

WEET WAAR JE STAAT MET STAP 2



Drie instrumenten die inzicht geven in de actuele staat van je strategisch HRM, de beroepskwaliteit van je leraren en de lerende cultuur op je school.

Werk met Stap 2 aan het verder realiseren van een professionele schoolorganisatie: een lerende cultuur waarin onderwijs- en personeelsontwikkeling aan elkaar verbonden zijn. Stap 2 is dé vervolgstap op je inhoudelijke ambities. Met de activiteiten van Stap 2 maak je een duurzame verbinding tussen de ambities van de school, de organisatiedoelstellingen en het personeelsbeleid.

Stap 2 biedt VO-raad scholen ondersteuning die past bij de eigen ontwikkelfase en behoefte van de school. Om te weten waar je nu als school staat biedt Stap 2 drie instrumenten die inzicht geven in de actuele staat van het strategisch HRM, de beroepskwaliteit van de leraar en de lerende cultuur. Dit helpt scholen bij de verdere ontwikkeling op weg naar een professionele schoolorganisatie.

► **Kijk ook op www.voraad.nl/stap2 voor de instrumenten van Stap 2.**

SPIEGEL PERSONEEL & SCHOOL

De Spiegel Personeel & School geeft inzicht in de actuele staat van het strategisch HRM-beleid en de mogelijkheden om dit beleid te verbeteren. Meerdere geledingen van de school (zoals OOP'ers, docenten, teamleiders en schoolleiders) vullen een vragenlijst in. De volgende thema's komen aan bod in de vragenlijsten:

- De school als professionele organisatie
- HR-beleid en onderwijskundig beleid
- Sturing op schooldoelen voor dagelijks handelen
- Mate van ondersteuning medewerkers door HR-beleid
- De teamleider als peoplemanager
- Medewerkervelzijn en Realisatie van schooldoelen.

Deze vragenlijsten leveren een breed en diepgravend inzicht op. Daardoor weet je wat er speelt binnen de school en ook welke verbetermogelijkheden er zijn om de verbinding tussen de (onderwijskundige) ambities en de personele en organisatorische ontwikkelingen te verbeteren.

“Het was voor ons een eyeopener om de koppeling tussen onderwijskundig beleid en HR-beleid te maken.”

Hoe werkt het?

Op www.personeelenschool.nl vraag je een account aan. Vervolgens nodig je collega's met verschillende verantwoordelijkheden uit die betrokken zijn bij het ontwikkelen, toepassen en ontvangen van strategisch HRM-beleid, om de Spiegel in te vullen. Dit zijn bijvoorbeeld OOP'ers, docenten, teamleiders, schoolleiders, P&O- en HR-adviseurs. Binnen drie weken sluit de enquête en worden de resultaten in een uitgebreide rapportage teruggekoppeld, waarin de verschillen tussen de groepen van respondenten te zien zijn. In het rapport staat ook op welke onderdelen van strategisch HRM de school hoog scoort en welke dus moeten worden gekoesterd (de kroonjuwelen) en welke onderdelen aandacht nodig hebben. Het rapport bevat een prioriteringsmatrix die helpt keuzes te maken en die aangeeft welke verbeterfactoren grote impact hebben en welke minder. Zo krijg je interessante ingrediënten aangeleverd voor de dialoog op school.

► **De Spiegel is te vinden op www.personeelenschool.nl**

“De Spiegel geeft erkenning aan het belang van professionalisering van leidinggevenden.”

ONLINE TOOL: VIJF PRAKTISCHE HANDREIKINGEN STRATEGISCH HRM

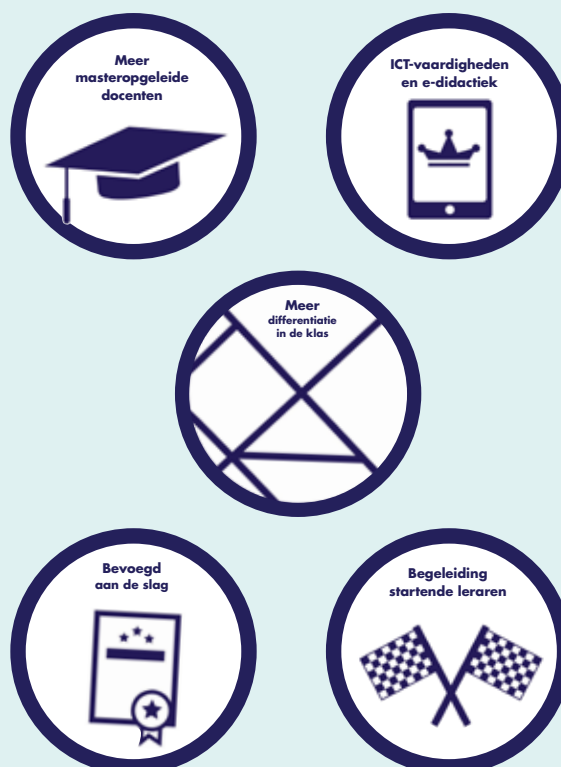
Deze vijf digitale handreikingen ondersteunen bij het leggen van verbindingen tussen het strategisch HRM-beleid en een aantal ambities uit het Sectorakkoord en de Lerarenagenda. De thema's die worden behandeld zijn Begeleiding startende leraren, Bevoegd aan de slag, Meer differentiatie in de klas, Meer masteropgeleide docenten en E-didactiek en ICT-vaardigheden.

Hoe werkt het?

Elke handreiking start met een korte inleiding over het waarom van aandacht voor het specifieke thema en gaat vervolgens in op de relatie tussen het thema en de inhoud en betekenis van strategisch HRM. Vervolgens worden er vragen gesteld over je beleid en activiteiten op dat gebied en geven we tips en informatie om het thema in de organisatie (beter) in kaart en onder de aandacht te brengen. Met behulp van het AMO-model krijg je inzicht in wat je kunt doen met betrekking tot het thema, hoe je het beleid verder kunt ontwikkelen, hoe je de activiteiten op een goede manier inzet en vooral hoe je de mensen in je organisatie in deze ontwikkelingen meeneemt.

“De relatie tussen de verschillende thema's en met strategisch HRM bieden mij houvast voor verdere implementatie van de beroepskwaliteit van de leraar.”

Om de toepasbaarheid en het gebruiksgemak te verhogen staan de handreikingen in een online tool. Stap voor stap ga je – al dan niet samen met collega's – door de handreikingen heen en vul je vragen online in. Na afloop is het mogelijk de vragen en antwoorden op te slaan of te printen, zodat je je uitwerkingen kunt delen met je collega's. Op deze manier is er niet alleen meer kennis op het specifieke thema opgedaan, maar heb je ook meer zicht op de eigen mogelijkheden en ideeën voor beleid op dit thema voor je eigen school.



OVER DE VIJF THEMA'S



Meer masteropgeleide docenten

Er zijn meerdere redenen waarom het inzetten van meer master opgeleide docenten gunstig kan zijn voor de school, *zo haal je bijvoorbeeld meer onderzoekende vaardigheden de school binnen*. Wo-masteropgeleide leraren in de bovenbouw van het vwo kunnen een wetenschappelijke benadering van de lesstof stimuleren. Master opgeleide docenten kunnen tevens een impuls geven aan de complexe vaardigheden binnen een school, zoals opbrengstgericht werken, differentiatie- en ICT-vaardigheden. *Diversiteit in teams is uiteraard belangrijk. Ook hbo-masters en vakmasters als brede of onderwijsgerichte masteropleidingen (onderwijskunde of de master Special Educational Needs) verrijken de school.*



ICT-vaardigheden en e-didactiek

De motivatie en prestaties van leerlingen kunnen verbeteren wanneer in het onderwijs op de juiste manier gebruik wordt gemaakt van ICT. *De recente ontwikkeling richting maatwerkonderwijs geeft een extra impuls aan de inzet van ICT*. Tegelijkertijd ervaren veel scholen obstakels: zij zijn nog niet goed genoeg ingericht voor intensief ICT-gebruik en leraren ontberen deels de vaardigheden om ICT efficiënt en creatief in te zetten. De organisatie van faciliteiten en het organiseren van draagvlak en expertise onder docenten zijn daarom cruciaal.



Meer differentiatie in de klas

Voor het geven van goed onderwijs en het verbeteren van de kwaliteit ervan zijn gekwalificeerde leraren nodig. Deze leraren zijn vakinhoudelijk en pedagogisch-didactisch sterk, besteden aandacht aan professionalisering, reflecteren op hun activiteiten en zijn bovenal in staat alle leerlingen op hun eigen niveau onderwijs te geven. *Zij onderzoeken de consequenties van hun handelen (reflecteren, evalueren) en trekken hier lering uit*. Bezitten jouw docenten deze vaardigheden en zo nee, hoe zorg je ervoor dat dit wordt ontwikkeld?



Bevoegd aan de slag

Voor het borgen van de basiskwaliteit van onderwijs en leraarschap zijn bevoegde en bekwame leraren een belangrijke randvoorwaarde. Meer scholen zetten daarom actief in op professionalisering, waarvan het sturen op bevoegdheid onderdeel is geworden. *Deze inspanningen werpen vruchten af, het aantal bevoegd gegeven lessen nam de laatste jaren toe. Inzicht in het aantal bevoegd gegeven lessen bij de schoolleider blijft echter nodig om de doelstellingen uit het Sectorakkoord te bereiken.*



Begeleiding startende leraren

In veel scholen zijn vergrijzing van het personeelsbestand en het boeien en binden van jonge leraren belangrijke knelpunten. Oplossingen worden gezocht in goede opleidingen, HRM-beleid en cao-afspraken. Om leraren een goede start te geven, ze met meer plezier in het beroep aan het werk te krijgen én te houden en minder uitval te krijgen, zetten steeds meer scholen in op de begeleiding van startende leraren. *Een goede start is bovendien voor leraren een stimulans voor professionele groei, nu en in de toekomst.*

► De handreikingen zijn te vinden op shrm.vo-raad.nl.

COLLEGIALE VISITATIE: VAN ZELFEVALUATIE TOT VISITATIE

De collegiale visitaties van Stap 2 richten zich op de activiteiten die én verder gaan dan reguliere kwaliteitszorg én maken dat de school ambitieus bezig is met de ontwikkeling van haar onderwijs. Belangrijk uitgangspunt van de collegiale visitatie is de eigen ontwikkelingsvraag van de school of afdeling/team. Hiervoor gebruikt de school de Schoolfie. De *Schoolfie* is een inhoudelijke zelfportret van de school, gemaakt door (en voor) de school zelf. Met de *Schoolfie* kan de school snel en eenvoudig inzichtelijk maken hoe de school ervoor staat op het onderwerp ambitieus leerklimaat. De uitkomsten van de *Schoolfie* kan de school gebruiken om gerichte ambities en ontwikkelingsvragen te formuleren voor het verder realiseren en versterken van het ambitieuze leerklimaat in de school.

"Het instrument Schoolfie leidt snel tot de kern en helpt om de ontwikkelingsvraag scherp te krijgen. Hoe scherper die vraag is, hoe groter de opbrengst van de visitatie."

Wanneer de ontwikkelingsvraag van de school helder is, wordt een visitatieprogramma op maat gemaakt. De visitatie wordt uitgevoerd door getrainde collega's (peer-visitatoren) van andere deelnemende scholen. Het visitatieteam kijkt in hoeverre het beeld dat de school van zichzelf heeft overeenkomt met het beeld dat het visitatieteam krijgt op basis van de eigen voorbereiding, lesbezoeken en gesprekken. Aan het eind van de visitatie geeft het visitatieteam zowel mondeling als schriftelijk haar bevindingen terug. Dit doet zij zonder oordeel en advies. Doordat de gevisitatieerde scholen zelf ontwikkelvragen formuleren, sluit de visitatie naadloos aan bij de ontwikkeling op de betreffende school. De visitatie levert eye-openers, handvatten en nieuwe inzichten op, waarmee de school weer een volgende stap in de eigen ontwikkeling kan zetten.

► **Impressie collegiale visitatie is te vinden op www.vo-raad.nl/stap2**

"De visitatie scherpt onze vermoedens aan en geeft terug hoe docenten er tegen aan kijken, zodat we van daar uit samen verder kunnen."

"De handreiking biedt zowel kennis als zelfreflectie."



Strategisch HRM versterkt de school

Het verbinden van onderwijsontwikkeling en personeelsontwikkeling is een belangrijke randvoorwaarde voor de onderwijskundige ontwikkeling van scholen en daarmee voor de kwaliteit van de vo-sector. Dit betekent dat personeelsontwikkeling in de school moet worden afgestemd op de (onderwijskundige) doelen en ambities van de school. Tevens dient er samenhang tussen humanresources (HR)-activiteiten te zijn en dient er bij de implementatie van HR-beleid in de school veel aandacht te zijn voor peoplemanagement. Met een dergelijke aanpak is humanresource-management (strategisch HRM) niet langer uitsluitend een zaak van P&O, maar is het 'in de lijn' ingebed.

Deze benadering van personeelsbeleid heet 'strategisch HRM'. De term wordt gebruikt voor het realiseren van doelen en opbrengsten voor de organisatie, voor medewerkers en de maatschappij (door de prestaties van leerlingen). Strategisch HRM-beleid is essentieel voor het realiseren van de schooleigen, onderwijsinhoudelijke ambities enerzijds en die in het Sectorakkoord VO 2014-2017 richting krachtig en toekomstgericht onderwijs anderzijds.

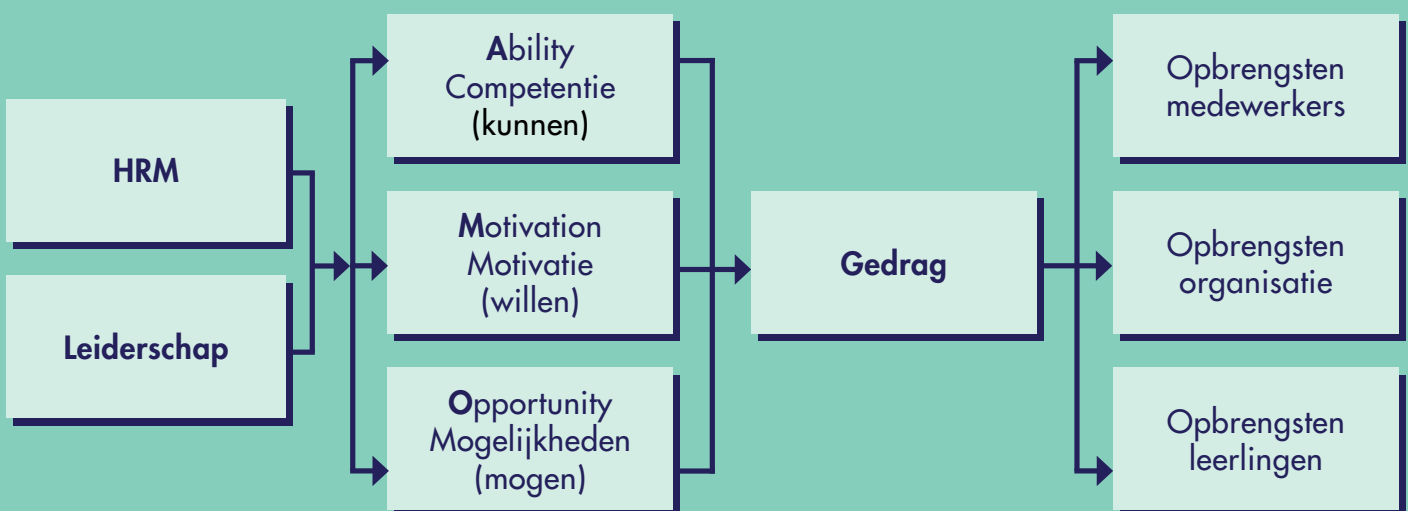
Het invoeren van een strategisch HRM-beleid betekent niet dat de school het bestaande HRM-beleid meteen moet omgooien. Integendeel: het gaat om een langetermijnontwikkeling en scholen moeten de ruimte nemen om zich te ontplooiën. Strategisch HRM bouwt voort op meerjarenplannen en eerder HRM-beleid en biedt je als schoolleiding een brede benadering, waarbij rekening moet worden gehouden met interne en externe factoren en stakeholders.

Strategisch HRM kent drie hoofdprincipes:

- **Verticale integratie.** Het strategisch HRM-beleid afstemmen op de doelen van de school. In gesprek gaan met medewerkers zodat het strategisch HRM-beleid ook aansluit bij hun wensen en zij weten waar de school naar toe wil.
- **Horizontale integratie.** Zorgen voor samenhang in hrm. Dat kan met behulp van het AMO-model. Samenhang in strategisch HRM-maatregelen door deze af te stemmen op het professioneel gedrag van medewerkers. Door strategisch HRM te richten op ondersteuning van hun Ability (competenties of kunnen), Motivatie (of willen) en Opportunity (mogelijkheid of mogen).
- **Implementatie door leidinggevenden.** Zorgen voor bewaarde teamleiders die als peoplemanager hun medewerkers ondersteunen, gericht op de doelen van de school en met oog voor hun welzijn.

Strategisch HRM en het creëren van een lerende cultuur zijn geen losstaande doelen en daarmee ook geen optelsom van losse activiteiten binnen een school. Ook zal het voor de ene school gemakkelijker zijn strategisch HRM-beleid te ontwikkelen dan voor de andere, vanwege geschiedenis, grootte of ligging, en heeft niet iedere school hetzelfde tempo of stadium van ontwikkeling.

Strategisch HRM gaat niet alleen over bepalen van strategische doelen, maar ook om het in kaart brengen en volgen van ingezet beleid, het voeren van de dialoog met alle betrokkenen en het bijstellen van het beleid of de strategische doelen. Strategisch HRM-beleid is daarom nooit af. Elke school is een lerende organisatie in een dynamische omgeving. Dit vergt continue aanpassingen. Wanneer je als schoolleider strategisch HRM als een cyclisch proces opvat, levert het doorlopen van de Plan-Do-Check-Act-cyclus (PDCA-cyclus) input voor de volgende ronde. Een ronde waarin de dialoog met de verschillende betrokkenen over de visie en doelen aangescherpt kan worden, waarin gericht beter gedragen beleid kan worden uitgezet en waarin het strategische, tactische en operationele handelen beter in balans geraken. En waarin ieder voor zich en de school als geheel beter weten hoe en waarom de specifieke en gezamenlijke doelen bereikt kunnen worden.



Figuur 1: Model HRM – AMO opbrengsten (bron:UU)

STAP 2

Zet de volgende stap op weg naar verbinding tussen onderwijskundige, organisatorische en personele ambities.

Werk met Stap 2 aan het verder realiseren van een professionele schoolorganisatie: een lerende cultuur waarin onderwijs- en personeelsontwikkeling aan elkaar verbonden zijn. Stap 2 is dé vervolgstap op je inhoudelijke ambities. Met onze activiteiten maak je verbinding tussen de ambities van je school, je organisatiedoelstellingen en het personeelsbeleid. Met deze koppeling verander je pas echt!

Stap 2 is een programma van de VO-raad. Binnen het thema Voor een professionele schoolorganisatie werkt het programma samen met de VO-academie en het Steunpunt Opleidingsscholen. Stap 2 is daarnaast nauw verbonden aan het VO-raad programma Maatwerk.



▶ **Meer weten? Ga naar www.vo-raad.nl/stap2 of neem contact met ons op via: stap2@vo-raad.nl**