

## **Strategisch personeelsbeleid in het VO:**

**Nulmeting in het kader van de monitoring van de afspraak in het geactualiseerde Sectorakkoord VO (2018) over de versterking van strategisch personeelsbeleid**

*Onderzoek uitgevoerd door*

Universiteit Utrecht

Departement Bestuurs- en Organiseringswetenschap

Prof. dr. Peter Leisink

m.m.v. Julia Penning de Vries, MSc

*In opdracht van*

VO-raad

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

18 februari 2019

## Inhoudsopgave

1.	Introductie .....	3
2.	Strategisch personeelsbeleid in relatie tot de beoogde doelen .....	5
3.	Onderzoeksverantwoording .....	12
4.	Resultaten .....	15
5.	Conclusies en discussie .....	20
6.	Literatuur .....	24
	Bijlage 1: Scores enquêteonderzoek onder VO-besturen en aanvullende gegevens uit de Spiegel Personeel en School .....	28
	Bijlage 2: Bespreking van de gegevens uit de Spiegel Personeel en School .....	38

## 1. Introductie

In 2018 is het Sectorakkoord VO geactualiseerd. Onderdeel van het geactualiseerde Sectorakkoord VO is een afspraak ter versterking van het strategisch personeelsbeleid in de sector die zich richt op de ambitie van het koppelen van onderwijsontwikkeling en personeelsontwikkeling in het kader van het 'organiseren van toekomstbestendigheid' van het onderwijs.

Strategisch personeelsbeleid wordt in het geactualiseerde Sectorakkoord (2018, p.5) beschouwd als een belangrijke voorwaarde voor de doorlopende leerlijnen van leraren en schoolleiders, voor goed onderwijs en voor de school als aantrekkelijke werk- en leeromgeving. Het geactualiseerde Sectorakkoord VO (2018, p. 5) verwoordt als streefbeeld dat 'schoolbesturen vanuit een oriëntatie op de toekomst en hun externe omgeving werken aan de afstemming van hun personeelsbeleid op onderwijskundige doelen en (daaraan gekoppeld) de professionele ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid van leraren en schoolleiders. Zowel in de planvorming als in de beleidsuitvoering en binnen de context van een professionele dialoog, zodat leraren, schoolleiders en scholen zoveel mogelijk willen, kunnen en mogen leren.'

Corresponderend met dit streefbeeld ziet het geactualiseerde Sectorakkoord als doelstelling van strategisch personeelsbeleid: *Schoolbesturen stemmen hun personeelsbeleid af op onderwijskundige doelen en daaraan gekoppeld de professionele ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid van leraren en schoolleiders.* Om te adviseren over een passende wijze van monitoren in hoeverre de ontwikkeling van strategisch personeelsbeleid in het voortgezet onderwijs bijdraagt aan de realisatie van deze doelstelling hebben Ministerie van OCW en VO-raad een werkgroep strategisch personeelsbeleid ingesteld. Deze werkgroep heeft op basis van adviezen van de Universiteit Utrecht<sup>1</sup> en TNO<sup>2</sup> de volgende indicatoren vastgesteld voor de kwantitatieve monitoring van de Sectorakkoord-afspraken onder alle bevoegd gezagen VO:

- Afstemming van strategisch personeelsbeleid op externe ontwikkelingen
- Afstemming van strategische personeelsbeleid op onderwijskundige doelen
- Duurzame inzetbaarheid
- Ontwikkelperspectief leraren en schoolleiders
- Kwaliteit van implementatie van strategisch personeelsbeleid door schoolleiders

Met het oog op de looptijd van het geactualiseerde Sectorakkoord (medio 2018 – voorjaar 2020) wordt tweemaal een enquêteonderzoek onder alle bevoegd gezagen uitgevoerd waardoor de ontwikkeling van het strategisch personeelsbeleid in de sector op deze indicatoren in beeld wordt gebracht. Dat betekent dat de resultaten van het huidige onderzoek als nulmeting in het kader van het geactualiseerde sectorakkoord beschouwd kunnen worden. Hoofdstuk 3 verantwoordt de opzet en uitvoering van het onderzoek.

De werkgroep strategisch personeelsbeleid heeft gevraagd om een rapport met beschrijvende resultaten van de enquête onder besturen. Dit rapport wordt samen met informatie uit andere

---

<sup>1</sup> Advies Evaluatie van Afspraken uit het Sectorakkoord VO. Universiteit Utrecht, 28 september 2018.

<sup>2</sup> Advies Monitoring Duurzame Inzetbaarheid in het VO. TNO, 4 oktober 2018.

bronnen voorgelegd aan een reviewcommissie die de staat van ontwikkeling van strategisch personeelsbeleid in het VO zal duiden. Dit enquêteonderzoek onder besturen kent beperkingen die ten dele door het gebruik van andere informatiebronnen worden gecompenseerd. Een belangrijke beperking van dit onderzoek is dat het zich uitsluitend richt op besturen. Alle afspraken van het geactualiseerde Sectorakkoord worden gemonitord op het niveau van besturen en het ligt uit oogpunt van systematiek voor de hand om dat ook te doen met de afspraak over strategisch personeelsbeleid. Uit onderzoek is echter bekend dat de perceptie van besturen van strategisch personeelsbeleid verschilt van de perceptie van actoren op andere niveaus binnen een school. Om enigermate tegemoet te komen aan het verschil in percepties heeft de werkgroep strategisch personeelsbeleid verzocht om aanvullend op deze rapportage, waar mogelijk, ook gegevens te rapporteren van schoolleiders, teamleiders en docenten, die bekend zijn uit de Spiegel Personeel en School<sup>3</sup>. In Bijlage 2 bij dit rapport worden die aanvullende gegevens besproken.

Dit rapport is als volgt opgezet.

Hoofdstuk 2 werkt het theoretisch kader uit waarop het onderzoek is gebaseerd. Het concept strategisch personeelsbeleid (HRM) wordt beschreven alsmede de factoren die de effectiviteit van de bijdrage van strategisch personeelsbeleid aan de realisatie van de strategische doelen van een organisatie (school) bepalen. Bovendien wordt toegelicht in welke zin de percepties die verschillende actoren van strategisch personeelsbeleid hebben van elkaar verschillen. Tenslotte wordt een toelichting gegeven op het ontwikkelperspectief van leraren en schoolleiders, de duurzame inzetbaarheid van medewerkers en de potentiële bijdrage van strategisch personeelsbeleid daar aan.

Hoofdstuk 3 verantwoordt de opzet en uitvoering van het onderzoek. Aan de orde komen de populatie en beschrijving van de respons, de meetschalen waarmee de indicatoren zijn onderzocht, en de wijze van data-verzameling en analyse.

In Hoofdstuk 4 worden de resultaten gepresenteerd met betrekking tot elk van de indicatoren. Het gaat om de beschrijvende resultaten van het onderzoek onder besturen, waarvoor Bijlage 1 de scores presenteert, zowel op het niveau van de concepten als de individuele items uit de vragenlijst.

Hoofdstuk 5 trekt conclusies in relatie tot de door het Sectorakkoord geformuleerde doelstelling van strategisch personeelsbeleid. Hierbij is de terughoudendheid in acht genomen die past bij de doelstelling van dit rapport en de taak van de reviewcommissie om op basis van meerdere bronnen te komen tot een duiding van de ontwikkeling van strategisch personeelsbeleid in het VO.

Bijlage 1 presenteert niet alleen de scores van het onderzoek onder besturen maar ook de corresponderende gegevens uit de Spiegel Personeel en School, voor zover beschikbaar.

Bijlage 2 bespreekt de gegevens uit de Spiegel Personeel en School in relatie tot de uitkomsten uit het onderzoek onder besturen.

---

<sup>3</sup> De Spiegel Personeel en School is een instrument dat de VO-raad scholen aanbiedt om de kwaliteit van hun strategisch personeelsbeleid, de toepassing en de resultaten ervan te onderzoeken. Zo'n 90 scholen hebben het instrument gebruikt, goed voor meer dan 3500 leraren en 400 schoolleiders.

## 2. Strategisch personeelsbeleid (HRM) in relatie tot de beoogde doelen

Dit hoofdstuk licht het concept strategisch personeelsbeleid toe en beschrijft de belangrijkste theoretische inzichten waarop het uitgevoerde onderzoek is gebaseerd. Voor deze toelichting is gebruik gemaakt van een eerder onderzoek naar de staat van strategisch personeelsbeleid in het VO (Knies en Leisink 2017). Daarnaast besteedt dit hoofdstuk aandacht aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers en aan de professionele ontwikkeling van leraren en schoolleiders.

### *Het concept strategisch personeelsbeleid (HRM)*

Dit onderzoek naar strategisch personeelsbeleid (HRM) in het VO is gebaseerd op theoretische inzichten en internationaal wetenschappelijk onderzoek. Onderzoek naar HRM heeft de neiging algemene uitspraken te doen, bijvoorbeeld over de bijdrage van HRM aan strategische organisatiedoelen, terwijl het meeste onderzoek betrekking heeft op het bedrijfsleven. 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, met name het onderwijs (bijv. Favero, Meier & O'Toole 2016; Leisink & Boselie, 2014; Runhaar 2016). Die zijn de basis voor dit onderzoek naar strategisch personeelsbeleid in het VO.

In navolging van Boselie (2014, p. 5) wordt strategisch personeelsbeleid (HRM) gezien als de besluitvorming en concrete activiteiten ten aanzien van management van arbeid en personeel gericht op het behalen van organisatiedoelstellingen, maatschappelijke doelstellingen en doelstellingen van medewerkers. Kenmerkend voor *strategisch* personeelsbeleid is dat het is afgestemd op de strategische doelen van de organisatie en op de ontwikkelingen in de omgeving van de organisatie. Voor een school gaat het bij de strategische doelen om de onderwijskundige doelen, de doelen van goed werkgeverschap, en de doelen die samenhangen met de levensvatbaarheid van de school. Bij de ontwikkelingen in de externe omgeving is onderscheid te maken tussen ontwikkelingen in de marktcontext (bijvoorbeeld krimp van het aantal leerlingen en digitalisering) en ontwikkelingen in de institutionele context (bijvoorbeeld 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).

De concrete activiteiten waar strategisch personeelsbeleid uit bestaat, zijn maatregelen op het gebied van opleiding, ontwikkeling en mobiliteit; beoordeling en beloning; welzijn op het werk, werk-privé balans; teamwerk en collectieve autonomie; uitdagend werk; professionele ruimte; werkzekerheid; en werving, selectie en begeleiding bij in-/door-/uitstroom.

### *Strategisch personeelsbeleid (HRM) in het VO*

Vanaf 2000 heeft het ministerie van OCW in samenwerking met werkgeversorganisaties in het onderwijs scholen gestimuleerd werk te maken van goed personeelsbeleid. Aanvankelijk gebeurde dat onder de noemer integraal personeelsbeleid (IPB). IPB was een benadering van personeelsbeleid die beoogde bij te dragen aan onderwijskundige vernieuwing door het regelmatig en systematisch afstemmen van de inzet, kennis en bekwaamheden van medewerkers en de inhoudelijke en organisatorische doelen van de school. De implementatie van IPB bleek in de praktijk weinig succesvol (Koneremann & Uytendaal 2010; Runhaar & Sanders 2007). Het schortte aan zowel de

afstemming van personeelsbeleid op onderwijskundig beleid, als aan de afstemming van beleidsinstrumenten op elkaar. In een onderzoek naar de implementatie van IPB in het MBO concluderen Runhaar en Sanders (2007) dat IPB-beleid en -instrumenten weinig door medewerkers gebruikt worden en dat docenten de personeelsinstrumenten nauwelijks als nuttig ervaren.

Er is een belangrijk verschil tussen IPB en het concept HRM dat sinds enkele jaren gebruikt wordt, bijvoorbeeld in het Sectorakkoord VO 2014-2017. IPB gaat er van uit dat bestuur en management de missie en visie van een school vaststellen, en dat medewerkers zorgen dat ze weten wat de school nastreeft en 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 neemt IPB als vanzelfsprekend aan dat docenten vanuit hun eigen verantwoordelijkheid in actie komen. Het concept van strategisch HRM bouwt voort op de uitgangspunten van IPB als het gaat om de nagestreefde afstemming van personeelsbeleid op (onderwijskundig) schoolbeleid en de onderlinge samenhang van personeelsbeleid, 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.

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. In deze Lerarenagenda wordt in feite de waarborg voor onderwijskwaliteit die de overheid van oudsher koppelde aan de kwaliteit van lerarenopleidingen en het aanstellen van bevoegd personeel uitgebreid naar eisen aan het personeelsbeleid van scholen. Dat personeelsbeleid moet leraren en schoolleiders ondersteunen, bijvoorbeeld om zich professioneel te blijven ontwikkelen en de professionele ruimte te benutten ten dienste van goed onderwijs. Het Sectorakkoord VO 2014-2017 trekt de lijn van de Lerarenagenda door en stelt dat 'besturen en scholen in het voortgezet onderwijs nog veel kunnen winnen bij een samenhangende inzet en koppeling van HR-beleid aan de strategische, onderwijskundige doelen die zij nastreven' (p. 23). Het Sectorakkoord verbindt daar de eis aan dat ook schoolleiders zich dienen te professionaliseren, onder andere op het gebied van strategisch personeelsbeleid.

Om vast te stellen in welke mate besturen zorgen voor goed personeelsbeleid is een idee dat het dashboard sectorakkoord vo een indicator zou moeten bevatten als het aandeel medewerkers dat minimaal één per jaar een functioneringsgesprek met zijn/haar leidinggevende heeft. In het VO schommelt dat aandeel al jarenlang rond de 75%. Onvrede over deze beperkte operationalisatie van strategisch personeelsbeleid was een aanleiding voor de VO-raad om in 2016-2017 een onderzoek onder besturen te laten uitvoeren dat een breder en meer valide beeld geeft van de ontwikkeling en implementatie van het strategisch personeelsbeleid (HRM). Dit onderzoek concludeerde dat besturen het personeelsbeleid in het algemeen behoorlijk goed afstemmen op het onderwijskundig schoolbeleid en op voorzieningen voor werknemers met name op het gebied van hun professionele ontwikkeling. Het onderzoek concludeerde echter ook dat het strategisch personeelsbeleid in aanzienlijk mindere mate gericht is op actuele maatschappelijke issues (werkdruk, vitaliteit,

duurzame inzetbaarheid) en op onderwijskundige voorwaarden als differentiatie- en ICT-vaardigheden en de ontwikkeling van een lerende cultuur (Knies & Leisink 2017).

*Voorwaarden die de effectiviteit van strategisch personeelsbeleid bepalen*

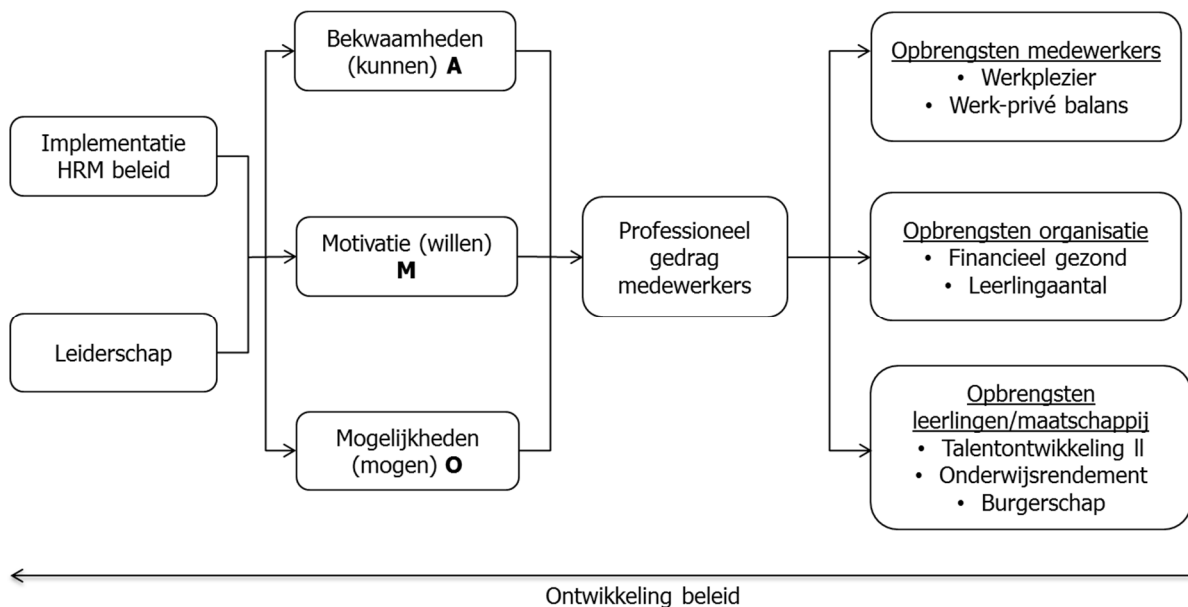
Gratton en Truss (2003) noemen drie voorwaarden die de mate waarin strategisch personeelsbeleid effectief bijdraagt aan het realiseren van de strategische organisatiedoelen bepalen. Deze zijn:

- Het strategisch personeelsbeleid is afgestemd op de organisatiestrategie;
- De maatregelen van het personeelsbeleid hangen onderling goed met elkaar samen;
- Het personeelsbeleid wordt goed toegepast door leidinggevenden.

Deze voorwaarden worden hieronder toegepast op scholen en verder uitgewerkt.

Voorwaarde 1: Personeelsbeleid afstemmen op het schoolbeleid

De afstemming van strategisch personeelsbeleid op het schoolbeleid wordt gevisualiseerd door de waardeketen in figuur 1 (gebaseerd op Knies & Leisink 2014).



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

De basis van de waardeketen is dat strategisch personeelsbeleid 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 individuele talentontwikkeling vereist gepersonaliseerd onderwijs; HRM moet dan bestaan uit beleid dat docenten in dat professionele gedrag ondersteunt, bijvoorbeeld door te zorgen voor differentiatievaardigheden, variatie in klassengrootte en hulpmiddelen als ICT en gebouwinrichting.

Voorwaarde 2: Onderlinge samenhang van beleidsmaatregelen

De tweede voorwaarde, onderlinge samenhang van 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 beleidsmaatregelen te bundelen in de vorm van bundels gericht op:

- De bekwaamheden (Abilities) van medewerkers; denk aan 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 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 maatregelen gericht op het bieden en benutten van professionele ruimte, medezeggenschap, tijd, ICT ondersteuning, een lerende organisatiecultuur

De samenhang van 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; Runhaar 2016).

Voorwaarde 3: Toepassing personeelsbeleid door leidinggevendenden (people management)
---

De derde voorwaarde waarvan de effectiviteit van strategisch personeelsbeleid afhangt, is de toepassing door leidinggevendenden. Beleid dat niet (goed) wordt toegepast blijft immers steken in fraaie bedoelingen op papier. Leidinggevendenden, ondersteund door P&O-adviseurs, zijn verantwoordelijk voor de implementatie van beleid. Het is de toepassing van personeelsbeleid door leidinggevendenden die bepaalt wat medewerkers van het 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 personeelsbeleid kan echter niet los gezien worden van zijn/haar leiderschap in bredere zin. Sinds een jaar of tien wordt door onderzoekers (Knies 2012; Purcell & Hutchinson 2007) de term *people management* gebruikt om te benadrukken dat de toepassing van personeelsbeleid samenhangt met het leiderschapsgedrag van leidinggevendenden, 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 strategisch personeelsbeleid en leiderschapsgedrag van leidinggevendenden elkaar nodig hebben en versterken.

People management is één component van het leiderschap van schoolleiders. Een andere essentiële component is het onderwijskundig leiderschap van schoolleiders. Hieronder wordt begrepen het (met andere stakeholders) ontwikkelen van een onderwijskundige visie en het communiceren van schooldoelen, alsmede de manier waarop schoolleiders medewerkers motiveren en sturen richting de realisatie van deze visie en doelen (transformationeel en transactioneel leiderschap)(Day, Gu & Sammons 2016; Geijsel et al. 2003, 2009; Hallinger 2011; Yukl 2012).

#### *Strategisch personeelsbeleid 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 personeelsbeleid zoals uitgedacht en op papier gezet niet altijd in dezelfde mate en op dezelfde manier door alle leidinggevendenden in de organisatie wordt geïmplementeerd.



Bovendien impliceert dit inzicht dat niet alle medewerkers het door hun leidinggevende geïmplementeerde beleid op dezelfde manier ervaren.

Het onderscheid tussen beoogd, geïmplementeerd en gepercipieerd personeelsbeleid maakt duidelijk dat het type informatie dat over strategisch personeelsbeleid wordt verkregen afhankelijk is van de geleding in een organisatie die wordt bevraagd. Wanneer het bestuur of de directie wordt bevraagd wordt een beeld geschetst over het formele strategisch personeelsbeleid zoals het bedoeld is. Wanneer leidinggevend 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. Figuur 2 (gebaseerd op Knies 2012) vat het onderscheid samen.

<i>Type HRM</i>	<i>Illustratie</i>	<i>Perspectief</i>
Beoogd	HR-beleid en strategie	Bestuurder/directie
Geïmplementeerd	HR-implementatie	Leidinggevende
Gepercipieerd	Medewerkerpercepties	Medewerker

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

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 minder positief. Dat wil zeggen dat bestuurders/leden van de directie positiever oordelen over HRM dan leidinggevend 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 de respondenten zijn die de vragen over strategisch personeelsbeleid in de scholen onder hun bestuur hebben beantwoord en dat deze groep doorgaans positiever oordeelt dan leidinggevend en medewerkers in de school.

#### *Strategisch personeelsbeleid en de duurzame inzetbaarheid van medewerkers*

Duurzame inzetbaarheid wordt door onderzoekers op uiteenlopende manieren gedefinieerd en gemeten. In dit onderzoek is inzetbaarheid gedefinieerd als het vermogen om gezond, vitaal en productief deel te nemen aan (betaalde) arbeid en voegt 'duurzame' inzetbaarheid toe dat het gaat om het behoud van dit werkvermogen gedurende het hele werkzame leven. Daarmee wordt aangesloten bij de definitie van Van der Klink et al. (2010): *'Duurzaam inzetbaar betekent dat medewerkers doorlopend in hun arbeidsleven over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren. Dit impliceert een werkcontext die hen hiertoe in staat stelt, evenals de attitude en motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten'*.

Bij de operationalisering van deze definitie is rekening gehouden met de beschikbaarheid van items voor relevante domeinen van deze definitie en met de beperkingen die aan de vragenlijst gesteld zijn. Binnen dit kader is gekozen voor de belangrijkste arbeidsrisico's waar scholen mee te maken hebben en die 'het behoud van gezondheid en welzijn' van medewerkers raken: werkdruk/stress, emotioneel zwaar werk, agressie en geweld, en andere arbeidsrisico's. Tegelijk is ook gevraagd naar maatregelen die scholen getroffen hebben om met deze arbeidsrisico's om te gaan.

Onderzoek (Taris, Leisink & Schaufeli 2017) laat zien dat werkdruk met name kan leiden tot stress en uitval van medewerkers wanneer zij niet over de autonomie beschikken om te bepalen hoe ze met hun taakbelasting omgaan. Daarom is ook aandacht besteed aan de mate waarin leraren participeren in beslissingen over zaken als de verdeling van lesgebonden en niet-lesgebonden taken. Evenzo is aandacht besteed aan de mate waarin schoolleiders zelfstandig beslissen over zaken als het ontwerpen en uitvoeren van onderwijsprocessen, de bedrijfsvoering, en dergelijke.

In de definitie van duurzame inzetbaarheid is een belangrijk element dat medewerkers over de mogelijkheden en voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk te (blijven) functioneren. Dit element omvat meer dan aandacht kan krijgen in dit onderzoek. De ondersteuning die het strategisch personeelsbeleid biedt aan het ontwikkelperspectief van leraren en schoolleiders (zie volgende paragraaf) hoort er bijvoorbeeld bij als één van de voorwaarden om in huidig en toekomstig werk te (blijven) functioneren. Aan de mogelijkheden om in huidig en toekomstig werk te (blijven) functioneren wordt aandacht gegeven door middel van twee aspecten, namelijk informatie over:

1. de mate waarin leraren en schoolleiders voldoende toegerust zijn voor hun werk, dat wil zeggen: dat zij beschikken over vereiste kwalificaties en ervaring, en
2. de mate waarin zij voldoende gemotiveerd zijn om zich professioneel te blijven ontwikkelen, passend bij de gewenste ontwikkeling van het onderwijs.

Verschillende onderzoekers (o.a. van Harten 2016) zien de combinatie van voldoende toegerust zijn en voldoende gemotiveerd zijn om zich professioneel te blijven ontwikkelen als proxy voor duurzame inzetbaarheid (zonder de component vitaliteit waar de eerder genoemde arbeidsrisico's betrekking op hebben).

#### *Strategisch personeelsbeleid en het ontwikkelperspectief voor leraren en schoolleiders*

Professionele ontwikkeling is van oudsher het speerpunt geweest van overheidsbeleid in het onderwijsveld, in het besef dat onderwijsontwikkeling en -vernieuwing niet mogelijk zijn zonder professionele ontwikkeling (Fullan & Hargreaves 1992). Er is nog een andere reden voor beleidsmakers om extra aandacht te schenken aan het ontwikkelperspectief voor leraren en schoolleiders en die heeft alles te maken met het versterken van het imago van het lerarenberoep (Snoek et al. 2017). Met een schets van vier domeinen voor loopbaanontwikkeling voor leraren doen Snoek et al. (2017) een voorzet om helderheid te creëren over mogelijkheden voor professionele ontwikkeling en doorgroei in bepaalde loopbaanpaden die in de praktijk voorkomen. Een verdere uitwerking van dit ontwikkelperspectief wordt gezien als een factor die het lerarenberoep aantrekkelijker kan maken.

Strategisch personeelsbeleid biedt ondersteuning voor professionele ontwikkeling die meer individueel georiënteerd is, zoals de mogelijkheid om trainingen, cursussen en workshops te volgen, van coaching gebruik te maken, of de mogelijkheid om door te groeien naar een expertrol (zoals zorgcoördinator, schoolopleider) naast de primaire werkzaamheden als docent. De Onderwijsraad (2016) heeft er de nadruk op gelegd dat ook het collectieve gebruik van professionele ruimte voor ontwikkeling door teams en secties belangrijk is. Daarbij gaat het om het gecombineerd leren en ontwikkelen van onderwijs door leraren in teams of professionele leergemeenschappen. Strategisch personeelsbeleid kan hier aan bijdragen door mogelijkheden te bieden voor collegiale consultatie, door professionele ruimte te bieden om met collega's eigen initiatieven voor professionele ontwikkeling te nemen, en de mogelijkheid om met collega's aan professionele ontwikkeling en onderwijsvernieuwing te werken.

Aandacht voor de professionele ontwikkeling van schoolleiders is van oudsher wat achter gebleven bij die voor leraren. De laatste jaren staat professionalisering van schoolleiders echter hoog op de agenda, bijvoorbeeld van de VO-academie. Onderdeel daarvan vormt de professionalisering van schoolleiders op het gebied van strategisch personeelsbeleid. De Beroepsstandaard Schoolleiders VO, door de algemene ledenvergadering van de VO-raad vastgesteld op 27 november 2014, biedt een systematisch kader voor de bekwaamheden die van schoolleiders worden gevraagd. Recent heeft ook de Onderwijsraad (2018) zich uitgesproken voor een krachtige rol voor schoolleiders. De Onderwijsraad pleit er daarbij voor dat besturen met hun strategisch personeelsbeleid meer gelegenheid bieden aan schoolleiders om zich te ontwikkelen, bijvoorbeeld via het maken van gerichte afspraken over professionalisering, een inductieprogramma voor startende schoolleiders en het bieden van mogelijkheden voor informeel leren van en met elkaar.

### 3. Onderzoeksverantwoording

#### *Populatie en respons*

Er is een onderzoek uitgevoerd onder de totale populatie van 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 onderzoek onder alle besturen gekozen om een representatief beeld te kunnen geven.

De lijst van besturen die lid zijn van de VO-raad vermeldt 311 besturen. Daar komen enkele verschillende stichtingen in voor met dezelfde bestuurder. Deze stichtingen werken in de praktijk samen als één bestuur met hetzelfde beleid voor de stichtingen. Wanneer deze meervoudige vermeldingen van dezelfde bestuurder verwijderd worden, resteert een lijst van 300 besturen/bestuurders.

	Besturen	Leerlingen	Vestigingen
Deelgenomen	162	651.681	919
Totaal	300	953.965	1410
Percentage	54%	68,3%	65,2%

Een intensieve benadering van bestuurders heeft bijgedragen aan de voor een onderzoek onder organisaties hoge respons van 54%. Eind 2018 is door het bestuur van de VO-raad het onderzoek aangekondigd en een toelichting gegeven op het belang ervan. Op 8 januari 2019 is een persoonlijke uitnodiging door de voorzitter van de VO-raad aan alle besturen gestuurd met de oproep om deel te nemen aan de enquête. Deze uitnodiging bevatte een link naar de online vragenlijst. De online vragenlijst heeft 3 weken uitgestaan en is op 29 januari gesloten. In de tussentijd zijn twee gerichte reminders gestuurd aan besturen die de vragenlijst nog niet hadden geretourneerd. Bovendien hebben medewerkers van de VO-raad bestuurders uit hun netwerk gevraagd om aan het onderzoek mee te doen.

Van de besturen VO heeft 54% deelgenomen aan het onderzoek. De besturen die hebben deelgenomen, hebben scholen onder zich die wat meer leerlingen en vestigingen hebben dan besturen gemiddeld in de populatie van besturen VO. Dit verschil tussen respons groep en non-respons groep is statistisch significant. Er zijn geen statistisch significante verschillen wat betreft denominatie tussen besturen die wel en die niet hebben deelgenomen aan het onderzoek. Van de 162 ingevulde vragenlijsten zijn er 6 niet bruikbaar omdat de bestuurder de vragenlijst wel heeft gestart maar geen vragen heeft beantwoord; deze worden als 'missende waarden' vermeld. Daarnaast is er soms sprake van missende waarden op een enkele vraag. In de meeste gevallen (80%) heeft de voorzitter of een lid van het College van Bestuur/de centrale directie of de rector-bestuurder/ directeur-bestuurder de vragenlijst ingevuld.

Dat het onderzoek is uitgevoerd op het niveau van schoolbesturen heeft implicaties voor de verkregen inzichten. Ten eerste rapporteren besturen over strategisch personeelsbeleid 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 en geeft het zijn perceptie van de toepassing en resultaten van dat beleid. Dit is belangrijk om rekening mee te houden bij het interpreteren van de resultaten. Om daar aan tegemoet te komen is in aanvulling op de gegevens van het onderzoek onder besturen gebruik gemaakt van gegevens van schoolleiders, teamleiders en docenten uit de Spiegel Personeel en School. Deze worden in Bijlage 1 gerapporteerd en in Bijlage 2 besproken.

#### *Indicatoren en meetschalen*

Op basis van adviezen van de Universiteit Utrecht en TNO hebben het Ministerie van OCW en de VO-raad op advies van de werkgroep strategisch personeelsbeleid besloten de volgende indicatoren te gebruiken voor de kwantitatieve monitoring van de Sectorakkoord-afspraken over strategisch personeelsbeleid:

1. Afstemming van strategisch personeelsbeleid op externe ontwikkelingen
2. Afstemming van strategische personeelsbeleid op onderwijskundige doelen
3. Duurzame inzetbaarheid
4. Ontwikkelperspectief leraren en schoolleiders
5. Kwaliteit van implementatie van strategisch personeelsbeleid door schoolleiders

Om te komen tot de kern-items voor de indicatoren 1, 2, 4 en 5 zijn factoranalyses uitgevoerd op de data van een eerder onderzoek onder VO-besturen: De staat van strategisch personeelsbeleid (HRM) in het VO (Knies & Leisink 2017). Wetenschappelijk gevalideerde schalen overeenkomend met de indicatoren 1, 2 en 5 waren integraal onderdeel van dat onderzoek; indicator 4 was gedeeltelijk opgenomen in dat onderzoek. Voor deze dataset is gekozen omdat dit onderzoek is uitgevoerd onder besturen, net als deze evaluatie van het Sectorakkoord. Aan het eerdere onderzoek onder besturen hebben 102 besturen deelgenomen.

Om tot een valide selectie van kern-items te komen, zijn confirmatieve factoranalyses (CFAs) uitgevoerd. Daarbij is zowel gekeken naar de fitmaten (CFI, TLI, RMSEA) als de factorladingen ( $\lambda$ ). Tevens is de betrouwbaarheid geanalyseerd met behulp van Cronbach's Alpha. Bij de interpretatie van de resultaten van de analyses is rekening gehouden met het relatief lage aantal respondenten ( $n=102$ ) dat heeft deelgenomen aan het onderzoek. De statistische maten laten zien dat de selectie van kern-items valide en betrouwbaar is. De uiteindelijke selectie van kern-item heeft plaatsgevonden op basis van statistische significantie en inhoudsvaliditeit.

Om te komen tot een valide selectie van kern-items voor indicator 3 is een index voor duurzame inzetbaarheid geconstrueerd op basis van data uit de Werkgevers Enquête Arbeid (WEA). Op grond van de definitie van duurzame inzetbaarheid (Klink et al. 2010) en de relevante items in de WEA die 9 verschillende domeinen representeren is een index voor duurzame inzetbaarheid geconstrueerd. De geselecteerde vragen geven een valide beeld van duurzame inzetbaarheid aan de hand van vragen over arbeidsrisico's; ziekteverzuim; psychosociale arbeidsbelasting; maatregelen tegen arbeidsrisico's; autonomie; kwalificatie en ervaring; kennis en vaardigheden; inzetbaarheid en productiviteit. Op verzoek van de werkgroep strategisch personeelsbeleid zijn sommige van de WEA-vragen toegespitst op het VO, en zijn andere aangepast of vervangen.

De vragenlijst bestaat uit 64 vragen. Om de belasting van het invullen te beperken, hebben de meeste vragen de vorm van een stelling waarbij de vraag aan het bestuur is aan te geven in welke

mate de invuller het met de stelling eens is (een 5-punts Likertschaal met 1=helemaal mee oneens, tot 5=helemaal mee eens; 6=weet niet). De concept-vragenlijst is getest onder 5 personen in de categorieën bestuurder, rector/directeur (met portefeuille HRM) en beleidsmedewerker. Op grond van hun feedback is de formulering van enkele vraagitems aangepast, zijn enkele items (over duurzame inzetbaarheid) geschrapt die als moeilijk te beantwoorden werden beoordeeld, en zijn enkele redactionele wijzigingen doorgevoerd.

Daarnaast werd door enkele personen die de vragenlijst testen de vraag gesteld of besturen wel voldoende op de hoogte zijn van wat er in verschillende scholen gebeurt om sommige vragen te beantwoorden. Als reactie daarop heeft de werkgroep strategisch personeelsbeleid besloten om (1) in aanvulling op het onderzoek onder besturen gegevens van andere geledingen (schoolleiders, teamleiders, docenten) uit de Spiegel Personeel en School op te nemen in een bijlage, en (2) twee vragen op te nemen over de informatiekwaliteit van besturen.

Besturen beoordelen hun informatiekwaliteit als ruim voldoende. Ze zijn iets positiever over de mate waarin het bestuur goed zicht heeft op (de toepassing van) het strategisch personeelsbeleid (7,48 op schaal 1-10) dan over de mate waarin scholen het bestuur geregeld informeren (7,20). Wel is de standaarddeviatie aanzienlijk, wat duidt op verschillen tussen besturen. Niettemin is er op grond van deze beoordeling geen reden om te twijfelen aan de betrouwbaarheid van de gerapporteerde gegevens, met de aantekening dat ze uiteraard de perceptie van besturen weergeven.

#### *Analyse en wijze van rapporteren*

Het doel van dit onderzoek is een nulmeting van de stand van ontwikkeling van strategisch personeelsbeleid in het VO te geven. Het is aan de reviewcommissie om de gegevens verder te duiden met gebruikmaking van andere informatiebronnen. Daarom is de analyse van de gegevens uit dit onderzoek beperkt tot het genereren van beschrijvende data. De nadruk ligt op het rapporteren van de gemiddelde waarde van concepten en individuele items op een 5-punts Likertschaal, die de adhesie voor stellingen over het betreffende construct weergeeft. Voor het gemak van de interpretatie worden daarnaast waarderende uitspraken gedaan (zoals bij rapportcijfers), gebaseerd op de omrekening van scores op een 5-puntsschaal naar een 10-puntsschaal.

De resultaten zullen worden besproken met het oog op de theoretische concepten die in hoofdstuk 2 zijn geïntroduceerd. In het slothoofdstuk zal een terughoudende aanzet tot conclusies in relatie tot de doelstelling van strategisch personeelsbeleid in het VO worden gegeven.

## 4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten gepresenteerd voor iedere indicator voor de afspraak over strategisch personeelsbeleid uit het geactualiseerde Sectorakkoord VO. Per indicator worden de belangrijkste gegevens beschreven; in Bijlage 1 zijn de scores voor individuele vraagitems te vinden.

### *5.1 Afstemming van strategisch personeelsbeleid op externe ontwikkelingen*

Deze paragraaf rapporteert de resultaten van het onderzoek onder besturen voor de eerste indicator: de mate waarin besturen het strategisch personeelsbeleid afstemmen op ontwikkelingen in de externe omgeving.

Besturen zijn het in sterke mate eens met stellingen over de mate waarin scholen binnen hun bestuur het beleid afstemmen op externe ontwikkelingen (3,98 op schaal 1-5, met 1=helemaal mee oneens, 5=helemaal mee eens; omgerekend 7,71 op schaal 1-10). Besturen oordelen met name positief (4,26) over de mate waarin ontwikkelingen in de externe omgeving zoals lerarentekort en leerlingenkrimp gemonitord worden om daarop beleidsmatig te anticiperen. Iets minder positief (3,92) oordelen besturen over de mate waarin het personeelsbeleid en de kwaliteitszorg van scholen doorlopend gericht zijn op verbetering van het onderwijs in aansluiting op externe ontwikkelingen. Nog iets minder positief (3,76), maar toch nog steeds ruim voldoende, oordelen besturen over de mate waarin scholen binnen hun bestuur regelmatig gesprekken over het schoolbeleid voeren met relevante externe stakeholders (ouders, (lokale) overheid, bedrijfsleven, etc.).

### *5.2 Afstemming van strategisch personeelsbeleid op onderwijskundige doelen*

In deze paragraaf staat de afstemming van strategisch personeelsbeleid op de doelen van het onderwijskundig beleid van de school centraal. Afstemming van strategisch personeelsbeleid op onderwijskundig beleid wordt niet als een eenmalige exercitie gezien, in de vorm van bijvoorbeeld het opnemen van een hoofdstuk personeelsbeleid in het schoolplan dat scholen eenmaal per vier jaar verplicht zijn op te stellen. Er is uitgegaan van een systematische en dynamische cyclus van schoolbeleid volgens de logica van de PDCA-cyclus (Plan, Do, Check, Act). Dat betekent ook dat de afstemming van het strategisch personeelsbeleid op de onderwijskundige doelen van het schoolbeleid wordt onderzocht voor alle fasen van de PDCA-cyclus.

Het algemene oordeel van besturen over de mate waarin scholen binnen hun bestuur het personeelsbeleid afstemmen op de onderwijskundige doelen van het schoolbeleid is positief (3,81 op schaal 1-5; omgerekend 7,32 op schaal 1-10). Op alle fasen van de PDCA-cyclus (Plan, Do, Check, Act) wordt behoorlijk goed gescoord. Dat wil zeggen dat het strategisch personeelsbeleid systematisch wordt afgestemd op het onderwijskundig schoolbeleid in alle fasen van de PDCA-cyclus.

Relatief gezien is er de meeste aandacht voor de afstemming van strategisch personeelsbeleid op onderwijskundig schoolbeleid in de plan/do-fase (4,04), minder in de check/monitoring-fase (3,45) en wat meer in de fase van act/bijstelling (3,98) van beleid. Het laagst is gescoord op de volgende onderdelen:

- In de scholen binnen mijn bestuur wordt in kaart gebracht in hoeverre het personeelsbeleid de gewenste resultaten oplevert (3,18 op schaal 1-5; 5,91 op schaal 1-10)

- In de scholen binnen mijn bestuur wordt de kwaliteit van ondersteuning die schoolleiders aan medewerkers bieden gemonitord (3,33 op schaal 1-5; 6,24 op schaal 1-10).

De matige score op het monitoren van het realiseren van de gewenste opbrengsten van het strategisch personeelsbeleid duidt er op dat het strategisch personeelsbeleid nog niet erg *evidence-based* is, waarbij evaluatie van de mate waarin beoogde opbrengsten gerealiseerd worden de basis is voor bijstelling van het beleid. Ook het monitoren van de toepassing van beleid door leidinggevendenden krijgt relatief weinig aandacht.

De afstemming van personeelsbeleid op de onderwijskundige doelen van het schoolbeleid wordt met name als positief beoordeeld in de fase van ontwikkeling van beleid (plan/do), waarbij het strategisch personeelsbeleid gericht wordt op het ontwikkelen van de bekwaamheden en motivatie die leraren nodig hebben voor professioneel gedrag.

Besturen geven een 7 als rapportcijfer aan de afstemming van het strategisch personeelsbeleid op de onderwijskundige doelen voor de scholen onder hun bestuur. In dit samenvattende oordeel wordt de mate waarin schoolleiders de visie op voortdurende verbetering van het onderwijs uitwerken in bijbehorende personeelsbeleid-maatregelen lager beoordeeld (6,84 op schaal 1-10) dan de mate waarin het personeelsbeleid de onderwijskundige doelen daadwerkelijk ondersteunt (7,15). De standaarddeviatie hierbij ligt hoger dan 1 en geeft aan dat er aanzienlijke spreiding tussen besturen bestaat in hun oordeel. Er zijn dus scholen die het beter dan gemiddeld doen (in de ogen van besturen) en scholen die het slechter dan gemiddeld doen. Besturen erkennen dus als scholen onder hun bestuur het slechter doen.

### *5.3 Strategisch personeelsbeleid en duurzame inzetbaarheid van medewerkers*

In deze paragraaf wordt eerst aandacht besteed aan de mate waarin risico's voor gezondheid en welzijn van medewerkers voorkomen en de aanwezigheid van beleidsmaatregelen voor het omgaan met die risico's. Ook de autonomie die leraren en schoolleiders in hun werk komt aan bod. Tenslotte wordt aandacht besteed aan de mate waarin leraren en schoolleiders toegerust zijn voor hun werk en gemotiveerd zijn om zich professioneel te blijven ontwikkelen.

Bij elkaar genomen komen arbeidsrisico's in enige mate voor en hebben de meeste scholen maatregelen getroffen voor het omgaan met die risico's. Van de onderzochte arbeidsrisico's komt werkdruk gemiddeld het meest voor (3,57). Meer dan de helft (57%) van de besturen rapporteert dat scholen in (zeer) sterke mate te maken hebben met de risico's van werkdruk. Het risico van emotioneel zwaar werk komt gemiddeld in enige mate voor (3,10). Meer dan de helft van de besturen signaleert dit risico in enige mate (54%) en 28% signaleert dit risico in (zeer) sterke mate. Het risico van agressie en geweld komt volgens besturen in geringe (62%) of enige mate (26%) voor.

De meerderheid van de besturen heeft beleidsmaatregelen getroffen voor het omgaan met de genoemde arbeidsrisico's. Driekwart (74%) heeft maatregelen getroffen voor het omgaan met werkdruk/stress, 89% heeft beleidsmaatregelen voor ziekteverzuim en 64% heeft beleidsmaatregelen voor agressie en geweld.

Leraren hebben volgens besturen autonomie in hun werk, die hen de ruimte geeft voor het omgaan met taakbelasting (3,70 op schaal 1-5; 7,08 op schaal 1-10). Bijna alle besturen (91%) rapporteren dat leraren in (zeer) sterke mate participeren in beslissingen over de inhoud en pedagogisch-didactische



aanpak van de eigen lessen. Een kleine meerderheid van de besturen rapporteert dat leraren in (zeer) sterke mate participeren in beslissingen over de verdeling van lesgebonden taken (62%) en niet-lesgebonden taken (56%). Ruim een derde van de besturen meldt dat leraren in (zeer) sterke mate participeren in beslissingen over de tijden waarop zij werken (36%).

Schoolleiders hebben volgens besturen behoorlijk veel autonomie (4,01 op schaal 1-5; 7,77 op schaal 1-10). Zij beslissen met name in (zeer) sterke mate over contact met leerlingen en ouders (volgens 95% van de besturen), het ontwerpen en uitvoeren van onderwijsprocessen (85%), het contact met externe stakeholders (73%), de bedrijfsvoering (71%), en de werktijden (68%).

Tot slot komt de duurzame inzetbaarheid van leraren en schoolleiders aan bod, afgemeten aan de mate waarin zij toegerust zijn voor hun werk (beschikken over voldoende kwalificaties en ervaring), en voldoende gemotiveerd zijn om zich professioneel te blijven ontwikkelen, passend bij de gewenste ontwikkeling van het onderwijs.

Volgens de meeste besturen (84%) zijn leraren in (zeer) sterke mate voldoende toegerust voor hun werk. Volgens iets minder besturen (77%) geldt hetzelfde voor schoolleiders. Anders zit het met de motivatie om zich professioneel te blijven ontwikkelen. Volgens de helft van de besturen (50%) zijn leraren in (zeer) sterke mate voldoende gemotiveerd om zich professioneel te blijven ontwikkelen, passend bij de gewenste ontwikkeling van het onderwijs. Volgens de grote meerderheid van besturen (82%) zijn schoolleiders voldoende gemotiveerd.

De opvatting volgend dat duurzame inzetbaarheid berust op de combinatie van voldoende toegerust zijn voor het werk én voldoende gemotiveerd zijn om zich professioneel te blijven ontwikkelen, passend bij de gewenste ontwikkeling van het onderwijs, laat de volgende tabel zien dat iets minder dan de helft van de besturen van mening is dat leraren en schoolleiders duurzaam inzetbaar zijn. De percentages bij leraren resp. schoolleiders verwijzen naar de proportie van het totaal aantal besturen (N=153) die een bepaalde combinatie aangeeft van toegerust voor het werk en gemotiveerd om zich professioneel te blijven ontwikkelen voor leraren resp. schoolleiders.

Bestuursoordeel over de duurzame inzetbaarheid van leraren en schoolleiders

		LERAREN		SCHOOLLEIDERS	
		Toegerust voor werk		Toegerust voor werk	
		Matig	Sterk	Matig	Sterk
Gemotiveerd voor blijvende professionele ontwikkeling	Matig	22 14,38%	55 35,95%	29 18,95%	48 31,37%
	Sterk	2 1,31%	74 48,37%	6 3,92%	70 45,75%

\*Voor de berekening van 'matig' zijn de scores 1,2,3 samengevoegd en voor 'sterk' de scores 4 en 5.

Alles bij elkaar genomen menen besturen dat het strategisch personeelsbeleid in de scholen binnen hun bestuur ruim voldoende (7,09 op schaal 1-10) ondersteuning biedt aan de duurzame inzetbaarheid van het personeel.

#### 5.4 Strategisch personeelsbeleid en het ontwikkelperspectief van leraren en schoolleiders

In deze paragraaf worden omwille van de overzichtelijkheid de gegevens voor leraren en schoolleiders afzonderlijk gerapporteerd. In zijn algemeenheid geven besturen een ruim voldoende

rapportcijfer (7,32 op schaal 1-10) aan de steun die het personeelsbeleid biedt voor het ontwikkelperspectief van leraren en schoolleiders.

#### *Strategisch personeelsbeleid en het ontwikkelperspectief van leraren*

Over de mate waarin verschillende onderdelen van het personeelsbeleid ondersteuning bieden aan het ontwikkelperspectief voor leraren oordelen besturen in het algemeen positief (3,84 op schaal 1-5; 7,39 op schaal 1-10). Dat geldt zowel voor het personeelsbeleid gericht op de ondersteuning voor de individuele leraar en diens ontwikkelperspectief (3,83) als de ondersteuning voor de professionele ruimte van leraren om collectief als team/sectie invulling te geven aan hun ontwikkelperspectief (3,85).

Bij de steun gericht op de individuele leraar valt op dat de steun voor individuele professionele ontwikkeling in de eigen functie hoger wordt beoordeeld dan de steun voor doorgroei in activiteiten naast de primaire werkzaamheden of naar een hogere functie. Tot de eerste categorie ondersteuning horen mogelijkheden voor trainingen, cursussen en workshops (4,29), coaching (3,94) en plannen voor toekomstige ontwikkeling (3,74). Tot de tweede categorie ondersteuning horen activiteiten als ontwikkelperspectieven naast de primaire werkzaamheden (3,52), de mogelijkheid om bij een ander team/afdeling/school binnen het bestuur te werken (3,50) en de mogelijkheid om door te groeien naar een hogere functie (3,40).

Bij de steun voor de individuele leraar valt ook de hoge score voor de gerichte begeleiding van startende leraren op (4,41).

Aan de steun voor de professionele ruimte van leraren om collectief als team/sectie invulling te geven aan hun ontwikkelperspectief geven de besturen een behoorlijk hoge score. Er wordt veel ondersteuning geboden aan de mogelijkheid om met collega's aan professionele ontwikkeling en onderwijsvernieuwing te werken (4,02), om met collega's eigen initiatieven voor professionele ontwikkeling te nemen (3,93), en om van elkaar te leren (3,89). Iets lager scoort de steun voor geregelde gesprekken in teams/secties/afdelingen over professionele ontwikkeling en onderwijsontwikkeling (3,58).

#### *Strategisch personeelsbeleid en het ontwikkelperspectief voor schoolleiders*

Over de mate waarin verschillende onderdelen van het personeelsbeleid ondersteuning bieden aan het ontwikkelperspectief voor schoolleiders oordelen besturen eveneens in het algemeen positief (3,86 op schaal 1-5; 7,44 op schaal 1-10). Over het personeelsbeleid gericht op de ondersteuning voor de individuele schoolleider en diens ontwikkelperspectief oordelen besturen wat positiever (4,00) dan over de ondersteuning voor schoolleiders gezamenlijk om invulling te geven aan hun ontwikkelperspectief (3,78). De ondersteuning voor startende schoolleiders wordt als goed beoordeeld (4,03).

Voor schoolleiders bestaat nog sterker dan voor leraren een verschil tussen steun voor professionele ontwikkeling in hun huidige functie dan voor doorgroei naar een andere of hogere functie. De eerste vorm van ondersteuning in de vorm van trainingen, cursussen en workshop (4,35) en coaching (4,21) scoort veel hoger dan de tweede vorm van ondersteuning in de vorm van doorgroei naar een hogere functie (3,08) en de mogelijkheid om bij een andere afdeling of school binnen het bestuur te werken (3,14).

De steun voor schoolleiders om gezamenlijk met collega's te werken aan professionele ontwikkeling en onderwijsvernieuwing (4,12) en steun voor geregelde gesprekken in managementteams daarover (3,80) scoort behoorlijk hoog.

#### *5.5 Kwaliteit van implementatie van strategisch personeelsbeleid door schoolleiders*

Zoals in hoofdstuk 3 is beschreven, benadrukken onderzoekers het belang van het onderscheid tussen beoogd, geïmplementeerd en gepercipieerd strategisch personeelsbeleid. In deze paragraaf wordt de kwaliteit van implementatie van het personeelsbeleid door schoolleiders beschreven, zoals gepercipieerd door besturen. In navolging van recente inzichten dat implementatie van strategisch personeelsbeleid niet los gezien kan worden van het leiderschap van schoolleiders, worden beide aspecten van people management aan de orde gesteld. Daarnaast wordt aandacht besteed aan het onderwijskundig leiderschap van schoolleiders.

Over de kwaliteit van peoplemanagement van schoolleiders in het algemeen (dus zowel implementatie van personeelsbeleid als leiderschap gericht op ondersteuning van het functioneren en welzijn van medewerkers) hebben besturen een positief oordeel (4,14 op schaal 1-5; 8,07 op schaal 1-10). Over de onderdelen van peoplemanagement lopen de oordelen uiteen. Het meest positieve oordeel (4,42) wordt gegeven aan de mate waarin schoolleiders belangstelling tonen voor het welzijn van hun medewerkers. Het relatief minst positieve oordeel (3,80), maar nog steeds ruim voldoende, wordt gegeven aan de mate waarin schoolleiders met medewerkers in gesprek zijn over hoe ze kunnen samenwerken en gebruik maken van elkaars sterke punten. Tussen deze uitersten wordt in afnemende mate positief geoordeeld over de kwaliteit van peoplemanagement in de vorm van ruimte bieden voor professionele ontwikkeling (4,37), het maken van passende individuele afspraken (maatwerk) met medewerkers (4,22), het geven van feedback op het functioneren van medewerkers (4,08) en de toepassing van onderdelen van personeelsbeleid zodat dit in de praktijk bijdraagt aan de ondersteuning van medewerkers (3,96).

Ook over de kwaliteit van het onderwijskundig leiderschap van schoolleiders oordelen besturen positief (3,91 op schaal 1-5; 7,55 op schaal 1-10). Het oordeel over het onderdeel communicatie van schooldoelen is het meest positief (4,08), en ook het transformationeel leiderschap (medewerkers waardering geven voor hun bijdrage; uitdagingen op een constructieve manier bespreken) scoort hoog (4,01). Transactioneel leiderschap (zorgen dat iedere medewerker duidelijke informatie krijgt over zijn/haar verantwoordelijkheid; duidelijke plannen uitwerken voor de uitvoering van taken) scoort lager (3,58).

## 5. Conclusies en discussie

In dit hoofdstuk wordt voor iedere indicator van het geactualiseerde Sectorakkoord VO een conclusie getrokken voor de mate waarin het strategisch personeelsbeleid voldoet aan de doelstelling van het sectorakkoord. Dat gebeurt met terughoudendheid omdat de basis voor deze conclusies bestaat uit gegevens van besturen. Bovendien is er sprake van een nulmeting. Wel zal bij de bespreking van deze conclusies waar mogelijk gebruik gemaakt worden van een eerder onderzoek onder besturen naar de staat van strategisch personeelsbeleid (Knies & Leisink 2017).

Scholen stemmen, naar het oordeel van besturen, hun schoolbeleid en strategisch personeelsbeleid *ruim voldoende tot goed* af op externe ontwikkelingen. Strategisch personeelsbeleid is afgestemd op ontwikkelingen als leerlingenkrimp of lerarentekort. Evenzo zijn personeelsbeleid en kwaliteitszorg strategisch afgestemd op verbetering van het onderwijs in aansluiting op externe ontwikkelingen. Dit oordeel van besturen komt overeen met het eerdere oordeel van besturen in 2017.

De afstemming van het strategisch personeelsbeleid op de onderwijskundige schooldoelen is gemiddeld *ruim voldoende*. Dit geldt voor alle fasen van de PDCA-cyclus. De afstemming van het strategisch personeelsbeleid op het onderwijskundig schoolbeleid is het minst sterk in de check/monitoring fase en scoort maar net een voldoende. Er zijn ook aanzienlijke verschillen tussen scholen. Slechts 40% van de besturen geeft aan dat scholen de mate waarin het personeelsbeleid de gewenste resultaten oplevert monitoren; slechts de helft van de besturen geeft aan dat de ondersteuning die schoolleiders aan medewerkers bieden wordt gemonitord.

Het overall oordeel over afstemming van personeelsbeleid op de onderwijskundige schooldoelen komt grotendeels overeen met het oordeel van besturen in 2017. Wel oordeelden besturen in 2017 positiever oordeelden over de afstemming van personeelsbeleid op het onderwijskundig beleid in de check-fase: zo'n 80% van de besturen gaf in 2017 aan de resultaten van personeelsbeleid en de ondersteuning door schoolleiders te monitoren. Dit zou kunnen betekenen dat besturen zich wat meer bewust zijn geworden van de eisen die monitoring stelt en daardoor kritischer oordelen over de kwaliteit van de afstemming van het personeelsbeleid op het onderwijskundig beleid in de check-fase. Dit betekent dat bij ongeveer de helft van de besturen de afstemming van het personeelsbeleid op het onderwijskundig beleid niet echt een voortdurend doorgaand cyclisch proces is.

Besturen zijn van oordeel dat het personeelsbeleid de duurzame inzetbaarheid van medewerkers *ruim voldoende* ondersteunt; de kanttekening is dat de standaarddeviatie wijst op aanzienlijke verschillen tussen besturen.

Van risico's voor de gezondheid en het welzijn van personeel komt werkdruk bij meer dan de helft van de besturen in (zeer) sterke mate voor, en emotioneel zwaar werk en agressie en geweld in enige tot geringe mate.

De meeste besturen rapporteren dat scholen beleidsmaatregelen hebben voor het omgaan met werkdruk/stress (74%), met ziekteverzuim (89%) en agressie en geweld (64%). Passende beleidsmaatregelen vormen een hulpbron om met deze arbeidsrisico's om te gaan.

Daarnaast is de mate van autonomie die leraren en schoolleiders in hun werk hebben een hulpbron om met werkdruk om te gaan (Taris, Leisink & Schaufeli 2017). Volgens vrijwel alle besturen hebben leraren autonomie inzake de inhoud en pedagogisch-didactische aanpak van hun lessen. Echter, slechts een kleine meerderheid van besturen rapporteert dat leraren in (zeer) sterke mate

participeren in beslissingen over de verdeling van lesgebonden en niet-lesgebonden taken. Juist eenzijdig taakbeleid zonder participatie van leraren draagt echter volgens onderzoek van TNO bij aan werkdrukbeleving (Houtman & Stege 2015; Houtman, Schelvis en van Dam 2017).

Schoolleiders hebben volgens besturen behoorlijk veel autonomie in hun werk: twee derde tot vrijwel alle besturen rapporteren dat schoolleiders in (zeer) sterke mate participeren in beslissingen over contacten met leerlingen, ouders en externe stakeholders, over ontwerp en uitvoering van onderwijsprocessen, de bedrijfsvoering en werktijden.

De duurzame inzetbaarheid van leraren en schoolleiders, afgemeten aan de mate waarin ze toegerust zijn voor hun werk en gemotiveerd zijn om zich professioneel te blijven ontwikkelen passend bij de gewenste ontwikkeling van het onderwijs, is een zorgpunt. Net iets minder dan de helft van de besturen geeft aan dat leraren en schoolleiders in sterke mate voldoen aan de combinatie van én voldoende toegerust zijn voor hun werk én gemotiveerd zijn om zich professioneel te blijven ontwikkelen passend bij de gewenste ontwikkeling van het onderwijs. Bij leraren schort het volgens besturen aan de motivatie om zich professioneel te blijven ontwikkelen. Bij schoolleiders schort het aan de mate waarin ze voldoende toegerust zijn voor hun werk, hetgeen enigszins verbazingwekkend is omdat het bestuur als werkgever verantwoordelijk is voor de kwaliteit van de schoolleiding en afspraken over professionele ontwikkeling zou kunnen maken (Inspectie voor het onderwijs 2014).

Het is opmerkelijk dat besturen enerzijds van oordeel zijn dat het personeelsbeleid de duurzame inzetbaarheid van medewerkers ruim voldoende ondersteunt, terwijl anderzijds slechts de helft van de besturen positief oordeelt over hun duurzame inzetbaarheid opgevat als de combinatie van voldoende toegerust zijn en voldoende gemotiveerd zijn om zich professioneel te blijven ontwikkelen.

In het algemeen is de steun van het strategisch personeelsbeleid voor het ontwikkelperspectief van leraren en schoolleiders *ruim voldoende*. Terwijl uit eerder onderzoek onder besturen (Knies & Leisink 2017, p. 22) naar voren kwam dat de professionalisering van schoolleiders minder aandacht krijgt dan de professionalisering van leraren, geven in dit onderzoek besturen een net iets hoger rapportcijfer aan de steun die het personeelsbeleid biedt voor het ontwikkelperspectief van schoolleiders (7,39) dan voor leraren (7,26). Dat kan duiden op bewustwording van het belang van en toenemende aandacht voor de professionalisering van schoolleiders.

De steun voor het ontwikkelperspectief van leraren richt zich sterker op ontwikkeling in de eigen functie dan op doorgroei in activiteiten naast de primaire werkzaamheden of doorgroei naar een andere of hogere functie. Dit sluit aan bij de analyse van Snoek et al. (2017) over gebrek aan duidelijkheid over de mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling van leraren. Daarnaast biedt het personeelsbeleid in de ogen van besturen ruim voldoende steun aan de professionele ruimte van leraren om collectief als team of sectie invulling te geven aan professionele ontwikkeling en onderwijsvernieuwing. Dit is opmerkelijk omdat volgens de Onderwijsraad (2016) juist het collectief gebruik van professionele ruimte extra aandacht verdient.

De steun voor het ontwikkelperspectief van schoolleiders richt zich vooral op ontwikkeling in de eigen functie, zowel in de vorm van ondersteuning van de individuele schoolleider als in de vorm van ondersteuning voor schoolleiders gezamenlijk. Er is nauwelijks ondersteuning gericht op doorgroei naar een andere of hogere functie. Het ontwikkelperspectief voor schoolleiders wordt dus nogal eenzijdig benaderd.

De kwaliteit van implementatie van strategisch personeelsbeleid door schoolleiders is *ruim voldoende tot goed*. Dit geldt voor de toepassing van personeelsbeleid en het daarmee samenhangende ondersteunend leiderschap (peoplemanagement) alsmede voor het onderwijskundig leiderschap. Het meest positief scoort de belangstelling van de schoolleiding voor het welzijn van medewerkers (8,70 op schaal 1-10). Het minst positief, maar wel ruim voldoende, het gesprek van schoolleiders met medewerkers over hoe ze kunnen samenwerken en gebruik maken van elkaar sterke punten (7,3). Nog iets minder positief, maar wel voldoende, scoort de mate waarin iedere medewerker duidelijke informatie krijgt over zijn/haar verantwoordelijkheid en duidelijke plannen voor de uitvoering van taken zijn uitgewerkt (6,8 transactioneel leiderschap). Dit oordeel van besturen komt grotendeels overeen met het eerdere oordeel van besturen in 2017.

Bij dit oordeel over de implementatie van strategisch personeelsbeleid door schoolleiders past een belangrijke *kanttekening*. Besturen hebben namelijk aangegeven dat scholen maar net voldoende scoren op de monitoring van de ondersteuning die schoolleiders aan medewerkers bieden. Dit gebrek aan goede monitoringinformatie roept de vraag op in welke mate er sprake is van sociale wenselijkheid bij dit positieve oordeel van besturen over de kwaliteit van implementatie van strategisch personeelsbeleid. Daarom zou het relevant zijn om in het kader van de monitoring van het sectorakkoord ook informatie vanuit andere geledingen te verzamelen, met name van teamleiders en medewerkers.

Voor de duiding van het bestuursoordeel over het transactioneel leiderschap van schoolleiders (duidelijke informatie over de uitvoering van taken en over ieders rol en verantwoordelijkheid) draagt wetenschappelijk onderzoek verschillende overwegingen aan. Ten eerste, het grote belang van transactioneel leiderschap met name voor het houvast dat schooldoelen bieden voor het professioneel gedrag van leraren gericht op de onderwijskundige schooldoelen (Knies, Leisink & Penning de Vries 2017; Pedersen 2016). Ten tweede, de erkenning van de professionele ruimte die leraren (nodig) hebben om op basis van hun vakinhoudelijke en pedagogisch-didactische deskundigheid te beslissen over het ontwerp en de uitvoering van het onderwijs (Ministerie van OCW 2017). Ten derde, het belang dat teams en secties collectief gebruik maken van hun professionele ruimte om goed onderwijs te ontwerpen en uit te voeren, waarbij volgens de Onderwijsraad (2016) teamleiders een belangrijke rol vervullen. De professionele dialoog van leraren en teamleiders die bij deze laatste overweging past en die tegelijk het belang van de eerste en tweede overweging erkent, lijkt, afgaande op het oordeel van besturen – en eveneens afgaande op gegevens uit de Spiegel Personeel en School (zie Bijlage 2) – nog geen wijdverbreide praktijk.

Samengevat is de conclusie voor de indicatoren als volgt:

1. de afstemming van strategisch personeelsbeleid op externe ontwikkelingen is ruim voldoende tot goed;
2. de afstemming van strategisch personeelsbeleid op onderwijskundige doelen is ruim voldoende, maar de monitoring van de toepassing van het beleid door schoolleiders en van de gerealiseerde resultaten is gemiddeld net voldoende en is bij de helft van de besturen geen staande praktijk in hun scholen;
- 3a. de duurzame inzetbaarheid van leraren staat onder druk omdat de meerderheid van de besturen aangeeft dat scholen in (zeer) sterke mate te maken hebben met het risico van werkdruk;
- 3b. de duurzame inzetbaarheid van leraren staat onder druk: de meeste besturen rapporteren dat leraren wel autonomie hebben in het ontwerp en de uitvoering van de eigen lessen, maar slechts een

kleine meerderheid geeft aan dat leraren in sterke mate participeren in taakbeleid-beslissingen waardoor ze invloed kunnen uitoefenen op hun taken en werkdruk;

3c. de duurzame inzetbaarheid van leraren staat onder druk omdat volgens slechts iets minder dan de helft van de besturen leraren beschikken over de combinatie van toegerust zijn voor hun werk én gemotiveerd zijn om zich professioneel te blijven ontwikkelen, passend bij de gewenste ontwikkeling van het onderwijs;

3d. de duurzame inzetbaarheid van schoolleiders staat onder druk omdat volgens slechts iets minder dan de helft van de besturen schoolleiders beschikken over de combinatie van toegerust zijn voor hun werk én gemotiveerd zijn om zich professioneel te blijven ontwikkelen, passend bij de gewenste ontwikkeling van het onderwijs;

4. het strategisch personeelsbeleid biedt ruim voldoende ondersteuning aan het ontwikkelperspectief voor leraren en schoolleiders behalve wat betreft de ondersteuning voor het doorgroeien naar een andere of hogere functie;

5. de kwaliteit van implementatie van strategisch personeelsbeleid door schoolleiders wordt door besturen als ruim voldoende tot goed beoordeeld, maar de betrouwbaarheid van dit oordeel is discutabel omdat de helft van de besturen aangeeft dat de scholen binnen hun bestuur niet de kwaliteit monitoren van de ondersteuning die schoolleiders aan medewerkers bieden en ook niet nagaan of het personeelsbeleid de gewenste resultaten oplevert.

Ten aanzien van verschillende indicatoren is naar voren gekomen dat het wenselijk is om over aanvullende informatiebronnen te beschikken om tot een meer valide oordeel te komen. Dat geldt bijvoorbeeld voor de kwaliteit van de implementatie van strategisch personeelsbeleid door schoolleiders. Een deelnemer aan het onderzoek reageerde met de mededeling dat het moeilijk is op bovenschools niveau zicht te hebben op de kwaliteit van implementatie, laat staan daarop te sturen. Op dit punt zou dus informatie van schoolleiders en van de 'ontvangers' van dit beleid – de medewerkers – gewenst zijn. Een ander voorbeeld is de inschatting van arbeidsrisico's: besturen schatten risico's als werkdruk en agressie en geweld in op het niveau van scholen, maar dat zegt weinig over het percentage leraren dat direct met deze risico's wordt geconfronteerd. Het is voor een vervolgonderzoek dus van groot belang dat het bestaande onderzoek onder besturen wordt aangevuld met een vergelijkbaar onderzoek onder de geledingen van schoolleiders en leraren.

Deze beperking van het onderzoek laat onverlet dat de verzamelde gegevens een betrouwbaar en valide inzicht bieden in de staat van het strategisch personeelsbeleid in het vo. Besturen en scholen in het VO ontwikkelen strategisch personeelsbeleid in afstemming op externe ontwikkelingen en op de onderwijskundige schooldoelen. Het monitoren van de implementatie van strategisch personeelsbeleid en de resultaten daarvan is voor verbetering vatbaar, en om daar beter zicht op te krijgen is aanvullende informatie van schoolleiders en medewerkers vereist. Het strategisch personeelsbeleid biedt veel ondersteuning aan de professionele ontwikkeling van leraren en schoolleiders, maar weinig aan de doorgroei naar een andere of hogere functie. Tenslotte verdient de duurzame inzetbaarheid van leraren en schoolleiders in verschillende opzichten aandacht, afgaande op de aanwezige risicofactoren en de beperkingen aan de actueel beschikbare hulpbronnen om met die risico's om te gaan.

## 7. Literatuurlijst

Actualisatie Sectorakkoord VO (2018) download

<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2018/06/05/aanbieding-geactualiseerd-sectorakkoord-voortgezet-onderwijs>

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.

Fullan, M. & Hargreaves, A. (1992) *Teacher development and educational change*. London: Falmer Press.

Geijsel, F., Slegers, P., Leithwood, K. & Jantzi, D. (2003) Transformational leadership effects on teachers' commitment and effort towards school reform. *Journal of Educational Administration*, 41, 229-256.

Geijsel, F., Slegers, P., Stoel, R. & Krüger, M. (2009). The effect of teacher psychological and school organizational and leadership factors on teachers' professional learning in Dutch schools. *The Elementary School Journal*, 109(4): 406-427.

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.

Hallinger, P. (2011) Leadership for learning: lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2): 125-142.

Houtman, I. & Stege, J. (2015) *Werkdrukonderzoek in het VO*. Hoofddorp: TNO.



- Houtman, I., Schelvis, R. & van Dam, L. (2017) Naar een effectiever taakbeleid in het voortgezet onderwijs. Hoofddorp: TNO.
- Inspectie van het Onderwijs (2014) *Onderwijsverslag 2012/2013*. Utrecht.
- Klink, J. van der, Burdorf, A., Schaufeli, W., van der Wilt, G., Zijlstra, F., Brouwer, S. & Bültmann, U. (2010) *Duurzame inzetbaar: Werk als waarde*. Den Haag: ZonMW.
- 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. & Leisink, P.L.M. (2017) De staat van strategisch personeelsbeleid (HRM) in het VO. Utrecht: USBO.
- Knies, E., Leisink, P.L.M. & Penning de Vries, J. (2017). Leading the way: Leadership, employees' goal and red tape perceptions, and performance in a school context. Paper Research Conference of the Public Management Research Association, Washington.
- Konermann, J. & Uytendaal, E. (2010) *Duurzaam personeelsbeleid. Praktijkgericht onderzoek naar de beleving van IPB binnen VO-scholen*. 's-Hertogenbosch: KPC Groep.
- Leisink, P. & Boselie, P. (2014) *Strategisch HRM voor beter onderwijs: Een bijdrage aan de professionalisering van schoolleiders in het voortgezet onderwijs*. Utrecht: USBO.
- Ministerie van OCW (2017) Wet van 22 februari 2017 tot wijziging van de Wet op het primair onderwijs, de Wet op de expertisecentra, de Wet op het voortgezet onderwijs en de Wet educatie en beroepsonderwijs in verband met de invoering van het lerarenregister en het registervoorportaal, Stb. 2017, 85. Den Haag.
- Onderwijsraad (2016) *Een ander perspectief op professionele ruimte in het onderwijs*. Den Haag.
- Onderwijsraad (2018) *Een krachtige rol voor schoolleiders*. Den Haag.
- Pedersen, M.J. (2016) A 'heart of goal' and the will to succeed: Goal commitment and task performance among teachers in public schools. *Public Administration*, 94: 75-88.
- 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.

Sectorakkoord VO 2014-2017. OCW en VO-raad.

Snoek, M., de Wit, B., Dengerink, J., Van der Wolk, W., Van Eldik, S., & Wirtz, N. (2017) *Een beroepsbeeld voor de leraar: Over ontwikkelrichtingen en groei van leraren in het onderwijs*. Amsterdam/Utrecht.

Taris, T., Leisink, P. & Schaufeli, W. (2017) Understanding Educator Stress: The Job Demands-Resources Model. In: I. McIntyre, S. McIntyre & D. Francis (eds) *Educator Stress: An Occupational Health Perspective*, pp. 237-260. London: Springer.

Van Harten, J. (2016) *Employable ever after. Examining the antecedents and outcomes of sustainable employability in a hospital context*. Proefschrift Universiteit Utrecht. Utrecht.

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

Tabel 1. Beschrijvende statistieken voor indicatoren en bijbehorende aspecten strategisch personeelsbeleid voortgezet onderwijs (januari 2019)

Indicator	Besturen			Schoolleiders (Spiegel)			Teamleiders (Spiegel)			Leraren (Spiegel)		
	Gem. <sup>4</sup>	SD	N	Gem.	SD	N	Gem.	SD	N	Gem.	SD	N
<b>1. Afstemming strategisch personeelsbeleid op externe ontwikkelingen</b>	3,98	0,60	156	4,23	0,53	115	-	-	-	-	-	-
<b>2. Afstemming strategisch personeelsbeleid op onderwijskundige doelen</b>												
- Algemeen	3,81	0,53	155	3,78	0,50	117	-	-	-	-	-	-
- In plan/do fase	4,04	0,60	155	3,86	0,58	116	-	-	-	-	-	-
- In check fase	3,45	0,68	155	3,56	0,68	111	-	-	-	-	-	-
- In act fase	3,98	0,62	154	3,83	0,57	109	-	-	-	-	-	-
<b>3. Kwaliteit van implementatie van strategisch personeelsbeleid door schoolleiders</b>												
- Peoplemanagement (PM): algemeen	4,14	0,56	155	4,14	0,44	78	4,18	0,41	265	3,46	0,66	3199
- PM: steun p-beleid aan med	3,96	0,68	154	3,75	0,66	76	3,71	0,83	262	3,36	0,68	3180
- PM: maatwerk	4,22	0,68	155	4,14	0,48	77	4,44	0,63	259	3,87	1,00	2949
- PM: welzijn	4,42	0,68	155	4,46	0,50	76	4,50	0,53	264	3,91	1,03	3098
- PM: functioneren	4,08	0,72	155	4,04	0,70	77	4,51	0,54	262	3,86	1,02	3109
- PM: prof ontwikkeling	4,37	0,65	155	4,22	0,62	76	4,15	0,55	254	3,40	0,93	2941
- PM: samenwerking	3,80	0,77	151	-	-	-	3,98	0,65	256	3,42	0,96	2963
- Onderwijskundig leiderschap: algemeen	3,91	0,51	155	4,02	0,45	119	4,07	0,45	269	-	-	-
- Communicatie schooldoelen	4,08	0,60	155	4,23	0,58	107	3,84	0,87	231	3,44	0,89	3182
- Transformationeel leiderschap	4,01	0,58	155	4,21	0,47	114	4,37	0,45	264	-	-	-
- Transactioneel leiderschap	3,58	0,66	155	3,59	0,66	115	3,87	0,61	266	-	-	-

<sup>4</sup> \* Gem.=gemiddelde score op schaal 1-5 (1=zeer negatief; 5=zeer positief); SD=standaarddeviatie.

Indicator	Besturen			Schoolleiders (Spiegel)			Teamleiders (Spiegel)			Docenten (Spiegel)		
	Gem.	SD	N	Gem.	SD	N	Gem.	SD	N	Gem.	SD	N
<b>4a. Ontwikkelperspectief leraren</b>												
- Ontwikkelperspectief leraren: algemeen	3,84	0,50	155	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Ontwikkelperspectief leraren individueel	3,83	0,52	155	-	-	-	-	-	-	3,47	0,84	3162
- Ontwikkelperspectief leraren collectief	3,85	0,59	155	-	-	-	-	-	-	3,41	0,79	2992
<b>4b. Ontwikkelperspectief schoolleiders</b>												
- Ontwikkelperspectief schoolleiders: algemeen	3,86	0,51	155	4,11	0,52	79	3,63	0,69	250	-	-	-
- Ontwikkelperspectief schoolleiders individueel	4,00	0,61	155	4,20	0,56	79	3,74	0,75	246	-	-	-
- Ontwikkelperspectief schoolleiders collectief	3,78	0,55	155	3,91	0,67	79	3,39	0,88	244	-	-	-
<b>5. Duurzame inzetbaarheid</b>												
- Arbeidsrisico's	2,94	0,54	155	-	-	-	-	-	-	3,63	0,73	3099
- Maatregelen tegen arbeidsrisico's	3,86	0,57	155	-	-	-	-	-	-	3,24	0,90	3125
- Autonomie leraren	3,70	0,53	154	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Autonomie schoolleiders	4,01	0,53	153	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Duurzame inzetbaarheid leraren proxy [1]	3,68	0,50	153	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Duurzame inzetbaarheid schoolleiders proxy[2]	3,92	0,53	153	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>6a. Oordeel afstemming strategisch personeelsbeleid op onderwijskundige doelen</b>	7,00	0,96	153	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>6b. Oordeel steun personeelsbeleid voor ontwikkelperspectief</b>	7,32	0,99	153	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>6c. Oordeel informatiekwaliteit schoolbesturen</b>	7,34	1,19	153	-	-	-	-	-	-	-	-	-

**Tabel 2. Beschrijvende statistieken voor afzonderlijke vragen onderzoek strategisch personeelsbeleid besturen vo**

	Gemiddelde <sup>5</sup>	SD	% 1	% 2	% 3	% 4	% 5	Aantal missend
<b>De vragen in dit blok gaan er over hoe de scholen binnen uw bestuur het personeelsbeleid afstemmen op de onderwijskundige schooldoelen</b>								
<i>In de scholen binnen mijn bestuur ...</i>								
1. wordt het personeelsbeleid afgestemd op de onderwijskundige schooldoelen	4,01	0,73	0,65	3,23	12,26	62,58	21,29	7
2. is het personeelsbeleid er op gericht de bekwaamheden en motivatie te ontwikkelen die leraren nodig hebben voor professioneel gedrag	4,17	0,68	0,65	1,94	5,81	62,58	29,03	7
3. ondersteunt het personeelsbeleid het professioneel gedrag van leraren	3,93	0,74	0,65	4,52	13,55	63,87	17,42	7
4. wordt in kaart gebracht in hoeverre het personeelsbeleid de gewenste resultaten oplevert	3,18	0,86	0,65	23,87	36,13	35,48	3,87	7
5. wordt de kwaliteit van ondersteuning die schoolleiders aan medewerkers bieden gemonitord	3,33	0,89	1,95	18,18	28,57	47,40	3,90	8
6. worden de onderwijsresultaten besproken om na te gaan of het personeelsbeleid bijstelling vereist	3,87	0,82	0,65	7,19	15,03	58,82	18,30	9
7. wordt het personeelsbeleid aangepast met het oog op het professioneel gedrag van medewerkers	3,89	0,75	0,65	4,55	16,23	62,34	16,23	8
8. wordt het personeelsbeleid aangepast als het welzijn van medewerkers daar om vraagt	4,08	0,71	0,00	4,55	7,79	62,99	24,68	8
<b>De volgende vragen gaan over het afstemmen van het beleid door de scholen binnen uw bestuur op externe ontwikkelingen</b>								
<i>In de scholen binnen mijn bestuur ...</i>								
9. wordt de externe omgeving gemonitord om te anticiperen op veranderingen (bijvoorbeeld lerarentekort, leerlingenkrimp)	4,26	0,82	0,64	5,13	4,49	47,44	42,31	6
10. zijn personeelsbeleid en kwaliteitszorg doorlopend gericht op verbetering van het onderwijs in aansluiting op externe ontwikkelingen	3,92	0,76	0,64	4,49	15,38	60,90	18,59	6
11. worden er regelmatig gesprekken gevoerd over het schoolbeleid met relevante externe stakeholders (ouders, (lokale) overheid, bedrijfsleven, etc.)	3,76	0,82	0,00	9,09	20,78	55,19	14,94	8

<sup>5</sup> \* Gemiddelde score op schaal 1-5 (1=zeer negatief; 5=zeer positief); SD=standaarddeviatie.

	Gemiddelde	SD	% 1	% 2	% 3	% 4	% 5	Aantal missend
<b>TOEPASSING STRATEGISCH PERSONEELSBELEID</b>								
<b>Nu volgen er enkele vragen over de toepassing van personeelsbeleid door schoolleiders</b>								
<i>In de scholen binnen mijn bestuur ...</i>								
12. passen schoolleiders de onderdelen van het personeelsbeleid (opleiding en ontwikkeling, beoordeling, etc.) zo toe dat dit in praktijk bijdraagt aan de ondersteuning van medewerkers	3,96	0,68	0,65	1,95	14,94	65,58	16,88	7
13. maken schoolleiders indien nodig passende individuele afspraken met medewerkers, waardoor zij hun werk beter kunnen doen	4,22	0,68	0,65	1,94	4,52	60,65	32,26	7
14. tonen schoolleiders belangstelling voor het welzijn van hun medewerkers	4,42	0,68	0,65	0,65	5,16	43,23	50,32	7
15. geven schoolleiders feedback op het functioneren van hun medewerkers	4,08	0,72	0,65	1,94	12,26	59,35	25,81	7
16. bieden schoolleiders hun medewerkers ruimte voor professionele ontwikkeling	4,37	0,65	1,29	0,00	1,94	54,19	42,58	7
17. bespreken schoolleiders met hun medewerkers hoe ze kunnen samenwerken en hoe ze daarbij gebruik kunnen maken van elkaars sterke punten	3,80	0,77	0,66	3,31	27,81	51,66	16,56	11
<b>De volgende vragen gaan over het leiderschap in de scholen binnen uw bestuur</b>								
<i>In de scholen binnen mijn bestuur zorgen schoolleiders ervoor dat ...</i>								
18. de onderwijskundige doelen met teamleiders en leraren worden besproken	4,27	0,64	0,65	0,65	4,55	59,09	35,06	8
19. naar de onderwijskundige doelen van de school wordt verwezen in gesprekken met teamleiders en leraren	4,13	0,70	0,66	1,99	8,61	60,93	27,81	11
20. medewerkers waardering krijgen voor hun bijdrage aan de school	4,10	0,65	0,65	0,65	10,97	63,87	23,87	7
21. uitdagingen op een constructieve manier met medewerkers worden besproken	3,91	0,65		2,67	18,00	65,33	14,00	12
22. iedere medewerker duidelijke informatie krijgt over zijn/haar verantwoordelijkheid voor de taken die hij/zij heeft	3,62	0,73	0,65	6,49	29,87	56,49	6,49	8
23. duidelijke plannen worden uitgewerkt over de uitvoering van taken	3,53	0,78	0,00	9,09	37,01	45,45	8,44	8

24. zij de doelen van de school als uitgangspunt nemen voor hun denken en handelen	3,81	0,78	0,65	5,88	20,26	58,17	15,03	9
--	------	------	------	------	-------	-------	-------	---



	Gemiddelde	SD	% 1	% 2	% 3	% 4	% 5	Aantal missend
<b>ONTWIKKELPERSPECTIEF</b>								
<b>Een belangrijke kwestie in het vo is de ondersteuning voor het ontwikkelperspectief van leraren en schoolleiders. De volgende vragen gaan daar over.</b>								
<i>De vraag aan u is om te beoordelen in hoeverre deze onderdelen worden aangeboden aan <u>leraren</u>.</i>								
25. de mogelijkheid om trainingen, cursussen en workshops te volgen in relatie tot de doelen van de school	4,29	0,66	0,00		11,61	47,74	40,65	7
26. de mogelijkheid om van coaching gebruik te maken	3,94	0,74	0,00	1,94	24,52	50,97	22,58	7
27. steun bij het plannen van hun toekomstige ontwikkeling	3,77	0,77	0,00	3,87	31,61	47,74	16,77	12
28. de mogelijkheid om bij een ander team/afdeling/school binnen het bestuur te werken	3,50	1,06	4,67	11,33	31,33	34,67	18,00	12
29. ontwikkelperspectieven naast hun primaire werkzaamheden	3,52	0,80	0,00	8,50	41,83	39,22	10,46	9
30. de mogelijkheid om door te groeien naar een hogere functie	3,40	0,81	0,00	10,97	47,74	31,61	9,68	7
31. de mogelijkheid om van elkaar te leren (bv. collegiale consultatie)	3,89	0,78	0,00	3,23	26,45	48,39	21,94	7
32. steun bij geregelde gesprekken in (management)teams/ secties/ afdelingen over professionele ontwikkeling en onderwijsontwikkeling	3,58	0,81	0,00	7,28	40,40	39,07	13,25	11
33. de mogelijkheid om met collega's aan professionele ontwikkeling en onderwijsvernieuwing te werken	4,02	0,72	0,00	1,29	21,29	51,61	25,81	7
34. professionele ruimte om met collega's eigen initiatieven voor professionele ontwikkeling te nemen	3,93	0,75	0,00	1,30	27,92	47,40	23,38	8
35. gerichte begeleiding aan startende leraren en schoolleiders	4,41	0,71	0,00	0,65	11,04	35,06	53,25	8
<i>De vraag aan u is om te beoordelen in hoeverre deze onderdelen worden aangeboden aan <u>schoolleiders</u>.</i>								
25. de mogelijkheid om trainingen, cursussen en workshops te volgen in relatie tot de doelen van de school	4,35	0,72	0,65	0,65	8,39	43,23	47,10	7
26. de mogelijkheid om van coaching gebruik te maken	4,21	0,69	0,00	0,65	13,55	50,32	35,48	7
27. steun bij het plannen van hun toekomstige ontwikkeling	4,02	0,76	0,00	1,29	23,87	46,45	28,39	7
28. de mogelijkheid om bij een ander team/afdeling/school binnen het bestuur te werken	3,14	1,08	8,11	16,89	39,19	25,00	10,81	14
29. ontwikkelperspectieven naast hun primaire werkzaamheden	3,62	0,83	0,00	9,74	31,82	45,45	12,99	8
30. de mogelijkheid om door te groeien naar een hogere functie	3,08	0,99	5,19	23,38	35,71	29,87	5,84	8

	Gemiddelde	SD	% 1	% 2	% 3	% 4	% 5	Aantal missend
31. de mogelijkheid om van elkaar te leren (bv. collegiale consultatie)	3,95	0,82	0,00	3,87	24,52	43,87	27,74	7
32. steun bij geregelde gesprekken in (management)teams/ secties/ afdelingen over professionele ontwikkeling en onderwijsontwikkeling	3,80	0,76	0,00	3,27	30,72	48,37	17,65	9
33. de mogelijkheid om met collega's aan professionele ontwikkeling en onderwijsvernieuwing te werken	4,12	0,71	0,00	1,94	13,55	54,84	29,68	7
34. professionele ruimte om met collega's eigen initiatieven voor professionele ontwikkeling te nemen	4,10	0,75	0,00	0,65	21,43	44,81	33,12	8
35. gerichte begeleiding aan startende leraren en schoolleiders	4,03	0,83	0,00	4,61	19,08	44,74	31,58	10

	Gemiddelde	SD	% 1	% 2	% 3	% 4	% 5	Aantal missend
--	------------	----	--------	--------	--------	--------	--------	-------------------

#### **DUURZAME INZETBAARHEID**

**Vanwege allerlei ontwikkelingen in de maatschappij en in de onderwijssector wordt groot belang gehecht aan de duurzame inzetbaarheid van personeel. De volgende vragen gaan daarover**

*De scholen binnen mijn bestuur hebben te maken met de volgende arbeidsrisico's...*

36. Werkdruk	3,57	0,63	0,00	3,87	39,35	52,90	3,87	7
37. Emotioneel zwaar werk	3,10	0,74	1,29	16,77	54,19	25,81	1,94	7
38. Agressie en geweld	2,23	0,64	9,03	61,94	26,45	2,58	0,00	7
39. Andere arbeidsrisico's, namelijk .....	2,57	1,45	30,95	26,19	11,90	16,67	14,29	120

*In de scholen binnen mijn bestuur zijn maatregelen getroffen voor het omgaan met...*

40. Werkdruk/stress	3,79	0,66	0,00	3,87	22,58	63,87	9,68	7
41. Ziekteverzuim	4,14	0,70	0,00	3,87	7,10	60,65	28,39	7
42. Agressie en geweld	3,66	0,87	2,58	5,81	27,74	50,97	12,90	7

*Geef aan in welke mate leraren – binnen de context van de school waarin zij te maken hebben met schoolleiding, secties en teams – participeren in beslissingen over de volgende onderwerpen ...*

43. Verdeling van lesgebonden taken (lessen/klassen; voor- en nawerk)	3,72	0,77	0,65	3,27	33,99	47,71	14,38	9
---	------	------	------	------	-------	-------	-------	---

	Gemiddelde	SD	% 1	% 2	% 3	% 4	% 5	Aantal missend
44. Verdeling van niet-lesgebonden taken (deskundigheidsbevordering en schooltaken)	3,63	0,77	0,00	5,23	38,56	43,79	12,42	9
45. Tijden waarop zij werken	3,25	0,82	0,65	16,23	46,75	30,52	5,84	8
46. De inhoud en pedagogisch-didactische aanpak van de eigen lessen	4,21	0,61	0,00	0,65	8,44	60,39	30,52	8
<i>Geef aan in welke mate schoolleiders – binnen de context van de school waarin zij te maken hebben met de inspectie, het bestuur, leraren en andere professionals – zelfstandig beslissen over de volgende onderwerpen ...</i>								
47. Het ontwerpen en het uitvoeren van onderwijsprocessen	4,10	0,69	0,00	1,96	13,07	57,52	27,45	9
48. Bedrijfsvoering (inclusief werkverdeling en oplossen van operationele problemen)	3,82	0,81	0,00	7,19	21,57	53,59	17,65	9
49. Contact met externe stakeholders	3,82	0,77	0,00	6,54	20,26	57,52	15,69	9
50. Contact met leerlingen en ouders	4,47	0,61	0,00	0,65	3,92	43,14	52,29	9
51. Werktijden	3,82	0,86	0,66	5,92	25,66	46,05	21,71	10
<i>Geef aan in welke mate u het eens bent met de volgende stellingen over de scholen binnen uw bestuur...</i>								
52. Leraren zijn voldoende toegerust voor hun werk	3,90	0,45	0,00	0,00	15,69	79,08	5,23	9
53. Schoolleiders zijn voldoende toegerust voor hun werk	3,84	0,59	0,00	1,96	20,92	68,63	8,50	9
54. Leraren zijn voldoende gemotiveerd om zich professioneel te blijven ontwikkelen, passend bij de gewenste ontwikkeling van het onderwijs	3,47	0,70	0,00	7,19	43,14	45,10	4,58	9
55. Schoolleiders zijn voldoende gemotiveerd om zich professioneel te blijven ontwikkelen, passend bij de gewenste ontwikkeling van het onderwijs	4,00	0,63	0,00	0,65	17,65	62,75	18,95	9
<b>SLOTVRAGEN</b>								
	Gemiddelde	SD						
<b>Wat is uw oordeel?</b> [rapportcijfer 1-10]								
56. In welke mate hebben de schoolleiders van de scholen binnen uw bestuur de visie op voortdurende verbetering van het onderwijs uitgewerkt in bijbehorende personeelsbeleid-maatregelen	6,84	1,16	-	-	-	-	-	

	Gemiddelde	SD					
57. In welke mate ondersteunt het personeelsbeleid de onderwijskundige doelen van de scholen binnen uw bestuur	7,15	1,06	-	-	-	-	-
58. In welke mate ondersteunt het personeelsbeleid van de scholen binnen uw bestuur het ontwikkelperspectief van leraren	7,26	1,03	-	-	-	-	-
59. In welke mate ondersteunt het personeelsbeleid van de scholen binnen uw bestuur het ontwikkelperspectief van schoolleiders	7,39	1,09	-	-	-	-	-
60. In welke mate ondersteunt het personeelsbeleid in de scholen binnen uw bestuur de duurzame inzetbaarheid van het personeel	7,09	1,22	-	-	-	-	-
61. In welke mate heeft uw bestuur goed zicht op (de toepassing van) het strategisch personeelsbeleid in de scholen onder uw bestuur?	7,48	1,21	-	-	-	-	-
62. In welke mate informeren scholen uw bestuur geregeld over de resultaten van en ervaringen met (de toepassing van) het strategisch personeelsbeleid in hun school?	7,20	1,35					
	%	%	%	%	%	%	
	1	2	3	4	5	6	
<b>Afsluitende vraag</b>							
62. Wat is uw functie? **	48,37	24,18	7,84	2,61	13,07	3,70	9

\*\* antwoordcategorieën: 1=voorzitter/lid College van Bestuur/centrale directie; 2=rector-bestuurder/directeur-bestuurder; 3=bestuurder; 4=rector/directeur; 5=medewerker stafbureau (o.a. HR, kwaliteitszorg); 6=anders, nl.



## **Bijlage 2 Bespreking resultaten Spiegel Personeel en School**

Tabel 1 in Bijlage 1 rapporteert de resultaten van de Spiegel Personeel en School voor enkele aspecten van indicatoren uit het geactualiseerde Sectorakkoord VO. De mate waarin vergelijkbare informatie beschikbaar is verschilt per indicator.

Voor indicator 1 (afstemming strategisch personeelsbeleid op externe ontwikkelingen) en 2 (afstemming strategisch personeelsbeleid op onderwijskundige doelen) is informatie beschikbaar vanuit de geleding eindverantwoordelijke schoolleiders (rectoren, conrectoren, directeuren, locatie-directeuren).

Voor indicator 3 (duurzame inzetbaarheid) zijn in de Spiegel Personeel en School geen vergelijkbare gegevens beschikbaar. Wel is er informatie over de werkdruk die leraren ervaren.

Voor indicator 4 (ontwikkelperspectief) zijn in de Spiegel Personeel en School beperkte gegevens van leraren, schoolleiders en teamleiders beschikbaar.

Voor indicator 5 (kwaliteit van implementatie van strategisch personeelsbeleid door schoolleiders) is informatie beschikbaar vanuit de geledingen schoolleiders, teamleiders en leraren.

De informatie die uit de Spiegel gerapporteerd wordt, is echter niet identiek aan de informatie die verzameld is met het onderzoek onder besturen omdat de formulering van de vraagitems vaak verschillend is. Daarom worden de resultaten van de Spiegel Personeel en School hier beknopt besproken in relatie tot de resultaten van het onderzoek onder besturen.

### *Afstemming strategisch personeelsbeleid op externe ontwikkelingen*

Eindverantwoordelijke schoolleiders hebben in de Spiegel vragen beantwoord over de mate waarin zij de externe omgeving in de gaten houden met het oog op het beleid van hun school. Soms heeft een schoolleider deze vragen beantwoord vanuit een verantwoordelijkheid voor het beleid van meerdere scholen, net zoals besturen. Meestal hebben schoolleiders deze vragen beantwoord vanuit de verantwoordelijkheid voor hun eigen school, waarbij die school onderdeel kan zijn van een overkoepelend bestuur waar meerdere scholen onder vallen.

Schoolleiders hebben een positief oordeel (4,23 op schaal 1-5; 8,27 op schaal 1-10) over de mate waarin zij hun beleid afstemmen op de externe omgeving. Dit oordeel is vergelijkbaar en zelfs iets positiever dan het oordeel (3,98) van de besturen. De verklaring hiervoor wordt aangereikt in de reactie van een bestuurder van een zogenaamde 1-pitter (compacte school). Deze bestuurder nam deel aan het onderzoek onder besturen VO en signaleerde dat ze naar hoge scores neigde omdat de koppeling tussen haar activiteiten en het beleid van de school heel direct is. Daarentegen wordt van een bestuurder die het bevoegd gezag vormt over meerdere scholen gevraagd een gemiddeld oordeel te geven over de scholen onder zijn bestuur waarbij er grote verschillen tussen die scholen kunnen bestaan die het gemiddeld oordeel wat omlaag trekken.

### *Afstemming strategisch personeelsbeleid op onderwijskundige doelen*

Eindverantwoordelijke schoolleiders hebben in de Spiegel vragen beantwoord over de afstemming van het strategisch personeelsbeleid op de onderwijskundige schooldoelen. De vragen zijn nagenoeg identiek aan de vragen aan besturen, maar de informatie van schoolleiders heeft betrekking op hun eigen school/scholen.

Het oordeel van schoolleiders in de Spiegel komt vrijwel overeen met de beoordeling die besturen geven van de mate van afstemming van het strategisch personeelsbeleid op de onderwijskundige schooldoelen. Schoolleiders stemmen in met stellingen over deze afstemming en beoordelen deze afstemming alles bij elkaar genomen als ruim voldoende (3,78 op schaal 1-5). De stellingen over de afstemming van het strategisch personeelsbeleid op het onderwijskundige schoolbeleid in de Plan- en Do-fase van de PDCA cyclus (3,86) en in de Act-fase (3,83) krijgen meer steun dan stellingen over de afstemming van strategisch personeelsbeleid op onderwijskundig beleid in de Check-fase (3,56). Vertaald naar waarderingen op een 10-puntsschaal wordt voldoende/ruim voldoende (6,76 op schaal 1-10) gemonitord of het strategisch personeelsbeleid de beoogde onderwijskundige resultaten realiseert en hoe schoolleiders het strategisch personeelsbeleid implementeren. De afstemming van strategisch personeelsbeleid op onderwijskundig beleid in de ontwerp- en bijstellingsfase van de PDCA-cyclus wordt wat positiever beoordeeld als ruim voldoende (7,44 resp. 7,37).

#### *Duurzame inzetbaarheid van leraren en schoolleiders*

Van de onderzochte arbeidsrisico's komt volgens besturen werkdruk gemiddeld het meest voor (3,57). Meer dan de helft (57%) van de besturen rapporteert dat scholen in (zeer) sterke mate te maken hebben met de risico's van werkdruk.

Leraren (Spiegel) zijn het enigermate eens (3,63 op schaal 1-5) met stellingen dat zij heel hard moeten werken om dingen af te krijgen, erg veel werk moeten doen en onder hoge tijdsdruk werken.

Driekwart (74%) van de besturen rapporteert dat hun scholen maatregelen hebben getroffen voor het omgaan met werkdruk/stress, 89% heeft beleidsmaatregelen voor ziekteverzuim en 64% heeft beleidsmaatregelen voor agressie en geweld.

Leraren (Spiegel) ervaren de ondersteuning door het strategisch personeelsbeleid op het gebied van vitaliteit (bv. preventie, gezondheid) en de combinatie werk-privé (bv. flexibele werktijden, (mantel)zorgverlof) als voldoende (6,04 op schaal 1-10).

De gegevens van leraren (uit de Spiegel Personeel en School) bevestigen de conclusie van het onderzoek onder besturen dat hun duurzame inzetbaarheid op het punt van gezondheid en welzijn onder druk staat en dat er beter beleid nodig is.

#### *Ontwikkelperspectief leraren en schoolleiders*

Besturen waarderen de steun van het strategisch personeelsbeleid voor het ontwikkelperspectief gericht op de individuele leraar als ruim voldoende (3,83 op schaal 1-5; 7,37 op schaal 1-10) en de steun gericht op leraren om collectief aan professionele ontwikkeling te werken eveneens als ruim voldoende (3,85 op schaal 1-5; 7,41 op schaal 1-10).

Leraren (Spiegel) waarderen de steun van het strategisch personeelsbeleid op het vlak van opleiding en ontwikkeling en loopbaanbeleid (bv. promotie, andere functie/taken op hetzelfde niveau) als voldoende/ruim voldoende (3,47 op schaal 1-5; 6,56 op schaal 1-10). Leraren waarderen de steun van het strategisch personeelsbeleid op het vlak van professionele ruimte en collectieve medezeggenschap als voldoende (3,41 op schaal 1-5; 6,42 op schaal 1-10). De beoordeling van professionele ruimte en medezeggenschap is in de Spiegel echter niet gekoppeld aan professionele ontwikkeling en ontwikkelperspectief.

De beoordeling van leraren voor de individueel gerichte ondersteuning van hun ontwikkelperspectief ligt dus iets lager dan die van besturen, en dat lijkt eveneens het geval voor de beoordeling van de collectief gerichte ondersteuning van hun ontwikkelperspectief.

Besturen waarderen de steun van het strategisch personeelsbeleid voor het ontwikkelperspectief voor schoolleiders in het algemeen positief (3,86 op schaal 1-5; 7,44 op schaal 1-10). Dat geldt iets meer voor het personeelsbeleid gericht op de ondersteuning voor de individuele schoolleider en diens ontwikkelperspectief (4,00) dan voor schoolleiders gezamenlijk (3,78).

Eindverantwoordelijke *schoolleiders* (Spiegel) beoordelen de steun van het strategisch personeelsbeleid voor het ontwikkelperspectief *van hun teamleiders* in het algemeen als goed (4,11 op schaal 1-5; 8,00 op schaal 1-10) terwijl teamleiders zelf die steun als ruim voldoende beoordelen (3,63 op schaal 1-5; 6,92 op schaal 1-10). De steun gericht op de individuele teamleider en gericht op de teamleiders gezamenlijk wordt door schoolleiders wat hoger gewaardeerd (4,20 resp. 3,91) dan door de besturen (4,00 resp. 3,78), terwijl teamleiders zelf een lager oordeel dan de besturen en hun eigen schoolleiders hebben (namelijk 3,74 resp. 3,39).

Hoewel teamleiders de ondersteuning voor hun ontwikkelperspectief als ruim voldoende beoordelen is extra aandacht voor hun professionele ontwikkeling en ontwikkelperspectief vereist. De reden daarvoor is, ten eerste, de recente ontwikkeling in die functie van docent met een coördinerende taak naar peoplemanager, waarvoor de meeste teamleiders niet zijn opgeleid. De tweede reden is dat de kwaliteit van peoplemanagement en implementatie van strategisch personeelsbeleid jegens leraren in sterke mate afhangt van de professionaliteit van de teamleiders.

#### *Kwaliteit van implementatie van strategisch personeelsbeleid door schoolleiders*

Over deze indicator is vanuit de Spiegel Personeel en School de meeste informatie vanuit verschillende geledingen beschikbaar. De vraagstellingen verschillen per categorie respondent. Aan schoolleiders wordt gevraagd een oordeel te geven over de kwaliteit van de implementatie van strategisch personeelsbeleid (peoplemanagement) door de teamleiders in hun school. Aan teamleiders wordt gevraagd wat zij zelf aan activiteiten ondernemen (als implementatie van strategisch personeelsbeleid/peoplemanagement) jegens de leraren aan wie zij leiding geven. Aan leraren wordt gevraagd welke peoplemanagement-activiteiten hun leidinggevende jegens henzelf onderneemt.

Over deze indicator als geheel en over de afzonderlijke aspecten ervan is een vast patroon in de beoordeling op te merken. De beoordeling van schoolleiders en teamleiders uit de Spiegel Personeel en School komt in het algemeen redelijk overeen met het oordeel van de besturen. Daarentegen valt de beoordeling door leraren substantieel lager uit op alle onderdelen. Omgerekend naar een 10-puntsschaal valt de beoordeling door leraren van de peoplemanagement-activiteiten van hun leidinggevende (inclusief implementatie strategisch personeelsbeleid) meer dan een vol punt lager uit dan de beoordeling die teamleiders zelf maken. De enige uitzondering is de beoordeling van de mate van steun die de toepassing van personeelsbeleid biedt aan leraren: op dit item ligt het oordeel van leraren 0,79 punt (op 10-puntsschaal) lager dan het oordeel van de teamleiders.

In hoofdstuk 2 is dit patroon van systematisch lagere oordelen door leraren/medewerkers al beschreven. De verklaring voor deze verschillen is meerledig. Ten eerste speelt het verschijnsel van zelfbeoordeling (bij teamleiders) een rol waarbij een neiging tot positievere inschatting bestaat. Ten



tweede is er sprake van verschil in vraagstelling: bij teamleiders wordt gevraagd naar wat zij ten aanzien van de medewerkers (meervoud) aan wie zij leiding geven doen aan peoplemanagement terwijl aan de medewerker (enkelvoud) gevraagd wordt wat hij/zij individueel ervaart aan peoplemanagement van zijn/haar teamleider. Om dit verschil in vraagstelling te ondervangen zou de teamleider de vragen over peoplemanagement moeten beantwoorden voor iedere individuele medewerker aan wie hij/zij leiding geeft maar dat is in de praktijk vrijwel onmogelijk. Het patroon van lagere beoordelingen door medewerkers is niet specifiek voor leraren. Knies (2012) beschrijft hetzelfde voor leidinggevend en medewerkers van een grote organisatie in de financiële dienstverlening. Een aanvullende theoretische verklaring die Knies biedt, is dat leidinggevend bij de beantwoording van vragen over hun peoplemanagement vaak een of meer *most preferred workers* in gedachten hebben bij wie zij in het bijzonder betrokken zijn.

De *kwaliteit van peoplemanagement in het algemeen* wordt door besturen beoordeeld met een 4,14 (schaal 1-5). De informatie uit de Spiegel Personeel en School van schoolleiders (4,14) en teamleiders (4,18) komt overeen met dit oordeel, met de aantekening dat schoolleiders (in de Spiegel) oordelen over de kwaliteit van peoplemanagement van de teamleiders in hun school en teamleiders oordelen over de kwaliteit van hun eigen peoplemanagement-activiteiten. Het oordeel van leraren over de kwaliteit van peoplemanagement die zij van hun teamleider ervaren komt neer op een voldoende (3,46 op schaal 1-5; 6,5 op schaal 1-10) terwijl diezelfde teamleiders hun eigen peoplemanagement beoordelen als goed (8,12 op schaal 1-10).

De mate waarin de *toepassing van het personeelsbeleid in de praktijk bijdraagt aan de ondersteuning* van medewerkers wordt door schoolleiders (3,75) en teamleiders (3,71) in de Spiegel beoordeeld als ruim voldoende, net iets lager dan besturen (3,96). Daarentegen beoordelen leraren de mate van ondersteuning die de implementatie van het personeelsbeleid in de praktijk biedt als voldoende (3,36).

De mate waarin leidinggevend indien nodig *maatwerkafspraken* maken met medewerkers, wordt door schoolleiders (4,14) en teamleiders (4,44) als goed beoordeeld, net iets lager resp. hoger dan besturen (4,22). Daarentegen beoordelen leraren de mate waarin leidinggevend met hen maatwerkafspraken maken als voldoende/ruim voldoende (3,87).

De mate waarin leidinggevend *belangstelling tonen voor het welzijn* van medewerkers wordt door schoolleiders (4,46) en teamleiders (4,50) beoordeeld als zeer goed, vergelijkbaar met besturen. Leraren beoordelen de belangstelling van teamleiders voor hun welzijn als ruim voldoende (3,91), wat positief maar toch wel lager is.

De mate waarin leidinggevend *feedback geven op het functioneren* van medewerkers wordt door schoolleiders (4,04) en door teamleiders (4,51) als goed tot zeer goed beoordeeld. Het oordeel van schoolleiders komt overeen met het oordeel van besturen terwijl het oordeel van teamleiders positiever is. Het oordeel van leraren voor de mate waarin teamleiders feedback geven op hun functioneren komt uit op ruim voldoende (3,86).

De steun die leidinggevend aan de *professionele ontwikkeling* van medewerkers wordt door schoolleiders (4,22) en teamleiders (4,15) beoordeeld als goed, iets lager dan het oordeel van besturen (4,37). Leraren komen tot een substantieel lager oordeel en beoordelen de steun van hun leidinggevende voor hun professionele ontwikkeling als voldoende (3,40).

De steun die teamleiders aan de *samenwerking van leraren* in hun team geven wordt door hen beoordeeld als goed (3,98), net iets hoger dan het oordeel van besturen (3,80). Leraren beoordelen de steun die de leidinggevende aan de samenwerking van leraren geeft als voldoende (3,42).

*Samengevat* komt het oordeel van schoolleiders en teamleiders over de kwaliteit van implementatie van strategisch personeelsbeleid door schoolleiders (peoplemanagement) uit de Spiegel Personeel en School overeen met het oordeel van besturen, maar ligt het oordeel van leraren daarover substantieel (meer dan een vol punt op een 10-puntsschaal) lager. Het overall oordeel van teamleiders over de kwaliteit van peoplemanagement (adhesie aan stellingen vertaald naar een rapportcijfer) komt uit op 8,16 en van leraren op 6,54 (verschil 1,62).

Leraren oordelen, net als teamleiders, relatief het meest positief over peoplemanagement-activiteiten gericht op hun persoonlijk functioneren en welzijn, en wat minder positief over de ondersteuning van hun professionele ontwikkeling en samenwerking met leraren in teams.

Bij de beoordeling van het *onderwijskundig leiderschap* komt hetzelfde patroon naar voren. De algehele beoordeling door schoolleiders (4,02) en teamleiders (4,07) (in de Spiegel) van de kwaliteit van hun onderwijskundig leiderschap komt grotendeels overeen met de beoordeling die besturen (3,91) maken van het onderwijskundig leiderschap van de schoolleiders in de scholen onder hun bestuur. Dit geldt ook voor de afzonderlijke onderdelen: communicatie van schooldoelen, transformationeel en transactioneel leiderschap.

Van leraren is in de Spiegel Personeel en School alleen het oordeel bekend over de communicatie van schooldoelen door hun teamleider. Leraren beoordelen die communicatie als voldoende en daarmee wat lager (3,44) dan teamleiders zelf (3,84).