevenden (3,52) minder aandacht dan de professionalisering van docenten. Deze bevinding ligt in lijn met de conclusies van een onderzoek naar de professionele ontwikkeling van schoolleiders in het VO dat is uitgevoerd door Kohnstamm Instituut in opdracht van de VO-academie (Schenke et al. 2016). Er zijn behoorlijke verschillen in de mate waarin verschillende professionaliseringsactiviteiten worden ondernomen. Er wordt relatief hoog gescoord op de aandacht die wordt besteed aan professionele ontwikkeling in de gespreks-cyclus met school- en afdelingsleiders (4,00) en de mate waarin concrete afspraken met school- en afdelingsleiders worden gemaakt over hun professionele ontwikkeling (3,93). De professionalisering van schoolleiders staat in de meeste scholen hoog op de agenda (3,93). Er wordt relatief laag gescoord op de mate waarin schoolleiders worden gestimuleerd om concrete instrumenten (zoals de [Beroepsstandaard Competentiescan](#) (BC-scan) van de VO-academie) te gebruiken ten behoeve van hun professionele ontwikkeling (2,76) en de mate waarin registratie in het schoolleidersregister wordt gestimuleerd als onderdeel van voortdurende professionele ontwikkeling (2,75). Er zijn relatief grote verschillen tussen besturen wat het aanbieden van een inwerk- en begeleidingsprogramma voor startende school- en afdelingsleiders.

### DIFFERENTIATIEVAARDIGHEDEN EN ICT-VAARDIGHEDEN

Er wordt relatief laag gescoord op de aandacht die scholen besteden aan differentiatie- en ICT-vaardigheden (3,42) in vergelijking met andere prioriteiten van het professionaliseringsbeleid. Er wordt relatief positief geoordeeld over de mate waarin de ontwikkeling van differentiatievaardigheden onderwerp van gesprek is tussen leidinggevenden en docenten (3,81). Er wordt echter minder hoog gescoord op concrete afspraken daarover (3,47).

Er wordt relatief laag gescoord op het gebruik van gevalideerd observatie-instrumenten om te beoordelen in welke mate docenten differentiatievaardigheden beheersen (2,97). Op dit punt zijn er ook behoorlijke verschillen tussen besturen zichtbaar. Er zijn ook relatief grote verschillen tussen besturen in de mate waarin activiteiten (workshops, kenniscafés, etc.) worden georganiseerd om kennis over ICT en best practices te delen. Gezien de verschillen tussen besturen zou op deze punten zou de uitwisseling tussen scholen uitkomst kunnen bieden.

### HET KWALITATIEVE ONDERZOEK

In de zes geanalyseerde eindopdrachten staat meermalen de onderwijskundige ambitie van differentiatie en gepersonaliseerd onderwijs centraal, en een enkele keer opbrengstgericht werken. In de manier waarop gezocht wordt naar afstemming van het HRM-beleid op gepersonaliseerd onderwijs gaat het soms om HRM-beleidsmaatregelen in het algemeen, soms om het vergroten van de inzetbaarheid van personeel naar levensfase in relatie met de gewenste flexibilisering van het onderwijsaanbod en samenwerking in teams, en in weer een andere school om het stimuleren van eigenaarschap en leren met en van elkaar rond het gebruik van ICT-toepassingen die differentiatie en gepersonaliseerd leren ondersteunen. Het gewenste professioneel gedrag van docenten staat centraal in relatie tot zowel gepersonaliseerd onderwijs als opbrengstgericht werken, met als doel vast te stellen welke op het AMO-model gebaseerde HRM-beleidsmaatregelen gewenst zijn om dit professioneel gedrag en de daaraan verbonden onderwijskundige doelen te ondersteunen.

De hierna opgenomen casus beschrijft hoe schoolleiders in gesprek gaan met docenten om de HRM-beleidsmaatregelen te bepalen die op een samenhangende manier, gebaseerd op het AMO-model, ondersteuning bieden aan het professionele gedrag van docenten gericht op gedifferentieerd onderwijs.

## 7. KOPPELING AFSPRAKEN SECTORAKKOORD EN HRM-BELEID

Dit is een scholengroep met een zeer gedifferentieerde leerlingenpopulatie. Ook binnen het praktijkonderwijs, waar dit beleidsplan zich op richt, is de leerlingenpopulatie zeer gedifferentieerd. Daarom heeft het schoolbeleidsplan, dat in overleg met de teams is opgesteld, als ambitie geformuleerd dat alle docenten in staat zijn hun onderwijs af te stemmen op verschillen tussen leerlingen en opbrengstgericht te werken.

De schoolleiders onderzoeken (1) in hoeverre thans het streefdoel wordt gerealiseerd dat 100% van de lessen gedifferentieerd wordt aangeboden naar niveau, tempo en werkvorm, en (2) welke ondersteuning docenten van de teamleiding nodig hebben om goed te kunnen differentiëren? Het onderzoek laat zien dat het minder dan de helft van de docenten lukt om de nagestreefde differentiatie te realiseren. Docenten hebben behoefte aan velerlei soorten ondersteuning.

Als antwoord op de ondersteuningsbehoefte stellen de schoolleiders in gesprek met de docententeams een beleidsplan op. Daarin zorgt het AMO-model voor samenhang in de HRM-beleidsmaatregelen. In de behoefte aan bekwaamheidsbevordering wordt voorzien via scholing voor personeel (aangepast aan onderlinge verschillen in behoeften en niveaus) en collegiale consultatie. Good practices middagen wordt georganiseerd om docenten te motiveren (en om bekwaamheid te delen). Ook de opportunity kant wordt niet vergeten. Docenten zelf krijgen ontwikkeltijd. In ruimere zin krijgen de randvoorwaarden voor gedifferentieerd onderwijs aandacht in de vorm van de inzet van ICT om iedere leerling op zijn/haar niveau verder te helpen, door kleinere klassen en meer werkplekken voor leerlingen binnen de school te creëren.

**CONCLUDEREND**

Over het algemeen is de mate waarin concrete HRM-maatregelen aanwezig zijn ter ondersteuning van de vijf thema's uit het Sectorakkoord als bescheiden positief te karakteriseren. Er zijn wel enige verschillen tussen de thema's. De toepassing van HRM-beleid scoort het hoogst ter ondersteuning van het thema professionalisering van docenten en het laagst ter ondersteuning van de aanwezigheid en ontwikkeling van differentiatie- en ICT-vaardigheden en de professionalisering van leidinggevenden. Voor deze laatste thema's zijn de scores overigens nog steeds matig positief.

## 8. IMPLEMENTATIE VAN STRATEGISCH HRM

In dit hoofdstuk staat onderzoeksvraag 3 centraal:

In hoeverre werken VO-besturen aan de implementatie van Strategisch HRM?

### HET ENQUÊTEONDERZOEK

Deze vraag wordt middels het enquêteonderzoek beantwoord door te kijken naar:

- De feitelijke implementatie van HRM-beleid en leiderschap door leidinggevendenden op alle niveaus. Daarbij wordt een onderscheid gemaakt tussen:
  - People management
  - De communicatie van schooldoelen (onderwijskundig leiderschap)
  - Transformationeel leiderschap (motivatie op basis van visie, charisma en inspiratie)
  - Transactioneel leiderschap (het geven van duidelijke informatie over taken en verantwoordelijkheden, het geven van feedback op de uitvoering van taken en zorgen voor de vereiste hulpmiddelen)
- De ondersteuning die de school biedt aan leidinggevendenden in de uitvoering van hun people management-rol.

NB De aanduiding 'leidinggevendenden' verwijst naar leidinggevendenden op alle niveaus in de school (rectoren/directeuren, locatiedirecteuren, afdelingsleiders, teamleiders, etc.).

### IMPLEMENTATIE VAN HRM-BELEID EN LEIDERSCHAP DOOR LEIDINGGEVENDENDEN

Leidinggevendenden worden over het algemeen positief beoordeeld in de implementatie van HRM-beleid en hun leiderschap. Met name hun people management activiteiten worden relatief positief beoordeeld (4,10). Transactioneel leiderschap scoort relatief gezien het laagst (3,79).

Van alle activiteiten van *people management* wordt het hoogst gescoord op de mogelijkheden die leidinggevendenden aan medewerkers bieden om deel te nemen aan opleiding (4,35). Dit is in lijn met de bevinding dat er in scholen veel aandacht wordt besteed aan opleiding & ontwikkeling. Het minst positief wordt geoordeeld over de mate waarin de onderdelen van het HRM-beleid door leidinggevendenden worden toegepast zodat ze bijdragen aan de ondersteuning van medewerkers (3,86). Dat zou te maken kunnen hebben met de herkenbaarheid van HRM-beleid op de werkvloer. HRM is zoals gezegd geen gangbaar begrip in de onderwijssector en mogelijk zijn sommige HRM-voorzieningen wel aanwezig maar niet herkend als onderdeel van het HRM-beleid.

De *communicatie van schooldoelen* door leidinggevendenden vindt het meest plaats tijdens vergaderingen met teamleiders en docenten (4,11). Leidinggevendenden verwijzen het minst vaak naar de doelen en de missie van de school tijdens besprekingen met leerlingen en ouders (bijv. in de MR, de leerlingenraad) (3,86). De mate waarin wordt gecommuniceerd wordt over de doelen en de missie van de school lijkt dus samen te hangen met de gesprekspartner(s). Opgemerkt dient te worden dat de communicatie van schooldoelen het meest plaatsvindt in besturen met minder dan 1.000 leerlingen en het minst in besturen met meer dan 5.000 leerlingen.

Van de activiteiten die getypeerd kunnen worden als *transformationeel leiderschap* besteden leidinggevendenden relatief veel aandacht aan het betrekken van medewerkers bij gesprekken over de doelen en missie van de school (4,05). Dat sluit aan bij het bovenstaande punt over de communicatie van schooldoelen. Er wordt relatief laag gescoord op de mate waarin leidinggevendenden ervoor zorgen dat uitdagingen op een constructieve manier worden besproken (3,77). Dat is in lijn met de bevindingen die gaan over de school als lerende organisatie (zie Hoofdstuk 7).



## 8. IMPLEMENTATIE VAN STRATEGISCH HRM

Van de activiteiten die getypeerd kunnen worden als *transactioneel leiderschap* wordt er door leidinggevendenden relatief veel aandacht besteed aan het zorgdragen voor voldoende hulpmiddelen (bv. ICT, huisvesting/lesruimtes) die nodig zijn voor het uitvoeren van taken (4,04). Het laagst wordt gescoord op de mate waarin leidinggevendenden ervoor zorgen dat er duidelijke plannen worden uitgewerkt over hoe taken uitgevoerd dienen te worden (3,44). Dit laatste zou te maken kunnen hebben met de uitdaging om een juiste balans te vinden tussen sturing geven aan de ene kant en ruimte voor autonomie aan de andere kant. In het onderwijs staat autonomie van de docent traditioneel hoog in het vaandel en dat zou in de ogen van leidinggevendenden op gespannen voet kunnen staan met het uitwerken van plannen over taakuitoefening.

#### ONDERSTEUNING VOOR LEIDINGGEVENDEN

In scholen wordt behoorlijk veel ondersteuning geboden aan leidinggevendenden in de uitvoering van hun people management-rol. Er wordt vooral veel ondersteuning geboden aan het dagelijks functioneren van leidinggevendenden (4,26) door het tonen van belangstelling voor hun werk en functioneren. Ook wordt er in ruime mate ondersteuning geboden aan de ontwikkeling van leidinggevendenden (4,22) met name door het bieden van de mogelijkheid om aan opleidingen deel te nemen. Relatief laag wordt gescoord op de mate waarin het personeelsbeleid in praktijk gericht is op de ondersteuning van leidinggevendenden (3,89). Dat is hetzelfde beeld als bij de people management activiteiten die leidinggevendenden ondernemen om medewerkers te ondersteunen. Zoals gezegd hangt dit mogelijk samen met de beperkte herkenbaarheid van het HRM-beleid in de praktijk; HRM is geen gangbaar begrip in de onderwijssector en mogelijk zijn sommige HRM-voorzieningen wel aanwezig maar niet herkend als onderdeel van people management.

Een onderdeel waar relatief grote verschillen tussen besturen zichtbaar zijn betreft de mate waarin interactie onder leidinggevendenden wordt gestimuleerd. In de scholen van sommige besturen wordt daar veel meer aandacht aan besteed dan in scholen van andere besturen. Op dit punt kan er winst worden gehaald door de uitwisseling van good practices tussen scholen.

#### HET KWALITATIEVE ONDERZOEK

Acht eindopdrachten leveren aanvullende informatie voor de beantwoording van de derde onderzoeksvraag over de implementatie van Strategisch HRM. In deze eindopdrachten staan teamleiders centraal. Aan de ene kant zijn er beleidsplannen ontwikkeld gericht op het type leiderschap van en de toepassing van HRM-beleidsmaatregelen door teamleiders (people management) die het eigenaarschap en de verbinding van medewerkers met de doelen van de school stimuleren. Ook de concretisering van dit leiderschap in termen van professioneel gedrag en de professionalisering van teamleiders door te leren van elkaar en samen te werken zijn onderwerp van beleidsplannen. Aan de andere kant richten beleidsplannen zich op wat schoolleiders aan ondersteuning van inspirerend people management en leiderschap door teamleiders kunnen leveren zodat zij kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van een professionele leercultuur en aan het nemen van eigen verantwoordelijkheid door teams en docenten.

Het beleidsplan en veranderingstraject dat als voorbeeld wordt gepresenteerd, combineert de verschillende elementen: het gaat in op de ondersteuning van de schoolleiding aan de teamleiders, op professionalisering van teamleiders en digitale faciliteiten voor het voeren van ontwikkelgesprekken met docenten, en uiteindelijk op het ontwikkelen van een professionele leercultuur ten behoeve van een brede vorming en maatschappelijke voorbereiding van leerlingen.

## 8. IMPLEMENTATIE VAN STRATEGISCH HRM

De hoofddoelstelling van het personeelsbeleid van deze scholengroep is het bevorderen van de professionele ontwikkeling van medewerkers en een professionele leercultuur die nodig is voor brede vorming van leerlingen en hun volgende stap in de moderne maatschappij. De analyse van de schoolleiding is dat het schort aan de implementatie van dit beleid en dat dit samenhangt met het onvoldoende functioneren van teamleiders. Zij zijn veel tijd kwijt aan leerlinggerichte problematiek, maken onvoldoende tijd vrij voor het gesprek met docenten, hebben behoefte aan gerichte ondersteuning en aan leren van elkaar.

In gesprek met elkaar geven schoolleiders en teamleiders uitwerking aan de gesprekscyclus 2.0: ontwikkelingsgerichte, op de kernwaarden van de scholengroep georiënteerde gesprekken met medewerkers. De verwachtingen en wensen van teamleiders voor de nieuwe gesprekscyclus zijn geïnventariseerd en er is gesproken over de benodigde competenties en faciliteiten. Op basis van deze gesprekken is het nieuwe beleid ingevuld en is de uitvoering van start gegaan. Voor de gerichte ondersteuning van ontwikkelgesprekken tussen teamleiders en docenten is een digitaal instrument ontwikkeld en door teamleiders getest. In studiemiddagen van schoolleiding en teamleiders zijn de achtergronden, de doelen en agenda voor de te voeren ontwikkelgesprekken uitvoerig besproken. Er is intensief met externe trainers geoefend in het voeren van ontwikkelgesprekken. Voor de teamleiders is een doorlopend traject van deskundigheidsbevordering georganiseerd. Ook de medewerkers worden in het verandertraject betrokken. In een vroeg stadium is het strategisch beleid betreffende de nieuwe gespreks

cyclus met de GMR besproken. De bedoeling van de ontwikkelgesprekken wordt door school- en teamleiders met teams van medewerkers besproken. Bovendien wordt er op geanticipeerd dat docenten in de ontwikkelgesprekken hun behoeften aan professionele ontwikkeling op tafel zullen leggen. Daarom wordt ook al werk gemaakt van uitbreiding van mogelijkheden voor professionele ontwikkeling met een eigen academie en ruime facilitering.

**CONCLUDEREND**

Over de feitelijke implementatie van Strategisch HRM en schoolbeleid in het algemeen door leidinggevendenden hebben besturen een positief oordeel. De scores zijn met name hoog op de people management activiteiten van leidinggevendenden. Ook het onderwijskundig leiderschap en transformationeel leiderschap scoren hoog. Als het gaat om transactioneel leiderschap door leidinggevendenden is de score lager, hoewel nog steeds redelijk positief. Besturen oordelen behoorlijk positief over de voorwaarden die de scholen binnen hun bestuur creëren voor de implementatie van Strategisch HRM.

## 9. BEVORDERENDE EN BELEMMERENDE FACTOREN ONTWIKKELING EN IMPLEMENTATIE HRM-BELEID

In dit hoofdstuk staat onderzoeksvraag 4 centraal:

Welke factoren bevorderen en belemmeren VO-besturen in de ontwikkeling en implementatie van Strategisch HRM-beleid in het algemeen en bij de koppeling aan Sectorakkoord-afspraken in het bijzonder?

### HET ENQUÊTEONDERZOEK

Deze vraag wordt in het enquêteonderzoek beantwoord door te kijken naar:

- De mate waarin leidinggevenden in het algemeen een externe oriëntatie hebben en gericht zijn op innovatie.
- De voorwaarden voor de ontwikkeling van een effectief HRM-beleid: kennis en motivatie van leidinggevenden, de ruimte die leidinggevenden ervaren en de steun van de P&O/HRM-afdeling voor leidinggevenden.
- De voorwaarden voor de effectieve implementatie van HRM-beleid: de bekwaamheid en motivatie van leidinggevenden en de ruimte die leidinggevenden ervaren.
- De regeldruk in de school.

NB In dit hoofdstuk worden mogelijke bevorderende en belemmerende factoren niet uitputtend behandeld. De selectie van factoren is gebaseerd op eerder onderzoek (algemeen en in het VO) naar factoren die effectieve ontwikkeling en implementatie van Strategisch HRM-beleid beïnvloeden. In dit hoofdstuk worden enkel de factoren behandeld die in het enquêteonderzoek zijn bevestigd.

### EXTERNE ORIËNTATIE EN INNOVATIE

De mate waarin scholen een externe oriëntatie hebben en gericht zijn op innovatie is behoorlijk hoog (4,05). Er wordt met name hoog gescoord op de mate waarin

de externe omgeving in de gaten wordt gehouden om te anticiperen op veranderingen (4,24).

### VOORWAARDEN VOOR HRM-BELEIDSONTWIKKELING

Wanneer er wordt gekeken in welke mate de voorwaarden voor HRM-beleidsontwikkeling aanwezig zijn, zien we grote verschillen tussen de voorwaarden. Er wordt het hoogst gescoord op de motivatie van leidinggevenden om HRM-beleid te ontwikkelen dat aansluit bij de doelen van de school en bij de wensen en behoeften van medewerkers (4,02). Er wordt ook redelijk hoog gescoord op de ondersteuning die leidinggevenden wordt geboden door de P&O/HRM-afdeling (3,85). De kennis en vaardigheden die leidinggevenden hebben om te sturen op het ontwerp van een strategisch personeelsbeleid scoort een stuk lager (3,16). De laagste scores zijn op het onderdeel ruimte voor leidinggevenden (2,86). Met name cao-afspraken (2,36) en taakbeleid (2,38) beperken de mogelijkheden om het personeelsbeleid af te stemmen op de schooldoelen.

### VOORWAARDEN VOOR IMPLEMENTATIE VAN HRM-BELEID

Net als bij de voorwaarden voor HRM-beleidsontwikkeling scoort motivatie van leidinggevenden volgens de bestuurders die deel hebben genomen aan het enquêteonderzoek ook hoog als voorwaarde voor de implementatie van HRM-beleid (4,15). De bekwaamheid van leidinggevenden om medewerkers te ondersteunen in hun werk en in hun ontwikkeling scoort iets lager (3,88), maar wel hoger dan de bekwaamheid om HRM-beleid te ontwikkelen. Ook in het geval van HRM-beleidsimplementatie scoort het onderdeel ruimte het laagst (3,82). De score is echter wel een stuk hoger dan in het geval van HRM-beleidsontwikkeling. Dat wil zeggen dat leidinggevenden in veel gevallen voldoende ruimte ervaren om passende afspraken met medewerkers te maken

## 9. BEVORDERENDE EN BELEMMERENDE FACTOREN ONTWIKKELING EN IMPLEMENTATIE HRM-BELEID

**REGELDRIJK**

De mate van regeldruk wordt beoordeeld met een 6,38 op een schaal van 1-10 waarbij een score van 1 heel weinig en een score van 10 heel veel regeldruk betekent. Dat wil zeggen dat leidinggevendenden redelijk veel te maken hebben met regels die belastend en niet effectief zijn. Het betreft hier voornamelijk externe regeldruk, dat wil zeggen regels en procedures van buitenaf (zoals handelingsprotocollen voor leerlingen met gedrags- of leerproblemen, een beleidsdocument voor LOB, een visiedocument voor burgerschaps-onderwijs) waarmee besturen en scholen te maken hebben.

**HET KWALITATIEVE ONDERZOEK**

Het kwalitatieve onderzoek levert inzicht in enkele factoren die een lange termijn (HRM-)beleid afgestemd op onderwijskundige schooldoelen bevorderen of belemmeren, maar ook in mogelijkheden om actie te ondernemen met betrekking tot belemmerende factoren. In het ontwikkelen van een beleidsplan voor strategische personeelsplanning voelen schoolleiders die aan de leergang Strategisch HRM hebben deelgenomen zich belemmerd door de kortetermijneriëntatie op subsidies en projecten van het ministerie van OCW; maar deze schoolleiders richten hun kritische blik ook intern en erkennen de kortetermijneriëntatie die ook bij schoolleiders overheerst en gebrekkige managementsystemen. Een belemmerende factor op het niveau van een scholengroep is het ontbreken van een verbindende missie en visie voor de groep en een daaraan gekoppeld HRM-beleid met als gevolg: geen verbinding en afstemming, geen implementatie en bijdrage aan line of sight. Bij de bevorderende factoren komt de professionele leercultuur naar voren, evenals de professionaliteit van docenten mits gefaciliteerd door professionele ruimte en gespreid leiderschap. Uit het enquêteonderzoek blijkt dat VO-besturen taakbeleid (en cao-maatregelen) ervaren als belemmering van hun ruimte om strategisch perso-

neelsbeleid te ontwikkelen. Eén van de eindopdrachten ondersteunt die ervaring, maar beschrijft ook het proces waarin het taakbeleid in intensief overleg met verschillende stakeholders van 'uurtjesadministratie' is terug gebracht naar enkele kernpunten en onderdeel is gemaakt van de professionele ruimte waarover docenten in teams en secties beschikken. Het volgende voorbeeld geeft een uitgebreidere samenvatting van deze casus.

Het taakbeleid van deze stichting had in toenemende mate dysfunctionele gevolgen. Het was financieel onhoudbaar. Het leidde onder het personeel tot tweespalt over 'uurtjesadministratie', tot boosheid omdat taken die voorheen als onderdeel van het werk gedaan werden niet in uren weggeschreven mochten worden, tot een gevoel van taakverzwaring, tot angst voor ongelijke behandeling door leidinggevendenden, en tot een gevoel van afrekening.

Om taakbeleid dienstbaar te maken aan onderwijskwaliteit is door de schoolleiding – in een langdurig proces met alle betrokkenen – gewerkt aan een vernieuwing met als uitgangspunt de professionele ruimte van docenten. Professionele ruimte als kader voor taakbeleid houdt in dat docenten de ruimte hebben om zelfstandig keuzes te maken, gegeven de eisen die aan het werk gesteld worden. Docenten krijgen de ruimte om invloed uit te oefenen op de eisen die aan hen gesteld worden door mee te denken over teamplan en schoolplan. De verantwoordelijkheid van de docent is gedefinieerd in 5 rollen, waarover de docent verantwoording aflegt aan zichzelf, zijn team en leidinggevende. Wat het taakbeleid in formele zin betreft zijn voor onderwijs en begeleiding, en voor deskun-

## 9. BEVORDERENDE EN BELEMMERENDE FACTOREN ONTWIKKELING EN IMPLEMENTATIE HRM-BELEID

digheidsbevordering afspraken vastgelegd. Voor overige taken maken teams afspraken. Dit nieuwe taakbeleid is in nauwe samenspraak met docenten geconcretiseerd en uiteindelijk met meer dan 2/3 meerderheid aangenomen. Dit nieuwe taakbeleid heeft vertrouwen als centraal uitgangspunt en heeft belangrijke implicaties voor teams, teamleiders en directie. Om het nieuwe taakbeleid tot een succes te maken wordt ondersteuning door een Strategisch HRM-beleid belangrijk geacht. Dat houdt in dat de nadruk ligt op HRM-beleidsmaatregelen die bijdragen aan samenwerking van (zelf-)verantwoordelijke medewerkers, aan docenten die in teams de verantwoordelijkheid voor hun taak kennen en nemen, en aan een stijl van leidinggeven die past bij vertrouwen en professionele ruimte door sturen op afstand, bewaken van kwaliteit en vormgeven aan de collectieve ambitie. In concreto zijn onder meer loopbaanontwikkeling en talentontwikkeling belangrijke onderdelen van HRM omdat ze bijdragen aan een lerende organisatie en uiteindelijk aan gedifferentieerd onderwijs en gepersonaliseerd leren.

**CONCLUDEREND**

De voorwaarden die bevorderend werken bij de ontwikkeling en implementatie van Strategisch HRM-beleid zijn: de motivatie van leidinggevenden, de externe en op innovatie gerichte oriëntatie van leidinggevenden, de bekwaamheid van leidinggevenden voor de implementatie van HRM-beleid, de steun van de HRM-afdeling bij de ontwikkeling van HRM-beleid en de ruimte die leidinggevenden ervaren voor de implementatie van HRM-beleid. De belemmerende factoren zitten met name bij het ervaren gebrek aan ruimte voor beleidsontwikkeling en regeldruk.

## 10. CONCLUSIES

**Vanuit een integrale visie op Strategisch HRM is onderzoek gedaan naar de staat van Strategisch HRM in het voortgezet onderwijs. Dit hoofdstuk geeft een samenvattend antwoord op de vier onderzoeksvragen. Daarna volgt een opmerking over de beperkingen van het uitgevoerde onderzoek die vragen om zorgvuldig gebruik van de conclusies. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een algemene conclusie.**

### CONCLUSIE TEN AANZIEN VAN HOOFDVRAAG 1

**In hoeverre wordt de ontwikkeling ten aanzien van onderwijs en kwaliteitszorg door VO-besturen samenhangend verbonden met personeels- en organisatieontwikkeling?**

In het algemeen wordt de beleidsontwikkeling ten aanzien van personeel en organisatie behoorlijk goed afgestemd op de beleidsontwikkeling ten aanzien van onderwijs en kwaliteitszorg. Oog voor het afstemmen van HRM-beleid op schoolbeleid is er het meest in de plan- en do-fase, wat minder in de check-fase, en nog weer minder in de act-fase van de PDCA-cyclus. Kennelijk zijn besturen wat minder opbrengstgericht georiënteerd als het om HRM-beleid gaat en zijn ze nog niet volledig volwassen in de PDCA-cyclus. Het oordeel over het afstemmen van HRM-beleid op schoolbeleid pakt aanzienlijk minder positief uit wanneer VO-besturen gevraagd wordt of leidinggevenden de visie op voortdurende verbetering van het onderwijs hebben uitgewerkt in bijbehorende P&O-maatregelen. Het behoorlijk positieve oordeel over de afstemming van het HRM-beleid op het onderwijskundig schoolbeleid valt bovendien des te meer op, omdat besturen leidinggevenden slechts matig positief scoren op hun kennis en vaardigheden om te sturen op het ontwerp van een Strategisch HRM-beleid.

Opmerkelijk is dat de grootste besturen (meer dan 5.000 leerlingen) lager scoren op de afstemming van HRM-beleid op schoolbeleid dan de besturen die het gezag voeren over scholen met in totaal 2.500-5.000 leerlingen. Dit resultaat is anders dan verwacht, aangezien besturen die het gezag voeren over grote aantallen scholen in de regel beschikken over stafafdelingen voor de beleidsontwikkeling. Een verklaring voor dit resultaat kan zijn dat deze besturen een gemiddelde inschatting over hun scholen gemaakt hebben. Een andere mogelijke verklaring is dat het Strategisch HRM-beleid bij besturen die het gezag voeren over een groot aantal scholen minder effectief is afgestemd op het onderwijskundig beleid omdat dit onderwijskundig beleid voornamelijk bij de afzonderlijke scholen ligt en daarom op bovenschools niveau abstracter en algemener is.

De meeste scholen bieden HRM-voorzieningen aan hun medewerkers die voor de meeste onderdelen van het HRM-beleid een vast bestaand aanbod zijn; voor bepaalde onderdelen van het HRM-beleid bieden slechts weinig scholen een vaste voorziening. Een vast bestaand samenhangend aanbod aan HRM-voorzieningen bestaat op het vanouds voor de onderwijssector belangrijke thema van professionele bekwaamheid en beroepskwaliteit: allerlei voorzieningen die te maken hebben met opleiding en ontwikkeling en met professionele ruimte voor de individuele medewerker. Er zijn echter veel minder scholen die een vast en samenhangend aanbod doen voor verschillende in de sector actuele thema's zoals werkdruk en stress, veiligheid, vitaliteit en gezondheid, loopbaanvoorzichten en werkzekerheid. Hoewel een bescheiden proportie besturen al wel voorzieningen voor deze thema's heeft, zijn de meeste hierover nog aan het nadenken of bezig met concrete plannen om voorzieningen te gaan aanbieden, zo blijkt uit het onderzoek.

## 10. CONCLUSIES

De resultaten laten zien dat er in de sector meer gebeurt op het gebied van de ontwikkeling van Strategisch HRM-beleid dan wat wordt verondersteld op grond van beperkte indicatoren zoals het jaarlijkse functioneringsgesprek. Die onderschatting heeft onder meer te maken met het feit dat verschillende activiteiten (zoals lesobservatie en het gesprek naar aanleiding van feedback op de les, of het bevorderen van welzijn op het werk en de werk-privé balans) in de praktijk niet door alle betrokkenen als HRM-activiteiten worden herkend en benoemd. Dit impliceert dat gebruik van beperkte indicatoren (zoals het jaarlijkse functioneringsgesprek) onvoldoende laat zien wat er in de sector gebeurt (omdat bijvoorbeeld het voeren van doorlopende gesprekken die niet als functioneringsgesprek worden gelabeld niet wordt aangemerkt als HRM-activiteit). Bovendien schiet het gebruik van beperkte indicatoren tekort omdat daardoor de samenhang met andere onderdelen van HRM-beleid wordt gemist. Dit laatste wordt in Hoofdstuk 6 door de casus uit het kwalitatieve onderzoek mooi geïllustreerd aan de hand van de verbinding van de gesprekscyclus met andere HRM-activiteiten.

Over de meeste onderdelen van het HRM-beleid oordelen de besturen positief wat betreft de mate waarin hun HRM-beleid bijdraagt aan het realiseren van de doelen van de scholen binnen het bestuur en aan de doelstellingen van medewerkers. Het meest geldt dat voor opleiding & ontwikkeling, het minst voor beloning.

**CONCLUSIE TEN AANZIEN VAN HOOFDVRAAG 2**

In hoeverre hebben VO-besturen de in het Sectorakkoord gemaakte afspraken gekoppeld aan concrete HRM-maatregelen?

Voor vijf thema's uit het Sectorakkoord zijn in dit onderzoek vragen gesteld over de toepassing van HRM-beleid in de praktijk ter ondersteuning van: de school als lerende organisatie, opbrengstgericht werken, professionalisering van docenten en van leidinggevend en differentiatie- en ICT-vaardigheden. Over het algemeen is de mate waarin concrete HRM-maatregelen aanwezig zijn ter ondersteuning van de thema's als bescheiden positief te karakteriseren: variërend van in enige mate tot in aanzienlijke mate. Er zijn bovendien enige verschillen tussen de thema's.

De toepassing van HRM-beleid ter ondersteuning van de aanwezigheid en ontwikkeling van differentiatie- en ICT-vaardigheden scoort het laagst, maar wel matig positief. Opvallend is dat er volgens veel besturen in het algemeen wel veel over differentiatie- en ICT-vaardigheden door leidinggevend en docenten wordt gesproken, maar dat concrete maatregelen zoals het beoordelen van de mate waarin docenten over differentiatie- en ICT-vaardigheden beschikken en het benutten van de gesprekscyclus voor het maken van concrete afspraken over het ontwikkelen van die vaardigheden niet in aanzienlijke mate worden toegepast. Er zijn daarbij behoorlijke verschillen tussen scholen. Het lijkt er op dat professionele ontwikkeling van docenten op dit voor de onderwijskwaliteit belangrijke gebied nog steeds een bepaalde mate van vrijblijvendheid kent die eerder door de Inspectie van het Onderwijs werd gesignaleerd (2013).

## 10. CONCLUSIES

De toepassing van HRM-beleid ter ondersteuning van opbrengstgericht werken krijgt een behoorlijk positieve beoordeling. Het HRM-beleid ter ondersteuning van de lerende organisatie wordt iets minder positief beoordeeld. Met betrekking tot dit laatste onderdeel lijkt er met name in beperkte mate sprake te zijn van een lerende cultuur waarin medewerkers elkaar feedback geven en elkaar aanspreken. Dit is een belangrijk punt. Een lerende cultuur is namelijk een belangrijke voorwaarde voor andere professionaliseringsactiviteiten zoals het stimuleren van informeel leren. Tegelijkertijd is het ontwikkelen van een klimaat waarin collega's elkaar open en eerlijk feedback geven niet iets dat met een enkele maatregel te bereiken valt. Dit vraagt dus voldoende aandacht van verschillende geledingen in de school.

Tenslotte is te zien dat de ondersteuning van de professionalisering van schoolleiders door HRM-beleid minder positief scoort dan de professionalisering van docenten. Bij de relatief hoge score voor HRM-beleid dat de professionalisering van docenten ondersteunt, valt op dat vrijwel alle besturen afspraken met docenten maken over het behalen van hun bevoegdheid en een begeleidingsprogramma voor startende docenten aanbieden. De relatief lage score op professionalisering van schoolleiders maakt dit een belangrijk thema om aandacht aan te (blijven) besteden. Goed people management is voor veel leidinggevendenden een hoofdtaak, maar tegelijkertijd ook een hoofdtaak waar velen van hen niet voor zijn opgeleid. Continue ontwikkeling van de people management-rol van leidinggevendenden is belangrijk om de bijdrage van Strategisch HRM aan schoolontwikkeling te optimaliseren.

Het kwalitatieve onderzoek geeft voorbeelden van uiteenlopende HRM-beleidsmaatregelen die worden ingezet voor ontwikkeling van professioneel gedrag van docenten dat past bij bijvoorbeeld differentiatie en gepersonaliseerd leren. In het ene geval gaat het om

stimuleren van leren met en van elkaar over gebruik van ICT-toepassingen, in een ander geval om het vergroten van de inzetbaarheid van medewerkers in het kader van de flexibilisering van het onderwijsaanbod en de samenwerking in teams waarbij tegelijkertijd rekening gehouden wordt met de levensfase van medewerkers.

**CONCLUSIE TEN AANZIEN VAN HOOFDVRAAG 3**

In hoeverre werken VO-besturen aan de implementatie van Strategisch HRM?

Over de feitelijke implementatie van Strategisch HRM en schoolbeleid in het algemeen door leidinggevendenden hebben besturen een positief oordeel. De scores zijn met name hoog op de people management activiteiten van leidinggevendenden, zoals mogelijkheden aan medewerkers bieden om aan opleiding deel te nemen. Ook het onderwijskundig leiderschap (communicatie van schooldoelen) en transformationeel leiderschap (bijdragen aan het realiseren van schooldoelen door sturen op visie, inspiratie, charisma) scoren hoog. Als het gaat om transactioneel leiderschap door leidinggevendenden (bijdragen aan het realiseren van schooldoelen door te zorgen voor informatie over taken en verantwoordelijkheden en voor hulpmiddelen) is de score echter lager, hoewel nog steeds redelijk positief. Een mogelijke verklaring voor dit verschil in beoordeling van de leiderschapsstijlen zou kunnen zijn dat transformationeel leiderschap meer voorkomt omdat het als beter passend bij de aard van het onderwijs wordt gezien, terwijl transactioneel leiderschap volgens het oordeel van de respondenten minder voorkomt omdat het wellicht suggereert dat leidinggevendenden ('managers') de professionals zouden vertellen wat ze moeten doen. Zie bijvoorbeeld ook het rapport 'Een ander perspectief op professionele



## 10. CONCLUSIES

ruimte in het onderwijs' (Onderwijsraad 2016, p. 10), waarin 'vrije' (professionele) ruimte als 'tot op zekere hoogte vrij van de invloed van de hiërarchische (arbeids)relatie met het bevoegd gezag en de leiding van de organisatie' wordt omschreven. Dit typeert de balanceeract tussen sturing geven aan de ene kant en ruimte bieden voor autonomie aan de andere kant.

Besturen oordelen behoorlijk positief over de voorwaarden die de scholen binnen hun bestuur creëren voor de implementatie van Strategisch HRM. Er wordt behoorlijk veel ondersteuning geboden aan leidinggevend en in de uitvoering van hun people management-rol. Dit geldt met name voor ondersteuning van het dagelijks functioneren en van de ontwikkeling van leidinggevend en. Opvallend is dat het oordeel hierover positiever is dan het oordeel over de professionalisering van leidinggevend en (als onderdeel van het Sectorakkoord). Er wordt relatief laag gescoord op de mate waarin het HRM-beleid in praktijk gericht is op de ondersteuning van leidinggevend en. Mogelijk hangt dit samen met de beperkte herkenbaarheid van het HRM-beleid in de praktijk; HRM is geen gangbaar begrip in de onderwijssector en mogelijk zijn sommige HRM-voorzieningen wel aanwezig maar niet herkend als onderdeel van people management. Het kwalitatieve onderzoek geeft diverse voorbeelden van ondersteuning van teamleiders door schoolleiders opdat deze teamleiders door hun people management hun docenten en teams inspireren en faciliteren bij het ontwikkelen van een professionele leercultuur en het gebruiken van hun professionele ruimte. Dit laatste is in lijn met een recent advies van de Onderwijsraad (2016) om professionele ruimte integraal te benaderen en daarbij niet alleen naar de individuele docent te kijken, maar ook naar de voorwaarden die in de context van het team en de school worden gecreëerd.

**CONCLUSIE TEN AANZIEN VAN HOOFDVRAAG 4**

**Welke factoren bevorderen en belemmeren VO-besturen in de ontwikkeling en implementatie van Strategisch HRM-beleid in het algemeen en bij de koppeling aan Sectorakkoordafspraken in het bijzonder?**

De voorwaarden die bevorderend en belemmerend werken bij de ontwikkeling en implementatie van Strategisch HRM-beleid zijn te rubriceren aan de hand van het AMO-model. De motivatie (M) van leidinggevend en scoort hoog, zowel bij de ontwikkeling als de implementatie van Strategisch HRM-beleid. De bekwaamheid (A) van leidinggevend en om te sturen op het ontwerp van een Strategisch HRM-beleid scoort maar matig positief terwijl hun externe en op innovatie gerichte oriëntatie wel hoog scoort. De bekwaamheid (A) van leidinggevend en voor de implementatie van HRM-beleid wordt door besturen als behoorlijk goed beoordeeld. De voorgaande factoren kunnen als bevorderend beschouwd worden. Dat geldt ook voor de ruimte die leidinggevend en ervaren voor de implementatie van HRM-beleid en voor de steun van de HRM-afdeling bij de ontwikkeling van HRM-beleid (die beide als opportunity (O) factoren te karakteriseren zijn). Vaste ondersteuning door een HRM-afdeling bij de ontwikkeling van HRM-beleid is in de regel beter georganiseerd in grotere besturen.

De belemmerende factoren voor beleidsontwikkeling zitten bij het ervaren gebrek aan ruimte en de regel-druk. Besturen geven aan onvoldoende ruimte te ervaren voor de ontwikkeling van Strategisch HRM-beleid. Zij hebben de perceptie dat met name cao-afspraken en taakbeleid de mogelijkheden belemmeren om het HRM-beleid af te stemmen op de schooldoelen. Overheid en sociale partners (VO-raad, vakbonden) die als stakeholders wensen dat er Strategisch

## 10. CONCLUSIES

HRM-beleid ontwikkeld en geïmplementeerd wordt met het oog op doelen die zij belangrijk achten (zoals voortdurende verbetering onderwijskwaliteit en aanpak van werkdruk) creëren volgens besturen tegelijkertijd regelingen die de ontwikkeling en implementatie van HRM-beleid gericht op de realisatie van schooldoelen belemmeren.

Onderdelen van deze conclusie worden ook geïllustreerd door het kwalitatieve onderzoek. Aanvullend laat het kwalitatieve onderzoek zien dat in sommige scholen het Strategisch HRM-beleid geleid heeft tot professionaliteit van docenten en een professionele leercultuur die vervolgens een bevorderende factor zijn voor verdergaand HRM-beleid gericht op het gebruik van professionele ruimte en gespreid leiderschap passend bij eigentijds onderwijs. Een interessante casus in Hoofdstuk 9 illustreert dat taakbeleid van een belemmerende een bevorderende factor kan worden in samenhang met de versterking en benutting van professionele ruimte van docenten, teams en secties.

#### **BEPERKINGEN VAN HET ONDERZOEK**

Het enquêteonderzoek is uitgevoerd onder VO-besturen. Dat hangt samen met de focus van het onderzoek op Strategisch HRM. Als het gaat om het formele beleid zoals een bestuur dat vaststelt, is het bestuur een goede informatiebron. Maar HRM is meer dan het formele beoogde beleid en omvat ook de implementatie/toepassing van beleid door leidinggevendenden. Waar in dit onderzoek de implementatie van beleid door leidinggevendenden aan bod komt, gaat het om de perceptie daarvan door het bestuur en niet door de leidinggevendenden die zelf het beleid uitvoeren. De perceptie van het bestuur kan meer of minder verschillen van de perceptie van leidinggevendenden. Dat dit rapport zich baseert op de perceptie van het bestuur heeft bovendien beperkingen wanneer het gaat om een bestuur dat het gezag over meerdere scholen voert. Er kunnen bij de implementatie van beleid immers

aanzienlijke verschillen bestaan tussen scholen die deel uitmaken van hetzelfde bestuur. De bestuurder die in dit onderzoek gevraagd is een oordeel te geven over de implementatie van het beleid zal vermoedelijk een gemiddelde gerapporteerd hebben, wat de validiteit van dit oordeel voor de individuele scholen beperkt. Tenslotte is een beperking van het baseren van het onderzoek op informatie van besturen dat besturen de neiging hebben positiever te oordelen dan actoren lager in de hiërarchie (zie Knies 2012). Er lijkt sprake te zijn van een cascade-effect: bestuurders oordelen over het algemeen positiever dan leidinggevendenden in de scholen, die op hun beurt weer positiever oordelen dan de docenten en OOP'ers waar zij leiding aan geven. In welke mate die positieve zelfbeoordeling de resultaten van dit onderzoek heeft gekleurd, is niet precies vast te stellen, maar het valt wel op dat de gerapporteerde resultaten over het algemeen behoorlijk positief uitpakken.

Daarnaast is het belangrijk om op te merken dat niet gesproken kan worden over dé sector als geheel. Hoewel een aanzienlijk deel van de besturen heeft deelgenomen aan het onderzoek en deze besturen een behoorlijke afspiegeling vormen van de sector, geven de resultaten die in dit rapport zijn gerapporteerd een gemiddeld beeld. Er zijn besturen die voorlopen in het vormgeven en implementeren van Strategisch HRM; andere besturen scoren onder het gemiddelde. Systematische verschillen tussen besturen met een verschillende grootte en mate van centralisering zijn er in beperkte mate. Verschillen tussen scholen lijken veel meer samen te hangen met het stadium van ontwikkeling en de prioriteiten die in het schoolbeleid zijn vastgesteld. Het oordeel hoe een bestuur/school het doet op het gebied van Strategisch HRM kan daarvan niet los worden gezien.

## 10. CONCLUSIES

Ook is het belangrijk om op te merken dat dit onderzoek een beeld geeft over de staat van Strategisch HRM op één moment in de tijd (eind 2016). Dat maakt het onmogelijk om uitspraken te doen over de ontwikkeling van Strategisch HRM over de tijd heen. Omdat de doorwerking van beleid tijd nodig heeft en de effecten van beleidsmatige investering in Strategisch HRM pas na verloop van tijd zichtbaar zijn is het wenselijk om dit onderzoek periodiek te herhalen om de ontwikkeling over de tijd inzichtelijk te maken.

Om bovenstaande beperkingen te adresseren is vervolgonderzoek nodig. Om een gefundeerder beeld te krijgen van de ontwikkelingen op het gebied van Strategisch HRM in het VO is het aan te bevelen om dit onderzoek periodiek te herhalen en uit te breiden naar andere geledingen binnen de school. In Hoofdstuk 11 wordt verder ingegaan op de aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

#### **ALGEMENE CONCLUSIE**

Dit onderzoek onder VO-besturen heeft een brede definitie van Strategisch HRM toegepast op het VO en komt tot een overwegend positief oordeel over de ontwikkeling en implementatie van Strategisch HRM-beleid door scholen. Uit dit onderzoek blijkt dat de beleidsontwikkeling ten aanzien van personeel en organisatie – het Strategisch HRM-beleid – in het algemeen behoorlijk goed wordt afgestemd op de beleidsontwikkeling ten aanzien van onderwijs en kwaliteitszorg. Ook bieden de meeste scholen ruimschoots HRM-voorzieningen aan hun medewerkers, met name gericht op ondersteuning van de professionele bekwaamheid van medewerkers, in aanzienlijk mindere mate gericht op actuele maatschappelijke issues (werkdruk, vitaliteit, werkzekerheid, enz.). Daarentegen blijkt dat scholen in mindere mate concrete HRM-maatregelen hebben ontwikkeld gericht op de afspraken in het Sectorakkoord, zoals de ontwikkeling van differentiatie- en ICT-vaardigheden en

de ontwikkeling van een lerende cultuur waarin collega's elkaar open en eerlijk feedback geven. Over de feitelijke implementatie van Strategisch HRM-beleid door leidinggevenden hebben besturen een positief oordeel. Voor de ontwikkeling en implementatie van Strategisch HRM-beleid worden meerdere factoren als bevorderend gezien. Als belangrijkste belemmerende factoren ervaren VO-besturen het gebrek aan ruimte voor beleidsontwikkeling en de regeldruk.

## 11. AANBEVELINGEN

**Aansluitend op de resultaten en conclusies worden hier aanbevelingen gedaan gericht op de verdere ontwikkeling van strategisch personeelsbeleid (HRM) in het voortgezet onderwijs. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen aanbevelingen aan besturen en aan de VO-raad.**

### AANBEVELINGEN AAN BESTUREN

👁 Wees bewust van het feit dat de informatie in het enquêteonderzoek is gerapporteerd door bestuurders/directies. Mogelijk kijken andere geledingen binnen de school (leidinggevendenden, docenten, OOP'ers) anders aan tegen de HRM-activiteiten die in de school worden ondernomen en de mate waarin die activiteiten ondersteunend zijn. De VO-raad biedt scholen als onderdeel van Stap 2 een zelfdiagnose-instrument aan ([Spiegel Personeel & School](#)) waarmee ze onder alle geledingen van directie, teamleiders, docenten, OOP'ers en P&O-/HRM-afdeling informatie kunnen verzamelen over hun HRM-beleid, de implementatie en de resultaten ervan. Aan de hand van deze gegevens kunnen besturen/scholen het gesprek tussen verschillende geledingen organiseren en nagaan in hoeverre de percepties van verschillende geledingen overeen komen en hoe eventuele discrepanties kunnen worden verkleind.

👁 Maak werk van het afstemmen van het HRM-beleid op de doelen van de school en ga na in welke mate het HRM-beleid de (onderwijskundige) opbrengsten realiseert die de school ermee beoogt. Dit is de verantwoordelijkheid van besturen waar ook het nieuwe bestuursgerichte toezicht door de Inspectie van het onderwijs op aansluit (zie Hoofdstuk 4). Scholen hebben gegevens die goed gebruikt kunnen worden om te monitoren of hun HRM-beleid effectief is, zoals schoolprestaties van leerlingen en gegevens uit onderzoeken naar medewerkertevredenheid. Het is echter lang niet altijd mogelijk een direct verband te

leggen tussen het toegepaste HRM-beleid en de beoogde opbrengsten omdat ook andere omstandigheden een rol kunnen spelen. Aanvullend inzicht in het gewenste HRM-beleid kan verworven worden door bijvoorbeeld in teamoverleg te spreken over welke extra ondersteuning nodig is om eigen teamdoelen te realiseren, of door interviews met medewerkers te houden over mogelijkheden om beter om te gaan met de werkdruk die zij ervaren.

👁 Communiceer expliciet als bestuur dat de school een HRM-beleid heeft dat afgestemd is op het realiseren van de onderwijskundige doelen van de school en van opbrengsten voor medewerkers zoals werkplezier en een goede werk-privé balans. Maak ook duidelijk dat de eigen leidinggevende een belangrijke rol heeft in de toepassing van dit beleid. De reden om dit expliciet te communiceren is dat medewerkers leiderschapsgedrag van hun leidinggevende (bijvoorbeeld lesbezoek gevolgd door een nabespreking met feedback op het geobserveerde lesgedrag) vaak niet als toepassing van HRM-beleid herkennen en benoemen. Het expliciet benoemen van HRM-beleid als HRM-beleid toegepast door leidinggevendenden (people management) en als gericht op het realiseren van (onderwijskundige) doelen vergroot de herkenbaarheid en effectiviteit van dit beleid.

👁 Zorg voor de ontwikkeling en implementatie van HRM-beleid ten aanzien van enkele actuele thema's. Teveel scholen hebben geen beleid op het gebied van werkdruk en stress, vitaliteit en gezondheid, en loopbaanontwikkeling/duurzame inzetbaarheid. Onderdeel van HRM-beleid ten aanzien van deze actuele kwesties is ook het aanspreken van medewerkers op hun eigen verantwoordelijkheid.

## 11. AANBEVELINGEN

👁️ Zorg voor de ontwikkeling en implementatie van HRM-beleid ten aanzien van differentiatie- en ICT-vaardigheden, en ten aanzien van de school als lerende organisatie. Uit onderzoek van de Onderwijsinspectie blijkt dat er aandacht nodig is voor het maken van concrete en niet-vrijblijvende afspraken tussen medewerkers en leidinggevendenden. Belangrijk daarbij is de afstemming op de onderwijskundige doelen die de school nastreeft, zoals gelijke kansen op talentontwikkeling voor iedere leerling en de voortdurende verbetering van het onderwijs.

👁️ Maak werk van de verdere ontwikkeling van een professionele leercultuur waarin het vanzelfsprekend is dat medewerkers en leidinggevendenden elkaar open en eerlijk feedback geven en aanspreken op gedrag. Dit is niet te bereiken via een enkele eenmalige interventie. Het ontwikkelen van een professionele leercultuur hangt samen met allerlei omstandigheden zoals de maturiteit van medewerkers, emotionele veiligheid tussen medewerkers onderling en tussen medewerkers en leidinggevendende, en onderling vertrouwen. Voorbeeldgedrag van leidinggevendenden is een van de voorwaarden voor het creëren van een lerende cultuur. In dit opzicht hebben docenten als professionals ook een eigen verantwoordelijkheid. Het ontwikkelen van een praktijk van collegiale consultatie, van bij elkaar in de klas kijken en feedback geven kan gebaat zijn bij het inschakelen van een professionele coach. Reken op een proces waarvoor een lange adem nodig is.

👁️ Ontwikkel een visie op leiderschap waarbij met name aandacht besteed wordt aan de positie van afdelings- en/of teamleiders. De people management-rol die zij vervullen, inclusief de implementatie van Strategisch HRM-beleid, wordt door besturen positief beoordeeld. Maar in de praktijk hebben teamleiders in heel wat scholen naast hun people management-rol ook de verantwoordelijkheid voor leerlinggerichte zaken en zijn zij ook parttime docent. Binnen zo'n

constellatie is het voor teamleiders lastig de prioriteit voor hun people management-rol te bepalen en te bewaken. Teamleiders rapporteren een gebrek aan tijd voor hun people management-rol. Dit punt raakt direct aan het profiel van de teamleider en de prioriteit die de school toekent aan het people manager zijn.

👁️ In de leiderschapsliteratuur wordt een subtiel en situationele combinatie van leiderschapsstijlen als meest effectief beoordeeld. Bestuurders geven echter een terughoudende score ten aanzien van transactioneel leiderschap (duidelijke informatie geven over taken en verantwoordelijkheden, feedback geven op de uitvoering van taken en zorgen voor de vereiste hulpmiddelen). Die terughoudendheid lijkt niet terecht. Ten eerste, vanwege het belang om de basis van het primaire proces op orde te hebben. Daar kan transactioneel leiderschap voor zorgen. Daarbovenop kan transformationeel leiderschap bijdragen aan het realiseren van schooldoelen door het aanspreken van de passie van docenten. Dan komt de maatschappelijke opdracht van het onderwijs in beeld, waar transformationeel leiderschap aan appelleert. Ten tweede is transactioneel leiderschap ook van belang omdat het geven van duidelijke informatie over taken en verantwoordelijkheden, en het geven van feedback niet per se in strijd zijn met de professionele ruimte van docenten; het vraagt van de leidinggevendende wel om méér dan een eenmalig gesprek ('in gesprek zijn'), om vertrouwen, en om een stijl van leidinggeven die de professionaliteit en professionele ruimte van de docent erkent en waardeert.

👁️ Het verdient aanbeveling om afspraken te maken die zich richten op het vergroten van de professionele deskundigheid op het gebied van Strategisch HRM in besturen en scholen. Uit dit onderzoek komt naar voren dat er door besturen en scholen relatief weinig concreet aandacht wordt gegeven aan de professionalisering van schoolleiders. Er blijken ook specifieke

## 11. AANBEVELINGEN

hiaten zoals de deskundigheid van schoolleiders op het gebied van Strategisch HRM en het vermogen om de ruimte die cao en regelgeving bieden te gebruiken voor het ontwerpen van Strategisch HRM-beleid. Het zou goed zijn als een bestuur erop toeziet dat er jaarlijks concrete afspraken worden gemaakt over de professionalisering van schoolleiders en deze evalueert met het oog op nieuwe afspraken.

👁 Een ander aandachtspunt bij het vergroten van de deskundigheid op het gebied van Strategisch HRM is de aanwezigheid van stafexpertise op strategisch beleidsniveau. Hoewel besturen in het algemeen positief oordelen over de ondersteuning die zij krijgen van de P&O-/HRM-staf hebben met name kleinere scholen doorgaans geen toegang tot HRM-advies op strategisch beleidsniveau. Hier kan een impuls aan gegeven worden in de vorm van het aantrekken van HRM-expertise op strategisch beleidsniveau en/of door het delen van ervaringen in regionale leernetwerken van scholen. Stap 2 faciliteert dergelijke leernetwerken in de regio. Het uitwisselen van voorbeelden van succesvol HRM-beleid met betrekking tot uiteenlopende thema's kan in het algemeen zeer productief zijn. Bij het uitwisselen van initiatieven is het wel belangrijk om aandacht te houden voor de eigen schoolcontext en te zoeken naar een manier waarop een bepaald initiatief passend bij de eigen school kan worden geïmplementeerd.

#### AANBEVELINGEN AAN DE VO-RAAD

De eerste vier hiernavolgende aanbevelingen hebben betrekking op de afspraken die de VO-raad met de overheid maakt. Gelet op het huidige Sectorakkoord VO 2014-2017 en de daaraan gekoppelde dashboardrapportage (zie bijlage bij Kamerbrief 29-10-2016) zijn de aanbevelingen gericht op mogelijke afspraken voor een nieuw Sectorakkoord. Daarna volgen enkele andere aanbevelingen.

👁 Bij de afspraken die de VO-raad met de overheid maakt, verdient de vraag wat betekenisvolle afspraken zijn aandacht. Daarbij is een onderscheid te maken naar de vorm en de inhoud van de afspraken (zie de volgende drie punten voor aanbevelingen over de inhoud van de afspraken). Wat betreft de vorm van afspraken verdient het, ten eerste, aanbeveling in plaats van de veelheid van kleine en soms detaillistische afspraken die in de huidige dashboardrapportage voorkomen te focussen op een beperkt aantal brede afspraken die cruciaal zijn voor de verdere ontwikkeling van Strategisch HRM en de afstemming op de verbetering van onderwijskwaliteit. Ten tweede verdient het aanbeveling telkens na te gaan of er een betekenisvolle specifieke prestatieafpraak te bedenken is dan wel dat een concrete procesafpraak beter past. Deze punten zijn te illustreren met een voorbeeld. Een specifieke detaillistische prestatieafpraak als 'voor elke medewerker 1 functioneringsgesprek per jaar' is minder betekenisvol dan een afspraak als 'scholen zorgen voor de periodieke beoordeling van de mate waarin docenten beschikken over differentiatievaardigheden en maken concrete afspraken met elke medewerker over de ontwikkeling daarvan', waarbij de specifieke vormgeving wordt overgelaten aan de scholen. Een focus op een beperkt aantal afspraken over cruciale kwesties sluit beter aan bij de verschillen die er in de VO-sector tussen besturen/scholen bestaan en kan zorgen voor meer binding van individuele besturen bij de afspraken die de VO-raad namens de besturen en scholen met de overheid maakt.

👁 Het verdient aanbeveling afspraken te maken die het proces van de verdere ontwikkeling van Strategisch HRM in het VO ondersteunen. Het is belangrijk de tijd te nemen voor de ontwikkeling van een Strategisch HRM-beleid in de sector en de investeringen te borgen. Een langeretermijn-oriëntatie is des te noodzakelijker omdat het risico aanwezig is dat de ontwikkeling van Strategisch HRM eenzelfde lot beschoren is als

## 11. AANBEVELINGEN

IPB 10 jaar geleden toen daar niet meer in geïnvesteerd werd. Zo'n langetermijn-oriëntatie hoeft niet te leiden tot vrijblijvendheid. In een nieuw Sectorakkoord zou een afspraak opgenomen kunnen worden in de trant van: 'scholen nemen in hun schoolplan concrete plannen op ten behoeve van de verdere ontwikkeling van hun Strategisch HRM-beleid, bijvoorbeeld met gebruikmaking van de instrumenten zoals de Spiegel Personeel & School en de handreikingen die de VO-raad aanbiedt in het programma Stap 2'. Een sectorafspraken zoals in dit voorbeeld doet bovendien recht aan de verschillen die er tussen scholen bestaan wat betreft de fase van ontwikkeling van hun HRM-beleid.

👁 Het verdient aanbeveling om afspraken te maken die zich richten op het vergroten van de professionele deskundigheid op het gebied van Strategisch HRM in besturen en scholen. Op de eerste plaats moet de professionalisering van schoolleiders structureel aandacht krijgen in de agenda van VO-raad en besturen. Leidinggevendens spelen een cruciale rol in de effectieve implementatie van Strategisch HRM en hebben door hun leiderschapsgedrag grote invloed op houding, inzet en gedrag van medewerkers. Goed people management is voor veel leidinggevendens een hoofdtaak, maar tegelijkertijd ook een hoofdtaak waar velen van hen niet voor zijn opgeleid. Continue ontwikkeling van de people management-rol van leidinggevendens, met name van afdelings- en teamleiders die direct leiding geven aan medewerkers, is belangrijk om de bijdrage van Strategisch HRM aan schoolontwikkeling te optimaliseren. Uit dit onderzoek komt echter naar voren dat er door besturen en scholen relatief weinig concreet aandacht wordt gegeven aan de professionalisering van schoolleiders. Er blijken ook specifieke hiaten te zijn zoals bij besturen en schoolleiders de deskundigheid op het gebied van Strategisch HRM en hun vermogen om de ruimte die cao en regelgeving bieden te gebruiken voor het ontwerpen

van Strategisch HRM-beleid. Een sectorafspraken zou kunnen zijn de facilitering van de VO-academie ten behoeve van activiteiten gericht op de professionele ontwikkeling van schoolleiders te koppelen aan de afspraak: 'een bestuur ziet er op toe dat er jaarlijks concrete afspraken worden gemaakt voor de professionalisering van schoolleiders en evalueert deze met het oog op nieuwe afspraken'. Een tweede aandachtspunt bij het vergroten van de deskundigheid op het gebied van Strategisch HRM is de aanwezigheid van stafexpertise op strategisch beleidsniveau. Uit het onderzoek komt naar voren dat besturen in het algemeen positief oordelen over de ondersteuning die zij krijgen van de P&O/HRM-staf maar ook dat zij zelf niet beschikken over grote deskundigheid op dit gebied. Hier kan een impuls aan gegeven worden in de vorm van regionale leernetwerken en professionele ontwikkelingsactiviteiten gericht op schoolleiders en P&O/HRM-adviseurs samen.

👁 Tenslotte is een belangrijk punt voor nieuwe sectorafspraken wat de kwesties zijn die cruciaal zijn voor het realiseren van de ambities van toekomstbestendig onderwijs en goed werkgeverschap waar Strategisch HRM aan kan bijdragen. Daar is op basis van dit onderzoek onder VO-besturen geen uitputtend antwoord op te geven. Wel is het mogelijk aan te geven wat de kwesties zijn die prioriteit verdienen omdat ze in het huidige Strategisch HRM-beleid relatief minder aandacht krijgen terwijl ze direct gerelateerd zijn aan de genoemde ambities. Gericht op de ambitie van toekomstbestendig onderwijs gaat het om: 1. de ontwikkeling van differentiatievaardigheden en ICT-vaardigheden die essentieel zijn voor maatwerk en gelijke kansen op talentontwikkeling voor leerlingen, en 2. de school als lerende organisatie, waarvoor een professionele leercultuur belangrijk is waarin medewerkers elkaar open en eerlijk feedback geven en aanspreken op gedrag. Gericht op de ambitie van goed werkgeverschap zijn de kwesties die aan-

## 11. AANBEVELINGEN

dacht verdienen: 1. werkdruk en stress, 2. vitaliteit en gezondheid, en 3. loopbaanvooruitzichten en werkzekerheid/inzetbaarheid.

Afsluitend volgen hier vijf aanbevelingen aan de VO-raad met het oog op activiteiten gericht op andere aandachtspunten voor de ontwikkeling van Strategisch HRM.

👁️ Stimuleer besturen en scholen het HRM-beleid af te stemmen op de gewenste opbrengsten voor de school en voor medewerkers. Hierbij is de HRM-waardeketen een bruikbaar holistisch hulpmiddel waarin zowel onderwijskundige opbrengsten als goed werkgeverschap beoogde doelen zijn (zie Hoofdstuk 3). Dit model beoogt geen blauwdruk te zijn, maar een systematische manier om het proces van HRM en de verbinding tussen HRM en de opbrengsten centraal te stellen, in plaats van te streven naar de realisatie van een aantal opzichzelfstaande HRM-activiteiten. Daag scholen met bijvoorbeeld de Spiegel Personeel & School van Stap 2 uit om eigen HRM-prioriteiten te formuleren; wat zijn gegeven de schooldoelen professionaliseringsthema's voor zowel docenten als schoolleiders die als eerste moeten worden opgepakt?

👁️ In de communicatie over Strategisch HRM is het belangrijk om het begrip Strategisch HRM in twee opzichten breed te expliciteren. Ten eerste, maak duidelijk dat Strategisch HRM niet alleen gericht is op goed werkgeverschap maar ook bijdraagt aan het realiseren van onderwijskundige doelen. Ten tweede, verbind de toepassing van HRM-beleid aan het leiderschapsgedrag van de leidinggevende en maak duidelijk dat deze combinatie (waarvoor de term *people management* wordt gebruikt) is wat medewerkers in de dagelijkse praktijk kan ondersteunen in hun professioneel gedrag. De reden voor deze expliciete communicatie is dat HRM-beleid in de praktijk (bijvoorbeeld een lesbezoek door een leidinggevende gevolgd door een

nabespreking met feedback op het geobserveerde lesgedrag) vaak niet als toepassing van HRM-beleid wordt herkend en benoemd. Echter, het expliciet benoemen van HRM-beleid als HRM-beleid toegepast door leidinggevendenden (*people management*) en als gericht op het realiseren van bepaalde (onderwijskundige) doelen vergroot de herkenbaarheid en effectiviteit van dit beleid.


👁️ Veel besturen/schoolleiders ervaren een gebrek aan ruimte ten gevolge van cao-afspraken en taakbeleid. Deze perceptie bestaat ondanks voorbeelden van het benutten van de ruimte van de cao voor een ingrijpende vernieuwing van het taakbeleid (zie de casus in Hoofdstuk 9) en ondanks het feit dat de cao het karakter van een minimum-regeling heeft. Om beter inzicht te krijgen in de ervaring die besturen en schoolleiders rapporteren, is het wenselijk onderzoek te doen waar het precies om gaat: zijn het percepties, zijn er daadwerkelijk ineffectieve en overlast veroorzakende regels, is het mogelijk meer ruimte te creëren gekoppeld aan bepaalde voorwaarden zoals een verantwoordingsmechanisme dat zicht biedt op de doelen ter bescherming waarvan bepaalde regels zijn gecreëerd?

👁️ Het enquêteonderzoek geeft een beeld van de staat van HRM in de VO-sector gebaseerd op de stand van theoretische kennis over de bijdrage van Strategisch HRM aan verschillende organisatiedoelen en gebruikmakend van gevalideerde meetschalen. De beperking van dit onderzoek is dat het een opname op één moment in de tijd is en dat VO-besturen de enige informatiebron zijn. Om een gefundeerder zicht te krijgen op de ontwikkeling van Strategisch HRM in de VO-sector is het noodzakelijk dit onderzoek periodiek te herhalen. Daardoor is de ontwikkeling in de sector over de tijd te volgen. Daarbij is het aan te bevelen het onderzoek op termijn uit te breiden en ook andere geledingen binnen de school bij het



## 11. AANBEVELINGEN

onderzoek te betrekken. Dit geeft een meer compleet beeld van de stand van Strategisch HRM, omdat dan niet alleen gegevens beschikbaar komen over het beoogde beleid zoals gezien door besturen/directies, maar ook over het door teamleiders geïmplementeerde beleid en het door werknemers gepercipieerde beleid. Zulke gegevens maken het ook mogelijk na te gaan of het HRM-beleid afnemend positief beoordeeld wordt langs de cascade van besturen, directie, middenmanagement en werkvloer.

 Behalve dit onderzoek zijn er nog andere bronnen die informatie geven over aspecten van Strategisch HRM in de sector, zoals de VO2020-scan die gericht is op beleidsrelevante sectorinformatie en de Spiegel Personeel & School die gericht is op zelfinzicht en beleidsaanbevelingen voor een individuele school. Het verdient aanbeveling na te gaan of er kernindicatoren te identificeren zijn die als benchmark voor de stand van ontwikkeling van Strategisch HRM kunnen fungeren en mogelijk opgenomen kunnen worden in publiek beschikbare informatie via 'Scholen op de kaart'.

## LITERATUURLIJST

- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A.L. (2001) *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Biemans, P. (1999) *Professionalisering van de personeelsfunctie*. Delft: Eburon.
- Boselie, P. (2014) *Strategic Human Resource Management: A Balanced Approach*. 2<sup>nd</sup> Edition. Maidenhead: McGraw-Hill.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016) *Strategy and human resource management*. 4<sup>rd</sup> edition. Houndmills: Palgrave.
- Day, C., Gu, Q., & Sammons, P. (2016) The impact of leadership on student outcomes: How successful school leaders use transformational and instructional strategies to make a difference. *Education Administration Quarterly*, 52(2): 221-258.
- Favero, N., Meier, K. & O'Toole, L. (2016) Goals, trust, participation, and feedback: linking internal management with performance outcomes. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 26(2): 327-343.
- Gratton, L., & Truss, C. (2003) The three-dimensional people strategy: Putting human resources policies into action. *The Academy of Management Executive*, 17(3): 74-86.
- Guest, D. & Conway, N. (2011) The impact of HR practices, HR effectiveness and a 'strong HR system' on organisational outcomes: a stakeholder perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8): 1686-1702.
- Hallinger, P. (2011) Leadership for learning: lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2): 125-142.
- Hulsbos, F., Andersen, I., Kessels, J., & Wassink, H. (2012) *Professionele ruimte en gespreid leiderschap*. Heerlen: LOOK OU.
- Inspectie van het Onderwijs (2013) *Onderwijsverslag 2011/2012*. Utrecht.
- Inspectie van het Onderwijs (2014) *Onderwijsverslag 2012/2013*. Utrecht.
- Inspectie voor het onderwijs (2016) *Onderzoekskader 2017 voor het toezicht op het voortgezet onderwijs*. Utrecht.
- Kamerbrief (29-11-2016) *Aanbieding derde voortgangsrapportages Lerarenagenda, tweede voortgangsrapportage Sectorakkoorden PO en VO en arbeidsmarktbrief*. <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2016/11/29/>.
- Knies, E. (2012) *Meer waarde voor en door mensen. Een longitudinale studie naar de antecedenten en effecten van peoplemanagement*. Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Knies, E. & Leisink, P.L.M. (2014) Linking people management and extra-role behaviour: results of a longitudinal study. *Human Resource Management Journal*, 24(1): 57-76.
- Knies, E., Jacobsen, C. & Tummers, L.G. (2016) Leadership and organizational performance: State of the art and research agenda. In: J. Storey, J.L. Denis, J. Hartley, & P. 't Hart (eds.). *Routledge Companion to Leadership*. London: Routledge: 404-418.
- Konermann, J. & Uytendaal, E. (2010) *Duurzaam personeelsbeleid. Praktijkgericht onderzoek naar de beleving van IPB binnen VO-scholen*. 's-Hertogenbosch: KPC Groep.

## LITERATUURLIJST

- Leisink, P. & Boselie, P. (2014) *Strategisch HRM voor beter onderwijs: Een bijdrage aan de professionalisering van schoolleiders in het voortgezet onderwijs*. Utrecht: USBO.
- Leithwood, K. & Jantzi, D. (2005) A review of transformational school leadership research 1996-2005. *Leadership and Policy in Schools*, 4(3): 177-199.
- Ministerie van OCW (2013) *Lerarenagenda 2013-2020: de leraar maakt het verschil*. Den Haag.
- Onderwijsraad (2013) *Kiezen voor kwalitatief sterke leraren*. Den Haag.
- Onderwijsraad (2016) *Een ander perspectief op professionele ruimte in het onderwijs*. Den Haag.
- Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007) Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: Theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1): 3-20.
- Runhaar, P. (2016) How can schools and teachers benefit from human resources management? Conceptualising HRM from content and process perspectives. *Educational Management Administration & Leadership*, 1-18.
- Runhaar, P., & Sanders, K. (2007) P&O als intermediair tussen management en leraren? *Tijdschrift voor HRM*, 10(2): 54-77.
- SBO IPB (2005) *Handboek IPB VO*, deel 1, Den Haag: SBO.
- Schenke, W., Heemskerk, I.M.C.C., Lockhorst, D. & Oomens, M. (2016) *Monitor Professionele ontwikkeling schoolleiders VO 2014-2015*. Amsterdam: Kohnstamm Instituut.
- Stichting Schoolleidersregister VO (2016) *Kern van het vak!* Utrecht.
- Van Empel, V. & Verboon, H. (2008) Een school kan niet zonder personeelsbeleid. *Personeel en Organisatie*, 19: 69-86.
- VO-academie (2014) *Doelgericht Vertrouwen: Strategisch HRM voor schoolleiders*. Utrecht.
- VO-raad (2013a) *Inzet cao VO 2013*. <http://www.vo-raad.nl/dossiers/cao-vo>. Gedownload 6-12-2013, vanwege nieuwe website niet meer beschikbaar.
- VO-raad (2013b) *Taakbeleid*. <http://www.vo-raad.nl/dossiers/cao-vo/taakbeleid>. Gedownload 6-12-2013, vanwege nieuwe website niet meer beschikbaar.
- Waslander, S., Dückers, M., & van Dijk, G. (2012) *Professionalisering van schoolleiders in het voortgezet onderwijs. Een gedeeld referentiekader voor dialoog en verbetering*. Utrecht: VO-raad.
- Weijers, F. (2015) *Spelen met ruimte: Samen werken aan een professionele cultuur*. [www.frankweijers.com](http://www.frankweijers.com).
- Wright, P.M. & Nishii, L.H. (2013) Strategic HRM and organizational behaviour: Integrating multiple levels of analysis. In J. Paauwe, D. Guest & P. Wright (eds.). *HRM & Performance: Achievements & Challenges*. Chichester: Wiley: 97-110.
- Yukl, G. (2012) Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4): 66-85.

**BIJLAGE 1: SCORES KWANTITATIEVE ENQUÊTEONDERZOEK ONDER VO-BESTUREN**

<b>ONDERZOEKSVRAAG 1</b>	<b>Gem.</b>	<b>SD</b>	<b>% 0-1,5</b>	<b>% 1,5-2,5</b>	<b>% 2,5-3,5</b>	<b>% 3,5-4,5</b>	<b>% 4,5-5,0</b>	<b>Aantal missend</b>
<b>Mate waarin P&amp;O/HRM-beleid systematisch/cyclisch wordt afgestemd op het schoolbeleid en de doelen van de school</b>								
- In de plan/do fase van de PDCA-cyclus	4,01	0,52	0	0	14,9	65,3	19,8	1
- In de check fase van de PDCA-cyclus	3,83	0,57	0	0	17,8	68,3	13,9	1
- In de act fase van de PDCA-cyclus	3,75	0,57	0	0	20,8	65,3	13,9	1
<b>Het aanbod van P&amp;O/HRM-voorzieningen op bepaalde deelterreinen</b>								
- Opleiding en ontwikkeling	4,51	0,57	0	0	6,9	31,4	61,8	0
- Beoordeling en beloning	4,64	0,71	0	1	6,9	11,8	80,4	0
- Welzijn op het werk en werk-privé balans	4,20	0,74	0	2	12,7	39,2	46,1	0
- Teamwerk en autonomie als team/sectie	4,60	0,62	0	0	6,9	17,6	75,5	0
- Uitdagend werk	4,74	0,60	0	2	2	16,8	79,2	1
- Professionele ruimte	4,66	0,53	0	2	1	23,5	73,5	0
- Werkzekerheid	3,84	1,61	16,3	10,5	8	3,5	61,6	16
- Werving & selectie, begeleiding bij in-/door-/uitstroom	4,44	0,67	0	1	6,9	35,3	56,9	0
<b>Effectiviteit van P&amp;O/HRM-beleid ten dienste van de doelen van de school</b>								
- Opleiding, ontwikkeling en mobiliteit	4,09	0,54	0	0	10,2	70,4	19,4	4
- Beoordeling en beloning	3,44	0,73	2	6,1	39,8	50	2	4
- Welzijn op het werk en werk-privé balans	3,91	0,66	0	3,1	17,5	64,9	14,4	1
- Teamwerk en autonomie als team/sectie	3,97	0,60	0	1	16,5	67	15,5	1
- Professionele ruimte	3,92	0,71	0	3,1	20,4	58,2	18,4	4
- Werkzekerheid	3,52	0,80	0	9,7	38,7	41,9	9,7	5
- Werving & selectie, begeleiding bij in-/door-/uitstroom	3,90	0,68	0	3,1	19,6	61,9	15,5	5

\* Gem.=gemiddelde score op schaal 1-5 (1=zeer negatief; 5=zeer positief); SD=standaarddeviatie.

**BIJLAGE 1: SCORES KWANTITATIEVE ENQUÊTEONDERZOEK ONDER VO-BESTUREN**

<b>ONDERZOEKSVRAAG 2</b>	<b>Gem.</b>	<b>SD</b>	<b>% 0-1,5</b>	<b>% 1,5-2,5</b>	<b>% 2,5-3,5</b>	<b>% 3,5-4,5</b>	<b>% 4,5-5,0</b>	<b>Aantal missend</b>
<b>Thema's op professionaliseringsagenda</b>								
- De school als lerende organisatie	3,59	0,44	0	2	22,7	64,3	0	4
- Opbrengstgericht werken	3,77	0,59	0	2,1	21,6	64,9	11,3	5
- Professionalisering van docenten	3,81	0,52	0	2,9	22,7	64,9	9,3	4
- Professionalisering van leidinggevend	3,52	0,68	0	7,1	42,9	44,9	5,1	4
- Differentiatievaardigheden en ICT-vaardigheden	3,42	0,72	0	12,4	37,1	47,4	3,1	5
<b>ONDERZOEKSVRAAG 3</b>								
<b>Feitelijk implementatie van HRM-beleid en leiderschap door leidinggevend</b>								
- Peoplemanagement	4,10	0,51	0	0	11	70	19	2
- Communicatie schooldoelen (onderwijskundig leiderschap)	3,98	0,58	0	1	9,1	68,7	21,2	3
- Transformationeel leiderschap	3,95	0,47	0	0	12,1	73,7	14,1	3
- Transactioneel leiderschap	3,79	0,47	0	0	19,2	71,7	9,1	3
<b>Ondersteuning die school biedt aan leidinggevend in uitvoering people management-rol</b>								
- HRM-beleid (in het algemeen)	3,89	0,68	0	3	20	62	15	2
- Maatwerkafspraken	4,19	0,53	0	0	5	54,5	40,6	1
- Ondersteuning dagelijks functioneren	4,26	0,47	0	0	3	58,4	38,6	1
- Ondersteuning ontwikkeling	4,22	0,54	0	0	7,9	49,5	42,6	1
- Ondersteuning samenwerking	4,02	0,71	0	1	14,9	49,5	34,7	1

\* Gem.=gemiddelde score op schaal 1-5 (1=zeer negatief; 5=zeer positief); SD=standaarddeviatie.

**BIJLAGE 1: SCORES KWANTITATIEVE ENQUÊTEONDERZOEK ONDER VO-BESTUREN**

<b>ONDERZOEKSVRAAG 4</b>	<b>Gem.</b>	<b>SD</b>	<b>% 0-1,5</b>	<b>% 1,5-2,5</b>	<b>% 2,5-3,5</b>	<b>% 3,5-4,5</b>	<b>% 4,5-5,0</b>	<b>Aantal missend</b>
<b>Mate van externe oriëntatie en gerichtheid op innovatie</b>	4,24	0,63	0	1	7,8	57,8	33,3	0
- Externe omgeving monitoren	3,96	0,76	0	2	24,5	49	24,5	0
- Doorlopend werken aan innovatie	3,95	0,84	1	2,9	22,5	47,1	26,5	0
- Regelmatig gesprekken voeren met stakeholders								
<b>Voorwaarden voor de ontwikkeling van effectief HRM-beleid</b>								
- Kennis leidinggevenden	3,16	0,82	1	21,4	39,8	35,7	2	4
- Motivatie leidinggevenden	4,02	0,54	0	1	6,2	66	26,8	5
- Ruimte leidinggevenden	2,86	0,74	2	28,6	46,9	21,4	1	4
- Steun van HRM/P&O-afdeling voor leidinggevenden	3,85	0,85	1,1	5,4	21,5	51,6	20,4	9
<b>De voorwaarden voor effectieve implementatie van HRM-beleid</b>								
- Bekwaamheid leidinggevenden	3,88	0,59	0	2	19,4	67,3	11,2	4
- Motivatie leidinggevenden	4,15	0,57	0	1	5,1	59,2	34,7	4
- Ruimte leidinggevenden	3,82	0,78	1	4,1	22,4	57,1	15,3	4
<b>Regeldruk</b>								
- Gemiddelde**	6,38	1,71	-	-	-	-	-	5

\* Gem.=gemiddelde score op schaal 1-5 (1=zeer negatief; 5=zeer positief); SD=standaarddeviatie.

\*\* Regeldruk is gemeten op een schaal van 1-10 (1=zeer weinig regeldruk; 10=zeer veel regeldruk).

**BIJLAGE 2: OVERZICHT EINDOPDRACHTEN IN DE LEERGANG STRATEGISCH HRM VOOR VO SCHOOLLEIDERS**

Onderstaande tabel beschrijft het onderwerp van de eindopdracht en koppelt die aan de betreffende onderzoeksvraag (V) van dit onderzoek.

ONDERWERP EINDOPDRACHT SCHOOLLEIDERS	JAAR	VRAAG
<p><b>Samenhangend personeelsbeleid</b></p> <p>Welke samenhangende maatregelen van personeelsbeleid (gesprekscyclus, professionele ruimte, flexibel teambeleid, krachtig leiderschap, werving &amp; selectie en SPP) zijn voor deze school het meest effectief en kunnen ook op een adequate wijze worden geïmplementeerd?</p>	13-14	V1, V3
<p><b>Professionaliteit en flow</b></p> <p>Welke zaken motiveren de docent in zijn werk en in het ontwikkelen van zijn professionaliteit? Interviews in 4 compacte scholen (die samenwerken in een netwerk) leren dat de primaire motivatie komt van de leerling die leert, groeit en enthousiast is. Verder: waardering krijgen, uitdaging, autonomie, en faciliteiten.</p>	13-14	V1
<p><b>Strategisch personeelsplan 14-18</b></p> <p>Hoe komen we vanuit het nieuwe schoolplan tot een levend, dynamisch strategisch personeelsbeleidsplan? Voor elke door het MT vastgestelde conceptdoelstelling in klankbordgroepen een uitwerking geven: wat willen we (van/voor medewerkers)? Aan welk gedrag merken we dit? Hoe bereiken we dit?</p>	14-15	V1
<p><b>Hoe kan de functiemix gericht en breder ingezet worden voor het behalen van onze onderwijsdoelen?</b></p> <p>Gesprekken met docenten over benutting LC/LD functie ten behoeve van een professionele leergemeenschap en kwaliteitsverbetering onderwijs. Verduidelijking rol LC/LD docenten t.o.v. teamleiders.</p>	14-15	V1, V3
<p><b>Naar een sterke HRM structuur</b></p> <p>Ontwikkelen van een integrale professionaliseringsaanpak (strategische personeelsplanning, gesprekscyclus, duurzame inzetbaarheid, vlootshouw) om de schoolambities te realiseren.</p>	14-15	V1
<p><b>Samen werken aan een nieuw strategisch beleidsplan</b></p> <p>Gezamenlijke doelbepaling (welke doelen zijn gerealiseerd? Welke ambities liggen er? Waar staat de school over 5 jaar?) koppelen aan beleid gericht op line of sight voor iedereen met behulp van het gesprek en HRM-instrumenten gericht op de AMO-factoren.</p>	14-15	V1
<p><b>Blijven ontwikkelen</b></p> <p>In een situatie van blijvende krimp de visie en ontwikkeling naar een meer professionele cultuur borgen door te werken aan line of sight van medewerkers middels samenhangende activiteiten (o.a. onderwijsontwikkelteams, beleidsrijke functiemix, interne scholing) en versterking leiderschap.</p>	14-15	V1, V3
<p><b>Regie nemen en ruimte creëren.</b></p> <p>Hoe is een verandering van attitude te bereiken, waarbij de werknemer regie en verantwoordelijkheid neemt ten aanzien van de eigen vitaliteit en gezonde leefstijl, maar ook ten aanzien van het op peil houden van eigen kennis en kunde als professional, en waarbij de werkgever een faciliterende rol heeft?</p>	15-16	V1, V3
<p><b>De gesprekscyclus</b></p> <p>Hoe ervaren docenten het functioneren van de gesprekscyclus in de praktijk, vergeleken met de beoogde functie ervan voor de 4 centrale schoolambities?</p>	15-16	V1

**BIJLAGE 2: OVERZICHT EINDOPDRACHTEN IN DE LEERGANG STRATEGISCH HRM VOOR VO SCHOOLLEIDERS**

Onderstaande tabel beschrijft het onderwerp van de eindopdracht en koppelt die aan de betreffende onderzoeksvraag (V) van dit onderzoek.

ONDERWERP EINDOPDRACHT SCHOOLLEIDERS	JAAR	VRAAG
<p><b>Professionalisering Managementteam</b></p> <p>Wat is er nodig aan competentie- en leiderschapontwikkeling om van de huidige situatie van docent met coördinerende taak te komen tot een situatie waarin de teamleider lid is van het MT en integraal verantwoordelijk is? Welke stijl van leidinggeven past bij het concept van gepersonaliseerd leren dat wordt ingevoerd als antwoord op een situatie van blijvende leerlingenkrimp?</p>	13-14	V2, V3
<p><b>Het docentprofiel in de lerende organisatie</b></p> <p>Om samenhang te krijgen in HRM-beleid dat bijdraagt aan het onderwijskundig doel van persoonlijke ontwikkeling en brede vorming van leerlingen, is in focusgroepen met docenten besproken welk professioneel gedrag van docenten past bij dit onderwijskundig doel. Vervolgens is gezamenlijk bepaald welke HRM-activiteiten nodig zijn, afgestemd op de AMO-factoren van dit professioneel gedrag.</p>	14-15	V2
<p><b>Opbrengstgericht Werken als instrument van een professionele lerende organisatie</b></p> <p>Uitgangspunten van cyclisch werken aan kwaliteitsverbetering, eigenaarschap en autonomie gecombineerd met beschrijving van het gewenste professionele gedrag en daarop gerichte interventies op basis van het AMO-model.</p>	14-15	V2
<p><b>HRM-aspecten van ICT in het onderwijs</b></p> <p>De invoering van tabletklassen dient onderwijskundige doelen (differentiëren, activeren en motiveren leerlingen, enz.) en is een veranderingsproces met talloze HRM-aspecten, zoals zorgen voor eigenaarschap en faciliteren dat docenten met en van elkaar leren.</p>	14-15	V2
<p><b>Iedereen in zijn kracht? Levensfasebewust personeelsbeleid</b></p> <p>De uitdaging van deze school voor VMBO en Praktijkonderwijs is om te differentiëren en voor iedere leerling een passende leerroute te bieden. Dat vraagt flexibilisering van het onderwijsaanbod en samenwerken in teams. In gesprek met iedere medewerker wordt geïnventariseerd welke kwaliteiten hij/zij daarvoor heeft en welke HRM-ondersteuning nodig is om ieders inzetbaarheid te vergroten.</p>	14-15	V2
<p><b>Gedifferentieerd onderwijs</b></p> <p>Welke HRM-acties kunnen worden ingezet om het streefdoel te benaderen dat 100% van de lessen gedifferentieerd aangeboden wordt zowel naar niveau, tempo als werkvorm? Hoe ervaren docenten het functioneren van de gesprekscyclus in de praktijk, vergeleken met de beoogde functie ervan voor de 4 centrale schoolambities?</p>	15-16	V2



**BIJLAGE 2: OVERZICHT EINDOPDRACHTEN IN DE LEERGANG STRATEGISCH HRM VOOR VO SCHOOLLEIDERS**

Onderstaande tabel beschrijft het onderwerp van de eindopdracht en koppelt die aan de betreffende onderzoeksvraag (V) van dit onderzoek.

<b>ONDERWERP EINDOPDRACHT SCHOOLLEIDERS</b>	<b>JAAR</b>	<b>VRAAG</b>
<p><b>HRM/HRD: Een organisatie in beweging</b></p> <p>Wat is er nodig aan leiderschap om het proces richting eigenaarschap te stimuleren en verder vorm te geven?</p>	13-14	V3
<p><b>Ontwikkeling in leiderschap</b></p> <p>Hoe is de ontwikkeling naar meer persoonlijk en onderwijskundig leiderschap te concretiseren in termen van beoogd gedrag, bekwaamheden en mogelijkheden/opportunity voor leidinggevend, passend bij de strategische heroriëntatie (excellentie, gepersonaliseerd leren) en verandering in organisatiestructuur en cultuur (professionele ruimte, eigenaarschap laag in organisatie)?</p>	13-14	V3, V2
<p><b>De gesprekscyclus verbindend maken</b></p> <p>Wat is er nodig om de gesprekscyclus sterker te verbinden aan de doelen van de school, te richten op de sterke kanten van docenten, en meer inspirerend te maken? Wat vraagt dit van leidinggevend?</p>	14-15	V3
<p><b>De schoolleiding pakt zijn rol: leidinggeven aan teamontwikkeling</b></p> <p>Wat kan de locatiedirecteur doen om afdelingsleiders te faciliteren/ ondersteunen in hun leiderschapskwaliteiten en in het benutten van hun ruimte om teams hun verantwoordelijkheid te laten nemen voor het realiseren van de strategische doelstellingen?</p>	14-15	V3
<p><b>Kwaliteitsverbetering via leiderschap en samenwerking</b></p> <p>Analyse van kwaliteitsverschillen tussen twee vestigingen voor TL onderwijs leidt tot een plan van aanpak gebaseerd op people management dat stimuleert tot leren van elkaar, samenwerking, en medewerkers ruimte en verantwoordelijkheid geven.</p>	14-15	V3
<p><b>De rol van de teamleider in ontwikkelingsgerichte gesprekken</b></p> <p>Vanuit de analyse dat het aan implementatie van schoolbeleid schort omdat teamleiders onvoldoende in hun kracht functioneren wordt een beleid ontwikkeld en in gang gezet waarbij verschillende HRM-activiteiten worden gecombineerd om teamleiders en docenten te ondersteunen in het ontwikkelen van een professionele leercultuur.</p>	14-15	V3
<p><b>Strategisch HRM</b></p> <p>Hoe kan de schoolleiding personeel betrekken bij het bepalen van de HRM-activiteiten die nodig zijn om de doelen van het transitieplan (hoger rendement; ambitieuzere leerlingen; meer ruimte voor begeleiding) te realiseren? Wat is de rol van leidinggevend bij het uitvoeren van het HRM-beleid?</p>	15-16	V3
<p><b>Van HRM-instrument naar inspiratie via afdelingsleiders</b></p> <p>Een stichting met 8 scholen ontwikkelt overkoepelend HRM-beleid. De uitvoering ligt op schoolniveau. Schoolleiders signaleren dat HRM-beleid onvoldoende tot inspiratie leidt. Gesprekken met afdelingsleiders en focusgroepen met docenten zijn de basis voor een visie op inspirerend people management waarin afdelingsleiders centraal staan.</p>	15-16	V3

**BIJLAGE 2: OVERZICHT EINDOPDRACHTEN IN DE LEERGANG STRATEGISCH HRM VOOR VO SCHOOLLEIDERS**

Onderstaande tabel beschrijft het onderwerp van de eindopdracht en koppelt die aan de betreffende onderzoeksvraag (V) van dit onderzoek.

ONDERWERP EINDOPDRACHT SCHOOLLEIDERS	JAAR	VRAAG
<p><b>Strategische personeelsplanning: waarom is lange termijn beleid zo moeilijk?</b></p> <p>Verschillende factoren maken de vertaalslag van visie op onderwijsvernieuwing naar lange termijn personeelsplanning lastig. Intern: verschillende systemen (begroting, leerlingtelling, formatieplanning, roostering) hebben niet op elkaar afgestemde peildata en logica's, en koppeling van gegevens is lastig te realiseren; korte termijn oriëntatie overheerst. Extern: bij OCW overheerst een korte termijn oriëntatie op subsidies en projecten en ontbreekt het aan heldere plannen en investeringen voor de lange termijn die nodig zijn voor strategische personeelsplanning van de school.</p>	13-14	V4
<p><b>Gespreid leiderschap en professionele ruimte</b></p> <p>Hoe kan de school het onderwijspotentieel van docenten beter benutten? De professionalisering van medewerkers heeft geleid tot expertise die nog beter benut kan worden voor eigentijds onderwijs op de locaties door een proces op gang te brengen gericht op gespreid leiderschap en gebruik van professionele ruimte.</p>	13-14	V4
<p><b>Geef, groei, geniet: De nieuwe cultuur van onze school</b></p> <p>Hoe beoordelen medewerkers en leidinggevendenden de cultuur op de afzonderlijke locaties in relatie tot het realiseren van onze missie? Op basis hiervan wordt aan een professionele leercultuur gewerkt.</p>	15-16	V4
<p><b>Kaders voor beleid</b></p> <p>Een scholengroep signaleert dat het ontbreken van een verbindende missie en visie voor de groep tot gevolg heeft dat er weinig aandacht is voor implementatie van (HRM-)beleid en gebrek aan line of sight. Op basis van de doelen van de scholen en het Sectorakkoord VO wordt in gesprek tussen overkoepelend bureau en rectoren een nieuwe missie geformuleerd voor de stichting. Bijbehorende rollen, verantwoordelijkheden en (HRM-)instrumenten worden omschreven. Doel: een effectieve realisatie van de doelen van de scholengroep.</p>	15-16	V4
<p><b>Taakbeleid: van uurtjesadministratie naar professionele ruimte</b></p> <p>Het taakbeleid van deze stichting was financieel onhoudbaar en had negatieve gevolgen (uurtjesadministratie, gevoel van taakverzwaring, enz.). Om taakbeleid bevorderend te maken voor onderwijskwaliteit is het vernieuwd door het te koppelen aan het uitgangspunt van professionele ruimte van docenten en de invloed van docenten zelf binnen teams/afdelingen.</p>	15-16	V4

## COLOFON

Deze publicatie is een uitgave van het  
Departement Bestuurs- en Organiseringswetenschap,  
Universiteit Utrecht.

Met dank aan

Jasper Aalbers, VO-raad  
Hein van Asseldonk, VO-raad  
Gert-Jan van den Berg, VO-raad  
Barbara Dijkgraaf, Openbaar Voortgezet Onderwijs  
Zaanstad  
Marij Dings, op persoonlijke titel  
Chris Flikweert, Gomarusscholengemeenschap  
Josefien Hal, Hofstad Lyceum  
Henri Hammink, Scholengroep Carmel Hengelo  
Wim Huiberts, Sterren College Haarlem  
Sonja de Kreij, Stanislascollege, Westplantsoen  
Ton Roelofs, Penta College CSG  
Bas de Wit, VO-raad

**UNIVERSITEIT UTRECHT**  
**FACULTEIT RECHT, ECONOMIE, BESTUUR**  
**EN ORGANISATIE**  
**DEPARTEMENT BESTUURS- EN**  
**ORGANISATIEWETENSCHAP (USBO)**

Bijlhouwerstraat 6 | 3511 ZC Utrecht  
Telefoon (030) 253 81 01 | Fax (030) 253 72 00  
E-mail [info.usbo@uu.nl](mailto:info.usbo@uu.nl) | [www.uu.nl/usbo](http://www.uu.nl/usbo)