

Peter Leisink

Peter Leisink is hoogleraar Bestuurs- en Organisatiewetenschap aan de Universiteit Utrecht. E-mail: P.L.M.Leisink@uu.nl.

Eva Knies

Eva Knies is hoofddocent Bestuurs- en Organisatiewetenschap aan de Universiteit Utrecht.

Karen Oostvogel

Karen Oostvogel is projectleider Stap 2 bij de VO-raad. E-mail: karenootvogel@vo-raad.nl.

Jasper Aalbers

Jasper Aalbers is senior projectmedewerker Stap 2 bij de VO-raad.

Beter onderwijs en tevreden(er) medewerkers

Strategisch HRM in het onderwijs

Er is volop aandacht voor strategisch HRM in het onderwijs, maar waar staat dat concept voor? Wat hebben schoolbesturen, schoolleiders en medewerkers er aan? Draagt het bij aan beter onderwijs en tevreden medewerkers? In dit artikel gaat hoogleraar bestuurs- en organisatiewetenschap Peter Leisink in op deze vragen, met medewerking van zijn collega Eva Knies en van Karen Oostvogel en Jasper Aalbers van de VO-raad.

In de publieke sector was personeelsbeleid van oudsher gericht op het bevorderen van het welzijn van werknemers. *Strategisch human resources management* (HRM) richt zich daar ook op, maar is bovendien gericht op de strategische doelen van de organisatie. In het geval van scholen is het strategische doel het bijdragen aan talentontwikkeling van leerlingen en hun persoonlijke en burger-

schapsvorming, met zowel voor leerlingen als voor de samenleving belangrijke opbrengsten. Strategisch HRM bouwt voort op integraal personeelsbeleid (IPB) in het onderwijs, maar het gaat verder dan dat. Het werkt de factoren en processen nader uit die ten grondslag liggen aan afstemming tussen HRM-beleid en schooldoelen en schenkt aandacht aan de rol van leidinggevend.



De rol van leidinggevend

Human resources zijn de kwaliteiten die mensen gebruiken in hun werk: kennis, vaardigheden, energie, gezondheid, intellectuele vermogens, persoonlijkheid en motivaties. Resources stellen mensen - en organisaties - in staat waarde te creëren. Waarde zoals talentontwikkeling van leerlingen in het onderwijs. Om de voorwaarden te creëren voor een professionele leergemeenschap waarin leraren en leerlingen zich voortdurend blijven ontwikkelen en werken aan verbetering van onderwijskwaliteit, zijn leidinggevend nodig. Op strategisch niveau zijn *schoolleiders* nodig voor het ontwikkelen van schoolbeleid, waaronder het onderwijskundig en het daarop afgestemde strategisch HRM-beleid, en voor het creëren van de voorwaarden voor de implementatie daarvan. *Teamleiders* hebben een belangrijke rol in de uitvoering van zowel het onderwijskundig beleid

als het HRM-beleid. Hun verantwoordelijkheden in de lijn vragen van hen bovendien leiderschapskwaliteiten, bijvoorbeeld ten aanzien van de communicatie en concretisering van schooldoelen (onderwijskundig leiderschap). Bovendien moeten ze oog hebben voor en steun bieden aan hun medewerkers en in de gaten houden wat die nodig hebben van de organisatie en hun leidinggevende. Wat teamleiders doen, duiden we aan met de term *people management*; een passende Nederlandse term biedt de vakliteratuur helaas niet. People management omvat zowel hun leiderschap als het uitvoeren van HRM-beleid; deze twee componenten hangen nauw samen (zie figuur 1).

Leiderschap en HRM-beleid zijn in de praktijk zodanig verweven dat teamleiders zich er vaak niet van bewust zijn dat ze met het uitvoeren van HRM-beleid bezig zijn. De twee componenten van



Afbeelding 1. People management, een combinatie van leiderschap en het uitvoeren van HRM-taken

people management werken we daarom nog iets verder uit.

Het leiderschap van teamleiders bestaat uit onderwijskundig leiderschap en het ondersteunen van het functioneren en de ontwikkeling van docenten, op het niveau van het team en van individuele docenten. Denk daarbij aan het helpen opstellen van een teamjaarplan waarin de schooldoelen geconcretiseerd worden voor de eigen afdeling, het maken van individuele taakafspraken, het bespreken van de schoolprestaties van leerlingen en de eventuele herziening van onderwijsmateriaal, het faciliteren van professionele ontwikkeling. Voor dit leiderschap is goed HRM-beleid een voorwaarde; omgekeerd vraagt uitvoering van HRM-beleid om goed leiderschap.

Deze verwevenheid is goed te illustreren aan de gesprekscyclus, een onderdeel van HRM-beleid (taakplanning, voortgangsbespreking, beoordeling), maar ook een aspect van onderwijskundig leiderschap (lesobservatie, professionele feedback, geven van waardering, benoemen van ontwikkelpunten). De mate waarin teamleiders verantwoordelijk zijn voor toepassing van HRM-beleid varieert nogal in het voortgezet onderwijs, maar vaak omvat het activiteiten op het gebied van taakafspraken; professionele en loopbaanont-

wikkeling; professionele ruimte geven en gebruik ervan stimuleren; beoordeling; werktijden in combinatie met privéomstandigheden; werving, selectie en begeleiding van nieuwe docenten; begeleiding bij omgaan met werkdruk en ziekteverzuim.

Bijdrage aan onderwijskundige doelen

Het verschil tussen (integraal) personeelsbeleid en strategisch HRM is dat het laatste wil bijdragen aan doelen die voor verschillende betrokkenen bij de school betekenisvol zijn. Het heeft dus niet alleen het welzijn van medewerkers voor ogen, maar ook betere leerlingenprestaties en opbrengsten voor de school (bijvoorbeeld goede reputatie, of een gezonde financiële situatie). Tussen deze verschillende doelen kunnen uiteraard spanningen bestaan, maar er zijn inmiddels aanwijzingen dat people management niet alleen bijdraagt aan het welzijn van medewerkers, maar ook aan de realisatie van de onderwijskundige doelen van scholen. Interessant is een driejarig onderzoek onder meer dan 1100 scholen (primair en voortgezet onderwijs) in New York. Het geeft informatie over verschillende peoplemanagementactiviteiten van leidinggevenden: het stellen van uitdagende maar haalbare doelen, het werken aan een vertrouwensrelatie, het aanmoedigen van betrokkenheid en medezeggenschap van docenten, en het geven van feedback aan docenten. Het onderzoek laat zien dat deze people-managementactiviteiten bijdragen aan merkbaar betere leerlingprestaties, hogere tevredenheid van ouders, een veilig schoolklimaat en een lager verloop onder docenten (Favero e.a., 2016).

Er is ook onderzoek onder Nederlandse basisscholen, dat zich echter alleen richt op medezeggenschap, een onderdeel van HRM. Dit onderzoek laat een bescheiden positieve samenhang zien tussen medezeggenschap van docenten en prestaties van hun leerlingen (Cito-scores) (O'Toole e.a., 2013). People management kan dus bijdragen aan het realiseren van de onderwijskundige schooldoelen, mits bepaalde uitgangspunten in

acht worden genomen. Twee daarvan - het afstemmen van het HRM-beleid op de onderwijskundige schooldoelen en het implementeren van beleid door people management - illustreren we hierna, met dank aan de schoolleiders, teamleiders, docenten, OOP-medewerkers en HR-medewerkers die de *SPIEGEL Personeel en School* hebben ingevuld.

De SPIEGEL Personeel en School is een instrument van de VO-raad, ontwikkeld door de Universiteit Utrecht met scholen, waarmee een school gevalideerde vragenlijsten in de school kan uitzetten om tot een 360-graden-feedbackbeeld te komen van het eigen strategisch HRM beleid en de uitvoering daarvan. Zie: www.personeelenschool.nl

People management in de praktijk

People management door leidinggevers kan bijdragen aan het realiseren van onderwijskundige doelen als het zich richt op het versterken van professioneel gedrag van docenten. Onderwijsopbrengsten - leerlingenprestaties op kerngebieden als Nederlands en wiskunde, persoonlijke vorming en burgerschapsvaardigheden - zijn het resultaat van interactie tussen docenten en leerlingen. Wat leidinggevers daaraan kunnen toevoegen, is te concretiseren aan de hand van het AMO-model (Leisink & Boselie 2014). Professioneel gedrag van docenten vereist dat zij de beschikking hebben over juiste bekwaamheden (*abilities*), motivatie (*motivation*) en ruimte en mogelijkheden om te presteren (*opportunities*). Leidinggevers kunnen een bijdrage leveren aan de realisatie van onderwijsopbrengsten door de voor professioneel gedrag vereiste bekwaamheden, motivatie en ruimte en mogelijkheden voor docenten te ondersteunen met hun people management. In hoeverre doen ze dat?

Het schoolplan geeft weer welke doelen een

school nastreeft. De realisatie van de doelen is afhankelijk van het houvast dat deze doelen geven aan het professioneel gedrag van docenten. Leidinggevers kunnen er op verschillende manieren aan bijdragen dat docenten houvast aan deze schooldoelen hebben voor hun dagelijks handelen, bijvoorbeeld door duidelijk te communiceren over de doelen van de school en docenten te betrekken bij de formulering ervan. Teamleiders zijn daarbij ook belangrijk: zij kunnen met hun teams een concrete uitwerking van de schooldoelen geven voor hun afdeling.

Schoolleiders die de SPIEGEL Personeel en School hebben ingevuld, beoordelen de manier waarop zij over schooldoelen communiceren met een 8 (op een schaal van 10). Teamleiders beoordelen hun eigen onderwijskundig leiderschap met een 7,5. Leidinggevers kunnen ook bijdragen aan het houvast dat docenten hebben aan schooldoelen door bijvoorbeeld te zorgen dat docenten duidelijke informatie krijgen over hun taken, dat ze over voldoende hulpmiddelen beschikken en door feedback te geven over hoe taken worden uitgevoerd. Schoolleiders op het hoogste niveau en teamleiders beoordelen deze directe vorm van ondersteuning met een 7 resp. 7,5. Al met al geven schoolleiders en teamleiders zichzelf dus een ruime voldoende of hoger voor hun onderwijskundig leiderschap en directe ondersteuning van docenten. Docenten daarentegen beoordelen het houvast dat zij ervaren voor hun dagelijks professioneel gedrag met een 5,5. Hoe kan dit gat in de beoordeling verklaard worden?

Nu zijn mensen die hun eigen gedrag beoordelen - in dit geval de school- en teamleiders - over het algemeen geneigd tot een positiever oordeel dan anderen die dat gedrag beoordelen - in dit geval docenten. Maar er is vermoedelijk meer aan de hand. Scholen hebben vaak een veelheid aan doelen en ambities. Alles lijkt belangrijk, een echte focus ontbreekt. Dat maakt het voor docenten moeilijk te bepalen op welke doelen zij hun ener-

gie moeten richten, terwijl de tijd die zij hebben beperkt is. Daarnaast lijkt ook het verschil tussen de taal van het schoolplan en de schoolleiding enerzijds en van docenten anderzijds een oorzaak van het gebrek aan houvast dat docenten ervaren. Het volgende voorbeeld roept veel herkenning op in de praktijk. In een schoolplan wordt internationalisering als een belangrijke ambitie van de school gedefinieerd. Maar een team kan zo'n ambitie als een bijkomende extra opdracht ervaren wanneer ze niet herkennen dat bestaande activiteiten, zoals de jaarlijkse excursie naar Rome, al invulling geven aan het doel van internationalisering.

Bovengenoemde oorzaken geven een richting aan waarin leidinggevenden door middel van people management docenten kunnen ondersteunen. Schoolleiders kunnen medewerkers de ruimte geven om doelen uit het schoolplan zelf te concretiseren en uit te werken voor hun sectie of team. Het vmbo-onderbouwteam bijvoorbeeld kan samen met de teamleider uitwerking geven aan het doel ontwikkelen van ondernemerschap. De sectie Nederlands kan uitwerking geven aan het doel burgerschap, door bijvoorbeeld aandacht te besteden aan hoe met leerlingen het gesprek gevoerd wordt over de actualiteit van terroristische aanslagen en de opvang van asielzoekers. Professionele ruimte geven aan docenten maakt het mogelijk dat ze zelf concrete en uitdagende doelen stellen, waarvan ze weten wat ze inhouden en die motiverend werken. HRM-beleid kan bijdragen aan meer professionele ruimte, bijvoorbeeld door mogelijkheden te bieden voor professionele ontwikkeling, door leiderschap te ontwikkelen dat docenten stimuleert eigen ruimte en verantwoordelijkheid te nemen, en door faciliteiten ter beschikking te stellen zoals tijd, roostering, budget om bij andere scholen te kijken. Belangrijk hierbij is dat de onderwijskundige doelen leidend zijn en dat het HRM-beleid daarop aansluit.

Goed werkgeverschap

Strategisch HRM levert niet alleen een bijdrage

Strategisch HRM levert niet alleen een bijdrage aan het realiseren van de onderwijskundige doelen van de school, maar ook aan het welzijn van medewerkers

aan het realiseren van de onderwijskundige doelen van de school, maar ook aan het welzijn van medewerkers, in de vorm van bijvoorbeeld plezier in het werk, een hanteerbare werkdruk en een goede werk-privébalans. Dit belangrijk vinden hoort bij goed werkgeverschap. Op veel gebieden beoordelen docenten en OOP-medewerkers die meedelen aan de SPIEGEL Personeel & School, hun werksituatie positief. Beide groepen geven een 7,5 tot 8 aan hun werkplezier, de emotionele veiligheid die ze op hun werk ervaren, de tevredenheid met hun baan en de school en de motivatie waarmee ze werken. Maar niet geheel onverwacht beoordelen docenten hun werkdruk met een onvoldoende: 4 - 4,5. Ook OOP'ers oordelen negatief over hun werkdruk: 5. De regeldruk waar docenten in hun werk mee te maken hebben, creëert ook belasting.

Uit de analyse van deze gegevens van docenten en OOP'ers blijkt dat het HR-beleid nog een grote bijdrage kan leveren aan het verhogen van medewerkerstevredenheid. Concrete uitwerkingen zullen per school verschillen. Punten die naar voren komen zijn: vergroten van de professionele ruimte, meer ruimte voor maatwerk waardoor HR-beleid beter afgestemd kan worden op de individuele situatie van een medewerker, kritisch kijken naar het aantal overleggen en minder administratieve ta-

Door bewust bekwaam te worden op het gebied van strategisch HRM kunnen schoolleiders gericht analyseren waar belemmeringen zitten

ken. Een belangrijk punt betreft ook mogelijkheden voor loopbaanbeleid, niet per se in de vorm van promotie, maar in de vorm van mogelijkheden voor professionele groei door docenten de mogelijkheid te bieden zich als expert te ontwikkelen op een bepaald gebied (bijvoorbeeld passend onderwijs, kwaliteitszorg, IT-toepassingen in het onderwijs). In sommige van deze concrete uitwerkingen is het directe belang van medewerkers welzijn leidend en de waarde voor de schoolorganisatie een bijkomend effect. In andere gevallen - bijvoorbeeld bij expertontwikkeling - zijn de waarde voor de medewerker en de waarde voor het realiseren van de onderwijskundige doelen van de school gelijk.

Bewust bekwaam

Kunnen scholen zonder strategisch HRM? Er zijn ongetwijfeld scholen die goed bezig zijn met hun personeelsbeleid, met onderwijskundig leiderschap en ondersteuning van het professioneel gedrag van docenten zonder dat ze de term strategisch HRM gebruiken. Dat is prima, het gaat niet om de term. Maar de inzichten waarop de bijdrage van

strategisch HRM aan de onderwijskundige doelen van de school en aan goed werkgeverschap berust, zijn wel belangrijk om bewust te benutten. Veel schoolleiders die kennis hebben genomen van deze inzichten, geven aan dat zij het kennelijk intuïtief goed doen. Maar door bewust bekwaam te worden op het gebied van strategisch HRM kunnen ze gericht analyseren waar belemmeringen zitten in het gezamenlijk werken aan de realisatie van schoolbeleid en daar gerichte acties op ondernemen. Daarbij kan een zelfanalyse met behulp van de SPIEGEL Personeel & School nuttige inzichten verschaffen en kunnen andere activiteiten in het kader van Stap 2 van de VO-raad (handreikingen, leernetwerken, leergangen, collegiale visitaties) helpen bij de verdere professionalisering van schoolleiders. ■

Literatuur

- Favero, N., K. Meier & L. O'Toole (2016). Goals, trust, participation, and feedback: linking internal management with performance outcomes. In: *Journal of Public Administration Research and Theory*, 26, 2, pag. 327-343.
- Leisink, P. & P. Boselie (2014). *Strategisch HRM voor beter onderwijs*. Een bijdrage aan de professionalisering van schoolleiders in het voortgezet onderwijs. (Zie: <http://www.vo-academie.nl/files/8214/1509/4666/strategischHRMvoorbeteronderwijs2.pdf>).
- O'Toole, L. e.a. (2013). Human resource management and public organizational performance: educational outcomes in the Netherlands. In: R. Burke, A. Noblet & C. Cooper (eds) *Human resource Management in the Public Sector*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.



Starten met
opbrengstgericht
leidinggeven?

Penta Nova verzorgt erkende opleidingen voor
(aankomend) leidinggevend in het onderwijs.

- opleiding Middenmanagement po
- opleiding Middenmanagement vo
- opleiding Schoolleider Basisbekwaam (geregistreerd bij SRPO)
- opleiding Schoolleider Vakbekwaam (geregistreerd bij SRPO)
- Master Educational Leadership (NVAO geaccrediteerd)
- Heraccreditatiemodulen voor schoolleiders

Kijk voor meer informatie en data van voorlichtingsavonden in
maart, april en mei op www.pentanova.nl