

# Strategisch personeelsbeleid in het primair onderwijs

**Datum** April 2023  
**Auteurs** Sil Vrielink, Tessa Janssen (MOOZ)  
Devorah van den Berg, Nynke van Miltenburg, Simon Cornel,  
Ruud van der Aa (CAOP)  
**Versie** 1.0

# Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	4
1 Inleiding	9
1.1 Aanleiding	9
1.2 Doelen	10
1.3 Hoofd- en deelvragen	10
1.4 Onderzoeksopzet	11
1.5 Leeswijzer	14
2 Het belang van strategisch personeelsbeleid	15
2.1 Inleiding	15
2.2 Strategisch personeelsbeleid (sHRM)	16
2.2.1 Twee fundamentele processen	16
2.2.2 Het belang van samenhang	17
2.2.3 De HRM waardeketen	18
2.2.4 Een centrale rol voor de schoolleider	19
2.3 Indicatoren strategisch personeelsbeleid in het primair onderwijs	19
3 Gepercipieerde kwaliteit van het personeelsbeleid	22
3.1 Inleiding	22
3.2 Opinies over de kwaliteit van het personeelsbeleid	22
3.3 Determinanten voor goed personeelsbeleid	24
3.3.1 Leiderschap	24
3.3.2 Formele gesprekken	26
3.3.3 Bepalende factoren voor goed personeelsbeleid	28
3.4 Effecten van goed personeelsbeleid	30
3.5 Resumé	32
4 Strategisch personeelsbeleid volgens besturen, schoolleiders, leraren en onderwijsondersteunend personeel	34
4.1 Inleiding	34
4.1.1 Zicht op (de toepassing van) strategisch personeelsbeleid	34
4.1.2 Stand van zaken strategisch personeelsbeleid in het primair onderwijs	36
4.2 Indicator 1: Afstemming van strategisch personeelsbeleid op externe ontwikkelingen	37
4.2.1 Aanwezige deskundigheid beleid op actuele kwesties	38
4.3 Indicator 2: Afstemming van strategisch personeelsbeleid op onderwijskundige doelen	38
4.3.1 PCDA-cyclus	39
4.3.2 Rapportcijfer bijdrage strategisch personeelsbeleid aan realisatie onderwijskundige doelen	40
4.3.3 De school als professionele leergemeenschap	40
4.4 Indicator 3: Toepassing strategisch personeelsbeleid	41

4.4.1	De toepassing van strategisch personeelsbeleid	42
4.4.2	Leiderschap	42
4.4.3	Rapportcijfer toepassing strategisch personeelsbeleid en beschikbaarheid financiële middelen	44
4.5	Indicator 4: Strategisch personeelsbeleid en ontwikkelperspectief	44
4.5.1	Ontwikkelperspectief van medewerkers	44
4.5.2	Ontwikkelperspectief van schoolleiders	46
4.5.3	Rapportcijfers bijdrage strategisch personeelsbeleid aan ontwikkelperspectief	47
4.6	Indicator 5: strategisch personeelsbeleid en duurzame inzetbaarheid	47
4.6.1	Professionele ruimte	48
4.6.2	Duurzaam inzetbaar: toegerust en gemotiveerd	49
4.6.3	Rapportcijfer bijdrage strategisch personeelsbeleid aan duurzame inzetbaarheid	50
4.7	Aanvullende opmerkingen vanuit besturen, schoolleiders en medewerkers	50
4.8	Resumé	51
5	Strategisch personeelsbeleid po in perspectief	53
5.1	Inleiding	53
5.2	Vergelijking met het voortgezet onderwijs	53
5.3	Vergelijking naar schaalgrootte van het bestuur	56
5.4	Vergelijking schoolclusters (laag, midden, hoog) van strategisch personeelsbeleid	58
5.5	Vergelijking met eerder onderzoek in het primair onderwijs	62
5.6	Resumé	63
6	Casestudies	65
6.1	Casus 1: middelgroot bestuur buiten de randstad	65
6.2	Casus 2: klein bestuur in een grote stad in de randstad	67
6.3	Casus 3: groot bestuur in de randstad, speciaal onderwijs	69
6.4	Casus 4: éénpitter in Overijssel	71
6.5	Bevorderende en belemmerende factoren strategisch personeelsbeleid	72
6.6	Resumé	75
7	Conclusies en aanbevelingen	76
Bijlage A	Tabellen besturen	79
Bijlage B	Tabellen schoolleiders	85
Bijlage C	Tabellen leraren	91
Bijlage D	Tabellen ondersteunend personeel	96
Bijlage E	Meetschalen en betrouwbaarheid	100

## Managementsamenvatting

Strategisch personeelsbeleid wordt door het ministerie van OCW gezien als een belangrijke voorwaarde voor een aantrekkelijke en uitdagende werkomgeving die bijdraagt aan de kwaliteit van onderwijs. Het draagt bij aan een optimale inzet van mensen en middelen en versterkt het professioneel handelen van medewerkers. In de afgelopen jaren is er vanuit het ministerie van OCW daarom ingezet op versterking van het strategisch personeelsbeleid in het primair en voortgezet onderwijs. Het 'strategische' in strategisch personeelsbeleid verwijst naar de afstemming van het beleid op externe ontwikkelingen en de onderwijskundige doelen van de organisatie.

Om een goed beeld te krijgen van de actuele stand van zaken op het vlak van strategisch personeelsbeleid (sHRM), is in opdracht van het ministerie van OCW een monitoronderzoek uitgevoerd in het primair onderwijs. Qua opzet is hierbij zoveel mogelijk aangesloten bij het monitoronderzoek van de Universiteit Utrecht naar strategisch personeelsbeleid in het voortgezet onderwijs<sup>1</sup>. In deze samenvatting presenteren we de belangrijkste uitkomsten van dit onderzoek. We baseren ons daarbij op gegevens uit een enquête onder 545 schoolleiders, 147 bestuurders en bijna 1.000 medewerkers (leraren & onderwijsondersteuners), en een secundaire analyse van gegevens uit het Werkonderzoek (BZK en CBS, 2022) en verdiepende casestudies.

### Stand van het strategisch personeelsbeleid

Om de ontwikkeling van strategisch personeelsbeleid in het voortgezet onderwijs te kunnen volgen, is door de Universiteit Utrecht eerder een monitor ontwikkeld, waarin vijf indicatoren centraal staan:

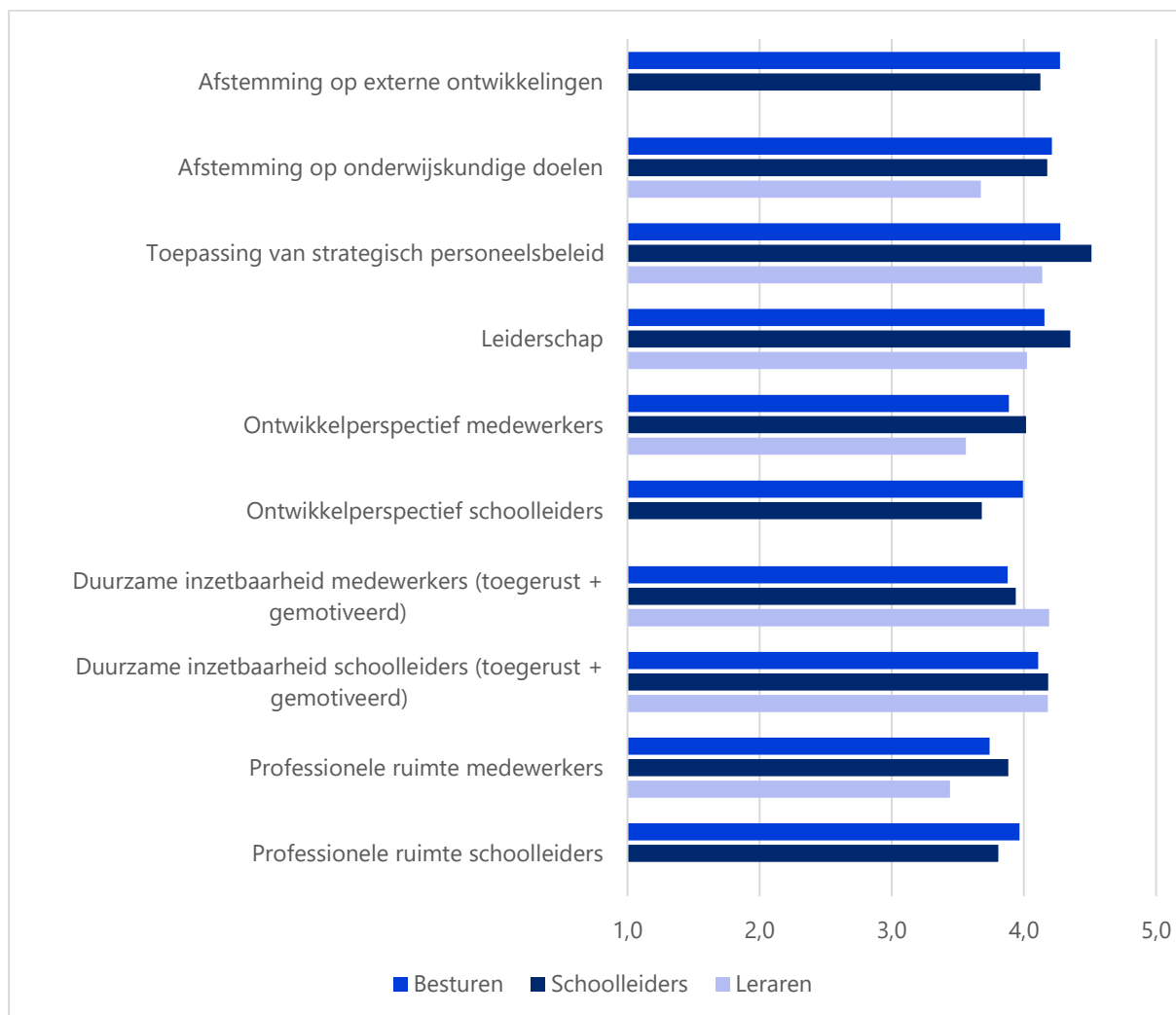
1. de afstemming van strategisch personeelsbeleid op externe ontwikkelingen;
2. de afstemming van strategische personeelsbeleid op onderwijskundige doelen;
3. de kwaliteit van de implementatie van strategisch personeelsbeleid door schoolleiders;
4. het ontwikkelperspectief onderwijspersoneel (o.a. leraren, schoolleiders, etc.); en
5. de duurzame inzetbaarheid (incl. professionele ruimte).

In overleg met de onderzoekers van de Universiteit Utrecht is dit instrument vertaald naar het primair onderwijs. De eerste drie *procesindicatoren* zijn daarbij ongewijzigd, zodat de stand van zaken in het po één-op-één vergeleken kan worden met die in het vo. De meer *inhoudelijke indicatoren* zijn op onderdelen aangepast, zodat deze goed aansluiten bij de situatie in het primair onderwijs.

Figuur 1 toont een samenvattend overzicht van het strategisch personeelsbeleid op basis van de genoemde kernindicatoren. Op basis van deze gegevens kan worden geconcludeerd dat het strategisch personeelsbeleid in het po over het algemeen positief wordt beoordeeld. Het personeelsbeleid is volgens schoolleiders en bestuurders goed afgestemd op *externe ontwikkelingen* en op de *onderwijskundige doelen* van de scholen. Daarnaast oordelen zij ook positief over de toepassing van het strategisch personeelsbeleid en de wijze waarop schoolleiders leidinggeven (samen 'people management' genoemd). Leraren beoordelen het personeelsbeleid op deze punten wat lager, maar over het algemeen toch ook als ruim voldoende.

<sup>1</sup> Knies, E., Leisink, P. & J., Penning Vries, de. (2021). *Strategisch personeelsbeleid in het vo*. Universiteit Utrecht.

Figuur 1 - Gemiddelde schaalscores voor onderdelen strategisch personeelsbeleid (schaal 1-5)



Kijken we naar de meer inhoudelijke onderwerpen, dan blijkt dat leraren het meest positief zijn over hun eigen *inzetbaarheid* (combinatie van voldoende toegerust en gemotiveerd). Het *ontwikkelperspectief* van medewerkers en de *professionele ruimte* worden relatief minder beoordeeld, al scoren beide aspecten toch ook (ruim) voldoende.

In hun oordeel over schoolleiders vinden alle drie de geledingen (besturen, schoolleiders en leraren) dat zij voldoende toegerust en gemotiveerd zijn om zich professioneel te ontwikkelen (gemiddeld 4,1-4,2 op een schaal van 5). Als het gaat om de professionele ruimte van schoolleiders<sup>2</sup>, dan schatten besturen die gemiddeld hoger in (4,0) dan schoolleiders zelf (3,8).

### Ontwikkeling en implementatie van strategisch personeelsbeleid

De implementatie van strategisch personeelsbeleid is niet eenvoudig. Het vereist de inzet van schoolleiders, bestuurders en medewerkers. Schoolbesturen zijn verantwoordelijk voor het formuleren

<sup>2</sup> Er zijn hier andere activiteiten voorgelegd, dan bij de professionele ruimte van medewerkers. Daarom kunnen deze gemiddelden niet met elkaar vergeleken worden.

van de strategische doelen en de kaders waarbinnen scholen dienen te opereren. Schoolleiders zijn verantwoordelijk voor de implementatie van het strategisch personeelsbeleid en de vertaling van de beleidsdoelen naar de praktijk. In de praktijk opereren betrokkenen hierbij echter niet zelfstandig, maar wordt vaak samengewerkt. Uit de enquête onder schoolleiders en bestuurders blijkt dat het strategisch personeelsbeleid in veel gevallen een coproductie is; het wordt zowel op bestuurs- als op schoolniveau vastgesteld. Uit de casestudies blijkt dat deze samenwerking de kwaliteit van het beleid ten goede komt. Het zorgt voor *alignment* en een betere afstemming op het onderwijskundig schoolbeleid.

Kijken we naar de implementatie van het strategisch personeelsbeleid (ook wel people management genoemd), dan speelt de schoolleider een cruciale rol. Schoolleiders zijn verantwoordelijk voor de vertaling van de beleidsdoelen naar de werkvloer en de aansturing van hun team. Uit het enquêteonderzoek blijkt dat schoolleiders hier over het algemeen goed in slagen. De toepassing van het strategisch personeelsbeleid wordt door alle drie de groepen (besturen, schoolleiders en leraren) positief beoordeeld, en hetzelfde geldt voor de stijl van leiderschap. Daarbij moet worden opgemerkt dat ook schoolleiders niet autonoom opereren. Bij de implementatie van het personeelsbeleid wordt door hen vaak samengewerkt met medewerkers. Vooral op scholen waar het beleid goed wordt beoordeeld, is sprake coproductie. Leraren ervaren daarbij meer zeggenschap over onderwijskundige zaken en de keuze van professionaliseringsactiviteiten.

Hoewel het strategisch personeelsbeleid over het algemeen goed wordt afgestemd op de onderwijskundig doelen, laat de monitoring en evaluatie wel ruimte voor verbetering. Slechts een deel van de scholen en besturen monitort of het personeelsbeleid de gewenste resultaten oplevert en of schoolleiders hun medewerkers goed ondersteunen.

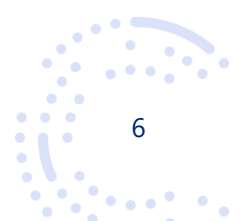
#### Bevorderende en belemmerende factoren

Uit de casestudies komt een aantal factoren naar voren die bevorderend werken bij de implementatie van strategisch personeelsbeleid. Het gaat daarbij onder meer om het gezamenlijk ontwikkelen van strategisch personeelsbeleid, gespreid leiderschap, korte lijnen in de organisatie en een open cultuur (zie hoofdstuk 6). Daarnaast wordt ook gewezen op de cruciale rol van de schoolleider (sterk leiderschap) en een 'leergierige' werkhouding.

Als belemmeringen voor de implementatie van strategisch personeelsbeleid wordt gewezen op het tekort aan leraren en schoolleiders, de ervaren regeldruk op de scholen en het inpassen van incidentele middelen (zoals de NP Onderwijsgelden) in het strategisch personeelsbeleid. Het eerdere onderzoek van GION (2019) naar algemeen en strategisch personeelsbeleid, toonde op dit vlak soortgelijke resultaten.

#### Trends in het strategisch personeelsbeleid

De (*gepercipieerde*) kwaliteit van het personeelsbeleid is de afgelopen jaren toegenomen. Vooral leraren en ondersteuners beoordelen het personeelsbeleid nu beter dan vóór corona. Deze opwaartse trend gaat samen met een betere beoordeling van de leidinggevende en meer tevredenheid over de loopbaanmogelijkheden, wijze van beoordeling en aandacht voor het persoonlijk welzijn.



Vergeleken met eerder onderzoek van GION (2019)<sup>3</sup> toont dit onderzoek ook een positiever beeld van het strategisch personeelsbeleid. Hoewel de opzet van dit onderzoek niet exact overeenkomt met dat van het GION en derhalve ook niet één-op-één vergeleken kan worden, valt op dat het strategisch personeelsbeleid in 2022 duidelijk positiever wordt beoordeeld dan in 2019. Dit geldt in het bijzonder voor de doorvertaling van de onderwijskundige doelen naar de lespraktijk en professionele ontwikkeling van leraren. Het onderhavige onderzoek toont op dit vlak ook een gunstiger beeld dan de Inspectie van het onderwijs in de Staat van het Onderwijs 2022. Volgens de Inspectie zou de visie op onderwijs op bijna de helft van de basisscholen niet worden vertaald naar concrete professionele normen<sup>4</sup>. Dit onderzoek laat een gunstiger beeld zien.

### Verschillen in strategisch personeelsbeleid

De kwaliteit van het personeelsbeleid wordt in het primair onderwijs over het algemeen positief beoordeeld, zo blijkt uit secundaire analyses op basis van het Werkonderzoek. Dit geldt zeker in vergelijking met het vo, maar ook in vergelijking met het mbo. Leraren in het po beoordelen de kwaliteit van het personeelsbeleid significant beter dan docenten in het vo en mbo, en hetzelfde geldt voor schoolleiders en ondersteuners. Dit verschil kan deels worden verklaard door verschillen in de kwaliteit van leidinggeven en in ontwikkelperspectief. Uit het enquêteonderzoek blijkt verder dat schoolleiders, bestuurders en leraren in het po het strategisch personeelsbeleid op bijna alle onderdelen (indicatoren) beter beoordelen dan hun collega's in het vo<sup>5</sup>. Vooral op het 'strategische' vlak zijn de verschillen groot.

Uit het onderzoek komen géén grote verschillen naar schaalgrootte naar voren. Schoolbestuurders van grote en kleine besturen beoordelen het strategisch personeelsbeleid binnen hun organisatie overeenkomstig. Alleen wat betreft de toepassing van strategisch personeelsbeleid, leiderschap en de inzetbaarheid van medewerkers zien we verschil. Bij kleine besturen worden deze facetten van het strategisch personeelsbeleid significant beter beoordeeld dan bij grotere besturen.

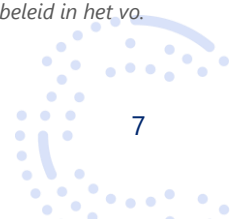
Kijken we naar het oordeel van schoolleiders, dan blijkt dat er ook weinig verschil is naar bestuursomvang. Alleen de *professionele ruimte van de schoolleider* verschilt. Schoolleiders die bij een *éénpitter* werken, ervaren meer professionele ruimte dan schoolleiders die bij een groot bestuur ( $\geq 10$  scholen) werken. Maar dit is op zichzelf natuurlijk geen verrassende uitkomst, omdat de schoolleiders van kleine schoolbesturen vaak de functie van directeur-bestuurder hebben. Het verschil in autonomie, bevestigt eigenlijk vooral dat zij een andere rol vervullen binnen de organisatie. We zien geen verschillen in antwoorden tussen leraren van scholen die onder kleine, middelgrote of grote besturen vallen.

Hoewel grote en kleine besturen weinig verschillen in hun oordeel over strategisch personeelsbeleid, wordt de *deskundigheid om beleid te maken op actuele kwesties* wel verschillend gepercipieerd. De meeste bestuurders geven aan dat er binnen het bestuur voldoende deskundigheid is om dergelijk beleid te maken. Bij zeer grote besturen ( $\geq 20$  scholen) wordt de beschikbare deskundigheid bij het bestuur echter wel beter beoordeeld. Het omgekeerde geldt voor de deskundigheid bij scholen. De bestuurders van kleine besturen geven vaker aan dat er binnen de scholen voldoende deskundigheid is om beleid te maken dan bestuurders van (zeer) grote besturen.

<sup>3</sup> Reezigt e.a. (2019) *Personeelsbeleid in het primair onderwijs*. GION: Groningen.

<sup>4</sup> Inspectie van het Onderwijs (2022) *De staat van het onderwijs 2022*. Utrecht.

<sup>5</sup> We vergelijken hier de resultaten van dit onderzoek met die van Knies e.a. (2021) *Strategisch personeelsbeleid in het vo*.

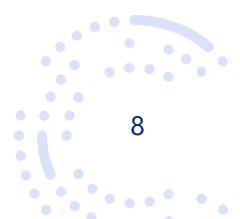


## Conclusie

Op grond van het onderzoek kunnen we concluderen dat de vlag er goed bijhangt. Het personeelsbeleid in het primair onderwijs wordt over het algemeen positief beoordeeld door bestuurders, schoolleiders en leraren. Dit geldt zeker in vergelijking met het vo en mbo. Schoolleiders en bestuurders geven in meerderheid aan dat het personeelsbeleid goed is afgestemd op externe ontwikkelingen en op de onderwijskundige doelen van de organisatie. Daarnaast wordt ook de toepassing van het strategisch personeelsbeleid positief beoordeeld. Leraren beoordelen het strategisch personeelsbeleid weliswaar wat lager dan schoolleiders, maar zijn in meerderheid tevreden. Ondanks deze positieve signalen, zijn er ook punten die voor verbetering vatbaar zijn. We noemen er hier zes:

1. De kwaliteit van het strategisch personeelsbeleid vertoont significante verschillen tussen scholen (en besturen). Op ongeveer een derde van de scholen is het personeelsbeleid goed op orde. Deze scholen scoren op alle indicatoren hoog. Daarnaast scoort ongeveer een kwart van de scholen duidelijk onder het gemiddelde.
2. De monitoring en evaluatie van het gevoerde personeelsbeleid laat ruimte voor verbetering. Slechts een krappe meerderheid van de schoolleiders (60%) en bestuurders (53%) brengt in kaart in hoeverre het personeelsbeleid de gewenste resultaten oplevert.
3. De mogelijkheden om door te groeien naar een hogere schaal zijn in het po beperkt en daarnaast zijn de promotiecriteria niet altijd transparant. Het is voor medewerkers lang niet altijd duidelijk aan welke voorwaarden zij moeten voldoen om in aanmerking te komen voor een hogere trede of schaal.
4. Schoolleiders ervaren over het algemeen voldoende professionele ruimte om hun vak uit te kunnen oefenen, maar dit geldt niet voor allemaal. Schoolleiders bij grotere besturen ervaren minder ruimte.
5. Scholen en besturen voeren voornamelijk weinig specifiek beleid gericht op het benutten van de expertises en specialismen van leerkrachten.
6. Schoolleiders en leraren in het po ervaren een hoge regeldruk. Het kost hen veel tijd om formulieren in te vullen en aan alle regels binnen de organisatie te voldoen. Dit heeft een negatief effect op de (gepercipieerde) kwaliteit van het personeelsbeleid en vormt een belemmering voor de implementatie van strategisch personeelsbeleid.

In hoofdstuk 7 werken we deze verbeterpunten nader uit en doen we enkele aanbevelingen voor de versterking van het strategisch personeelsbeleid in het po.





# 1 Inleiding

## 1.1 Aanleiding

In het onlangs afgesloten Onderwijsakkoord (2022) tussen het ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap (OCW) en de sociale partners neemt strategisch personeelsbeleid (ofwel Strategisch Human Resource Management (sHRM)) een centrale plaats in. In het akkoord geven partijen aan dat het in het kader van het terugdringen van de personeelstekort, het versterken van de kansengelijkheid, als ook het verbeteren van het onderwijs belangrijk is dat schoolbesturen werk maken van strategisch personeelsbeleid, waarin onderwijsontwikkeling, professionalisering en organisatieontwikkeling (lerende cultuur) in samenhang worden versterkt<sup>6</sup>. Het is niet voor het eerst dat het grote belang van strategisch personeelsbeleid voor het onderwijsveld wordt benoemd. In het laatste decennium is er onder andere vanuit het ministerie van OCW en de PO-Raad groeiende aandacht voor professionalisering van leraren en schoolleiders en hoe strategisch personeelsbeleid daaraan bij kan dragen. Denk hierbij aan het actieplan Leraar 2020-Een krachtig beroep! van het Ministerie van OCW (2011)<sup>7</sup> en de Bestuursakkoorden van 2018 en 2020 van het primair onderwijs.

### *Aantrekken en vasthouden van personeel*

Niettemin worden met enige regelmaat kritische geluiden geuit over het tekort aan strategisch personeelsbeleid in het primair onderwijs. In de meest recente Staat van het Onderwijs 2022<sup>8</sup> stelt de Inspectie van het Onderwijs dat “het personeelsbeleid binnen veel onderwijsinstellingen vooral bestaat uit personeelsbeheer. Het maken van een vertaling van de visie op onderwijs naar concrete professionele normen wordt bijvoorbeeld op bijna de helft van de basisscholen niet gedaan”. De inspectie voegt hieraan toe dat goed personeelsbeleid op bestuursniveau kan bijdragen aan het aantrekken en vasthouden van leraren en aan de samenstelling van een sterk team. Het is een belangrijke voorwaarde voor een aantrekkelijke en uitdagende werkomgeving, die bijdraagt aan de kwaliteit van onderwijs. Naast de kwaliteit van onderwijs is het behoud van voldoende en goed onderwijspersoneel relevant in tijden van een krappe arbeidsmarkt en tekorten.

### *Kwaliteit van onderwijs*

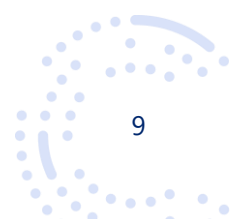
Bovendien kan het schoolbestuur via gericht professionaliseringsbeleid de expertise van leraren vergroten, bijvoorbeeld op het gebied van basisvaardigheden. Daarmee heeft strategisch personeelsbeleid ook een belangrijke functie in het verbeteren van de kwaliteit van onderwijs, waar de Inspectie van het Onderwijs op aandringt. Ook benadrukt het coalitieakkoord ‘Omzien naar elkaar, vooruitkijken naar de toekomst’<sup>9</sup>, dat investeren in voldoende en goede leraren en schoolleiders van belang is om de onderwijskwaliteit in Nederland te verhogen. Extra aandacht vraagt het coalitieakkoord voor de bevordering van de professionele ontwikkeling en ondersteuning van startende leraren.

<sup>6</sup> Ministerie van OCW en sociale partners (april 2022). *Het onderwijsakkoord. Samen voor het beste onderwijs*. Den Haag.

<sup>7</sup> Ministerie van OCW (2011). *Leraar 2020 – een krachtig beroep*. Den Haag.

<sup>8</sup> Inspectie van het Onderwijs. *Staat van het Onderwijs 2022*. Utrecht: Inspectie van het Onderwijs.

<sup>9</sup> VVD, D66, CDA en ChristenUnie (2021). *Omzien naar elkaar, vooruitkijken naar de toekomst. Coalitieakkoord 2021 – 2025*. Den Haag.



Inmiddels zijn er verschillende leergangen en instrumenten ontwikkeld en worden scholen ondersteund vanuit het Arbeidsmarktplatform PO. De verwachting is dat deze initiatieven en activiteiten hebben geleid tot meer kennis en toepassing van strategisch personeelsbeleid in het primair onderwijs.

## 1.2 Doelen

Gezien het belang van strategisch personeelsbeleid voor een aantrekkelijke en kwalitatief hoogwaardige sector vinden het ministerie en overige stakeholders het belangrijk om met enige regelmaat te volgen hoe het hiermee staat in de sector. In 2019 voerde GION (Rijksuniversiteit Groningen) al een monitoringsonderzoek strategisch personeelsbeleid uit in het primair onderwijs<sup>10</sup>. Door verschillende activiteiten, die de afgelopen jaren zijn ondernomen ter bevordering van strategisch personeelsbeleid (sHRM), is de verwachting dat het monitoringsonderzoek van 2019 niet meer actueel is. Om inzicht te krijgen in de huidige stand van zaken, heeft het ministerie van OCW daarom een nieuw monitoringsonderzoek laten uitvoeren. Dit onderzoek heeft de volgende drie doelen:

1. monitoren hoe het staat met het strategisch personeelsbeleid in het primair onderwijs;
2. inzicht geven in de belangrijkste factoren die invloed hebben op de ontwikkeling van strategisch personeelsbeleid, en;
3. concrete aanbevelingen doen over wat nodig is om tot goed strategisch personeelsbeleid te komen op de verschillende soorten scholen/schoolbesturen in het primair onderwijs.

Op verzoek van het ministerie van OCW is in het po eenzelfde soort onderzoek uitgevoerd als door Knies, Leisink en Penning De Vries in 2021<sup>11</sup> is gedaan in het voortgezet onderwijs. In dit vo-onderzoek zijn vijf indicatoren voor strategisch personeelsbeleid gebruikt: afstemming op externe ontwikkelingen, afstemming op onderwijskundige doelen, toepassing strategisch personeelsbeleid, ontwikkelperspectief en duurzame inzetbaarheid. Bij gebruikmaking van het onderzoek houden we er rekening mee dat de context van de scholen in het voortgezet onderwijs in meerdere opzichten verschilt van die in het primair onderwijs. Scholen in het primair onderwijs hebben bijvoorbeeld veelal een meer wijkgebonden functie en hebben deels andere samenwerkingspartners. Daarnaast verschilt de positie van de schoolleiders in het primair onderwijs in meerdere opzichten van die in het voortgezet onderwijs, vooral in relatie tot schoolgrootte en de daarmee samenhangende gelaagdheid in de organisatie.

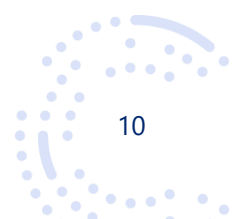
## 1.3 Hoofd- en deelvragen

Deze doelen vertalen we in een aantal concrete onderzoeksvragen, die leidend zijn in dit onderzoek.

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt: *‘Wat is de stand van zaken van het strategisch personeelsbeleid in het primair onderwijs, vanuit het perspectief van het onderwijspersoneel, de schoolleider en het schoolbestuur op de vijf ontwikkelde indicatoren?’*

Reezigt, G.J. et al. (2019). *Personeelsbeleid in het primair onderwijs. Algemeen en strategisch personeelsbeleid van schoolbesturen en schoolleiders*. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen/ GION onderwijs/onderzoek.

<sup>11</sup> Knies, E., Leisink, P., & Penning de Vries, J. (2021). *Strategisch personeelsbeleid in het VO. 2020-meting in het kader van de monitoring van de afspraak in het geactualiseerde Sectorakkoord VO (2018) over de versterking van strategisch personeelsbeleid*. Utrecht: Universiteit Utrecht.



De deelvragen ter ondersteuning aan de hoofdvraag zijn:

1. In hoeverre verschilt het gepercipieerde sHRM beleid op de vijf (voor het vo) ontwikkelde indicatoren, onder de doelgroepen onderwijspersoneel, schoolleider en het schoolbestuur?
2. Hoe komt het strategisch personeelsbeleid tot stand, op welk niveau en door wie (+ ondersteuning) wordt dit gemaakt? Hoe zijn de verschillende doelgroepen daarbij betrokken en hoe monitort, evalueert en verantwoordt het schoolbestuur zich over dit beleid?
3. Hoe werken schoolbesturen en schoolleiders aan de implementatie van sHRM beleid? En welke factoren werken hierbij bevorderend en belemmerend? Wat zijn goede praktijkvoorbeelden van sHRM in het primair onderwijs?
4. Wat zijn de verschillen m.b.t. de ontwikkeling en implementatie van sHRM beleid tussen kleine, middelgrote en grote schoolbesturen? Lopen zij hierbij tegen verschillende belemmerende en bevorderende factoren aan?
5. Wat zegt deze analyse over de stand van zaken van het sHRM beleid in het primair onderwijs ten opzichte van de eerdere monitor in het primair onderwijs in 2019? En hoe verhoudt dit zich ten opzichte van de situatie in het voortgezet onderwijs?
6. Welk advies komt uit deze analyse voort om het sHRM beleid te stimuleren onder schoolbesturen met verschillende schaalgroottes (gesplitst naar adviezen voor het ministerie van OCW, schoolbestuurders en sociale partners)?

## 1.4 Onderzoeksopzet

Voor de beantwoording van de onderzoeksvragen is een *mixed method-aanpak* gebruikt, die bestond uit de volgende onderdelen (zie Figuur 1.1):

- oriënterende gesprekken
- literatuur- en documentenstudie
- analyse op secundaire databestanden
- enquêteonderzoek
- verdiepende interviews/casestudies.

Deze *mixed-method* aanpak heeft als voordeel dat het zowel kwantitatieve als kwalitatieve informatie oplevert. Het onderzoek levert een betrouwbaar kwantitatief beeld op van het HR-beleid in het primair onderwijs en verschaft daarnaast ook een kwalitatieve verdieping in de vorm van goede praktijkvoorbeelden. Figuur 1.1 toont de onderzoeks aanpak op hoofdlijnen. Daarbij zijn drie fasen onderscheiden: een verkenningsfase (I), een onderzoeksfase (II) en een reflectiefase (III).



Figuur 1.1 - Overzicht onderzoeksmethoden, activiteiten en doelen

	Onderzoeksmethode	Activiteiten	Doelen
Fase I	Oriënterende interviews	Gesprekken met wetenschappers, experts en sociale partners	Inzicht in reeds opgedane kennis over strategisch personeelsbeleid in het onderwijs
	Literatuurstudie	Verkenning van eerder uitgevoerde onderzoeken en relevante beleidsdocumenten	Inzicht in reeds opgedane kennis over strategisch personeelsbeleid in het onderwijs (en publieke sector)
Fase II	Enquêtes	Enquête onder schoolleiders, bestuurders en leraren	Inzicht in sHRM in het PO, en eventuele verschillen daarin binnen de sector Versillen in sHRM tussen po/vo Slaag- en faalfactoren bij implementatie sHRM
	Secundaire analyses	Analyses o.b.v. Werkonderzoek 2019 en 2022	Inzicht in (gepercipieerde) kwaliteit van personeelsbeleid en de rol van leiderschap. Inzicht in 'effect' van personeelsbeleid op werkbeleving
	Casestudies	Verdiepende interviews met schoolleiders, bestuurders, HR-medewerkers en leraren	Inzicht in goede praktijken van sHRM in het po, en de implementatie daarvan
Fase III	Reflectiegesprekken	Groepsgesprekken met BC, schoolleiders/bestuurders, leraren en wetenschappers	Reflectie op uitkomsten van onderzoek Aanscherpen van conclusies & aanbevelingen Lessen voor beleid

De eerste fase van het onderzoek (de verkenningfase) was vooral bedoeld om goed beslagen ten ijs te komen en de beschikbare kennis over strategisch personeelsbeleid in kaart te brengen. In deze fase is een literatuurstudie uitgevoerd naar sHRM in het onderwijs en is een aantal oriënterende gesprekken gevoerd met deskundigen uit wetenschap en beleid.

De tweede fase betrof de kern van het onderzoek. In deze fase is:

1. een enquête gehouden onder schoolleiders, schoolbestuurders en leraren;
2. een secundaire analyse uitgevoerd o.b.v. gegevens uit het Werkonderzoek van BZK, en
3. een serie casestudies uitgevoerd om *best practices* te verzamelen van sHRM in het po.

In de eindfase van het onderzoek wordt een drietal groepsgesprekken georganiseerd, met mensen uit het veld. Doel van deze reflectiebijeenkomsten is vooral om de conclusies en aanbevelingen aan te scherpen en 'lessen voor beleid' te trekken.

In het vervolg van deze paragraaf gaan we nader in op de *enquête* onder schoolleiders, bestuurders en leraren/onderwijsondersteunend personeel (oop). De uitkomsten van de *secundaire analyses* behandelen we in hoofdstuk 3 en de *casestudies* komen aan bod in hoofdstuk 6. We gaan daarbij ook kort in op de opzet van het Werkonderzoek en de selectie van cases.

### Opzet enquêteonderzoek

Voor de enquête onder schoolleiders, bestuurders en medewerkers (leraren/OOP) is een vergelijkbare opzet gehanteerd als in het vo. Daarbij is eenzelfde onderzoeksdesign gebruikt, een vergelijkbare vragenlijst gehanteerd en uitgaan van dezelfde indicatoren voor sHRM. De onderzoeksresultaten zijn zodoende goed vergelijkbaar met die in het vo (zie Hoofdstuk 6)<sup>12</sup>.

In opdracht van de VO-raad is eerder door de Universiteit Utrecht een monitor ontwikkeld gericht op strategisch HRM in het voortgezet onderwijs (hierna: vo). In deze monitor staan vijf indicatoren centraal, die deels zijn gebaseerd op het AMO-model:

1. Afstemming van strategisch personeelsbeleid op externe ontwikkelingen;
2. Afstemming van strategische personeelsbeleid op onderwijskundige doelen;
3. Kwaliteit van implementatie van strategisch personeelsbeleid door schoolleiders;
4. Ontwikkelperspectief onderwijspersoneel (o.a. leraren, schoolleiders, etc.); en
5. Duurzame inzetbaarheid (incl. professionele ruimte).

Voor dit onderzoek zijn dezelfde indicatoren gebruikt als in het vo. De vraagstelling is daarbij op onderdelen wel iets aangepast, zodat deze goed aansluit bij de situatie in het po. Dit geldt vooral voor de *inhoudelijke indicatoren* (4 en 5). Voor de 3 *procesindicatoren* (1 t/m 3) is dezelfde vraagstelling gehanteerd als in het vo. Meer informatie hierover treft u in hoofdstuk 4<sup>13</sup>.

Om een betrouwbaar beeld te kunnen schetsen over het strategisch personeelsbeleid in het po zijn alle schoolbesturen uitgenodigd om een online enquête in te vullen. Van de 532 meerpitters (besturen met ten minste twee scholen) hebben er 147 de enquête ingevuld<sup>14</sup>. De respons onder besturen komt daarmee uit op circa 28 procent. In Bijlage A presenteren we de enquêteresultaten van deze besturen. In de analyse een weging toegepast om representatieve uitspraken te kunnen doen over het HR-beleid bij besturen (méerpitters). Hierbij is gecorrigeerd voor afwijkingen in de naar bestuurstype, bestuursomvang, denominatie en regio.

Voor de enquête onder schoolleiders zijn initieel 3.230 scholen benaderd (per e-mail)<sup>15</sup>. Hiervan hebben er uiteindelijk 346 gerespondeerd (11%). Dit is na twee keer rappelleren. Vanwege de tegenvallende respons zijn diverse respons verhogende maatregelen getroffen. Door de AVS is een uitnodigingsmail gestuurd aan haar leden en daarnaast is in november 2022 ook een aanvullende steekproef van scholen

<sup>12</sup> Knies, E., Leisink, P., & J., & Penning Vries, de. (2021). *Strategisch personeelsbeleid in het vo*. Utrecht: Universiteit Utrecht.

<sup>13</sup> Informatie over de betrouwbaarheid van de meetschalen is te vinden bij bijlage E.

<sup>14</sup> De gemiddelde invultijd bedroeg 15 minuten. De enquête is in veel gevallen ingevuld door het hoofd HRM (57%), of een HR-adviseur (20%).

<sup>15</sup> Dit is inclusief de zogenaamde éénpitters, waar alleen de schoolleiders zijn uitgenodigd.

benaderd. Al met al, heeft dit geresulteerd in een respons van 545 schoolleiders<sup>16</sup>. In Bijlage B presenteren we de resultaten van de enquête onder schoolleiders. Net als bij besturen, is ook bij schoolleiders een weging toegepast om representatieve uitspraken te kunnen doen over het sHRM beleid in het po. Hierbij is gecorrigeerd voor afwijkingen in de verdeling naar: schooltype (bo, sbo, (v)so), schoolgrootte, bestuursomvang, denominatie en regio.

Naast de enquête onder schoolleiders en bestuurders, is ook een enquête gehouden onder medewerkers (leraren en ondersteunend personeel). Voor de benadering van deze groep zijn twee wegen bewandeld. Allereerst is aan schoolleiders gevraagd om de enquête uit te zetten onder hun personeel. Schoolleiders die in de enquête aangaven dat zij hiertoe bereid waren, hebben een uitnodigingsmail ontvangen die zij kunnen doorsturen (met een schoolspecifieke inlogcode). In tweede instantie is een uitnodiging gestuurd aan de personeelsgeleding van de MR, met het verzoek om de vragenlijst in te vullen en deze ook uit te zetten onder collega's. Al met al heeft dit een respons van 735 leraren en 264 ondersteuners opgeleverd. Dit is ruim voldoende om een betrouwbaar beeld te schetsen over het personeelsbeleid in het po vanuit medewerkersperspectief. In Bijlage C presenteren we de uitkomsten van de enquête onder leraren en in Bijlage D de uitkomsten van de enquête onder ondersteuners. In de analyse is ook hier gewogen naar schooltype, schoolgrootte, bestuursomvang, denominatie en regio, ten einde een representatief beeld te schetsen over HR-beleid<sup>17</sup>.

## 1.5 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 schetsen wij aan de hand van enkele kernbegrippen het theoretisch kader van dit onderzoek. In hoofdstuk 3 gaan we in op de gepercipieerde kwaliteit van het personeelsbeleid. In hoofdstuk 4 kijken we naar of het strategisch personeelsbeleid op de vijf indicatoren verschilt, onder de doelgroepen onderwijspersoneel, schoolleider en het schoolbestuur. In hoofdstuk 5 vergelijken we het strategisch personeelsbeleid in het primair onderwijs met dat in het voortgezet onderwijs en kijken we naar de verschillen met betrekking tot de ontwikkeling en implementatie van strategisch personeelsbeleid tussen kleine, middelgrote en grote schoolbesturen. Ook kijken we naar clusters van scholen op het gebied van sHRM (laag, midden, hoog) en maken we een vergelijking op hoofdlijnen met eerder onderzoek in het primair onderwijs. In hoofdstuk 6 beschrijven we vier cases van scholen die hoger scoren op indicatoren van strategisch personeelsbeleid. Hoe komt het strategisch personeelsbeleid tot stand, hoe implementeren zij het en wat werkt hier bevorderend en belemmerend?

<sup>16</sup> Dit betreft 8,3 procent van het aantal po-scholen in Nederland. De enquête is in verreweg de meest gevallen ingevuld door de directeur (83%), maar soms ook door een adjunct-directeur (4%), locatiedirecteur (3%), meerschoolse directeur (5%) of directeur-bestuurder (6%). De gemiddelde invultijd bedroeg 19 minuten.

<sup>17</sup> In de analyse is alleen gewogen voor leraren. De enquêteresultaten van ondersteuners zijn ongewogen. De voornaamste redenen om geen weging toe te passen bij het OOP, zijn de relatief beperkte netto-respons (n=264) en het ontbreken van (betrouwbare) populatiedata.

## 2 Het belang van strategisch personeelsbeleid

### 2.1 Inleiding

In de Staat van het Onderwijs 2022 uit de Inspectie haar zorgen over de continuïteit en kwaliteit van het primair onderwijs. Er is op veel scholen een nijpend tekort aan leraren en aan schoolleiders. Scholen kunnen met veel moeite en inzet het onderwijs draaiende houden, de kwaliteit staat onder druk en de werkdruk is hoog. Op scholen met veel kwetsbare leerlingen<sup>18</sup> is de nood het hoogst. De extra aandacht die deze leerlingen nodig hebben als gevolg van de opgelopen leerachterstand door de pandemie<sup>19</sup> staat onder druk door de personeelstekorten. Ook onderzoek van Centerdata (2021)<sup>20</sup> laat zien dat scholen met een complexe leerlingpopulatie (een hoge schoolweging) vaker en grotere personeelstekorten hebben. Met andere woorden, scholen waar leerlingen meer aandacht en begeleiding nodig hebben, hebben nog meer te kampen met een tekort aan leraren. De tekorten zijn het grootst in de G5 (Almere, Amsterdam, Den Haag, Rotterdam en Utrecht). Uit onderzoek van CAOP naar de werkomgeving van po-leraren in Den Haag blijkt dat scholen met veel achterstandsleerlingen te maken hebben met een cumulatie aan personeelsproblemen, waaronder een hoger ziekteverzuim onder het personeel, meer invallers en onbevoegden, en een hogere ervaren werkdruk.<sup>21</sup> De beschikbaarheid van leraren om het onderwijs draaiende te houden, de rol (en aanwezigheid) van een schoolleider die cruciaal is in het werven en behouden van leraren en de mate van complexiteit van de leerlingpopulatie, zijn contextfactoren die van invloed zijn op de aantrekkelijkheid van werken in het onderwijs, de ervaren werkdruk en daarmee op de kwaliteit van onderwijs.

Strategisch personeelsbeleid is een manier om de aantrekkelijkheid van het werk, de ervaren werkdruk en de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren. De Inspectie wijst er in de Staat van het Onderwijs op dat op bijna de helft van de scholen de visie op onderwijs niet naar concrete professionele normen wordt vertaald. In dit onderzoek wordt aandacht besteed aan de mate waarin besturen en scholen aandacht besteden aan strategisch personeelsbeleid en onder andere de afstemming op de externe omgeving en onderwijskundige doelen. Naast de beschikbaarheid van voldoende personeel, gaat het bij strategisch personeelsbeleid ook om de kwaliteit van het personeel en de mate waarin het personeel in staat wordt gesteld hun werk goed uit te voeren. Aandacht voor professionele ontwikkeling en professionele ruimte zijn hierbij van belang.

Voordat in de hoofdstukken 3 tot en met 6 dieper in wordt gegaan op de stand van zaken in het primair onderwijs op het gebied van strategisch personeelsbeleid, wordt in dit hoofdstuk een toelichting gegeven op de theoretische basis waar dit onderzoek op gestoeld is.

<sup>18</sup> Het gaat hier om leerlingen waarvan de ouders een laag opleidingsniveau hebben of een laag inkomen, voor leerlingen met een niet-westerse migratieachtergrond en voor leerlingen uit een eenoudergezin of een groter gezin (Onderwijs inspectie, 2022).

<sup>19</sup> Nationaal Cohortonderzoek Onderwijs (2021). Balans na anderhalf jaar: kwetsbare leerlingen nog steeds (veel) meer vertraging in leergroei. Den Haag: NRO

<sup>20</sup> <https://www.centerdata.nl/actueel/lerarentekorten-in-het-primair-onderwijs-in-kaart-gebracht>

<sup>21</sup> Van der Aa, Van Nuland, E., Marthaler J. (2021). *Een aantrekkelijke werkomgeving voor onderwijspersoneel in Den Haag. Een verkennend onderzoek naar de rol van school- en wijkgebonden kenmerken voor de werkomgeving voor onderwijspersoneel*. Den Haag: CAOP

## 2.2 Strategisch personeelsbeleid (sHRM)

Strategisch personeelsbeleid, ofwel Strategic Human Resource Management (sHRM) wordt gezien als een belangrijke voorwaarde voor een aantrekkelijke en uitdagende werkomgeving die bijdraagt aan de kwaliteit van onderwijs. Het 'strategische' in strategisch personeelsbeleid (SHRM) verwijst ernaar dat dit beleid is afgestemd op ontwikkelingen in de omgeving en de strategische doelen van de organisatie. Het betekent dat de visie en doelen van de organisatie worden vertaald naar de inzet en professionalisering van alle werknemers.

### 2.2.1 Twee fundamentele processen

Volgens Leisink en Boselie (2014)<sup>22</sup> zijn er twee fundamentele processen die de keten van HRM beleid en waardevolle opbrengsten met elkaar verbinden.

1. Het eerste proces is gericht op het professionele gedrag van medewerkers. HRM beleid kan hier positieve effecten op hebben door bij te dragen aan de bekwaamheden, de motivatie en de ruimte en hulpmiddelen die met elkaar in belangrijke mate het professionele gedrag van medewerkers bepalen. Bijdragen vanuit de organisatie aan de bekwaamheden, motivatie, ruimte en middelen, leidt tot positief gedrag van medewerkers en uiteindelijk ook tot beter functioneren en presteren in het werk.
2. Het tweede proces in de keten tussen HRM en opbrengsten bestaat uit het managementproces. Dit is gebaseerd op eerder onderzoek van Wright & Nishii die in 2013<sup>23</sup> het onderscheid maken tussen *beoogd, werkelijk en gepercipieerd HRM beleid*. Het gaat hier om het proces waarin leidinggevenden het strategisch HRM beleid ontwikkelen (afgestemd op de doelen die zij met hun organisatie nastreven en de ontwikkelingen in de externe omgeving van de organisatie) en het HRM beleid implementeren. De achterliggende gedachte is dat de intenties die het management laat blijken in de communicatie over het strategisch HRM beleid, van invloed zijn op het beeld dat medewerkers krijgen van dat beleid en dat dit van invloed is op het gedrag van medewerkers en hun bereidheid zich in te zetten voor het leveren van een bijdrage aan de doelen van de organisatie.

Het tweede proces is voor dit onderzoek, waarin de stand van zaken rondom het strategisch personeelsbeleid gemeten wordt, een belangrijk gegeven. Onderzoek van Runhaar (2017)<sup>24</sup> naar HRM en HRM-uitkomsten in het onderwijs laat bijvoorbeeld zien dat, in de relatie tussen HRM en de uitkomsten hiervan, teamleiders van cruciaal belang zijn om de boodschap goed over te brengen op leraren. Doorvertaald naar het primair onderwijs, kan je de teamleiders in dat onderzoek beschouwen als schoolleiders. De perceptie van leraren over (het succes en de aanwezigheid van) het HRM-beleid is in grote mate afhankelijk van hoe de schoolleider het beleid overbrengt (Runhaar, 2017). Consensus tussen activiteiten van schoolleiders en wat besturen beogen met het strategisch personeelsbeleid is

<sup>22</sup> Leisink, P & Boselie, P. (2024). *Strategisch HRM voor beter onderwijs*. Universiteit Utrecht: USBO.

<sup>23</sup> Wright, P.M., & Nishii, L.H. (2013). Strategic HRM and organizational behaviour: Integrating multiple levels of analysis. In: J. Paauwe, D.E. Guest & P.M. Wright. (eds). *HRM & Performance. Achievements & Challenges*. UK: Wiley Press. [97-110].

<sup>24</sup> Runhaar, P. (2017). *How can schools and teachers benefit from human resources management?* *Educational Management Administration & Leadership* 45(4).



daarom van groot belang. Als schoolleiders niet achter de doelen van het strategisch personeelsbeleid staan of ze niet begrijpen, dan zullen zij niet acteren zoals het beoogd is. En in lijn daarmee zullen leraren het HRM-beleid ook niet ervaren zoals beoogd.

En dat is een belangwekkend inzicht, want medewerkers (en in dit onderzoek leraren en onderwijsondersteunend personeel) zijn volgens Bakker en Schaufeli (2008) uiteindelijk degenen die het verschil maken als het gaat over innovatie, organisatieprestaties en uiteindelijk succes. Zij voeren het primaire proces uit. Hoe meer zij meekrijgen van het strategische personeelsbeleid, hoe beter dat is voor hun werkbeleving en functioneren. Een onderliggend idee is namelijk dat het voor medewerkers van belang is dat zij het gevoel ervaren dat hun organisatie in een bepaalde mate om hun geeft en dat hun inzet op prijs wordt gesteld door de organisatie (Gould-Williams, 2007). Strategisch personeelsbeleid heeft de potentie om invloed uit te oefenen op de perceptie van medewerkers in welke mate de organisatie om hen geeft. De mogelijkheden en voordelen die het personeelsbeleid biedt aan medewerkers, leiden ertoe dat zij het gevoel hebben dat er voldaan wordt aan hun behoeften (Ramsey et al., 2000). Uiteindelijk zal dat naar verwachting zich ook vertalen naar betere kwaliteit van onderwijs en schoolopbrengsten.

### 2.2.2 Het belang van samenhang

Vanuit de literatuur (o.a. Jiang et al.<sup>25</sup>, 2012; Vermeeren, 2015<sup>26</sup>) wordt benadrukt dat samenhang tussen beleidsmaatregelen op het gebied van strategisch personeelsbeleid van belang is. Er wordt verwacht dat samenhang bijdraagt aan betere opbrengsten (zie ook Knies et al., 2021). Het idee is dat de bundel van beleidsmaatregelen op het gebied van strategisch personeelsbeleid meer effect heeft dan de optelsom van de verschillende maatregelen (Jiang et al., 2012). Met andere woorden, goed op elkaar afgestemde maatregelen zijn effectiever dan de individuele op zichzelf staande maatregelen (Knies et al., 2021).

Een veel gebruikt raamwerk in de literatuur over strategisch personeelsbeleid, is het AMO-raamwerk (Appelbaum, Bailey, Berg & Kalleberg, 2000)<sup>27</sup>. Dit raamwerk gaat uit van bundels van beleidsmaatregelen en legt de link tussen beleid en gedrag. AMO is een acroniem voor Ability, Motivation en Opportunity to perform. De achterliggende gedachte van het AMO-raamwerk is dat wanneer medewerkers de mogelijkheden krijgen zich te ontwikkelen (Ability), gemotiveerd worden in hun werk (Motivation) en de mogelijkheid hebben om te participeren en hun werk uit te voeren met een bepaalde mate van autonomie (Opportunity to perform), dat zij ook beter presteren ( $a+m+o=p$  (restaties)). In het onderwijs zijn hier al verschillende onderzoeken naar geweest, onder andere door Runhaar (2017), Janssen (2016)<sup>28</sup> en door Leisink & Penning de Vries (2019)<sup>29</sup> en Knies et al. (2021) in hun onderzoek naar strategische personeelsbeleid in het vo.

<sup>25</sup> Jiang, K., Lepak, D.P., Hu, J., & Baer, J.C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55:6, 1264-1294.

<sup>26</sup> Vermeeren, B. (2015). Influencing Public Sector Performance: Studying the Impact of AMO-enhancing HR Practices on Various Performance Outcomes in the Public Sector. In: *International Review of Administrative Sciences*. 83, 4, p. 717-737 21 p.

<sup>27</sup> Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high performance work systems pay off*. Ithaca: Cornell University Press.

<sup>28</sup> Janssen, T. (2016). *HRM en prestaties in het primair onderwijs*. Erasmus Universiteit Rotterdam. Doctoral thesis.

<sup>29</sup> Leisink, P., & Penning de Vries, J. (2019). *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*. Utrecht: USBO.



Knies et al. (2021) omschrijven de onderstaande voorbeelden van invulling van de AMO-bundels in de onderwijssector. Bundels gericht op de...

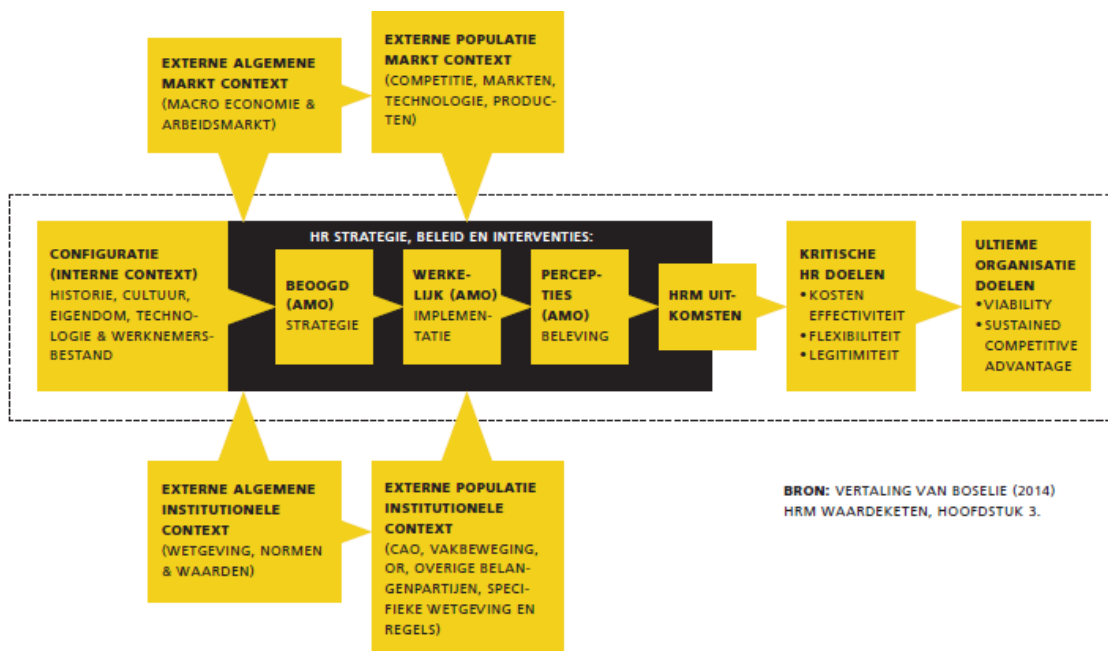
- ... bekwaamheden (Abilities) van medewerkers: denk aan beleidsmaatregelen als opleiding en ontwikkeling, coaching, intervisie, bij elkaar in de klas kijken, de toewijzing van taken passend bij de persoon), naast werving gericht op medewerkers met bepaalde bekwaamheden;
- ... motivatie (Motivation)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

Het onderzoek van Leisink et al. (2019) en Knies et al. (2021) vormt voor dit onderzoek in het primair onderwijs de basis. Ook in het primair onderwijs is het AMO-raamwerk als uitgangspunt gebruikt om de stand van zaken op het gebied van strategisch personeelsbeleid te meten.

### 2.2.3 De HRM waardeketen

In Figuur 2.1 komen de twee fundamentele processen (paragraaf 2.2.1) en het AMO-raamwerk (paragraaf 2.2.2) terug in een weergave van de HRM waardeketen (Leisink & Boselie, 2014). Hierin wordt duidelijk welke rol de context van een organisatie speelt in het doen slagen van strategisch HRM-beleid, er wordt inzichtelijk gemaakt dat de implementatie van HRM drie processtappen doorloopt (van beoogd, via werkelijk naar gepercipieerd HRM-beleid) en dat dit leidt tot uitkomsten (zoals gedrag) en doelen. Het laatste blok in Figuur 2.1 met de ultieme organisatiedoelen, kan in de publieke context ook gaan over het creëren van publieke waarde, een balans in doelmatigheid, rechtmatigheid en veerkracht en het welzijn van medewerkers (Steijn & Knies, 2021)<sup>30</sup>.

Figuur 2.1 - HRM waardeketen (uit: Leisink & Boselie, 2014)



<sup>30</sup> Steijn, B. & E. Knies (2022). *Research Handbook on HRM in the Public Sector*. Elgar Handbooks in Public Administration and Management.

### 2.2.4 Een centrale rol voor de schoolleider

De effectiviteit van het beoogde strategische personeelsbeleid hangt sterk af van de toepassing door schoolleiders (werkelijk beleid). Zoals in paragraaf 2.2.1 al is beschreven is het van groot belang dat schoolleiders het zoals door besturen beoogde beleid implementeren/toepassen, wil het ook effect hebben op medewerkers. Daarnaast kan de manier waarop leidinggevendenden het personeelsbeleid toepassen niet los worden gezien van hun leiderschap in bredere zin (Knies et al., 2021). In verschillende onderzoeken wordt daarom gesproken van *people management* (o.a. Knies, Leisink en Kraus-Hoogeveen, 2018<sup>31</sup>; Knies et al., 2021), waarbij het uitgangspunt is dat de toepassing van strategisch personeelsbeleid en leiderschapsgedrag van leidinggevendenden elkaar nodig hebben en versterken. In dit onderzoek kijken we daarom ook zowel naar de toepassing van het strategisch personeelsbeleid als de leiderschapstijl van de leidinggevende.

In lijn met het onderzoek in het vo wordt daarbij vanwege de specifieke context aandacht besteed aan het onderwijskundig leiderschap van schoolleiders. Hieronder wordt verstaan (Knies et al., 2021): *'het (met andere stakeholders) ontwikkelen van een onderwijskundige visie, het communiceren van schooldoelen, alsmede het motiveren en sturen van medewerkers richting de realisatie van deze visie en doelen (transformationeel en transactioneel leiderschap) (Day, Gu & Sammons, 2016<sup>32</sup>; Geijsel, Slegers, Leithwood & Jantzi, 2003<sup>33</sup>; Geijsel, Slegers, Stoel & Krüger, 2009<sup>34</sup>; Hallinger, 2011<sup>35</sup>; Yukl, 2012<sup>36</sup>)'*.

## 2.3 Indicatoren strategisch personeelsbeleid in het primair onderwijs

In het onderzoek naar strategisch personeelsbeleid in het primair onderwijs houden we rekening met de twee fundamentele processen zoals beschreven door Leisink et al. (2014). Enerzijds het proces dat is gericht op het professionele gedrag van medewerkers en anderzijds het managementproces, waarbij een onderscheid wordt gemaakt tussen beoogd, werkelijk en gepercipieerd strategisch personeelsbeleid. Niet alleen wordt gevraagd naar maatregelen en toepassing van strategisch personeelsbeleid gericht op de abilities, motivation en opportunities, maar ook wordt aan verschillende geledingen (besturen, schoolleiders, leraren en onderwijsondersteunend personeel) binnen de school gevraagd hoe zij er tegenaan kijken.

<sup>31</sup> Knies, Eva & Leisink, P.L.M. & Kraus-Hoogeveen, Sascha. (2018). Frontline managers' contribution to mission achievement: A study of how people management affects thoughtful care. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*. 2018:1.

<sup>32</sup> 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.

<sup>33</sup> 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.

<sup>34</sup> 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.

<sup>35</sup> Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2): 125-142.

Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4): 66-85.



Het betrekken van verschillende geledingen in een school is belangrijk, omdat eerder onderzoek heeft aangetoond dat er sprake is van afnemende opbrengsten van HRM (Knies, 2012<sup>37</sup>). Dit betekent dat elke stap in de HRM waardeketen (van beoogd, naar geïmplementeerd, naar gepercipieerd) het oordeel over HRM steeds minder positief wordt. Dat is ook terug te zien in het onderzoek in het vo (Knies et al., 2021). Besturen oordelen vaak positiever dan de schoolleiders op hun scholen. En schoolleiders oordelen positiever dan de medewerkers op hun school. Uiteindelijk is het oordeel van medewerkers een relevante graadmeter, omdat zij degenen zijn wiens gedrag, welzijn en functioneren beïnvloed moet worden met het beleid en zij daardoor kunnen zorgen dat de kwaliteit van het onderwijs (het primaire proces) behouden blijft of verbetert.

Net als in de monitor van het vo (2021) zijn er vijf hoofdindicatoren die in dit onderzoek in kaart worden gebracht:

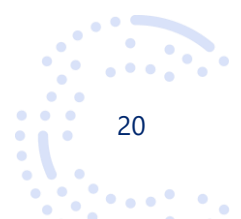
1. Afstemming van strategisch personeelsbeleid op externe ontwikkelingen;
2. Afstemming van strategische personeelsbeleid op onderwijskundige doelen;
3. Kwaliteit van implementatie van strategisch personeelsbeleid door schoolleiders.
4. Ontwikkelperspectief onderwijspersoneel (o.a. leraren, schoolleiders, etc.); en
5. Duurzame inzetbaarheid (incl. professionele ruimte).

De eerste drie indicatoren hangen samen met het hierboven beschreven managementproces: de afstemming en de toepassing van strategisch personeelsbeleid volgens de verschillende geledingen. Bij de toepassing van het strategisch personeelsbeleid is in de operationalisering rekening gehouden met het gedachtengoed vanuit het AMO-raamwerk. Daarnaast is leiderschapsstijl ook onderdeel ervan, in het kader van *people management* (paragraaf 2.2.4).

Indicator 4 en 5 hangen nauw samen met het proces dat gericht is op het professionele gedrag van medewerkers. Het zijn twee indicatoren die er extra uitgelicht worden, o.a. vanwege het belang dat eraan wordt gehecht vanuit het ministerie van OCW. Maar naast dat het ontwikkelperspectief (indicator 4) een belangrijk aandachtspunt is vanuit het ministerie van OCW (o.a. in het kader van de aantrekkelijkheid van het werk in het onderwijs), is het aanbieden van mogelijkheden om te kunnen ontwikkelen en groeien ook vanuit het AMO-model gezien een belangrijke manier om het welzijn van medewerkers te verhogen en daarmee ook hun functioneren. Maatregelen en mogelijkheden om te ontwikkelen en groeien dragen zowel bij aan de mogelijkheden (abilities) als de motivatie (motivation) van medewerkers.

Indicator 5 heeft enerzijds betrekking op de mogelijkheden van medewerkers om nu en in de toekomst te kunnen blijven functioneren in het werk. Hierbij wordt gekeken naar de mate waarin leraren en schoolleiders voldoende toegerust zijn om hun werk uit te voeren en of zij voldoende gemotiveerd zijn om zich professioneel te blijven ontwikkelen. In navolging van het onderzoek in het vo (Knies et al., 2021) zien we de combinatie van voldoende toegerust zijn en voldoende gemotiveerd zijn om zich professioneel te blijven ontwikkelen als indicatie voor duurzame inzetbaarheid. Aan de andere kant richt indicator 5 zich op de professionele ruimte van schoolleiders en leraren. Eerder onderzoek (Taris, Leisink

<sup>37</sup> Knies, E. (2012). *Meer Waarde Voor en Door Mensen. Een Longitudinale Studie naar de Antecedenten en Effecten van Peoplemanagement*. Utrecht: Universiteit Utrecht.



& Schaufeli, 2017<sup>38</sup>) heeft laten zien dat werkdruk kan leiden tot stress en uitval onder leraren, als zij niet over voldoende professionele ruimte (autonomie) beschikken in hun werk. Ook dit is vanuit het AMO-raamwerk te verklaren. Het bieden van voldoende professionele ruimte en mogelijkheden om te participeren (opportunities), draagt bij aan meer welzijn van medewerkers en beter functioneren. Daarom wordt net als in het vo aandacht besteed aan de mogelijkheden voor schoolleiders en leraren om te participeren en mee te beslissen over verschillende zaken die gerelateerd zijn aan hun werk.

<sup>38</sup> 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.



## 3 Gepercipieerde kwaliteit van het personeelsbeleid

### 3.1 Inleiding

In hoofdstuk 2 is uitvoerig ingegaan op het belang van strategisch personeelsbeleid en op de rol die schoolleiders daarin spelen. Schoolleiders zijn verantwoordelijk voor de implementatie van het personeelsbeleid in de school en daarmee voor de vertaling van de (strategische) HR-doelen naar de werkvloer. In dit hoofdstuk gaan we hier nader op in. Op basis van gegevens uit het Werkonderzoek van BZK gaan we na hoe medewerkers het personeelsbeleid op hun school beoordelen en wat de effecten daarvan zijn. Daarnaast onderzoeken we welke factoren van invloed zijn op de *(gepercipieerde) kwaliteit van het personeelsbeleid*.

De analyses in dit hoofdstuk zijn, zoals gezegd, gebaseerd op gegevens uit het *Werkonderzoek* van BZK. Dit betreft het grootste enquêteonderzoek onder medewerkers in de publieke sector. Het Werkonderzoek is inmiddels twee keer uitgevoerd (in 2019 en 2022) en verschaft een betrouwbaar beeld van de werkbeleving onder medewerkers in het openbaar bestuur en het onderwijs<sup>39</sup>. Aan het onderzoek in 2019 hebben 2.518 ‘medewerkers’ uit het primair onderwijs deelgenomen en aan de meting in 2022 2.302 (zie Tabel 3.1). Het Werkonderzoek biedt hiermee voldoende basis om betrouwbare uitspraken te doen over de (gepercipieerde) kwaliteit van het personeelsbeleid in po en de ontwikkeling daarvan in de afgelopen jaren. Daarnaast biedt het onderzoek ook de mogelijkheid voor een vergelijking met het vo en het mbo. Tabel 3.1 toont het aantal respondenten waarop de analyses in dit hoofdstuk zijn gebaseerd.

Tabel 3.1 – Netto-respons in onderwijssectoren, naar functiegroep (2019, 2022)

	2019			2022		
	PO	VO	MBO	PO	VO	MBO
Directie	254	171	261	219	169	150
OP	1.706	1.803	1.555	1.595	1.527	1.209
OOP	544	507	865	477	400	614
Totaal*	2.518	2.493	2.694	2.302	2.099	1.976

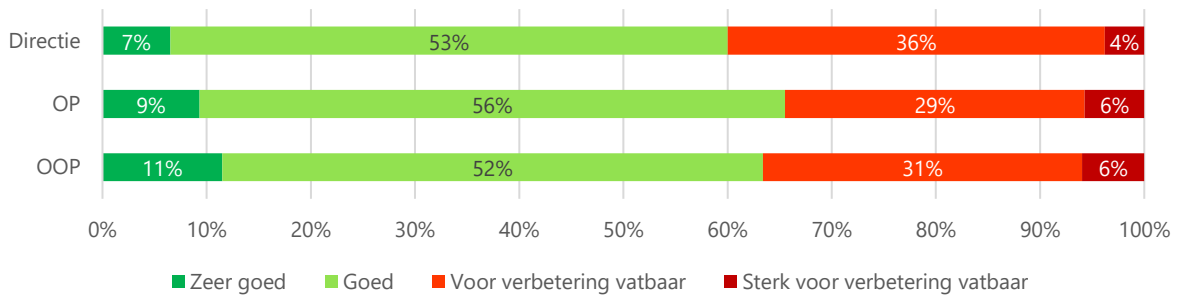
Bron: Werkonderzoek 2019, 2022 | \* excl. uitstromers; inclusief functiegroep onbekend.

### 3.2 Opinies over de kwaliteit van het personeelsbeleid

In het Werkonderzoek is aan alle respondenten gevraagd hoe zij het personeelsbeleid op hun school beoordelen. Het gaat hierbij om de perceptie van het personeelsbeleid in brede zin en niet noodzakelijk over strategisch personeelsbeleid. Figuur 3.1 laat zien dat de kwaliteit van het personeelsbeleid door de meeste medewerkers in het po positief wordt beoordeeld. Bijna twee derde van alle leraren beoordeelt het personeelsbeleid als goed of zeer goed. Onder schoolleiders ligt dit aandeel, met 60 procent, iets lager. En hetzelfde geldt voor ondersteuners (zie Figuur 3.1).

<sup>39</sup> Voor meer informatie over het Werkonderzoek verwijzen we naar het [Kernrapport](#) dat eind 2022 is gepubliceerd.

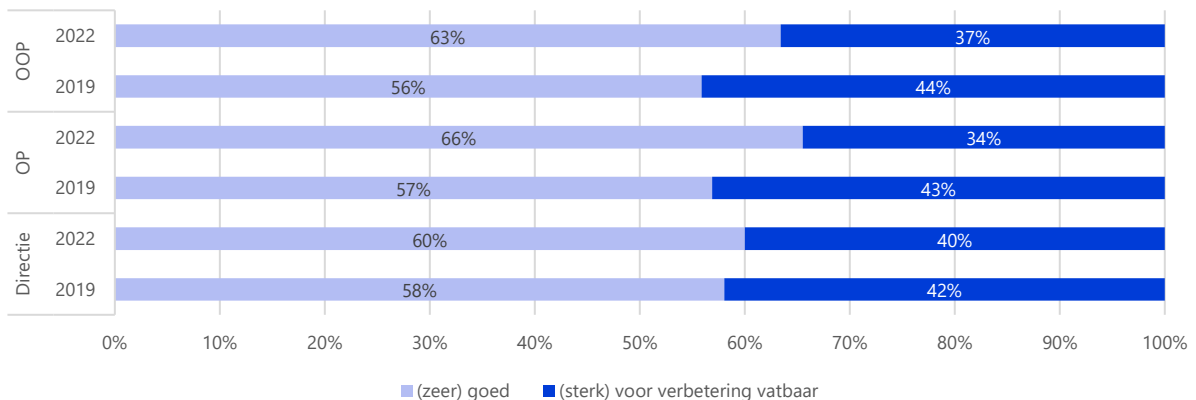
Figuur 3.1 – PO: Oordeel over personeelsbeleid in organisatie, naar functiegroep (2022)



\* Bron: BZK (2022) Werkonderzoek 2022.

Vergeleken met 2019 is de gepercipieerde kwaliteit van het personeelsbeleid duidelijk toegenomen. Vooral leraren en ondersteuners beoordelen het personeelsbeleid nu wat beter dan in 2019 (zie Figuur 3.2). In 2019 vond 57 procent van de leraren in het po het personeelsbeleid (zeer) goed. Nu vindt bijna 66 procent dat. Het aandeel leraren dat het personeelsbeleid minder beoordeeld (d.w.z. 'voor verbetering vatbaar'), daalde in dezelfde periode met 9 %-punt.

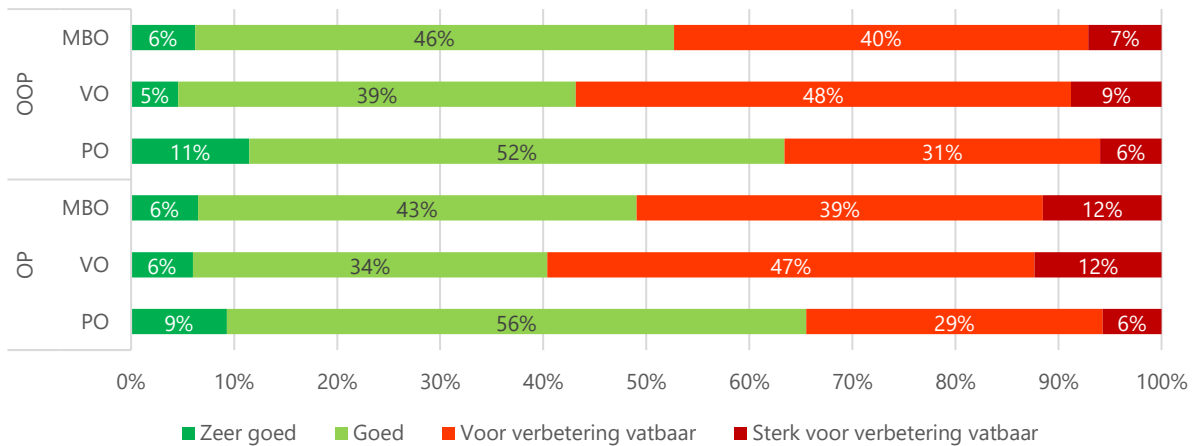
Figuur 3.2 – PO: Gepercipieerde kwaliteit van personeelsbeleid, naar functiegroep en jaar



\* Bron: BZK (2022) Werkonderzoek 2019 & 2022.

Vergelijken we de cijfers van leraren in het po met die van collega's in het vo en mbo, dan valt op dat het personeelsbeleid in het po significant beter wordt beoordeeld (zie Figuur 3.3). Bijna twee derde van de leraren in het po beoordeelt het personeelsbeleid als goed of zeer goed. In het vo ligt dit aandeel, met 40%, een stuk lager. En ook in het mbo wordt het personeelsbeleid relatief slechter beoordeeld. Circa 49 procent van de docenten in het mbo vindt het personeelsbeleid (zeer) goed. De rest geeft aan dat dit (sterk) voor verbetering vatbaar is. Bij het onderwijsondersteunend personeel is het beeld soortgelijk (zie Figuur 3.3). Ook hier zien we een duidelijk verschil naar sector, en wordt het personeelsbeleid in het po relatief beter beoordeeld dan in het vo en het mbo.

Figuur 3.3 – Oordeel van medewerkers over de kwaliteit van personeelsbeleid, naar sector (2022)



\* Bron: BZK (2022) Werkonderzoek 2022.

### 3.3 Determinanten voor goed personeelsbeleid

Op grond van de hiervoor gepresenteerde gegevens kunnen we concluderen dat het personeelsbeleid in het po relatief beter wordt beoordeeld dan in het vo en mbo. Dit roept de vraag op hoe dit komt. Wordt er in het primair onderwijs beter invulling gegeven aan het personeelsbeleid dan in het vo en mbo, of zijn er andere factoren van invloed op de (gepercipieerde) kwaliteit van het personeelsbeleid? In deze paragraaf gaan we hier nader op in. Daarbij richten we ons allereerst op de *kwaliteit van leidinggeven* en de inhoud van *formele gesprekken* die medewerkers met hun leidinggevende voeren. Daarnaast brengen we in kaart welke factoren van invloed zijn op de (gepercipieerde) kwaliteit van het personeelsbeleid.

#### 3.3.1 Leiderschap

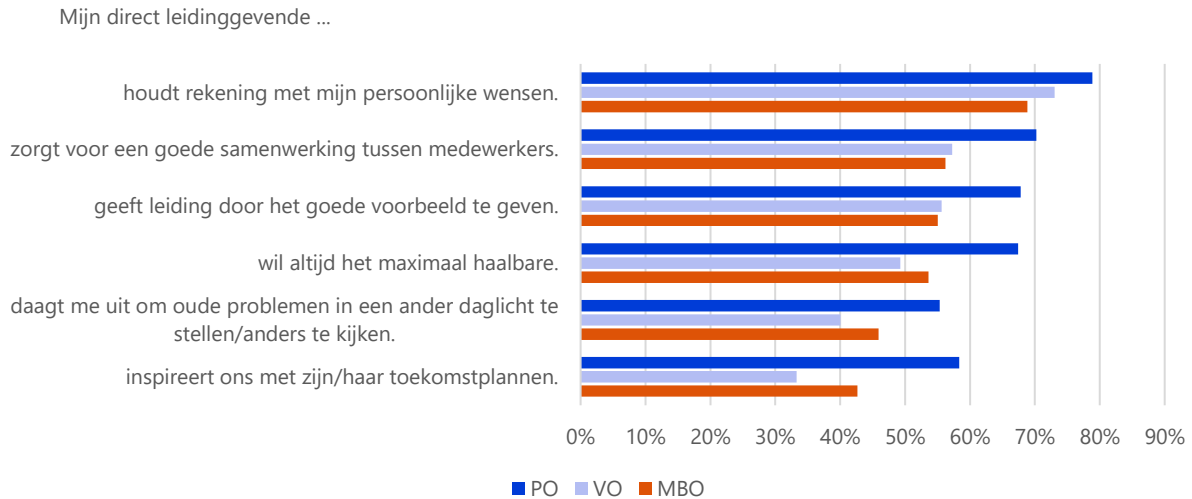
Uit eerder onderzoek is bekend dat schoolleiders een cruciale rol spelen bij de implementatie van het personeelsbeleid. Het achterliggende idee van *people management* is daarom ook dat de toepassing van (strategisch) personeelsbeleid en leiderschapsstijl elkaar versterken (zie hoofdstuk 2). Leidinggevendens geven vorm en inhoud aan het personeelsbeleid en vertalen de beleidsdoelen naar de praktijk. Om een goed beeld te krijgen van de *kwaliteit van leidinggeven* is in het Werkonderzoek een serie stellingen voorgelegd aan medewerkers (zie Figuur 3.4). Deze stellingen geven inzicht in de mate waarin leidinggevendens kenmerken van *transformationeel leiderschap* bezitten. Deze vorm van leidinggeven wordt gekenmerkt door openheid en aandacht voor samenwerking. Leidinggevendens staan open voor de input vanuit medewerkers, stimuleren samenwerking en proberen medewerkers te inspireren met hun toekomstvisie.

Figuur 3.4 laat zien dat leraren in het primair onderwijs overwegend positief oordelen over hun leidinggevende. Ze zijn van mening dat hun leidinggevende rekening houdt met hun persoonlijke wensen (79%), zorgt voor een goede samenwerking (70%) en het goede voorbeeld geeft (68%). Daarnaast inspireren zij het team met hun toekomstplannen en dagen ze medewerkers uit om het maximaal haalbare te realiseren. Vergelijken met docenten in het vo en mbo beoordelen leraren in het



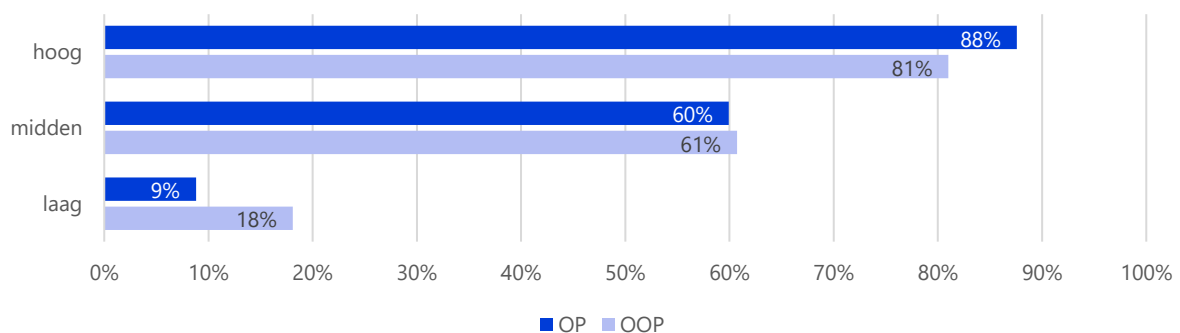
po hun leidinggevende op alle onderdelen beter, en een soortgelijk verschil zien we bij het ondersteunend personeel.

*Figuur 3.4 – Leraren: stellingen over transformationeel leiderschap, naar sector (2022)*



Genoemde verschillen in de kwaliteit van leidinggeven hangen nauw samen met de (gepercipieerde) kwaliteit van het personeelsbeleid. Figuur 3.5 illustreert dat. In de figuur is het percentage medewerkers weergegeven dat het personeelsbeleid als goed beoordeelt. Op basis van de leiderschapsscores is daarbij onderscheid gemaakt in drie groepen (laag, midden, hoog). Medewerkers die positief oordelen over hun leidinggevende beoordelen het personeelsbeleid significant beter dan degene die de kwaliteit van leidinggeven laag beoordelen. Dit verschil zien we zowel bij leraren als bij ondersteunend personeel, en tekent zich in alle drie de onderwijssectoren af. Op grond hiervan kunnen we concluderen dat in elk geval een deel van de sectorale verschillen in personeelsbeleid het gevolg is van verschillen in leiderschap. Rapportcijfers over de direct leidinggevende ondersteunen dit. In het po geven leraren hun leidinggevende gemiddeld een rapportcijfer 7,5. In het vo en het mbo ligt dit significant lager en geven leraren hun leidinggevende respectievelijk een 7,0 en een 6,8.

*Figuur 3.5 – Percentage po-medewerkers dat personeelsbeleid goed beoordeeld, naar functiegroep en leiderschapskwaliteit\* (2022)*



\* Bron: BZK (2022) Werkonderzoek 2022 | respondenten zijn in 3 groepen verdeeld o.b.v. leiderschapsscore (hoog, midden, laag).

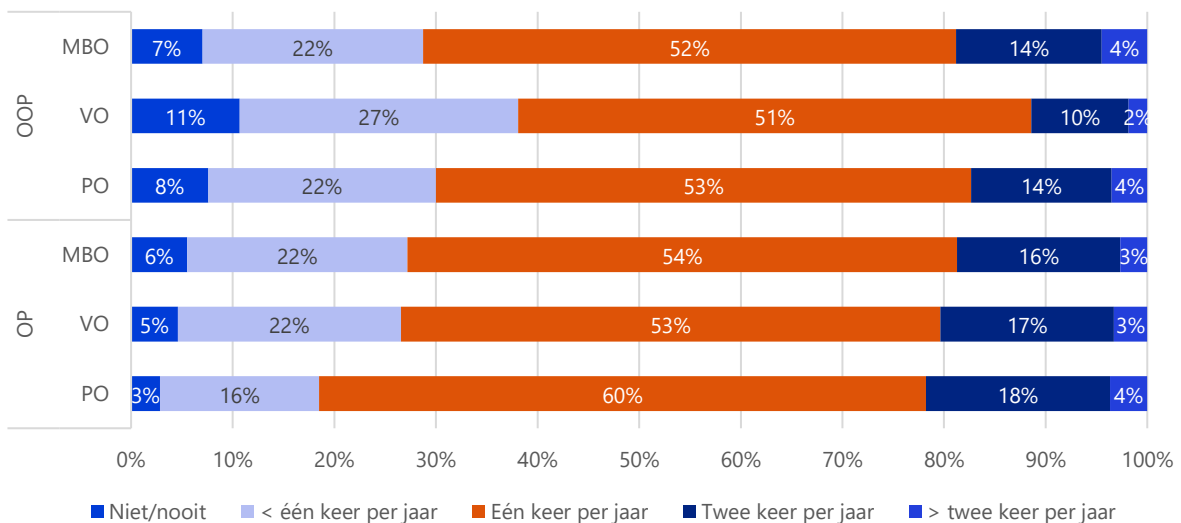
Al met al kunnen we dan ook concluderen dat het personeelsbeleid in het primair onderwijs redelijk positief wordt beoordeeld en dat dit mede te danken is aan wijze waarop schoolleiders leidinggeven. Vergeleken met hun collega's in het vo en het mbo tonen zij meer transformationeel leiderschap en dat vertaalt zich in een beter beoordeling van personeelsbeleid. Naast de kwaliteit van leidinggeven spelen echter ook andere zaken een rol, zoals de aandacht voor persoonlijke ontwikkeling. In het vervolg van deze paragraaf gaan we hier nader op in.

### 3.3.2 Formele gesprekken

Schoolleiders spelen, zoals gezegd, een cruciale rol bij de implementatie van het personeelsbeleid in hun school. Dit krijgt onder meer vorm in *formele gesprekken* die zij periodiek met hun medewerkers voeren over het functioneren. In het Werkonderzoek is aan medewerkers gevraagd hoe vaak zij op hun school een formeel gesprek voeren en welke onderwerpen daarin aan bod komen. Hieruit blijkt dat de meeste medewerkers ten minste één keer per jaar een formeel gesprek voeren over hun functioneren (zie Figuur 3.6). Dit geldt zowel voor leraren als voor onderwijsondersteuners.

Naar sector zijn er beperkte verschillen, met name onder ondersteuners. Met leraren in het po wordt verhoudingsgewijs vaker een formeel gesprek gehouden dan met leraren in het vo en het mbo, maar deze verschillen zijn klein. Bij ondersteuners zien we dat vooral het vo wat achterblijft. Er worden daar verhoudingsgewijs minder vaak formele gesprekken gehouden met het ondersteunend personeel. In het po en mbo gebeurt dat relatief vaker. Al zijn ook hier de verschillen niet heel groot.

Figuur 3.6 – Frequentie van het voeren van een formeel gesprek over het functioneren (medewerkers)

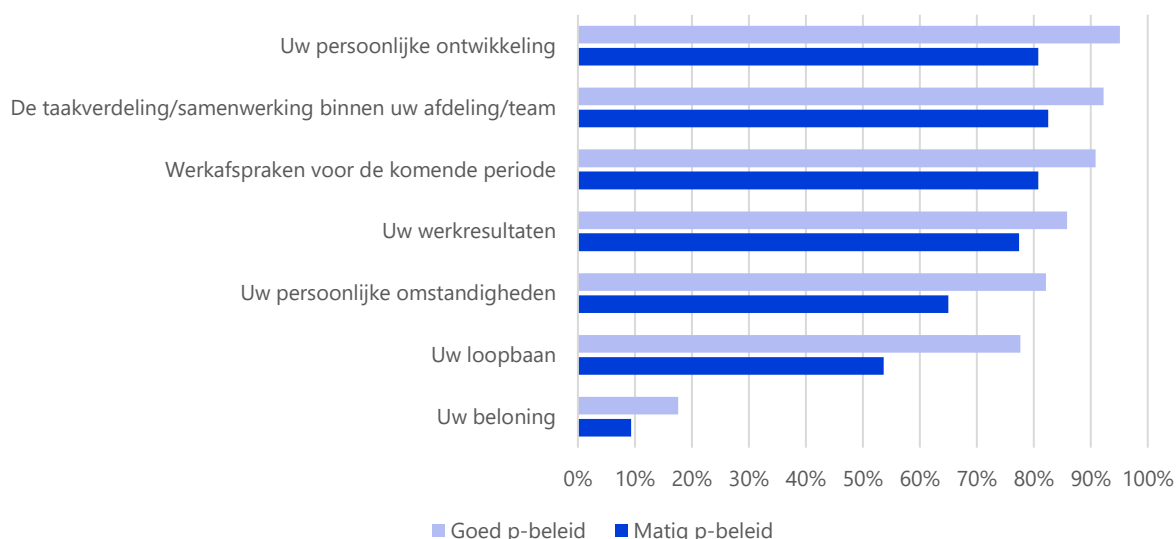


Kijken we naar de inhoud van de gesprekken, dan zien we ook geen noemenswaardige verschillen naar sector. Naast werkafspraken en werkresultaten, komen in de gesprekken met leraren ook de persoonlijke ontwikkeling, de persoonlijke omstandigheden en de loopbaan vaak aan bod. Over de beloning wordt vooral in het po zelden gesproken. Circa 15% van de leraren geeft aan dat dit onderwerp van gesprek is geweest. In het vo en mbo ligt dit aandeel iets hoger (resp. 20% en 29%). Maar al met al wijkt het beeld in po, vo en mbo niet veel af.

Veel interessanter zijn eigenlijk de verschillen die samenhangen met de (gepercipieerde) kwaliteit van het personeelsbeleid. Uit het Werkonderzoek blijkt dat leraren die het personeelsbeleid goed beoordelen vaker een formeel gesprek voeren met hun leidinggevende dan degene die het personeelsbeleid (sterk) voor verbetering vatbaar vinden. Een soortgelijk verschil zien we bij het ondersteunend personeel.

Los van de frequentie, is er ook een duidelijk verschil in gespreksonderwerpen (zie Figuur 3.7). Daarbij valt op dat een positieve beoordeling van het personeelsbeleid samengaat met meer 'diepgaandere' gesprekken. Niet alleen wordt met leraren die het personeelsbeleid goed beoordelen vaker over de werkresultaten gesproken, maar dat geldt ook voor: de persoonlijke ontwikkeling, de persoonlijke omstandigheden en de loopbaan. Dit duidt erop dat het voeren van *ontwikkelsprekken* samengaat met een betere beoordeling van het personeelsbeleid. Gegevens over het ontwikkelperspectief van medewerkers ondersteunen dit. Dit sluit ook aan bij het idee dat organisaties door middel van personeelsbeleid aan medewerkers kunnen laten weten dat zij hun inzet waarderen (hoofdstuk 2). Medewerkers waarderen dit en geven naar verwachting daardoor ook een betere beoordeling aan het personeelsbeleid.

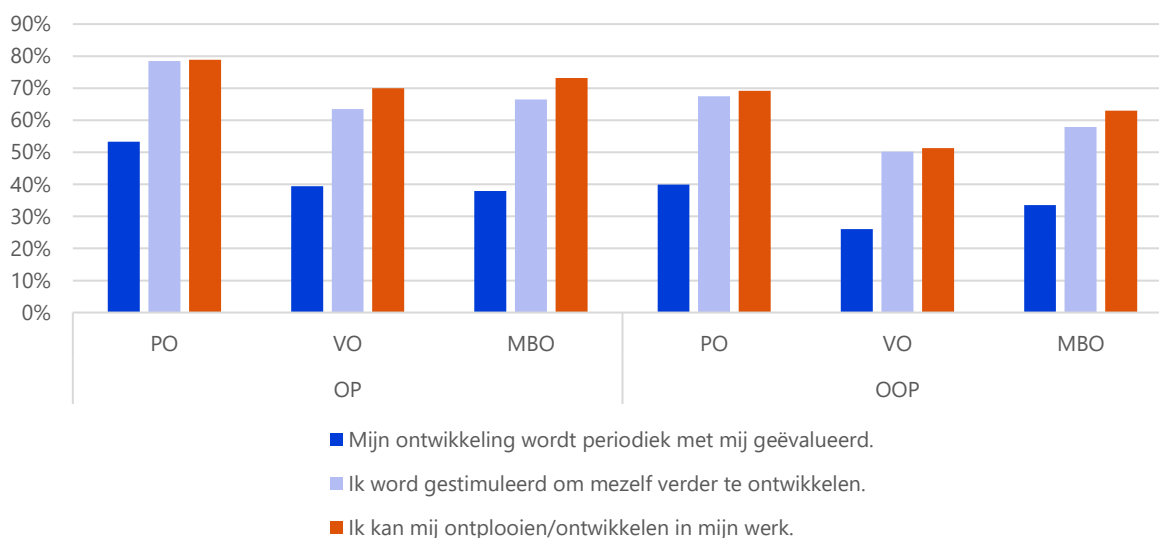
Figuur 3.7 – Gespreksonderwerpen tijdens laatste functionerings- of beoordelingsgesprek (leraren po)



\* Bron: BZK (2022) Werkonderzoek 2022.

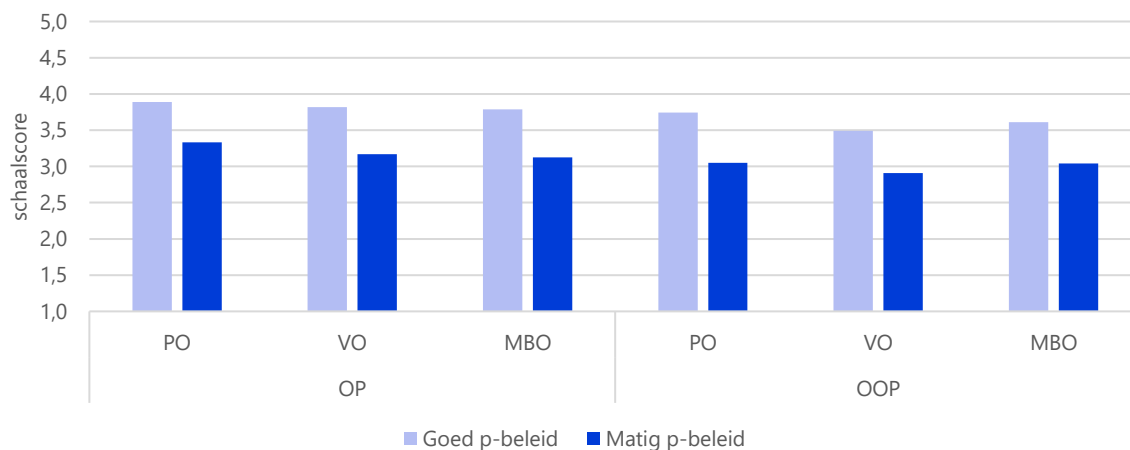
Om inzicht te krijgen in het ontwikkelperspectief van medewerkers is in het Werkonderzoek een drietal stellingen voorgelegd aan respondenten. Deze hebben betrekking op de ontwikkelmogelijkheden, de stimulans om zichzelf verder te ontwikkelen en het periodiek evalueren van de persoonlijke ontwikkeling. Figuur 3.8 laat zien dat leraren in het po over het algemeen positief oordelen over hun ontwikkelmogelijkheden. Bijna 80 procent geeft aan dat zij zich kunnen ontwikkelen in hun werk en dat zij ook worden gestimuleerd om zich verder te ontwikkelen. Het aandeel leraren waar de ontwikkeling periodiek van wordt geëvalueerd, ligt met 53% duidelijk lager.

Figuur 3.8 – Stellingen over het ontwikkelperspectief van medewerkers (% [helemaal] mee eens)



Vergeleken met het vo en mbo, wordt het ontwikkelperspectief in het po vrij positief beoordeeld. Dit geldt zowel voor leraren als ondersteunend personeel. De gemiddelde schaalscores liggen voor beide functiegroepen in het po duidelijk hoger dan in het vo en mbo<sup>40</sup>. Los van deze sectorale verschillen, toont het ontwikkelperspectief ook duidelijk samenhang met de (gepercipieerde) kwaliteit van het personeelsbeleid (zie Figuur 3.9). Medewerkers die positief oordelen over het personeelsbeleid beoordelen het ontwikkelperspectief gemiddeld hoger dan medewerkers die het personeelsbeleid als matig beoordelen. Dit verschil zien we in alle drie de sectoren en manifesteert zich zowel bij leraren als bij het ondersteunend personeel.

Figuur 3.9 - Schaalscore ontwikkelperspectief, naar sector en gepercipieerde kwaliteit personeelsbeleid



### 3.3.3 Bepalende factoren voor goed personeelsbeleid

Uit voorgaande analyses blijkt dat het personeelsbeleid in het primair onderwijs over het algemeen positief wordt beoordeeld. Dit geldt zeker in vergelijking tot het vo en mbo. Naast de kwaliteit van leidinggeven, speelt hierbij ook ontwikkelperspectief een rol. Krachtig leiderschap gaat samen met een

<sup>40</sup> De schaalscores voor leraren zijn: 3,7 (po), 3,4 (vo) en 3,4 (mbo), en voor ondersteuners: 3,5 (po), 3,2 (vo) en 3,3 (mbo).

betere beoordeling van het personeelsbeleid en hetzelfde geldt voor meer ontwikkelmogelijkheden. In het vervolg van deze paragraaf gaan we hier nader op in en onderzoeken we of ook andere factoren nog een rol van betekenis spelen. We richten ons daarbij op HRM-instrumenten die in te delen zijn naar het AMO-raamwerk (zie hoofdstuk 2), te weten:

- Instrumenten gericht op de *Abilities* (bekwaamheden) van medewerkers;
- Instrumenten gericht op de *Motivation* (motivatie) van medewerkers, en
- Instrumenten gericht op de *Opportunity's to perform* (mogelijkheden).

Tot de *Abilities* bevorderende instrumenten rekenen we in dit hoofdstuk over het Werkonderzoek de deelname aan langdurige scholing, korte cursussen of trainingen en teamgerichte scholing. Daarnaast rekenen we ook het ontwikkelperspectief tot deze categorie. Tot de *motivation* bevorderende instrumenten rekenen we: de loopbaanmogelijkheden, de beloning (salaris) en de wijze van beoordelen. Bij de derde groep gaat het om instrumenten gericht op (het bieden van) mogelijkheden om het werk goed te kunnen doen. Het gaat hierbij onder meer om: de samenwerking met collega's, de mate van zelfstandigheid, de (ervaren) regeldruk, de informatie en communicatie binnen de organisatie en de mate van invloed.

Met behulp van een regressieanalyse is onderzocht in hoeverre (de inzet van) deze instrumenten van invloed zijn op de (gepercipieerde) kwaliteit van het personeelsbeleid<sup>41,42</sup>. We focussen ons daarbij op leraren in het primair onderwijs.

Figuur 3.10 toont de uitkomsten van de analyse en laat zien dat de *kwaliteit van leidinggeven* de belangrijkste determinant is voor goed personeelsbeleid. Het gaat dan om kwaliteit in termen van *transformationeel leiderschap*. Naarmate leraren meer transformationeel leiderschap ervaren, beoordelen zij de kwaliteit van het personeelsbeleid beter. Uit nadere analyses blijkt dat hierbij drie leiderschapskenmerken van belang zijn: 1) het zorgen voor een goede samenwerking, 2) het geven van het goede voorbeeld en 3) het rekening houden met de persoonlijke wensen van medewerkers. De analyses bevestigen hiermee het belang van goed leiderschap en onderstrepen de cruciale rol van schoolleiders bij de implementatie van het (strategisch) personeelsbeleid.

Naast leiderschap, spelen nog vijf andere factoren een rol, zo blijkt uit de analyses. Het gaat dan om:

- De wijze van beoordeling;
- De informatie & communicatie binnen de organisatie;
- Samenwerking met collega's;
- Het ontwikkelperspectief, en
- De ervaren regeldruk.

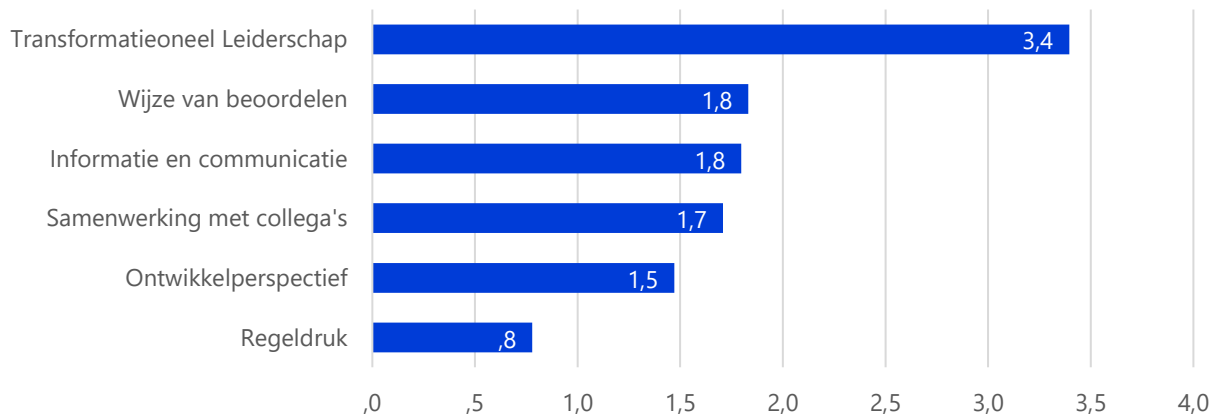
Opmerkelijk is dat de deelname aan een opleiding, cursus of teamgerichte scholing géén effect heeft op de kwaliteit van het personeelsbeleid. Het door leraren ervaren *ontwikkelperspectief* heeft dat wel. Daarbij geldt dat leraren het personeelsbeleid beter beoordelen, naar mate zij meer ontwikkelperspectief

<sup>41</sup> Vanwege de aard van de data in het Werkonderzoek en voor het vaststellen van de afzonderlijke effecten, zijn de instrumenten afzonderlijk opgenomen in de analyse en niet als AMO-bundels.

<sup>42</sup> Naast genoemde factoren, is in de analyse ook rekening gehouden met samenstellingseffecten. Er is gecontroleerd voor: leeftijdsklasse, geslacht, migratieachtergrond, type aanstelling (vt/dt) en soort dienstverband (vast/tijdelijk).

hebben. Uit nadere analyse blijkt dat vooral het periodiek evalueren van de ontwikkeling een gunstig effect heeft. Dit leidt tot een betere beoordeling van het personeelsbeleid.

Figuur 3.10 – Leraren po: Determinanten voor de kwaliteit van personeelsbeleid (bèta-coëfficiënten)\*



\* Uitkomsten logistische regressieanalyse [N= 1.318, Nagelkerke  $R^2=0,485$ ].

Uit de analyses blijkt verder dat de instrumenten gericht op de Abilities en Opportunity's van leraren het meest van belang zijn. Instrumenten gericht op loopbaanmogelijkheden en beloning hebben géén effect op de gepercipieerde kwaliteit van het personeelsbeleid. De wijze van beoordelen (ook wel prestatie monitoring genoemd) doet er wel toe, maar heeft al met al toch maar een beperkt effect. De condities om het werk goed te doen, zijn alles overziend meer van belang. Het gaat dan om een goede samenwerking met collega's, een beperkte regeldruk en goede communicatie. Dit betekent dat vooral de inzet van 'zachte' HRM-instrumenten (gericht op samenwerking, overleg en ontwikkeling) van belang zijn voor de beoordeling van het personeelsbeleid. 'Harde' instrumenten, zoals beloning, spelen geen wezenlijke rol van betekenis.

Wanneer we nader inzoomen op de *ervaren regeldruk*, dan blijken zowel interne als extern regels als een belemmering te worden ervaren. Bijna drie kwart van alle leraren in het po geeft aan dat het invullen van formulieren en systemen hen veel tijd kost en circa 40% stelt dat het veel tijd kost om te voldoen aan alle regels en verplichting binnen de organisatie. Daarnaast geeft 37% van de leraren aan dat eisen van toezichthouders en de inspectie het hen moeilijk maken om hun werk goed te doen. Leraren die het personeelsbeleid als 'zwak' beoordelen, ervaren meer regeldruk dan degenen die het personeelsbeleid positief beoordelen.

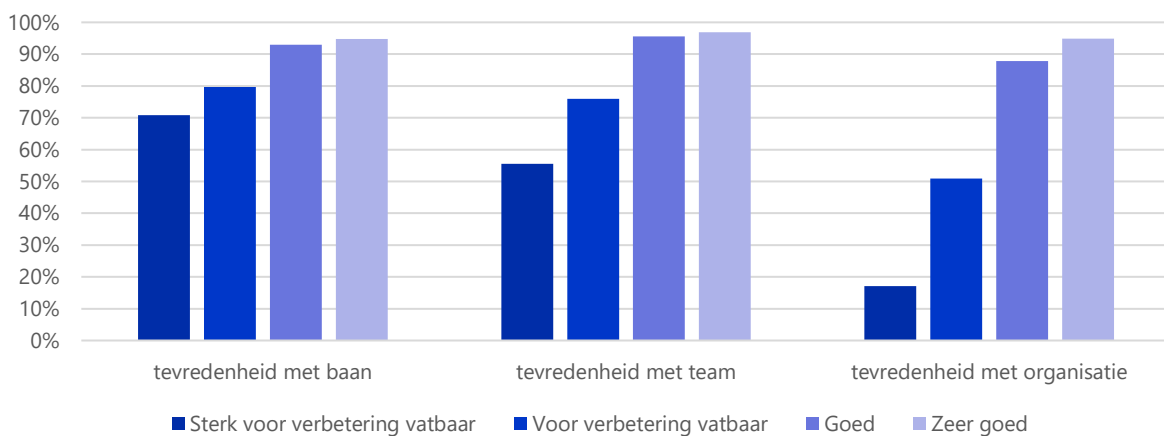
### 3.4 Effecten van goed personeelsbeleid

Uit voorgaande analyses komt een vrij positief beeld naar voren over de kwaliteit van het personeelsbeleid in het primair onderwijs. De meeste leraren beoordelen het personeelsbeleid op hun school als goed of zeer goed. In deze slotparagraaf gaan we in op het effect hiervan. Daarbij richten we ons vooral op de werktevredenheid en ervaren werkdruk.

Uit eerder onderzoek is bekend dat leraren in het primair onderwijs over het algemeen (zeer) tevreden zijn met hun baan en bevlogen zijn over hun vak<sup>43</sup>. Gegevens uit het Werkonderzoek 2022 bevestigen dit. De meeste leraren (88%) zijn tevreden of zeer tevreden met hun baan en met het team waarin zij werken. De tevredenheid met de organisatie ligt gemiddeld genomen iets lager, maar scoort met 74% toch ook best redelijk. Vergeleken met docenten in het vo en mbo, zijn leraren in het po meer tevreden met hun baan en vooral met de organisatie waarin zij werken.

Figuur 3.11 toont verder dat de werktevredenheid onder leraren nauw samenhangt met de kwaliteit van het personeelsbeleid. Leraren die het personeelsbeleid als goed of zeer goed beoordelen, zijn gemiddeld genomen meer tevreden met hun baan dan degene die het personeelsbeleid als matig beoordelen. En hetzelfde geldt voor de tevredenheid met het team en de organisatie. Onder medewerkers met een ondersteunende functie is het beeld soortgelijk. Goed personeelsbeleid gaat ook bij die groep samen met een grotere mate van tevredenheid.

*Figuur 3.11 – Werktevredenheid onder leraren po, naar (gepercipieerde) kwaliteit van personeelsbeleid*



\* Bron: BZK (2022) Werkonderzoek 2022.

Naast vragen over de tevredenheid, is aan medewerkers ook gevraagd om met een rapportcijfer aan te geven of zij de organisatie als werkgever zouden aanbevelen bij vrienden, familie en kennissen. Dit levert een goed beeld op van de aantrekkelijkheid van de werkgever. Het blijkt dat leraren in het primair onderwijs hun organisatie gemiddeld een 7,5 geven en ondersteuners een 7,8. Ook hier tekent zich echter een groot verschil af naar de kwaliteit van het personeelsbeleid. Leraren die het personeelsbeleid als goed beoordelen, geven de organisatie een 8,1 en leraren die dat beleid als matig typeren geven een 6,4. Deze uitkomsten sluiten aan bij de resultaten die in hoofdstuk 5 staan beschreven. Onder ondersteuners zijn de verschillen soortgelijk (resp. 8,3 en 6,8), hetgeen bevestigt dat de (gepercipieerde) kwaliteit van het personeelsbeleid een positief effect heeft op de werkbeleving van medewerkers en de aantrekkelijkheid van de organisatie.

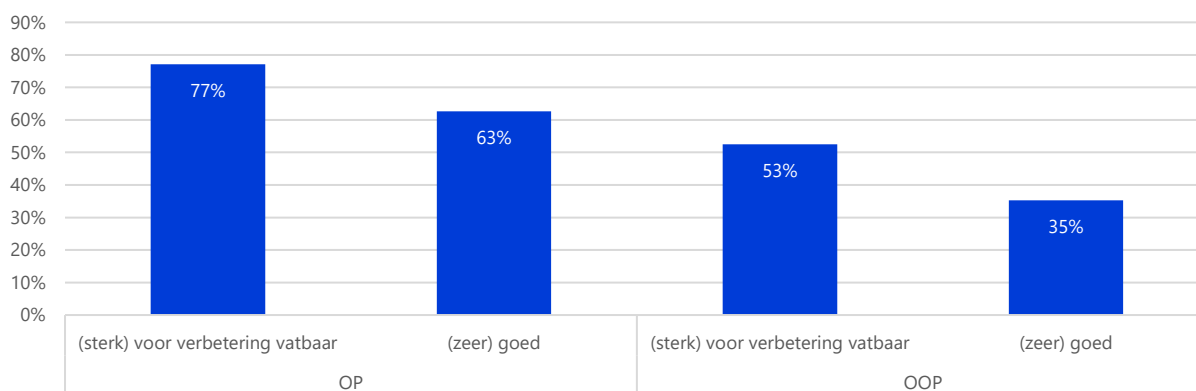
Kijken we naar de ervaren werkdruk, dan zien we een omgekeerd verband (zie Figuur 3.12). Leraren die het personeelsbeleid als goed beoordelen, ervaren relatief minder werkdruk (63%) dan leraren die het personeelsbeleid als 'matig' beoordelen (77%). De werkdruk onder onderwijsondersteuners ligt gemiddeld genomen een stuk lager dan onder leraren, maar ook bij hen hangt de ervaren werkdruk

<sup>43</sup> Vrieling e.a. (2022) *Professionalisering van leraren en docenten*. CAOP, MOOZ, Centerdata: Den Haag.

nauw samen met de kwaliteit van het personeelsbeleid. Goed personeelsbeleid gaat samen met minder werkdruk en minder mentale uitputting, zo blijkt uit het Werkonderzoek.

Hoewel vooralsnog niet duidelijk is of het hier om een causaal effect gaat, is het wel duidelijk dat het door medewerkers *ervaren personeelsbeleid* verschil maakt. Naarmate dit beleid beter wordt beoordeeld, neemt de werkdruk af en de werkbeleving toe. Dit sluit aan bij de inzichten vanuit de HRM waardeketen (hoofdstuk 2: Figuur 2.1), waarin verondersteld wordt dat de doorwerking van het HRM-beleid van invloed is op 'HRM uitkomsten'. Dat wil zeggen: de perceptie van het HRM-beleid is van invloed op het gedrag en de houding van medewerkers (waaronder werkbelevingsaspecten zoals tevredenheid). Het is daarbij niet ondenkbaar dat hierbij op de achtergrond ook de kwaliteit van leidinggeven (denk aan *people management*; hoofdstuk 2) en de samenwerking met collega's een rol speelt. Overeenkomstig het JDR-model kan de steun van collega's en leidinggevendenden als een hulpbron worden opgevat, waardoor de werkdruk afneemt. De inzet van HR-instrumenten gericht op de Opportunity's van medewerkers kunnen op die manier positief uitwerken, hetgeen leidt tot gunstige HRM-uitkomsten.

Figuur 3.12 – PO: Ervaren werkdruk, naar functie en (gepercipieerde) kwaliteit van personeelsbeleid\*



\* Bron: BZK (2022) Werkonderzoek 2022 | percentage (zeer) veel werkdruk.

### 3.5 Resumé

Het personeelsbeleid in het primair onderwijs wordt over het algemeen positief beoordeeld, zo blijkt uit voorgaande analyse op basis van gegevens uit het Werkonderzoek. Bijna twee derde van alle leraren beoordeelt het personeelsbeleid als goed of zeer goed. De rest geeft aan dat het personeelsbeleid voor verbetering vatbaar is. Ook schoolleiders oordelen overwegend positief over het personeelsbeleid; circa 60 procent van hen vindt het personeelsbeleid goed of zeer goed.

Vergeleken met 2019 is de gepercipieerde kwaliteit van het personeelsbeleid duidelijk toegenomen. Vooral leraren en ondersteuners beoordelen het personeelsbeleid nu beter dan in 2019. Daarnaast blijkt dat leraren in het po het personeelsbeleid significant beter beoordelen dan docenten in het vo en het mbo. Bijna twee derde van de leraren in het po beoordeelt het personeelsbeleid als goed of zeer goed. In het vo ligt dit aandeel, met 40%, een stuk lager. En ook in het mbo wordt het personeelsbeleid relatief slechter beoordeeld. Dit verschil zien we ook bij ondersteuners.

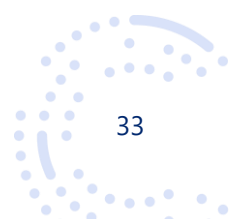
Uit nadere analyse blijkt dat de kwaliteit van het personeelsbeleid sterk samenhangt met kwaliteit van leidinggeven. Het gaat dan vooral om de mate waarin schoolleiders *transformationeel leiderschap* tonen.



Naarmate schoolleiders dit meer doen, wordt het personeelsbeleid beter beoordeeld. Naast de kwaliteit van leidinggeven spelen echter ook andere factoren een rol. Het gaat dan vooral om de inzet van HR-instrumenten gericht op de Abilities en Opportunity's van leraren. Instrumenten gericht op de motivatie van medewerkers, zoals loopbaanmogelijkheden en beloning, hebben géén effect op de gepercipieerde kwaliteit van het personeelsbeleid. De wijze van beoordelen doet er wel toe, maar heeft al met al toch maar een beperkt effect. De condities om het werk goed te doen, zijn alles overziend meer van belang. Het gaat dan om een goede samenwerking met collega's, een beperkte regeldruk en goede communicatie. Dit betekent dat vooral de inzet van 'zachte' HRM-instrumenten (gericht op samenwerking, overleg en ontwikkeling) van belang zijn voor de beoordeling van het personeelsbeleid. 'Harde' instrumenten, zoals beloning, spelen geen wezenlijke rol van betekenis. Dit laatste komt overeen met het eerdere HR-onderzoek van het GION uit 2019<sup>44</sup>.

Naast inzicht in de antecedenten voor 'goed' personeelsbeleid, geeft het onderzoek ook inzicht in de HRM-uitkomsten. Goed personeelsbeleid doet ertoe, zo blijkt uit voorgaande analyses. Het heeft een positief effect op de werkbeleving van medewerkers en de aantrekkelijkheid van de organisatie. En daarnaast gaat goed personeelsbeleid samen met minder werkdruk en minder mentale uitputting. De analyses op basis van het Werkonderzoek bevestigen hiermee de inzichten uit de HRM waardeketen; de perceptie van het HRM-beleid heeft een positief effect op de HRM-uitkomsten (werkbeleving en werkdruk).

<sup>44</sup> Reezigt e.a. (2019) *Personeelsbeleid in het primair onderwijs*. GION: Groningen.



## 4 Strategisch personeelsbeleid volgens besturen, schoolleiders, leraren en onderwijsondersteunend personeel

### 4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een vergelijking gemaakt tussen hoe besturen, schoolleiders, leraren en onderwijsondersteunend personeel vanuit hun eigen positie het strategisch personeelsbeleid ervaren. In bepaalde onderdelen wordt het onderscheid gemaakt tussen schoolleiders en medewerkers. Onder medewerkers worden dan de leraren en het onderwijsondersteunend personeel verstaan. Per indicator wordt beschreven hoe er vanuit de verschillende geledingen naar wordt gekeken. Voor de indicatoren hanteren we de volgende volgorde:

- Indicator 1: Afstemming op externe ontwikkelingen
- Indicator 2: Afstemming op onderwijskundige doelen
- Indicator 3: Toepassing strategisch personeelsbeleid
- Indicator 4: Strategisch personeelsbeleid en ontwikkelperspectief
- Indicator 5: Strategisch personeelsbeleid en duurzame inzetbaarheid

In bijlage A tot en met D zijn de scores op de individuele vragen te vinden van besturen, schoolleiders, leraren en onderwijsondersteunend personeel.

#### 4.1.1 Zicht op (de toepassing van) strategisch personeelsbeleid

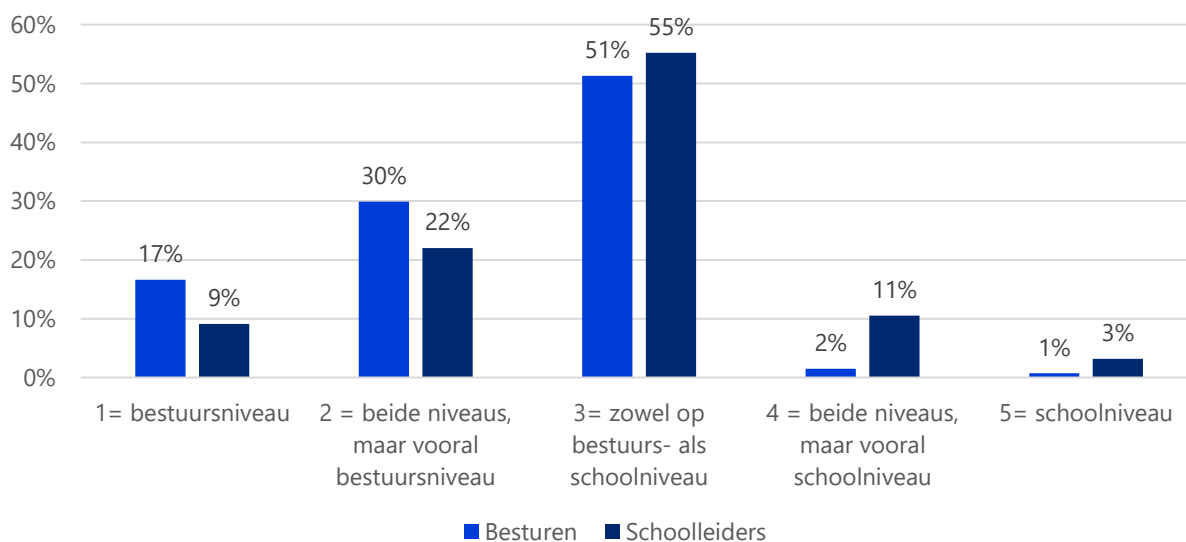
Het is belangrijk om er rekening mee te houden dat de verschillende geledingen niet op alle vijf de indicatoren evenveel zicht hebben. Besturen zullen het meeste zicht hebben op de indicatoren die te maken hebben met het opstellen van (bovenschools) beleid, hier zijn zij namelijk zelf verantwoordelijk voor. Indicatoren die meer gaan over de toepassing van strategisch personeelsbeleid, kunnen naar verwachting door schoolleiders beter beoordeeld kunnen worden. En zo hebben leraren weer zicht op andere zaken.

Ter illustratie van het bovenstaande: 51% van de besturen geeft aan dat het strategisch personeelsbeleid zowel op bestuurs- als op schoolniveau vastgesteld wordt. Slechts 1% van de besturen geeft aan dat het strategisch personeelsbeleid geheel op schoolniveau wordt vastgesteld (decentraal) en 17% van de besturen geeft aan dat het volledig op bestuursniveau wordt vastgesteld. Als het gaat om het vaststellen van de onderwijskundige doelen, dan is juist te zien dat ruim twee derde van de besturen aangeeft dat dit zowel op bestuurs- als schoolniveau plaatsvindt (Figuur 4.2) en dat slechts 4% aangeeft dat dit op bestuursniveau plaatsvindt. Figuur 4.1 en Figuur 4.2 laten tezamen zien dat besturen vooral zicht hebben op het strategisch personeelsbeleid en schoolleiders vooral op de afstemming op onderwijskundige doelen. Schoolleiders oordelen in vergelijking met besturen dat het vaststellen van de onderwijskundige

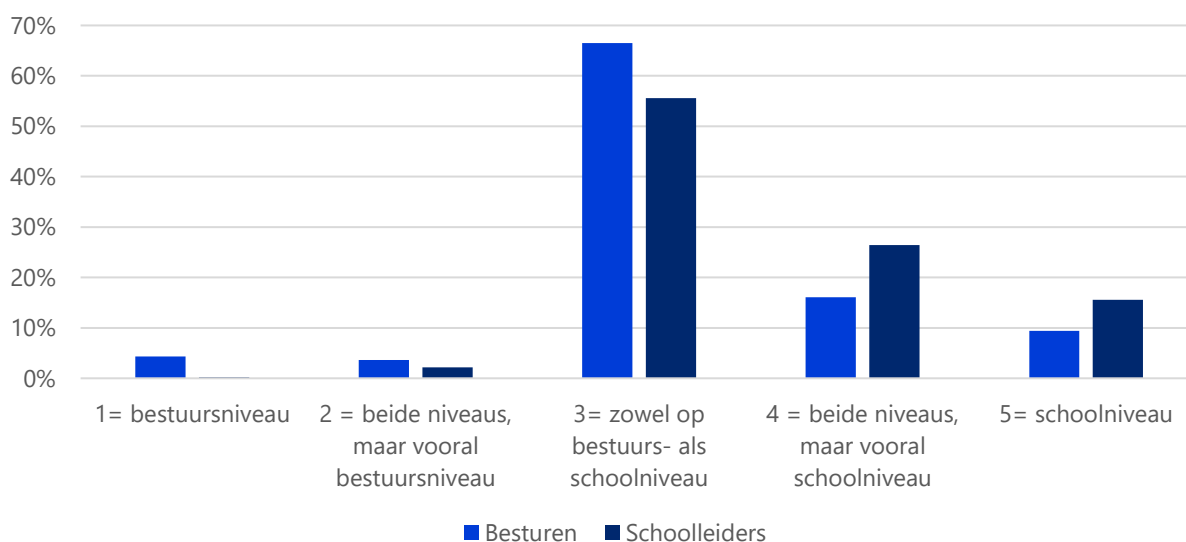
doelen vaker op schoolniveau gebeurt en minder vaak op bestuursniveau of zowel op school- als bestuursniveau (

Figuur 4.2). Dat geldt ook voor het vaststellen van strategisch personeelsbeleid. Schoolleiders oordelen vaker dan besturen dat het ook op schoolniveau gebeurt (Figuur 4.1).

*Figuur 4.1 niveau vaststelling strategisch personeelsbeleid - besturen en schoolleiders*



*Figuur 4.2 niveau vaststelling onderwijskundige doelen- besturen en schoolleiders*



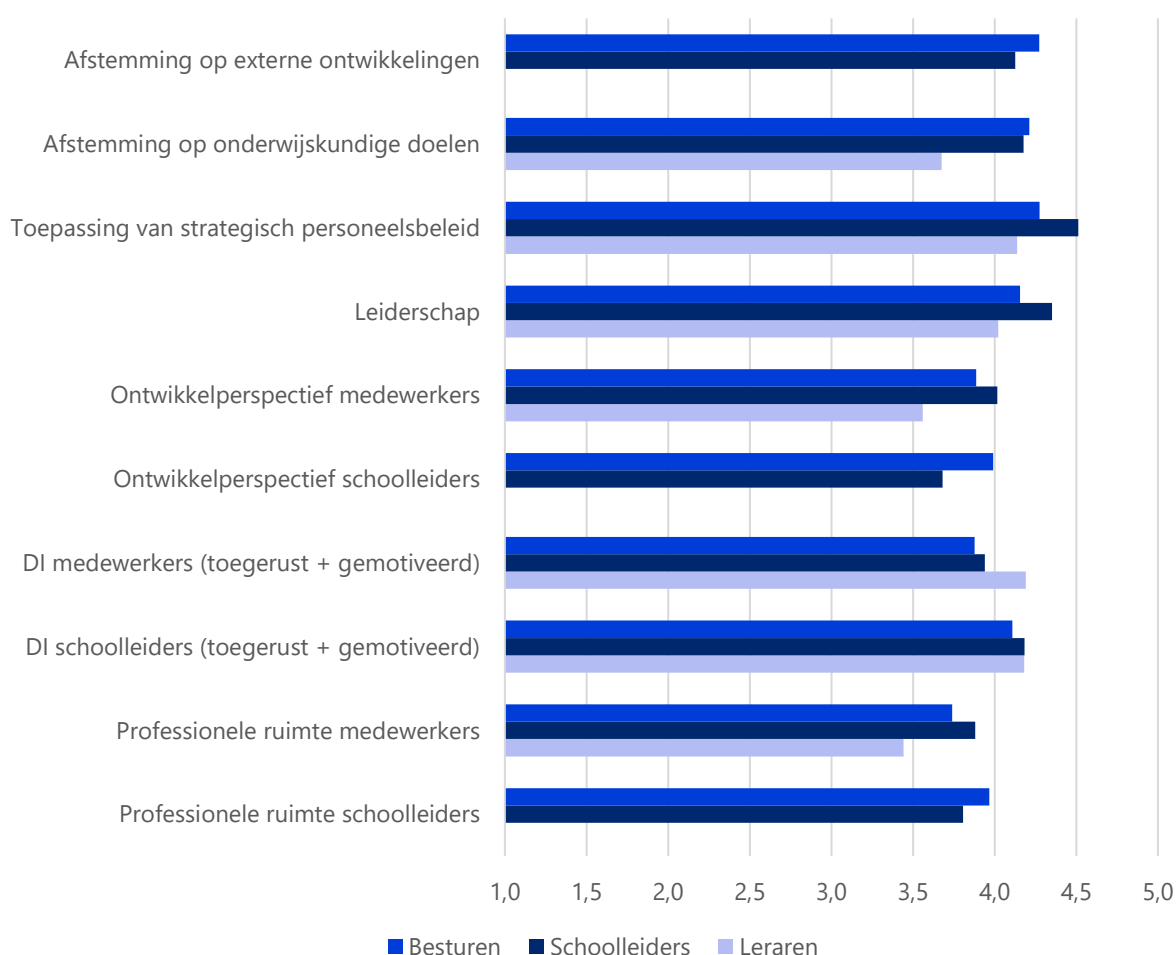
Ter aanvulling is in het primair onderwijs aan besturen door middel van een rapportcijfer gevraagd in welke mate zij zicht hebben op (de toepassing van) strategisch personeelsbeleid. Besturen geven daar gemiddeld een 7,4 voor, wel zijn er relatief grote verschillen tussen besturen (standaardafwijking van 1,2). Aan schoolleiders is dezelfde vraag voorgelegd. Zij oordelen met een 7,1 op het zicht dat besturen op (de toepassing van) strategisch personeelsbeleid hebben op hun school. Ook is gevraagd in welke mate besturen geïnformeerd worden door scholen over de resultaten van en ervaringen met (de

toepassing van) het strategisch personeelsbeleid in hun school. Besturen beoordelen dat gemiddeld met een 7,1. Ook hier geldt dat er een grote mate van spreiding is (standaardafwijking van 1,4) onder besturen. Schoolleiders geven zelf een 7,5 aan de mate waarin zij hun besturen informeren over de resultaten en ervaringen met (de toepassing van) het strategisch personeelsbeleid.

#### 4.1.2 Stand van zaken strategisch personeelsbeleid in het primair onderwijs

Op basis van de kernindicatoren van het onderzoek en hun onderliggende onderdelen staan in Figuur 4.3 de gemiddelden gerapporteerd. Het zijn de gemiddelden op schaalconstructen. Iedere schaal heeft meerdere onderliggende vragen. Waar mogelijk wordt er een vergelijking gemaakt tussen besturen, schoolleiders en leraren. De gemiddelden van het onderwijsondersteunend personeel zijn in de figuur buiten beschouwing gelaten, omdat aan hen niet alle schalen (op dezelfde wijze) zijn uitgevraagd. Hun uitkomsten op stellingniveau worden wel in het vervolg van dit hoofdstuk meegenomen en zijn ook terug te vinden in bijlage D.

*Figuur 4.3 gemiddelden op onderdelen strategisch personeelsbeleid (schaal 1-5)*



Figuur 4.3 laat zien dat wanneer het gaat om afstemming op externe ontwikkelingen en afstemming op onderwijskundige doelen, besturen hoger scoren dan schoolleiders en ook hoger dan leraren. Als het gaat om de toepassing van strategisch personeelsbeleid en leiderschap, iets wat voornamelijk bij de schoolleider ligt, dan zien we dat schoolleiders een hogere score geven dan besturen en leraren. Dit kan

deels ook verklaard worden doordat zelfbeoordeling vaak tot een hogere waardering leidt. In het algemeen zijn de scores op beide indicatoren overigens sowieso relatief hoog (4 of hoger). Besturen en schoolleiders geven het ontwikkelperspectief van medewerkers (leraren en oop) gemiddeld een hoger score, dan medewerkers zelf. Gemiddeld genomen schatten leraren en onderwijsondersteuners hun ontwikkelperspectief lager in. Desondanks is hun waardering alsnog redelijk goed (3,6 op een schaal van 1-5). Op het gebied van duurzame inzetbaarheid (DI) valt het juist op dat medewerkers zich meer toegerust en gemotiveerd voelen om zich professioneel te ontwikkelen (gemiddeld 4,2), dan hoe schoolleiders en besturen dit beoordelen (gemiddeld een 3,9). Van schoolleiders vinden alle drie de geledingen (besturen, schoolleiders en leraren) dat zij voldoende toegerust en gemotiveerd zijn op zich professioneel te ontwikkelen (gemiddeld 4,1-4,2). Tot slot zien we verschillen als we kijken naar de professionele ruimte van medewerkers. Medewerkers ervaren gemiddeld minder professionele ruimte (3,4), dan dat besturen en schoolleiders dat inschatten (3,7-3,9). Als het gaat om de professionele ruimte van schoolleiders<sup>45</sup>, dan schatten besturen die gemiddeld hoger in (4,0) dan schoolleiders zelf (3,8).

In het vervolg van dit hoofdstuk gaan we dieper in op de verschillende kernindicatoren van dit onderzoek. In de vragenlijst zijn ook vragen gesteld ter aanvulling, deze vragen komen terug bij de bijbehorende kernindicator. Verder zijn er rapportcijfers gegeven aan verschillende onderdelen van het strategisch personeelsbeleid. Deze cijfers tonen we in iedere paragraaf bij het desbetreffende onderwerp.

## 4.2 Indicator 1: Afstemming van strategisch personeelsbeleid op externe ontwikkelingen

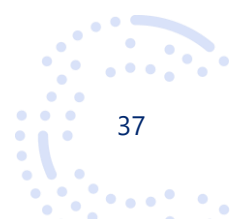
In deze paragraaf wordt beschreven hoe besturen oordelen over de afstemming van het strategisch personeelsbeleid op externe ontwikkelingen. In Figuur 4.3 is al te zien dat besturen gemiddeld een 4,3 scoren op een schaal van 1-5<sup>46</sup> en schoolleiders een 4,1. De vragen over afstemming op externe ontwikkelingen zijn niet voorgelegd aan leraren en onderwijsondersteunend personeel.

Hoewel er sprake is van gemiddeld een relatief goede score, laten de afzonderlijke stellingen wel zien dat het oordeel verschilt per onderwerp. In bijlage A en B is te vinden hoe besturen en schoolleiders oordelen over de afzonderlijke stellingen die betrekking hebben op externe afstemming.

99% van de besturen en 92% van de schoolleiders is positief over de stelling dat externe ontwikkelingen gevolgd worden om op te anticiperen. Opvallend is echter dat 17% van de besturen het (helemaal) oneens is of neutraal antwoordt op de stelling dat er regelmatig gesprekken worden gevoerd met relevante stakeholders. Bij schoolleiders gaat het om 6% dat het hier niet mee eens is. Er is aanvullend ook gevraagd of er sprake is van een strategische personeelsplanning om in te spelen op in- en uitstroom van personeel. Zowel bij besturen als schoolleiders als besturen geeft 68% aan dat er sprake is hiervan. Tegelijkertijd geeft 15% van de besturen aan dat er geen strategische personeelsplanning gebruikt wordt om in te spelen op in- en uitstroom van personeel. Bij schoolleiders gaat dit om 11%.

<sup>45</sup> Er zijn hier andere activiteiten voorgelegd, dan bij de professionele ruimte van medewerkers. Daarom kunnen deze gemiddelden niet met elkaar vergeleken worden.

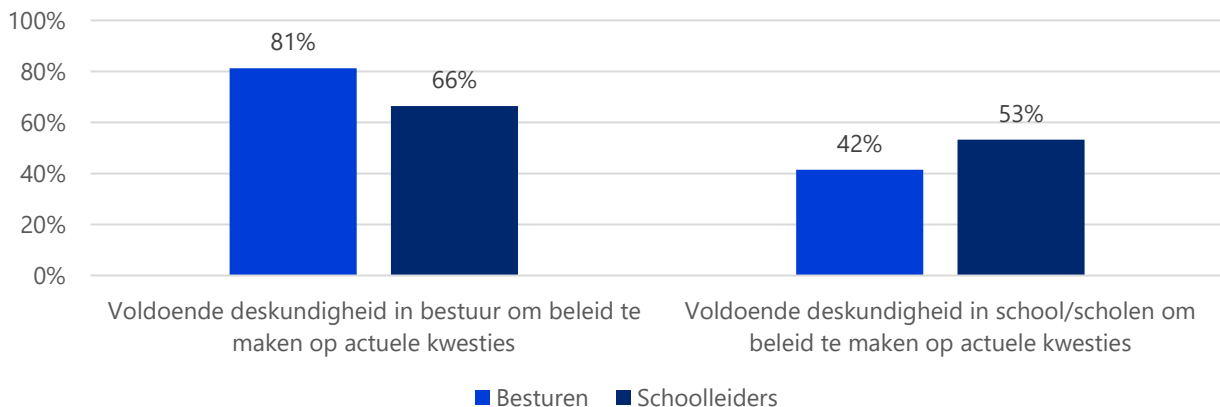
<sup>46</sup> De stelling over anticipatie op in- en uitstroom is geen onderdeel van het schaalconstruct (wat gebaseerd is op het schaalconstruct in het vo, 2020). Dit item is ten behoeve van extra informatie toegevoegd op verzoek van het ministerie van OCW.



#### 4.2.1 Aanwezige deskundigheid beleid op actuele kwesties

Aan besturen en schoolleiders is ook gevraagd of er in scholen en binnen het bestuur voldoende deskundigheid is om beleid te maken op actuele kwesties (Figuur 4.4). Opvallend is dat 81% van de besturen vindt dat er binnen het bestuur voldoende deskundigheid is om beleid te maken op actuele kwesties, terwijl slechts 42% van de besturen vindt dat er binnen de scholen binnen hun bestuur voldoende deskundigheid is om beleid te maken op actuele kwesties. Andersom is te zien dat 66% van de schoolleiders van mening is dat er in hun bestuur voldoende deskundigheid is om met beleid in te spelen op actuele kwesties en dat 53% van mening is dat er binnen de school voldoende deskundigheid op dit vlak is. Het komt erop neer dat de verschillende geledingen de deskundigheid binnen hun eigen geleding hoger inschatten, dan hoe de andere geleding over hen oordeelt. In principe is hier sprake van zelfbeoordeling. Uit eerder onderzoek weten we dat zelfbeoordeling vaak leidt tot een hogere waardering. Tegelijkertijd zien we dat besturen wel positief oordelen over hoe schoolleiders inspelen op externe ontwikkelingen met strategisch personeelsbeleid en het strategisch personeelsbeleid in voldoende mate toepassen. Verder zien we ook dat schoolleiders aangeven dat besturen niet altijd goed zicht hebben op wat er speelt. Het is dus de vraag of het hier nu gaat om actuele kwesties rondom strategisch personeelsbeleid of andersoortig actuele kwesties waar schoolleiders niet primair mee bezig zijn.

Figuur 4.4 aanwezige deskundigheid beleid op actuele kwesties



### 4.3 Indicator 2: Afstemming van strategisch personeelsbeleid op onderwijskundige doelen

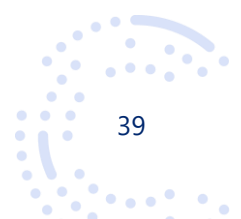
In deze paragraaf gaan we in op de tweede indicator, namelijk de afstemming van het strategisch personeelsbeleid op de onderwijskundige doelen. Naar analogie van het onderzoek in het vo, is er bij de operationalisering hiervan gebruik gemaakt van de logica van de PDCA-cyclus (Plan, Do, Check, Act). Dit houdt in dat alle fasen van de PDCA-cyclus zijn meegenomen in de vraagstelling aan besturen, schoolleiders en medewerkers.

Zoals te zien is in Figuur 4.3, oordelen besturen en schoolleiders gemiddeld positief over de afstemming van strategisch personeelsbeleid op onderwijskundige doelen (gemiddeld 4,2 op een schaal van 1-5). Leraren geven een 3,7 en het onderwijsondersteunend personeel geeft gemiddeld een 3,8. Al met al geven de verschillende geledingen een (ruime) voldoende aan de afstemming van het strategisch

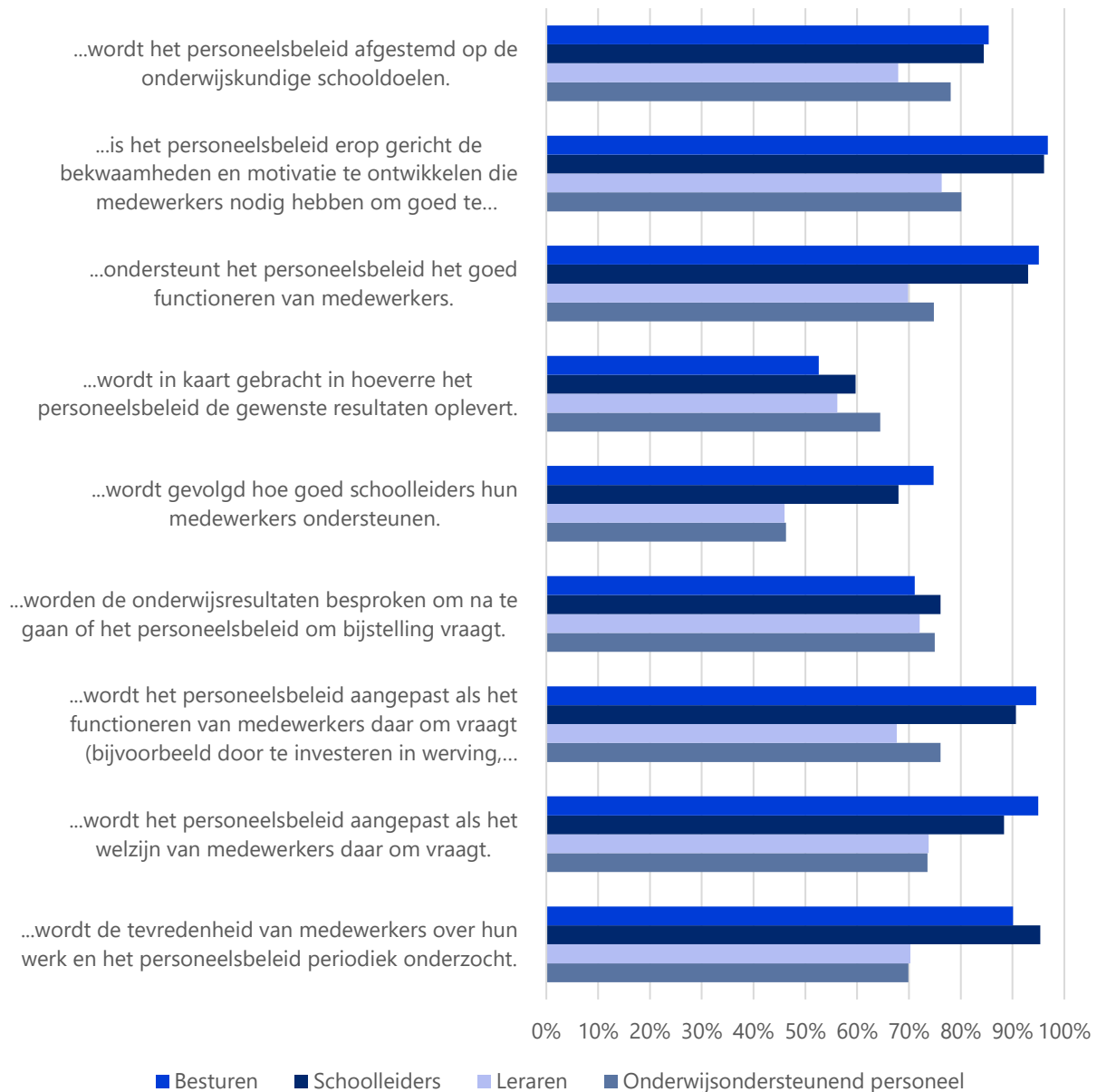
personeelsbeleid op de onderwijskundige doelen. Maar, net als bij indicator 1, verschilt het per onderwerp hoe besturen de activiteiten in de PCDA-cyclus beoordelen (bijlage A).

#### 4.3.1 PCDA-cyclus

In de *plan- en do-fase* is 95% van de besturen het ermee eens dat het personeelsbeleid wordt aangepast als het welzijn van medewerkers daarom vraagt of als het functioneren van medewerkers daarom vraagt. 88% van de schoolleiders is het hiermee eens en 74% van de leraren en het onderwijsondersteunend personeel (Figuur 4.5). Er is wel een verschil in perceptie tussen de verschillende geledingen. In de *check-fase* zien we lagere beoordelingen. 85% van de besturen is het ermee eens dat het personeelsbeleid wordt afgestemd op onderwijskundige doelen. Onder leraren ligt dit aandeel lager, en vindt twee derde dat het personeelsbeleid wordt op onderwijskundige doelen. Ruim 70% van de besturen geeft aan dat onderwijsresultaten worden besproken om na te gaan of het personeelsbeleid om bijstelling vraagt. Leraren en onderwijsondersteunend personeel sluiten zich hierbij aan. Schoolleiders zijn met 76% positiever hierover. 75% van de besturen geeft aan dat op hun scholen gevolgd wordt hoe goed schoolleiders hun medewerkers ondersteunen. 68% van de schoolleiders ervaart dit zo en slechts 46% van de leraren en het onderwijsondersteunend personeel geeft aan dat hier sprake van is. Het is ook mogelijk dat medewerkers hier minder zicht op hebben dan schoolleiders en besturen. Maar 53% van de besturen geeft aan dat in kaart wordt gebracht in hoeverre het personeelsbeleid de gewenste resultaten oplevert. Schoolleiders (60%) en medewerkers oordelen hier positiever over. Over de *act-fase* wordt positief geoordeeld. Meer dan 95% van de besturen is het ermee eens dat het personeelsbeleid het goed functioneren van medewerkers ondersteunt en dat het personeelsbeleid gericht is op het ontwikkelen van bekwaamheden en motivatie. Schoolleiders zijn op deze punten vrijwel even positief. Leraren zijn iets minder positief, maar alsnog is 75% het er (helemaal) mee eens. In het algemeen worden het strategisch personeelsbeleid en het onderwijskundig schoolbeleid volgens besturen, schoolleiders en medewerkers relatief goed afgestemd in alle fasen van de PDCA-cyclus.



Figuur 4.5 stellingen afstemming onderwijskundige doelen



#### 4.3.2 Rapportcijfer bijdrage strategisch personeelsbeleid aan realisatie onderwijskundige doelen

Gemiddeld geven besturen, schoolleiders en onderwijsondersteunend personeel een 7,6 als rapportcijfer aan de mate waarin het strategisch personeelsbeleid ondersteuning geeft aan de realisatie van de onderwijskundige doelen van de scholen binnen hun bestuur. Schoolleiders geven gemiddeld een 7,5.

#### 4.3.3 De school als professionele leergemeenschap

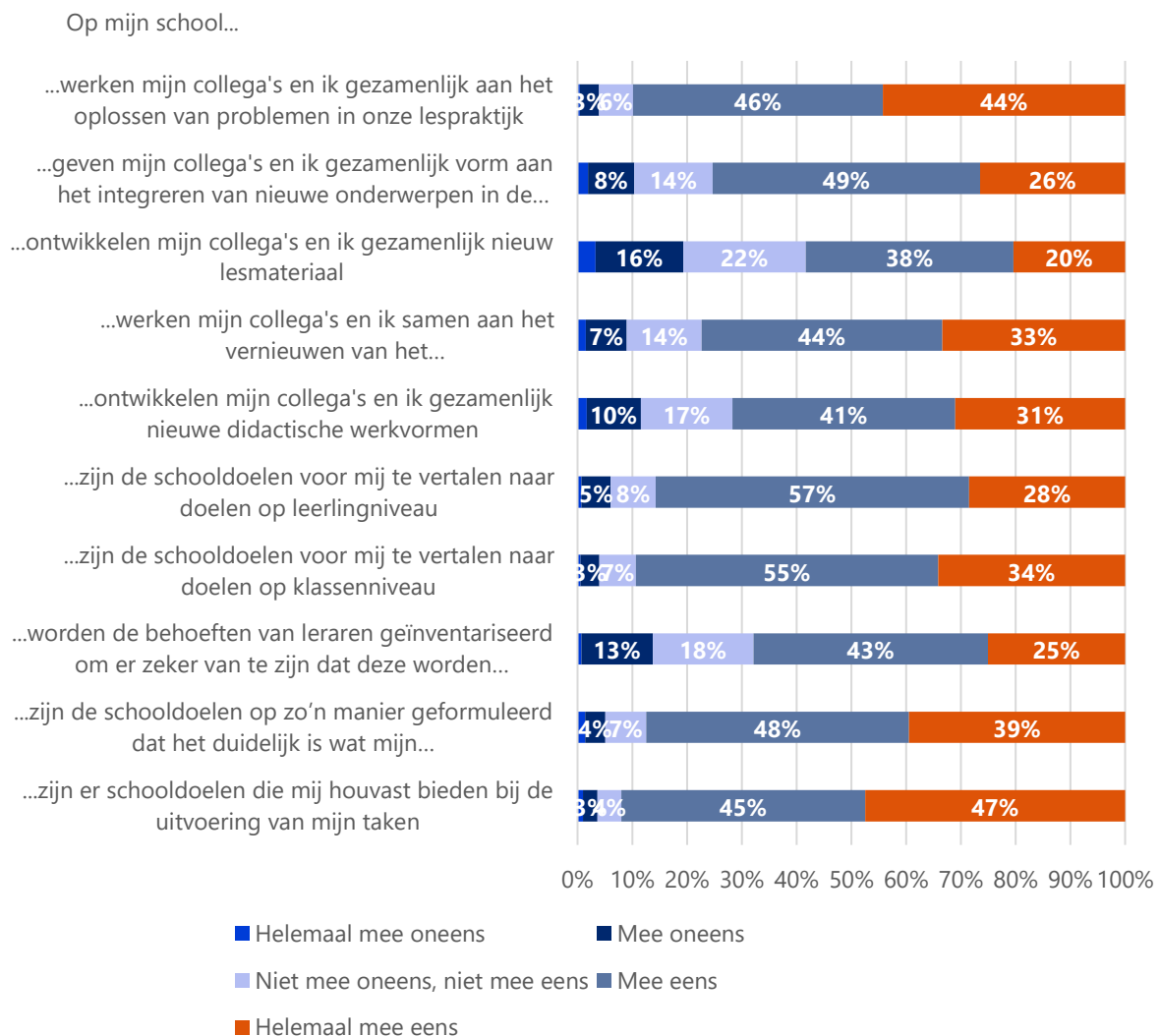
In aansluiting op het onderzoek in het vo zijn aan leraren ook vragen gesteld over de school als professionele leergemeenschap (Figuur 4.6). Het achterliggende idee is dat het gezamenlijk ontwikkelen van onderwijs invloed heeft op de professionele tevredenheid van leraren en op het realiseren van de onderwijskundige schooldoelen (Slighte et al., 2018). Gemiddeld genomen geven leraren een 4,0 (schaal 1-5) als score op de vragen over de school als professionele leergemeenschap. Wanneer naar de



stellingen wordt gekeken, dan is te zien dat het de meeste leraren goed lukt om de schooldoelen door te vertalen in hun eigen werk. Het gezamenlijk ontwikkelen en vormgeven aan onderwijs krijgt iets lagere scores.

Voor 92% van de leraren bieden de schooldoelen houvast bij de uitvoering van hun taken, 89% van de leraren kan de schooldoelen vertalen naar doelen op klassenniveau en 85% van de leraren kan de schooldoelen vertalen naar doelen op leerlingniveau. Ruim 90% van de leraren werkt samen met collega's aan het oplossen van problemen in de lespraktijk. 58% van de leraren geeft aan dat zij ook gezamenlijk met collega's werken aan nieuw lesmateriaal, 75% van de leraren probeert gezamenlijk met collega's nieuwe onderwerpen in de lespraktijk te integreren en 72% van de leraren geeft aan dat ze samen met collega's nieuwe didactische werkvormen ontwikkelen.

*Figuur 4.6 stellingen professionele leergemeenschap*



#### 4.4 Indicator 3: Toepassing strategisch personeelsbeleid

De combinatie van implementatie van personeelsbeleid en leiderschap gericht op ondersteuning van het functioneren en welzijn van medewerkers wordt ook wel *people management* genoemd (zie



hoofdstuk 2). De veronderstelling is dat de implementatie van strategisch personeelsbeleid niet los gezien kan worden van leiderschap. Beide onderwerpen komen daarom in deze paragraaf aan de orde. Op het gebied van people management geven besturen gemiddeld een 4,2 voor leiderschap en een 4,3 voor de toepassing van strategisch personeelsbeleid<sup>47</sup> (Figuur 4.3). Schoolleiders geven gemiddeld iets hogere scores, namelijk een 4,5 voor leiderschap en een 4,4 voor de implementatie van strategisch personeelsbeleid. Zowel schoolleiders als besturen geven hogere gemiddelde scores dan medewerkers. Toch geven ook leraren en onderwijsondersteunend personeel een ruime voldoende (4,1) voor de implementatie van strategisch personeelsbeleid. Verder geven leraren en het onderwijsondersteunend personeel gemiddeld een 4,0 voor leiderschap<sup>48</sup>. Al met al wordt de toepassing van het strategisch personeelsbeleid dus positief beoordeeld. In deze paragraaf gaan we daar dieper op in.

#### 4.4.1 De toepassing van strategisch personeelsbeleid

De toepassing van strategisch personeelsbeleid wordt door besturen op verschillende onderdelen zeer hoog beoordeeld (bijlage A). Vrijwel alle besturen en schoolleiders zijn het er (helemaal) mee eens dat schoolleiders de ontwikkelingsbehoeften van medewerkers bespreken (98%). Ook de meeste leraren (81%) en het onderwijsondersteunend personeel (79%) zijn het hiermee eens. Ook het tonen van belangstelling voor het welzijn van medewerkers, het maken van individuele afspraken indien nodig en het maken van afspraken die passen bij de persoonlijke situatie van medewerkers, worden door besturen, schoolleiders en medewerkers positief beoordeeld. Tussen de 83% en 98% is het binnen de verschillende geledingen hiermee eens. Een opvallend verschil is te zien bij het door schoolleiders bespreken van hoe medewerkers kunnen samenwerken en hoe ze gebruik kunnen maken van elkaars sterke punten. 75% van de besturen en 70% van de medewerkers (leraren en oop) is van mening dat dit gebeurt, terwijl ruim 90% van de schoolleiders aangeeft dat dit gebeurt. Schoolleiders zijn in die zin positiever over het bespreken ervan. Een ander opvallend verschil is op het gebied van de werving en selectie van personeel. 82% van de besturen en 83% van de schoolleiders geeft aan dat hierbij rekening wordt gehouden met de opgave van de school en de expertise van medewerkers. Leraren ervaren dit in minder mate (65%), dit geldt ook voor het onderwijsondersteunend personeel (75%).

#### 4.4.2 Leiderschap

Op het gebied van leiderschap zijn besturen en schoolleiders in het algemeen zeer positief (Figuur 4.7). Leraren en onderwijsondersteunend personeel zijn ook positief, maar wel in mindere mate. Als het gaat om onderwijskundig leiderschap (en het communiceren van onderwijsdoelen) zijn besturen het meest positief. 97% van de besturen geeft aan dat de onderwijskundige doelen met medewerkers worden besproken, 85% geeft aan dat ernaar wordt verwezen in gesprekken en 88% geeft aan dat de doelen van de school als uitgangspunt worden genomen voor hun handelen en als uitgangspunt voor professionele ontwikkeling van medewerkers (85%). Schoolleiders zijn hier nog positiever over. 90% geeft aan dat naar de onderwijskundige doelen wordt verwezen in gesprekken met medewerkers en 95% geeft aan dat de doelen van de school als uitgangspunt genomen worden voor de professionele ontwikkeling van medewerkers. Medewerkers oordelen zelf lager hierover dan schoolleiders en

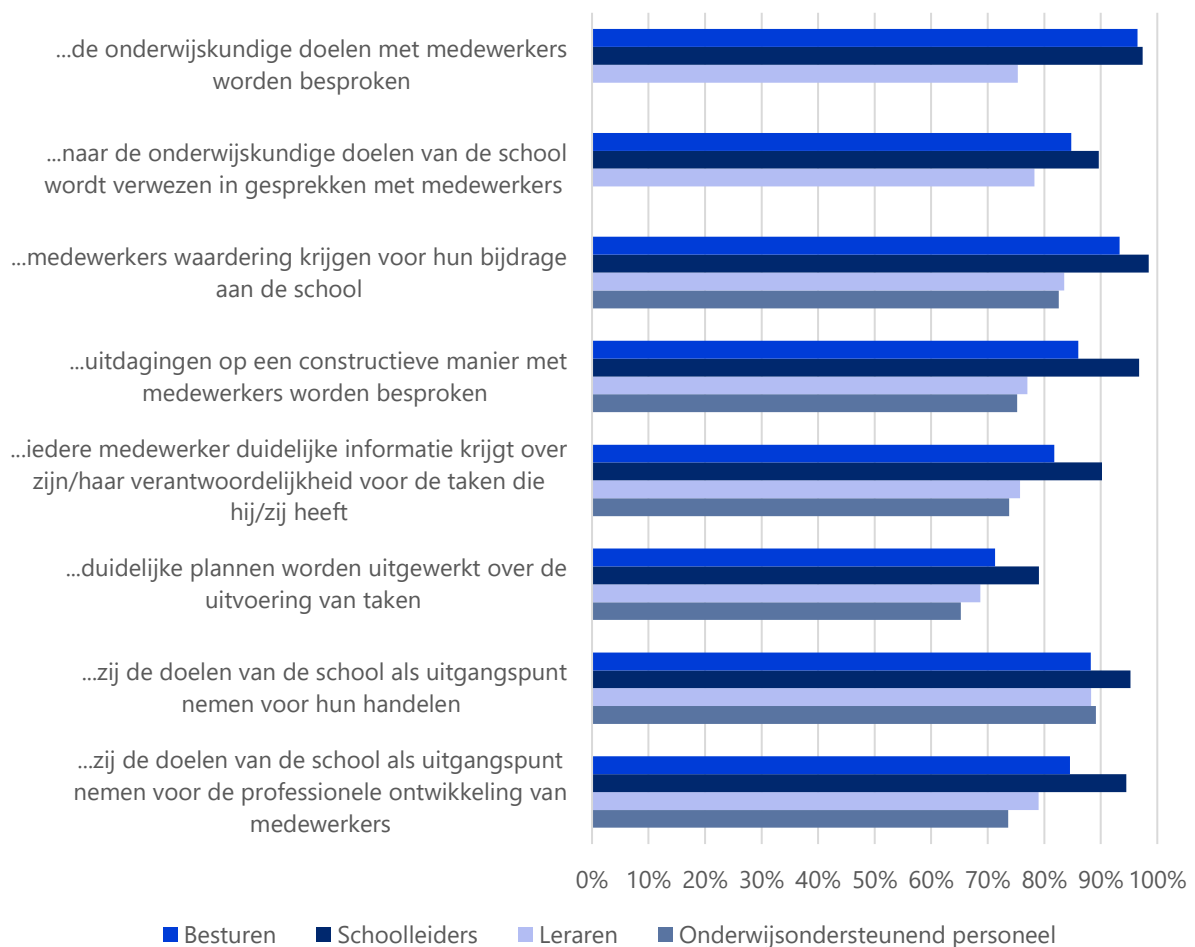
<sup>47</sup> De stelling over werving en selectie is geen onderdeel van het schaalconstruct (wat gebaseerd is op het schaalconstruct in het vo, 2020). Dit item is ten behoeve van extra informatie toegevoegd op verzoek van het ministerie van OCW.

<sup>48</sup> Aan onderwijsondersteunend personeel is een kortere schaal uitgevraagd dan aan besturen, schoolleiders en leraren i.v.m. vraagstelling van twee items die minder van toepassing was op deze groep. Het getoonde gemiddelde voor deze groep is op de kortere schaal gebaseerd.

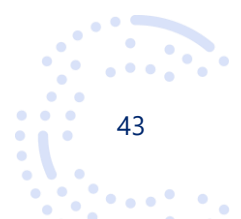
besturen. 75% geeft aan dat onderwijskundige doelen met medewerkers worden besproken en 78% geeft aan dat naar de onderwijskundige doelen wordt verwezen in gesprekken.

Op het gebied van transformationeel leiderschap (medewerkers waardering geven voor hun bijdrage; uitdagingen op een constructieve manier bespreken) is ook te zien dat besturen en schoolleiders positief oordelen. 93% van de besturen en 98% van de schoolleiders is het ermee eens dat medewerkers waardering krijgen voor hun bijdrage aan school. 84% van de leraren en 83% van het onderwijsondersteunend personeel is het hiermee eens. Daarnaast is 86% van de besturen en 97% van de schoolleiders van mening dat uitdagingen op een constructieve manier met medewerkers worden besproken. 77% van de leraren en 75% van het onderwijsondersteunend personeel ervaart dit ook zo. De activiteiten gericht op transactioneel leiderschap (zorgen dat iedere medewerker duidelijke informatie krijgt over zijn/haar verantwoordelijkheid; duidelijke plannen uitwerken voor de uitvoering van taken) scoren relatief gezien binnen alle geledingen het laagst. Zo geeft 71% van de besturen en 79% van de schoolleiders aan dat duidelijke plannen worden uitgewerkt over de uitvoering van taken, en ervaart 69% van de leraren en 65% van het onderwijsondersteunend personeel dat dit in de praktijk gebeurt.

*Figuur 4.7 stellingen leiderschap<sup>49</sup>*



<sup>49</sup> De eerste twee stellingen zijn niet voorgelegd aan het onderwijsondersteunend personeel.



#### 4.4.3 Rapportcijfer toepassing strategisch personeelsbeleid en beschikbaarheid financiële middelen

Besturen geven gemiddeld een 7,2 aan de uitwerking van het strategisch personeelsbeleid door schoolleiders in hun school (bijlage B). Schoolleiders zelf beoordelen de implementatie met een 7,5 als rapportcijfer. Leraren (7,6) en onderwijsondersteunend personeel (7,7) sluiten zich daarbij aan.

Dat er voldoende financiële middelen vanuit het bestuur zijn om het strategisch personeelsbeleid te voeren, geven besturen een 7,6 als rapportcijfer. Aan schoolleiders is deze vraag ook gesteld. Zij geven gemiddeld een 7,3 als rapportcijfer. Op grond hiervan kunnen we concluderen dat de toepassing van strategisch personeelsbeleid over het algemeen als ruim voldoende tot goed wordt beoordeeld.

#### 4.5 Indicator 4: Strategisch personeelsbeleid en ontwikkelperspectief

De vierde indicator heeft betrekking op het ontwikkelperspectief. Hierbij wordt onderscheid gemaakt in ontwikkelperspectief voor medewerkers en voor schoolleiders.

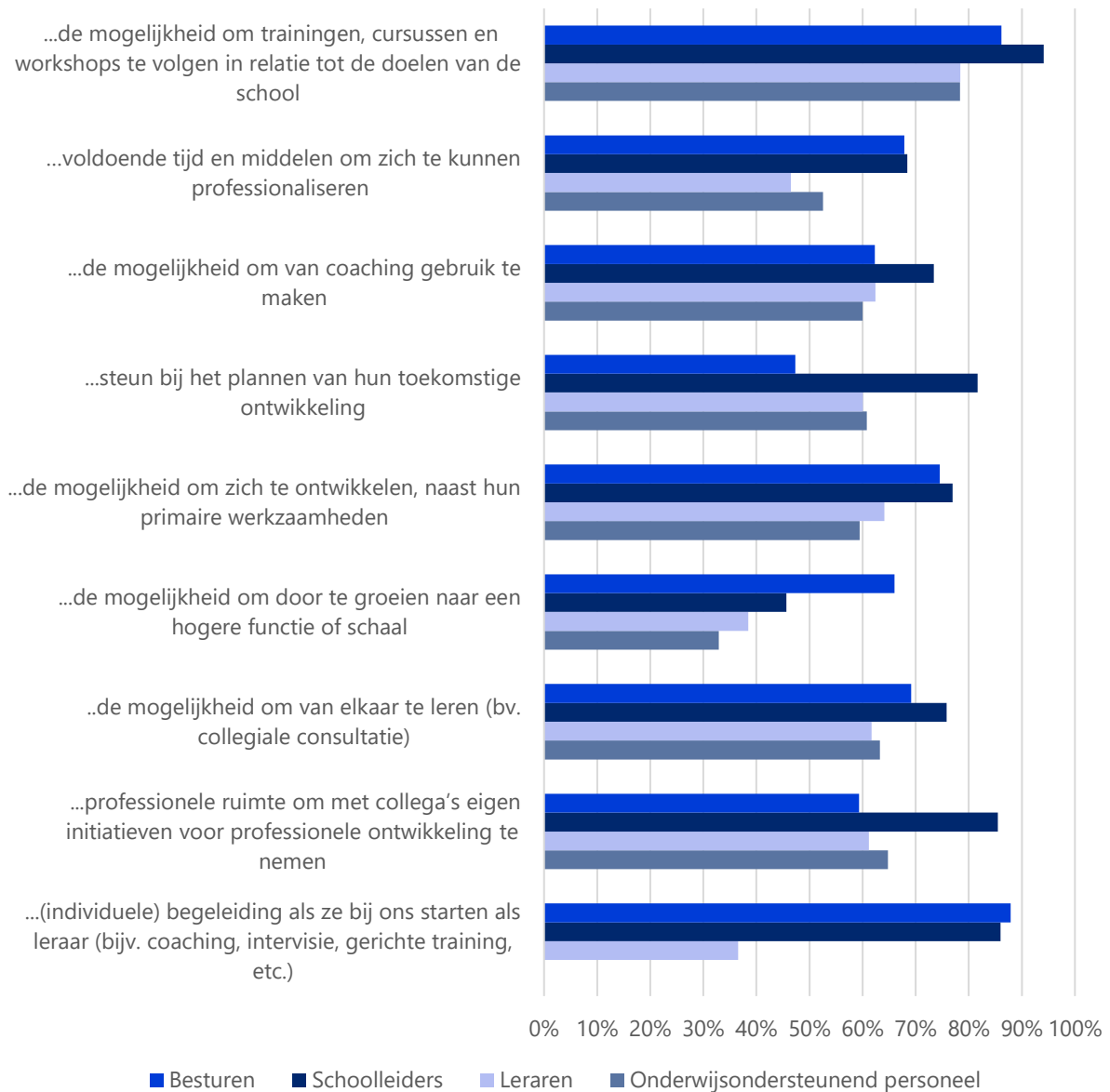
Gemiddeld genomen beoordelen besturen het ontwikkelperspectief van medewerkers met een 3,9 op een schaal van 1 tot en met 5<sup>50</sup>. Schoolleiders geven gemiddeld een 4,0. Medewerkers en onderwijsondersteunend personeel geven beide een lagere gemiddelde score, namelijk een 3,6. De vragen over het ontwikkelperspectief van schoolleiders, zijn alleen voorgelegd aan besturen en schoolleiders. Hierbij valt het op dat besturen gemiddeld een hogere score geven (4,0) dan schoolleiders (3,7). Overall zijn de scores echter redelijk positief; uitgedrukt in een rapportcijfer gaat het om een 7 à 8.

##### 4.5.1 Ontwikkelperspectief van medewerkers

Op het gebied van ontwikkelperspectief is er een onderscheid te maken naar activiteiten gericht op individuele ontwikkeling in functie, individuele ontwikkeling in doorgroei, activiteiten gericht op collectieve ontwikkeling en activiteiten gericht op de startende leraar.

<sup>50</sup> De stelling over tijd en middelen is geen onderdeel van het schaalconstruct (wat gebaseerd is op het schaalconstruct in het vo, 2020). Dit item is ten behoeve van extra informatie toegevoegd op verzoek van het ministerie van OCW. De stelling wordt wel getoond in de figuur met stellingen en in bijlage A. Aan het onderwijsondersteunend personeel is een kortere schaal uitgevraagd. Het gemiddelde voor hen is gebaseerd op de kortere schaal.

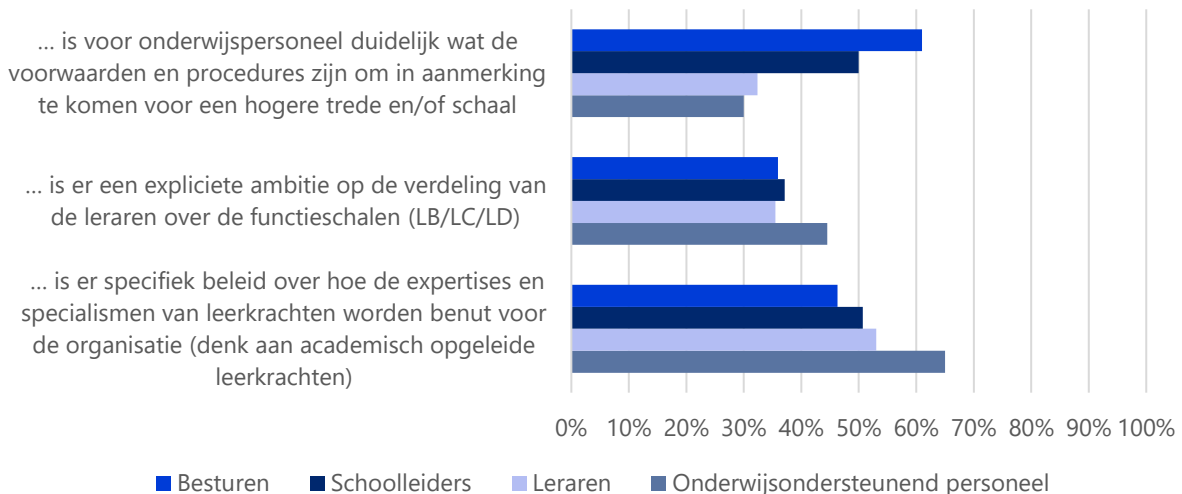
Figuur 4.8 stellingen ontwikkelperspectief medewerkers



In het algemeen valt op dat de stellingen over het ontwikkelperspectief van medewerkers door besturen en schoolleiders positiever worden beoordeeld dan door leraren en onderwijsondersteunend personeel. Waar 68% van de besturen en schoolleiders aangeven dat er voldoende tijd en middelen zijn voor professionalisering, hebben leraren (46%) en onderwijsondersteunend personeel (53%) in mindere mate die ervaring. Opvallend is de uitkomst als het gaat om steun bij het plannen van de toekomstige ontwikkeling van medewerkers. Slechts 47% van de besturen denkt dat hier sprake van is, tegenover 82% van de schoolleiders. Leraren en onderwijsondersteunend personeel zitten hier met ongeveer 60% tussenin. Besturen schatten de mogelijkheid om door te groeien naar een hogere functie of schaal ook hoger in. Mogelijkerwijs zit het verschil in inschatting ook in de bredere scope van besturen als zij antwoord geven op de vragen. Waar schoolleiders en medewerkers vooral naar hun eigen school kijken, zullen besturen vaak het gemiddelde oordeel over hun scholen geven. Daarnaast weten leraren dit vaak niet, blijkt uit de invulling van de vragenlijst. De stelling over de begeleiding van startende leraren laat ook een gedifferentieerd beeld zien. Bijna 90% van de besturen en schoolleiders geeft aan dat startende

leraren worden begeleid, terwijl slechts 37% van de leraren dit ook zo ervaart op hun school. Dit kan ermee samenhangen dat de begeleiding soms op bovenschoolsniveau is georganiseerd. Aan onderwijsondersteunend personeel is deze stelling niet voorgelegd.

*Figuur 4.9 aanvullende vragen ontwikkelperspectief*



Er zijn ook aanvullende vragen gesteld in het kader van ontwikkelperspectief (Figuur 4.9). 61% van de besturen schat in dat het voor het onderwijspersoneel voldoende duidelijk is wat de voorwaarden en procedures zijn om in aanmerking te komen voor een hogere schaal en/of trede. Van de schoolleiders is 50% het daarmee eens. Tegelijkertijd geeft nog geen derde van de leraren en het onderwijsondersteunend personeel aan dat het duidelijk is wat de voorwaarden en procedures zijn om in aanmerking te komen voor een hogere schaal of trede. Hier is sprake van een grote discrepantie. Hierbij moet worden bedacht dat de doorgroeimogelijkheden in het po over het algemeen beperkt zijn vanwege het 'platte functiegebouw'. Slechts 36% van de besturen geeft verder aan dat er op hun scholen een expliciete ambitie is op de verdeling van leraren over de functieschalen. Schoolleiders en leraren sluiten zich hierbij aan. Het onderwijsondersteunend personeel is positiever hierover (45%). De vraag is wel of zij hier goed zicht op hebben. Tot slot geeft minder dan de helft van de besturen (46%) en iets meer dan de helft van de schoolleiders (51%) en leraren (53%) aan dat er specifiek beleid is over hoe expertises en specialismen van leraren benut kunnen worden voor de organisatie. Het onderwijsondersteunend personeel is hier positiever over (65%), maar ook hier geldt dat het de vraag is of deze groep medewerkers hier goed zicht op heeft en een betrouwbaar antwoord geeft.

#### 4.5.2 Ontwikkelperspectief van schoolleiders

Aan besturen en schoolleiders zijn over schoolleiders dezelfde vragen gesteld op het gebied van ontwikkelperspectief. Ook hier kan een onderscheid gemaakt worden naar activiteiten gericht op individuele ontwikkeling in functie, individuele ontwikkeling in doorgroei, activiteiten gericht op collectieve ontwikkeling en activiteiten gericht op de startende schoolleider.

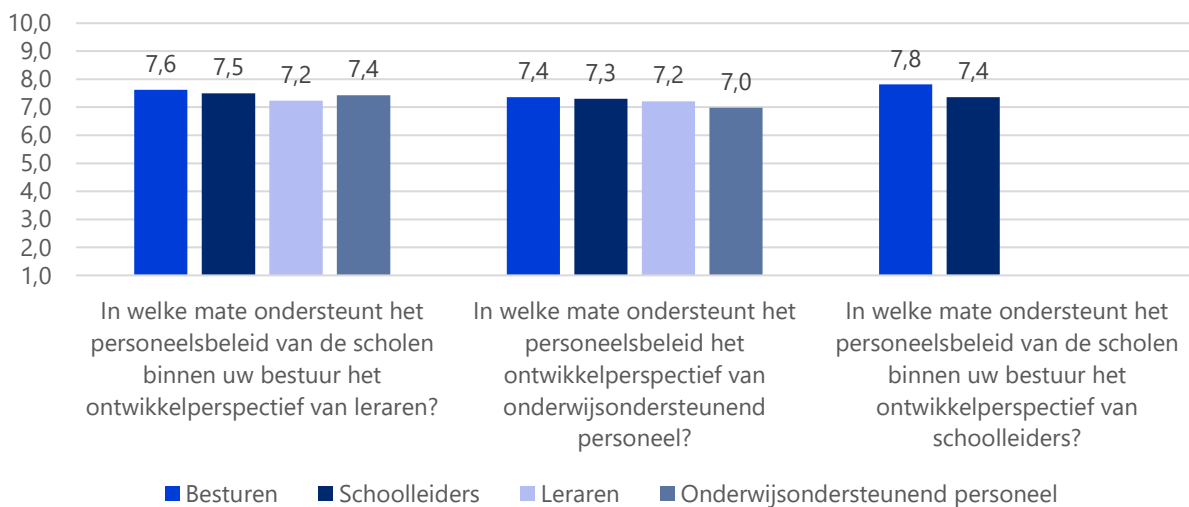
93% van de besturen en 91% van de schoolleiders geeft aan dat schoolleiders de mogelijkheid hebben om trainingen en cursussen te volgen in relatie tot de doelen van de school (bijlage B). Daarbij geeft 76% van de besturen aan dat er voldoende tijd en middelen zijn voor schoolleiders om zich te

professionaliseren. 61% van de schoolleiders ervaart dit ook zo. 85% van de besturen en 69% van de schoolleiders beoordeelt dat schoolleiders gesteund worden bij het plannen van hun toekomstige ontwikkeling. Slechts 29% van de besturen en 18% van de schoolleiders geeft aan dat schoolleiders in (zeer) sterke mate de mogelijkheid hebben om door te groeien naar een andere schaal of functie. Wel hebben schoolleiders volgens besturen (82%) en volgens schoolleiders (73%) in (zeer) sterke mate de mogelijkheid zich te ontwikkelen naast hun primaire functie. Schoolleiders hebben verder de mogelijkheid om ook collectief van elkaar te leren (besturen 82% en schoolleiders 70%). Voor de startende schoolleider is er volgens 83% van de besturen in (zeer) sterke mate sprake van (individuele) begeleiding bij de start, terwijl slechts 35% van de schoolleiders dit ook zo heeft ervaren toen zij zelf startten. Dit kan ook komen doordat meer aandacht voor begeleiding een relatief recente ontwikkeling is en schoolleiders in dit onderzoek al langere tijd deze functie bekleden.

#### 4.5.3 Rapportcijfers bijdrage strategisch personeelsbeleid aan ontwikkelperspectief

Tot slot zijn er ook nog rapportcijfers gevraagd met betrekking tot het ontwikkelperspectief voor medewerkers en schoolleiders. Besturen geven een ruim voldoende aan de bijdrage van het personeelsbeleid aan het ontwikkelperspectief van leraren (7,6), van onderwijsondersteunend personeel (7,4) en van schoolleiders (7,8). De gemiddelde scores van schoolleiders en medewerkers liggen iets lager, maar verschillen niet heel sterk. Al met al kunnen we op basis van deze scores concluderen dat het ontwikkelperspectief in het po als ruim voldoende wordt beoordeeld.

Figuur 4.10 rapportcijfers bijdrage strategisch personeelsbeleid aan ontwikkelperspectief<sup>51</sup>



#### 4.6 Indicator 5: strategisch personeelsbeleid en duurzame inzetbaarheid

Vanwege verschillende ontwikkelingen in de maatschappij en in de onderwijssector wordt groot belang gehecht aan de duurzame inzetbaarheid van personeel. Duurzame inzetbaarheid is een breed begrip. In dit onderzoek voor het primair onderwijs richten we ons op de professionele ruimte die medewerkers en schoolleiders krijgen, omdat die van belang is om om te kunnen gaan met taakeisen en werkdruk. Daarnaast wordt gekeken naar de mate waarin medewerkers en schoolleiders toegerust zijn voor hun

<sup>51</sup> De vragen over het ontwikkelperspectief van schoolleiders zijn alleen aan besturen en schoolleiders gesteld.

werk en gemotiveerd zijn om zich professioneel te blijven ontwikkelen en daarmee duurzaam inzetbaar zijn. De indicator *duurzame inzetbaarheid* wijkt inhoudelijk af van de meting in het vo, om goed aan te sluiten bij de context van het po.

#### 4.6.1 Professionele ruimte

Aan alle geledingen is gevraagd in welke mate medewerkers en schoolleiders participeren in beslissingen over bepaalde activiteiten om vast te stellen in welke mate er sprake is van professionele ruimte (autonomie). Op het gebied van professionele ruimte van medewerkers geven besturen gemiddeld een 3,7 (schaal 1-5), terwijl schoolleiders gemiddeld een 3,9 geven. Leraren zelf geven hun professionele ruimte gemiddeld een 3,4 (Figuur 4.3) en het onderwijsondersteunend personeel geeft gemiddeld een 3,6<sup>52</sup>. In het algemeen zijn de verschillende geledingen relatief positief over de professionele ruimte die medewerkers hebben.

Volgens besturen participeren medewerkers vooral in beslissingen over verdeling van lesgebonden taken (77%) en verdeling van niet-lesgebonden taken (85%). Schoolleiders geven aan dat medewerkers vooral participeren in beslissingen over de onderwijskundige doelen van de organisatie (85%) en de verdeling van niet-lesgebonden taken (85%). Medewerkers zelf geven ook aan dat zij daar het meest in participeren, maar de percentages liggen wel lager (60%). Medewerkers participeren volgens alle geledingen minder in beslissingen over de loopbaanmogelijkheden/inzet van expertise en specialismen en beslissingen over (teamgerichte) professionaliseringsactiviteiten.

Over schoolleiders zijn aan besturen en schoolleiders andere vragen gesteld in het kader van professionele ruimte (Figuur 4.11). De uitkomsten over medewerkers en schoolleiders zijn dus niet vergelijkbaar, omdat de vragen gaan over andere professionele activiteiten.

<sup>52</sup> Aan het onderwijsondersteunend personeel is een kortere schaal gevraagd, het gemiddelde is daarom gebaseerd op minder stellingen.





Figuur 4.11 professionele ruimte schoolleiders



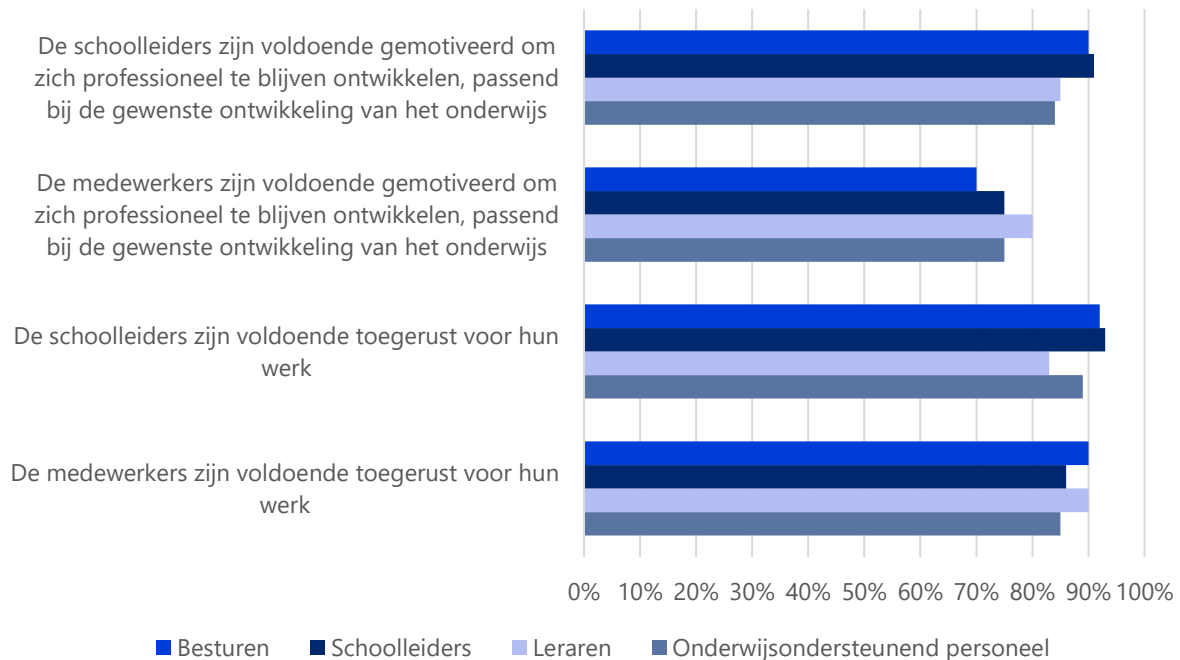
Schoolleiders participeren volgens besturen vooral in beslissingen over professionalisering van het personeel (96%), het ontwerpen en uitvoeren van onderwijsprocessen (91%) en bedrijfsvoering (87%). Op vrijwel alle punten hebben schoolleiders het idee dat zij minder professionele ruimte hebben, dan dat besturen het voor hen inschatten. Behalve als het gaat om contact met externe stakeholders. Schoolleiders hebben in hun perceptie meer professionele ruimte in contact met externe stakeholders, dan dat besturen dat inschatten. Schoolleiders participeren volgens besturen en schoolleiders zelf het minst in beslissingen over inschaling en waardering van personeel.

#### 4.6.2 Duurzaam inzetbaar: toegerust en gemotiveerd

Over schoolleiders en medewerkers is aan besturen gevraagd in welke mate zij inschatten dat zij beschikken over voldoende kwalificaties en ervaring (toegerust) en in welke mate zij voldoende gemotiveerd zijn om zich professioneel te ontwikkelen, passend bij de gewenste ontwikkeling in het onderwijs. Gemiddeld genomen oordelen besturen positief over de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Besturen en schoolleiders beoordelen de duurzame inzetbaarheid van medewerkers met een 3,9 (schaal 1-5). Leraren en het onderwijsondersteunend personeel schatten dat zelf iets hoger in, namelijk een 4,2 (leraren) en een 4,1 (onderwijsondersteunend personeel).

Wanneer er op stellingniveau gekeken wordt (Figuur 4.12), dan valt het op dat besturen en schoolleiders vooral de motivatie van medewerkers om zich professioneel te ontwikkelen lager beoordelen, dan bijvoorbeeld de motivatie van schoolleiders en in vergelijking met andere stellingen. Ter illustratie: over de motivatie van schoolleiders oordelen besturen positiever (90%), dan over de motivatie van medewerkers (70%). Tegelijkertijd valt op dat over het toegerust om het werk uit te voeren, alle geledingen zeer positief zijn over medewerkers (86-90%). Medewerkers zelf zijn iets minder positief over hoe toegerust de schoolleiders is (83%).

Figuur 4.12 stellingen duurzame inzetbaarheid - gemiddelden



Aan leraren en onderwijsondersteunend personeel is aanvullend ook gevraagd of zij weten welke stappen zij moeten nemen om door te groeien naar een andere schaal of functie. Hier wordt relatief laag op gescoord. Leraren en onderwijsondersteunend personeel scoren gemiddeld een 2,9 op een schaal van 1-5. Slechts 34-36% van de medewerkers (leraren en oop) weet welke stappen zij moeten nemen. Dit betekent dat er een relatief grote groep medewerkers is, die niet (goed) weet welke stappen zij moeten nemen om te kunnen groeien. Dit kwam ook al aan de orde bij Figuur 4.9. Zoals daar ook aangegeven kan dit ook samenhangen met het relatief platte functiegebouw in het po.

#### 4.6.3 Rapportcijfer bijdrage strategisch personeelsbeleid aan duurzame inzetbaarheid

Tot slot is er ook een rapportcijfer gevraagd met betrekking tot in welke mate het strategisch personeelsbeleid de duurzame inzetbaarheid van medewerkers ondersteunt. Gemiddeld genomen geven besturen een 7,3, schoolleiders een 7,2, leraren een 6,9 en onderwijsondersteunend personeel een 7,1 (schaal 1-10).

## 4.7 Aanvullende opmerkingen vanuit besturen, schoolleiders en medewerkers

Besturen, schoolleiders en medewerkers hebben aan het einde van de vragenlijst ook nog opmerkingen mee kunnen geven aan de onderzoekers. Een veel voorkomende opmerking vanuit besturen is dat het door de krapte op de arbeidsmarkt moeilijk is om het strategisch personeelsbeleid vorm te geven. Er is behoefte aan visie en congruent meerjarig beleid en minder ad hoc beleid, maar ze worden ingehaald door de dagelijkse praktijk. Schoolleiders, leraren en onderwijsondersteunende medewerkers sluiten zich hierbij aan. Zij geven aan dat er allerlei goede ideeën zijn en dat de wens er ook wel is om daar iets mee te doen, maar dat de dagelijkse praktijk voor beperkingen zorgt in de uitwerking van de ideeën. Men is blij als de bezetting rond is. Actief kijken naar specialismen tijdens de werving en selectie is daarom lastig, net als het bieden van maatwerk in het personeelsbeleid aan medewerkers.

De werkdruk door het personeelstekort is hoog en de administratieve lastendruk ook. Dit was onder andere de reden dat verschillende schoolleiders ervoor hebben gekozen om de vragenlijst niet te delen met medewerkers.

Iets anders wat vaker naar voren komt in de open antwoorden, zijn opmerkingen van onderwijsondersteunend personeel. Een aantal respondenten geeft aan dat het salaris niet in verhouding staat tot wat zij doen op school en dat gesprekken daarover moeizaam tot stand komen of niet mogelijk zijn.

#### 4.8 Resumé

Al met al kan geconcludeerd worden dat het strategisch personeelsbeleid in het primair onderwijs volgens besturen, schoolleiders, leraren en onderwijsondersteunend personeel ruim voldoende tot goed wordt vormgegeven en toegepast.

Op het gebied van afstemming met de externe omgeving, afstemming op onderwijskundige doelen en *people management* (toepassing strategisch personeelsbeleid en leiderschap), wordt door alle geledingen aangegeven dat hier in ruime mate sprake van is en zien we hoge beoordelingen. Op het gebied van ontwikkelperspectief en duurzame inzetbaarheid zien we iets lagere gemiddelden, maar alsnog allemaal rond een 4 op een schaal van 1-5.

Hoewel net als in andere onderzoeken naar voren komt dat de opbrengsten van HRM afnemen met iedere stap in de HRM waardenketen (van beoogd naar werkelijk en van werkelijk naar gepercipieerd beleid), is alsnog het oordeel van leraren en onderwijsondersteunend personeel voldoende tot goed op alle indicatoren van het strategisch personeelsbeleid. De uitkomsten die in Figuur 4.3 in een staafdiagram staan, zijn in Figuur 4.13 ter conclusie nogmaals weergegeven in een radar-diagram waaruit duidelijk wordt dat de oordelen van besturen, schoolleiders en leraren elkaar niet veel ontlopen.

Een aantal aandachtspunten is naar voren gekomen in dit hoofdstuk. Uit dit onderzoek blijkt dat in het primair onderwijs zowel het strategisch personeelsbeleid als de onderwijskundige doelen in veel gevallen in samenspraak tussen bestuur en schoolleiders worden vastgesteld. Zowel besturen als schoolleiders oordelen ook dat het bestuur voldoende zicht heeft op de toepassing van het strategisch personeelsbeleid en dat schoolleiders het bestuur voldoende informeren. In het kader van de HRM waardeketen is dit zeer waardevol, omdat de afstemming zorgt voor gedragen beleid en daardoor ook beter overgebracht kan worden op de leraren en het onderwijsondersteunend personeel. De kans dat het beoogde beleid ook daadwerkelijk geïmplementeerd wordt zoals beoogt en uiteindelijk ook zo wordt ervaren, wordt hiermee groter.

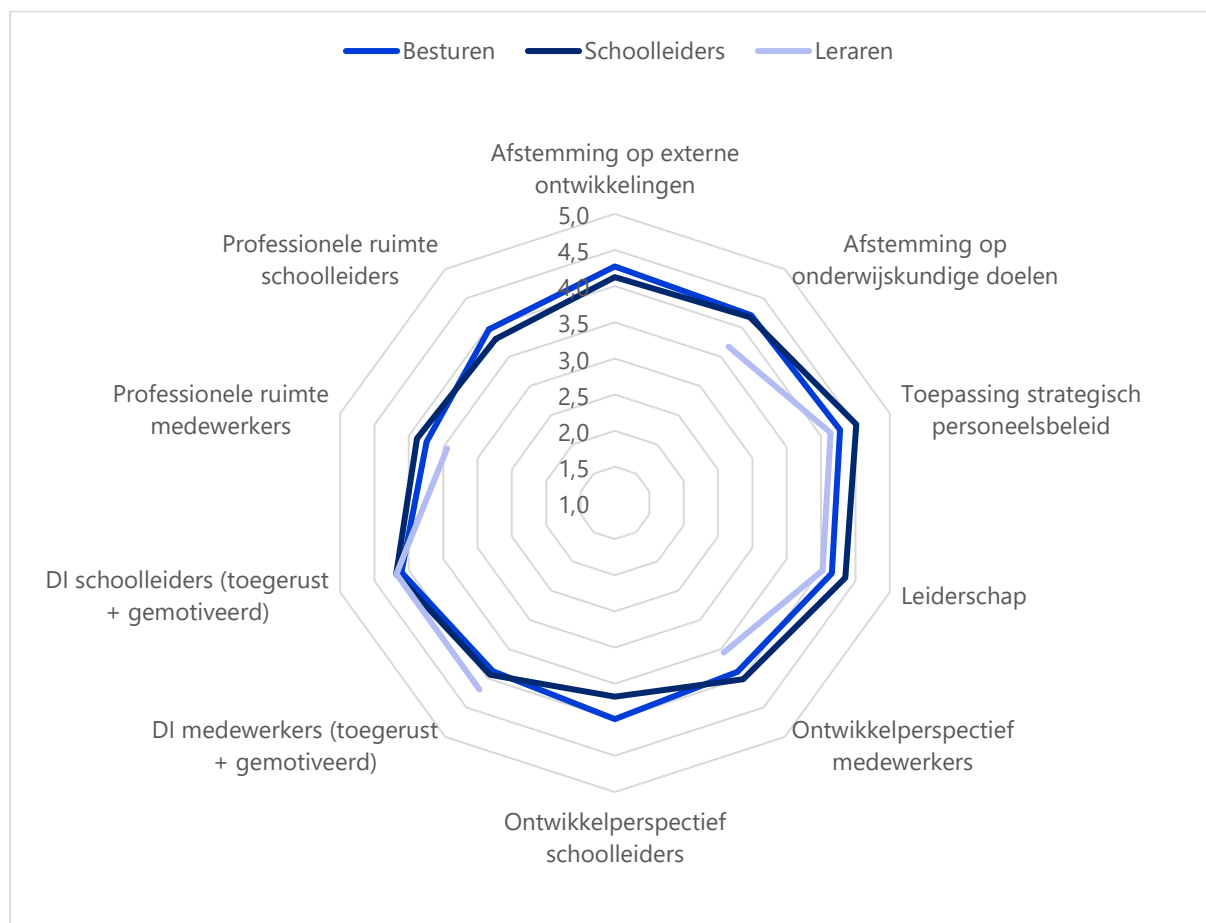
In het algemeen worden het strategisch personeelsbeleid en het onderwijskundig schoolbeleid volgens besturen, schoolleiders en medewerkers goed afgestemd in alle fasen van de PDCA-cyclus. In vergelijking met verschillende activiteiten in de PDCA-cyclus valt wel op dat het monitoren of het personeelsbeleid de gewenste resultaten oplevert en of schoolleiders hun medewerkers goed ondersteunen lager beoordeeld wordt. Hier kan nog extra aandacht aan worden besteed in de PDCA-cyclus.



Op het gebied van ontwikkelperspectief zien we dat de mogelijkheid om door te groeien naar een hogere functie of schaal in mindere mate mogelijk is. Ook is het voor het personeel niet altijd duidelijk wat ervoor nodig is om door te groeien. Voor het primair onderwijs zijn dit niet heel verrassende uitkomsten, gezien het relatief platte functiegebouw. Verder valt het op dat er bij sommige activiteiten gericht op de ontwikkeling van medewerkers grote verschillen zijn tussen leidinggevend en medewerkers. Waarbij schoolleiders aangeven dat zij bijvoorbeeld medewerkers steunen bij het plannen van hun toekomstige ontwikkeling en professionele ruimte geven om eigen initiatieven te nemen, terwijl leraren/oop dit in veel mindere mate ervaren. Ook als het gaat om rekeninghouden met specialismen en expertises in de werving en selectie en bij het inzetten van medewerkers, valt het op dat dit (in vergelijking met de andere activiteiten) in mindere mate gebeurt. Vanuit de open antwoorden hebben schoolleiders en besturen wel meegegeven dat dit door de arbeidsmarktkrapte niet altijd mogelijk is, al is de wens er wel.

Een aanvullend onderwerp dat enkel aan leraren is uitgevraagd heeft betrekking op de school als professionele leergemeenschap. Op basis hiervan zien we dat leraren goed in staat zijn om onderwijskundige doelen door te vertalen naar het niveau van de klas en de leerling. Het gezamenlijk ontwikkelen en vormgeven van onderwijs krijgt iets lagere scores in het primair onderwijs.

Figuur 4.13 indicatoren strategisch personeelsbeleid<sup>53</sup>



<sup>53</sup> Niet alle stellingen zijn aan leraren voorgelegd, waardoor de lijn van leraren onderbroken wordt in de figuur.

## 5 Strategisch personeelsbeleid po in perspectief

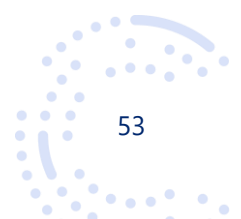
### 5.1 Inleiding

In hoofdstuk 4 is beschreven hoe besturen, schoolleiders en leraren oordelen over de invulling van het strategisch personeelsbeleid. Te zien is dat er in het algemeen vrij positief wordt geoordeeld over het strategisch personeelsbeleid. Om de stand van zaken van het primair onderwijs in perspectief te plaatsen, maken we in dit hoofdstuk verschillende vergelijkingen. Eerst maken we een vergelijking met de stand van zaken in het vo. In het vo is in 2018 en 2020 ook een monitor uitgevoerd door de Universiteit Utrecht om de stand van zaken rondom het strategisch personeelsbeleid vast te stellen (zie ook Knies et al., 2021). Die monitor heeft zoals in hoofdstuk 1 beschreven grotendeels gediend als leidraad voor de monitor in het primair onderwijs. Door de kern van het onderzoek gelijk te houden, kan er nu een vergelijking worden gemaakt. Verder kijken we ook naar verschillen tussen kleine, middelgrote en grote besturen in het primair onderwijs. Zien we verschillen als het gaat om de vormgeving en invulling van het strategisch personeelsbeleid? Daarna kijken we of er verschillen zijn in scholen die in sterke mate vormgeven aan het strategisch personeelsbeleid en scholen die dat in mindere mate doen. Gemiddeld genomen wordt het strategisch personeelsbeleid op verschillende onderdelen ruim voldoende beoordeeld (hoofdstuk 4), maar er zijn uiteraard wel verschillen tussen scholen. Een analyse van hoe de scholen verdeeld zijn over hoe zij het strategisch personeelsbeleid invullen, geeft onder andere inzicht in hoe groot de groep scholen is waar nog verbeterpotentieel is. Tot slot maken we op hoofdlijnen een vergelijking met eerder onderzoek naar strategisch personeelsbeleid in het po.

### 5.2 Vergelijking met het voortgezet onderwijs

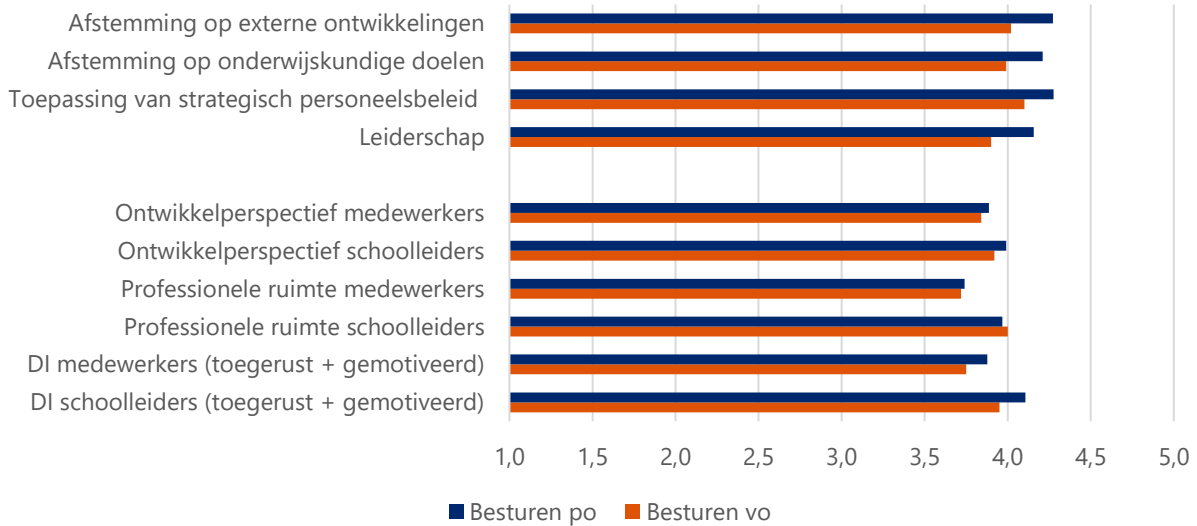
Zoals in hoofdstuk 4 al beschreven, zijn er in dit onderzoek vijf verschillende indicatoren van strategisch personeelsbeleid uitgevraagd aan de hand van verschillende meetschalen. De eerste vier meetschalen die betrekking hebben op 1) de afstemming op externe ontwikkelingen, 2) de afstemming op onderwijskundige doelen en 3) de toepassing van strategisch personeelsbeleid (inclusief leiderschap) (Figuur 5.1) zien we als procesindicatoren van strategisch personeelsbeleid. Voor de vergelijking met de monitor in het vo hebben we deze indicatoren en meetschalen in het primair onderwijs zoveel mogelijk gelijk gehouden als in het vo. De indicatoren ontwikkelperspectief (inclusief professionele ruimte) en duurzame inzetbaarheid, zijn in samenspraak met het ministerie van OCW en de begeleidingsgroep met stakeholders uit het veld toegespitst op de situatie in het primair onderwijs. Hierbij is ook de vragenlijst in het vo leidend geweest, maar zijn soms andere vragen gesteld passend bij de praktijk van het primair onderwijs. Daarom zijn de meetschalen over ontwikkelperspectief en duurzame inzetbaarheid iets minder goed vergelijkbaar met het vo, maar geeft de vergelijking wel een indicatie van de beoordeling in beide sectoren.

Als we de oordelen van besturen in het po en vo met elkaar vergelijken (Figuur 5.1), dan wordt het strategisch personeelsbeleid in beide sectoren door besturen ruim voldoende beoordeeld. Tegelijkertijd valt het op dat besturen in het primair onderwijs het strategisch personeelsbeleid op vrijwel alle indicatoren (en meetschalen) positiever beoordeelt dan de besturen in het vo. Zowel op het gebied van de afstemming op externe ontwikkelingen, afstemming op onderwijskundige doelen en de toepassing



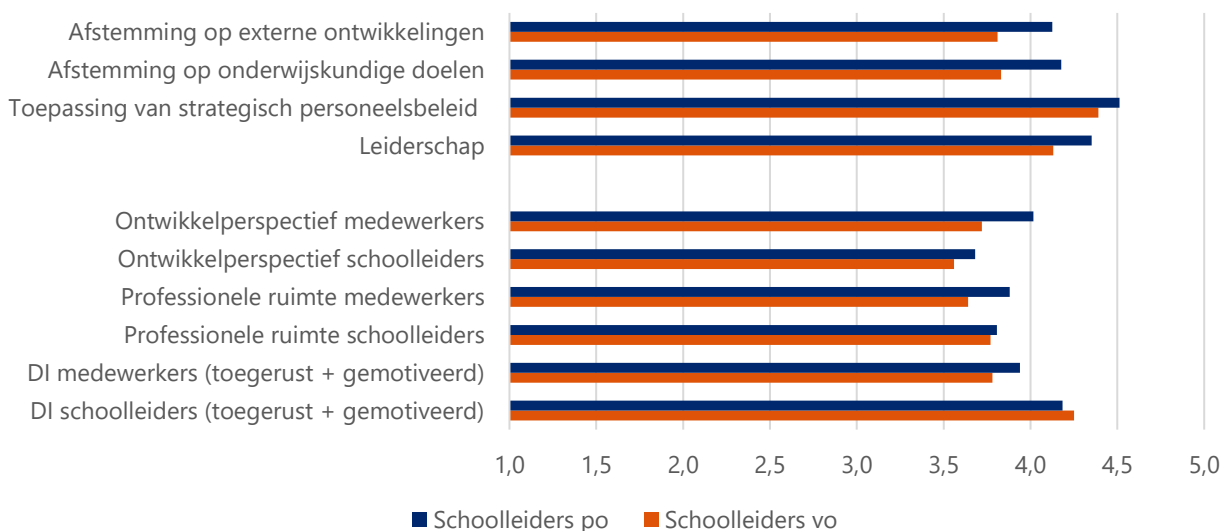
van strategisch personeelsbeleid (incl. leiderschap) valt op dat besturen in het po gemiddeld een beoordeling hoger dan 4 geven.

*Figuur 5.1 vergelijking oordeel strategisch personeelsbeleid besturen po en vo*



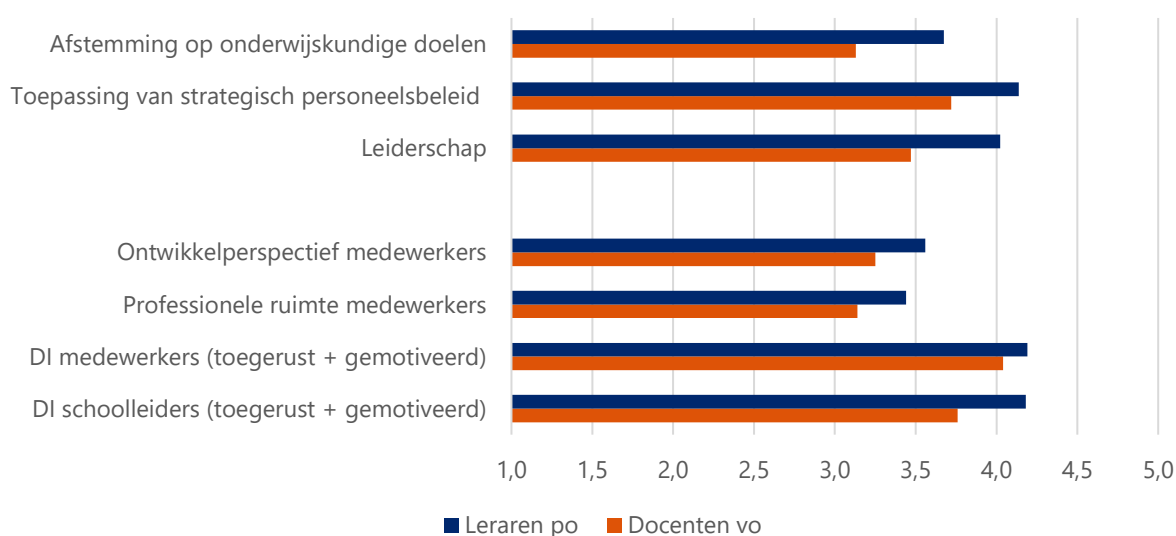
Eenzelfde beeld zien we als we naar schoolleiders in het po en vo kijken. Ook daar valt het op dat de schoolleiders in het primair onderwijs positiever oordelen dan hun collega's in het vo. Zeker als het gaat om de afstemming op externe ontwikkelingen en de afstemming op onderwijskundige doelen is te zien dat de verschillen relatief groot zijn. Tegelijkertijd is ook bij de indicatoren ontwikkelperspectief, professionele ruimte en duurzame inzetbaarheid te zien dat schoolleiders positiever oordelen. Opvallend is dat het ontwikkelperspectief en de professionele ruimte van medewerkers volgens schoolleiders in het primair onderwijs naar verhouding een stuk beter is dan in het vo.

*Figuur 5.2 vergelijking oordeel strategisch personeelsbeleid schoolleiders po-vo*



Net als bij besturen en schoolleiders, zien we dat ook leraren in het primair onderwijs positiever zijn dan hun collega's in het vo over de indicatoren van strategisch personeelsbeleid. De verschillen zijn groter dan bij besturen en schoolleiders. Docenten in het vo lijken de indicatoren van strategisch personeelsbeleid een stuk minder te percipiëren dan leraren in het primair onderwijs. Dit kan komen door het verschil in schaalgrootte tussen scholen in het primair onderwijs en in het vo. Of schaalgrootte een mogelijk rol speelt, onderzoeken we in paragraaf 5.3 aan de hand van verschillen in schaalgrootte in het primair onderwijs zelf<sup>54</sup>. Los van de procesindicatoren van strategisch personeelsbeleid valt het op dat het ontwikkelperspectief en de professionele ruimte (autonomie) van medewerkers door docenten in het vo matig wordt beoordeeld ten opzichte van leraren in het primair onderwijs. Het valt ook in negatieve zin op ten opzichte van het beeld dat schoolleiders hebben (Figuur 5.2).

*Figuur 5.3 vergelijking oordeel strategisch personeelsbeleid leraren/docenten po-vo*



De verschillen tussen het po en vo zijn ook zichtbaar wanneer gekeken wordt naar de rapportcijfers die gegeven zijn door besturen, schoolleiders en leraren over de bijdrage van het strategisch personeelsbeleid aan verschillende zaken. Bij alle geledingen is te zien dat er in het po positievere beoordelingen worden gegeven. In Figuur 5.4 staan de oordelen van schoolleiders ter illustratie. Vooral als het gaat om de rol die het strategisch personeelsbeleid speelt bij het ondersteunen van de onderwijskundige doelen is een verschil te zien tussen het po en vo. In het primair onderwijs draagt het strategisch personeelsbeleid in de perceptie van schoolleiders meer bij aan de realisatie van onderwijskundige doelen dan in het vo. Iets anders wat opvalt is dat in het primair onderwijs het bestuur volgens schoolleiders meer zicht heeft op de toepassing van strategisch personeelsbeleid en dat schoolleiders hun besturen meer informeren over de toepassing van strategisch personeelsbeleid. Iets wat in de vergelijking tussen leraren po en docenten vo opvalt, is dat het ontwikkelperspectief in het po gemiddeld een 7,2 als rapportcijfers krijgt van leraren. In het vo ligt dit gemiddelde cijfer een stuk lager en geven docenten een 6,1. Ook de mate waarin het beleid bijdraagt aan onderwijskundige doelen wordt door leraren in het po beoordeeld met een 7,5, terwijl dit door docenten in het vo beoordeeld wordt met een 6.

<sup>54</sup> Aan leraren en docenten zijn geen vragen gesteld over de afstemming op externe ontwikkelingen, omdat zij hier minder zicht op hebben.

Figuur 5.4 rapportcijfers (bijdrage) strategisch personeelsbeleid schoolleiders po en vo



Al met al, wanneer gekeken wordt naar het oordeel van besturen, schoolleiders en leraren in het primair onderwijs, kan geconcludeerd worden dat het primair onderwijs in vergelijking met het vo op alle vlakken en vanuit alle geledingen een positiever beeld laat zien van strategisch personeelsbeleid. Dit wordt ook bevestigd door de uitkomsten in hoofdstuk 3 op basis van het Werkonderzoek. Om de verschillen te kunnen verklaren is aanvullend onderzoek nodig.

### 5.3 Vergelijking naar schaalgrootte van het bestuur

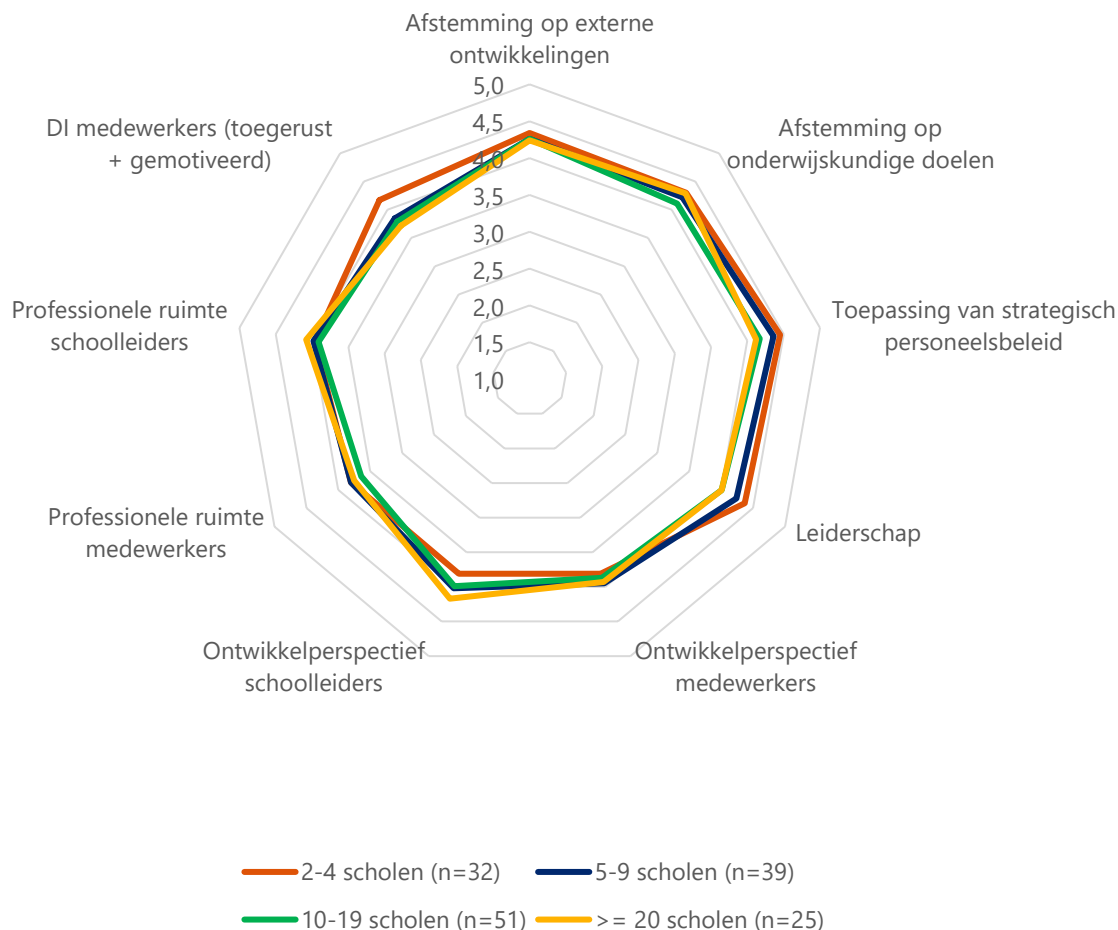
Een andere manier om de stand van zaken van het strategisch personeelsbeleid in perspectief te plaatsten, is door te kijken of er verschillen zijn op basis van schaalgrootte van het bestuur.

In Figuur 5.5 zijn de beoordelingen te vinden van besturen, gecategoriseerd naar schaalgrootte. Over het geheel bezien valt op dat de beoordelingen niet sterk afwijken van elkaar. Op drie punten zien we dat kleine besturen (2-4 scholen) een hoger oordeel geven op facetten van het strategisch personeelsbeleid, dan besturen met meer dan 10 scholen onder zich. Het gaat hier om de toepassing van strategisch personeelsbeleid, leiderschap en de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Het is mogelijk dat vanwege de beperkte grootte van het bestuur, besturen meer zicht hebben op wat er in de praktijk gebeurt en het daarom ook hoger beoordelen dan in grotere besturen. Als het gaat om de toepassing van strategisch personeelsbeleid en leiderschap, dan valt op dat ook besturen met 5-9 scholen onder zich een gemiddeld hogere score laten zien dan grotere besturen. Het



ontwikkelperspectief van schoolleiders en de professionele ruimte van schoolleiders is volgens besturen juist in de grotere besturen groter.

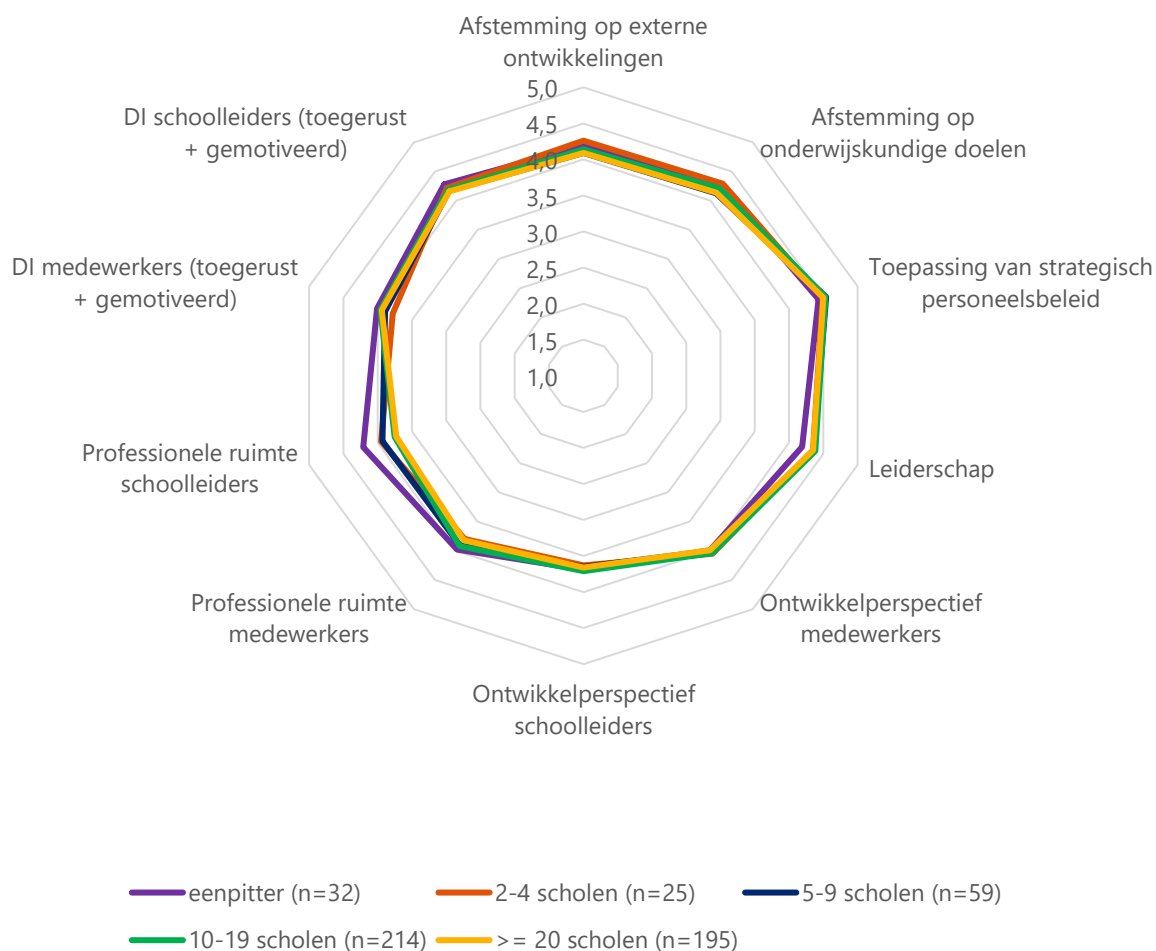
Figuur 5.5 strategisch personeelsbeleid en schaalgrootte bestuur – perceptie besturen<sup>55</sup>



Om de uitkomsten van Figuur 5.6 ook in een ander perspectief te plaatsen, is eenzelfde figuur gemaakt op basis van de beoordelingen van schoolleiders (Figuur 5.6). De schoolleiders zijn ook gecategoriseerd naar de grootte van hun bestuur. Uit deze analyse blijkt ook dat er relatief weinig verschil is tussen besturen van verschillende grootte. Alleen als het gaat om professionele ruimte van de schoolleider, dan blijkt dat schoolleiders binnen éénpitters meer professionele ruimte ervaren dan schoolleiders binnen besturen van 10 of meer scholen. Dit is op zichzelf geen verrassende uitkomst, omdat deze schoolleiders vaak zowel de functie van bestuurder als schoolleider hebben.

<sup>55</sup> In dit overzicht wordt geen éénpitter getoond, omdat éénpitters de vragenlijst van schoolleiders voorgelegd hebben gekregen.

Figuur 5.6 strategisch personeelsbeleid en schaalgrootte bestuur -perceptie schoolleiders

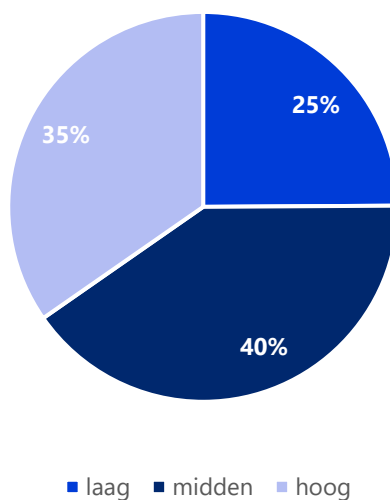


Eenzelfde analyse is ook uitgevoerd voor leerkrachten. Leerkrachten hebben niet over alle indicatoren vragen gehad, maar op basis van de indicatoren die wel aan leerkrachten zijn voorgelegd bleek dat er op basis van bestuursgrootte geen verschillen zijn in hoe leerkrachten oordelen over het strategisch personeelsbeleid.

#### 5.4 Vergelijking schoolclusters (laag, midden, hoog) van strategisch personeelsbeleid

In deze paragraaf kijken we naar verschillen tussen scholen die hoog scoren op het gebied van strategisch personeelsbeleid en scholen die daar minder hoog op scoren. Aan de hand van een clusteranalyse zijn op basis van de schoolleider data drie groepen te onderscheiden op basis van het strategisch personeelsbeleid (laag, midden, hoog). De clusters zijn gebaseerd op de score van scholen op het gebied van 1) afstemming op externe ontwikkelingen, 2) afstemming op onderwijskundige doelen en 3) de toepassing van strategisch personeelsbeleid.

Figuur 5.7 verdeling clusters

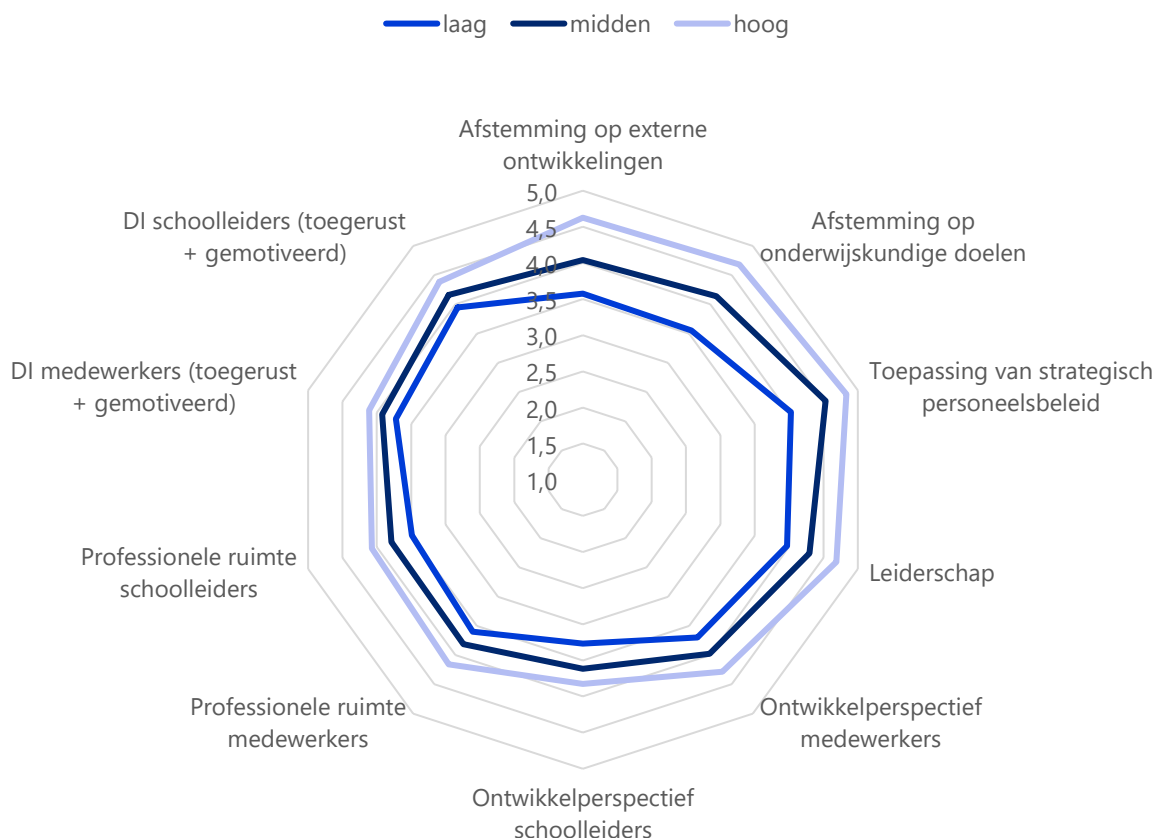


35 procent van de scholen in het onderzoek valt in de groep 'hoog'. Uit Figuur 5.8 is op te maken dat de scholen die in het cluster 'hoog' vallen, over de hele linie ook op de andere indicatoren uit het onderzoek hoog scoren. In het algemeen ligt de gemiddelde score van deze groep bij elke indicator boven de 4 gemiddeld (schaal van 1-5), behalve op het vlak van professionele ruimte van schoolleiders (3,8). Vooral op het vlak van afstemming op de onderwijskundige doelen, afstemming op externe ontwikkelingen en de toepassing van strategisch personeelsbeleid, is de gemiddelde score opvallend hoog. Gemiddeld hoger dan 4,6.

Bij de middengroep (40%) is te zien dat zij op alle indicatoren lager oordelen dan de groep die hoog scoort. Ze oordelen gemiddeld wel met een 4 (schaal 1-5) op de externe afstemming, afstemming op onderwijskundige doelen en de toepassing van strategisch personeelsbeleid, maar op de indicatoren ontwikkelperspectief en professionele ruimte oordelen zij minder positief. Voor deze groep scholen is gemiddeld genomen nog ruimte voor verbetering op dit gebied.

Tot slot valt 25 procent van de scholen in het onderzoek in de groep 'laag'. Dit is ook duidelijk terug te zien in Figuur 5.8. Deze groep scholen laat vooral een afwijkend beeld zien als het gaat om afstemming op externe ontwikkelingen (gemiddeld een 3,6 op een schaal van 1-5) en afstemming op onderwijskundige doelen (ook gemiddeld een 3,6). Wat betreft de toepassing van strategisch personeelsbeleid laat deze groep zien dat zij daar wel aandacht aan besteden (gemiddeld een 4), net als leiderschap (gemiddeld een 4). Hier lijkt een onderscheid te zijn tussen meer strategisch (afstemming) en het meer operationele personeelsbeleid (people management). Ook bij de andere indicatoren is te zien dat deze scholen gemiddeld een lagere beoordeling geven dan de andere twee groepen, maar niet schrikbarend laag. Hierbij geldt dan ook dat de scholen die in mindere mate aan strategisch personeelsbeleid doen niet per definitie slecht bezig zijn. Zij doen het in mindere mate, in vergelijking met de scholen in de andere twee groepen. De laagste gemiddelde score is alsnog een 3,6 op een schaal van 1 tot 5.

Figuur 5.8 strategisch personeelsbeleid en clusters van scholen – data schoolleiders

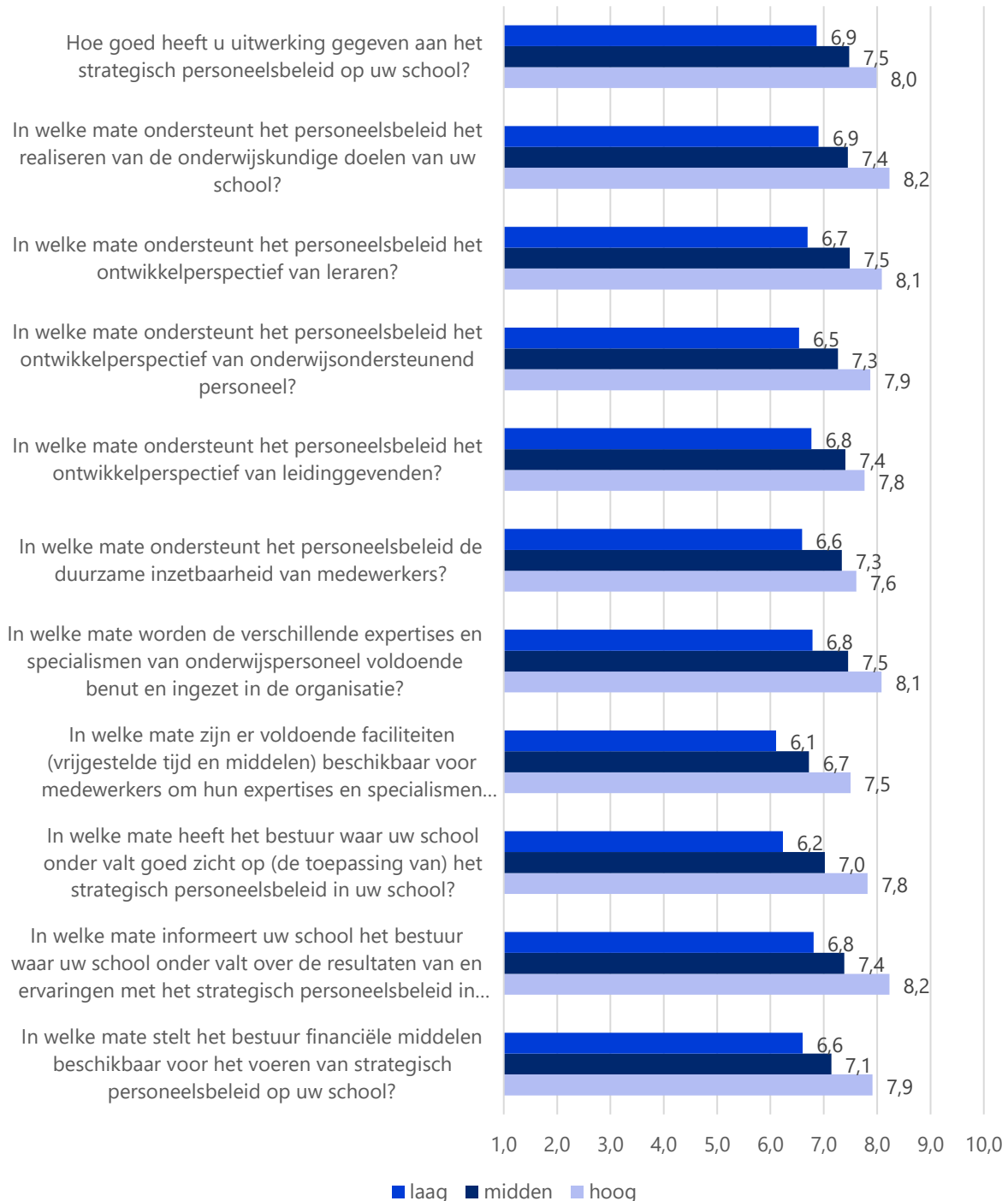


Naast het verschil in scores tussen de clusters van scholen wanneer gekeken wordt naar de indicatoren van strategisch personeelsbeleid, zien we ook in de gemiddelde rapportcijfers dat de clusters van scholen anders oordelen (Figuur 5.9). Gemiddeld genomen geven de scholen in alle drie de clusters een voldoende op een schaal van 1-10. Scholen in de groep 'laag' oordelen gemiddeld met een 6,6. De middelste groep geeft gemiddeld een 7,3 als rapportcijfer en de hoogste groep geeft gemiddeld een 7,9.

Hoewel alle drie de groepen overall een voldoende geven aan de verschillende indicatoren, is wel te zien dat de gemiddelde rapportcijfers van de groep 'laag' in contrast staan met de gemiddelde cijfers van de andere twee groepen. Als de afzonderlijke rapportcijfers bekeken worden, valt op dat er op sommige onderwerpen soms zelfs gemiddeld een verschil van meer dan 1 punt is met de groep die valt in de categorie 'hoog'. Voor de scholen in groep 'laag' is te zien dat zij de bijdrage van het strategisch personeelsbeleid aan de onderwijskundige doelen, aan het ontwikkelperspectief van personeel en aan de duurzame inzetbaarheid met een rapportcijfer lager dan 7 beoordelen. Daarnaast geven zij ook een lage beoordeling aan contextfactoren. In de groep 'laag' wordt namelijk een 6,1 gegeven voor de mate waarin er voldoende faciliteiten (vrijgestelde tijd en middelen) beschikbaar zijn voor medewerkers om hun expertises en specialismen in te zetten in de organisatie. Ook zien we in die groep dat het zicht van het bestuur op de toepassing van strategisch personeelsbeleid slechts een 6,2 gemiddeld krijgt als rapportcijfer. En dat de mate waarin het bestuur financiële middelen beschikbaar stelt een stuk lager ligt

(6,6) dan in de andere groepen (midden: 7,1 en hoog: 7,9). Dit kan erop duiden dat de mate waarin het strategisch personeelsbeleid wordt vormgegeven en toegepast, mogelijk ook samenhangt met de mate waarin dit mogelijk wordt gemaakt vanuit het bestuur. Bijvoorbeeld qua tijd, middelen en aandacht.

Figuur 5.9 rapportcijfers naar clustering van scholen



## 5.5 Vergelijking met eerder onderzoek in het primair onderwijs

Er is ook gekeken naar eerder onderzoek in het primair onderwijs naar algemeen en strategisch personeelsbeleid, uitgevoerd door het GION (Rijksuniversiteit Groningen) in 2019<sup>56</sup>. Gelijktijdig was het verzoek van het ministerie van OCW om de onderzoeksopzet van het onderzoek in 2022 zoveel mogelijk gelijk te houden aan de onderzoeksopzet in het vo van Knies et al. (2021). Het merendeel van de gebruikte meetschalen en indicatoren is daarom gelijk aan het onderzoek in het vo en niet gelijk aan het eerdere onderzoek van het GION. Een vergelijking met het eerdere onderzoek uit 2019 kan vanwege die keuze enkel in beperkte mate en vooral op hoofdlijnen. Geen een van de hieronder beschreven bevindingen is dan ook gebaseerd op één op één vergelijking van resultaten<sup>57</sup>.

In het onderzoek van het GION (2019) zijn de afnemende opbrengsten van HRM te zien tussen de verschillende geledingen. Medewerkers waren volgens het GION (2019) kritischer dan besturen en schoolleiders over het personeelsbeleid. De afnemende opbrengsten van HRM in de HRM waardeketen hebben we in dit onderzoek ook vastgesteld, er is een duidelijk verschil tussen de geledingen in de beoordeling tussen het beoogde, geïmplementeerde en ervaren personeelsbeleid, waarbij leraren de laagste beoordeling geven maar alsnog wel in de meeste gevallen een ruim voldoende. Daarnaast zien we in het onderzoek van het GION (net als in het vo en in dit onderzoek) dat zelfbeoordeling leidt tot hogere waardering, waardoor de manier van meten van invloed kan zijn op de gevonden verschillen.

Een aantal uitkomsten valt op in vergelijking met het onderzoek uit 2019. Het lijkt erop, dat de beoordeling van het strategisch personeelsbeleid in 2022 positiever is dan in het onderzoek van 2019. In 2019 werd nog geconcludeerd dat de doorvertaling van doelen naar medewerkers lager in de organisatie verstevigd kon worden. In het huidige onderzoek zien we dat in ieder geval op het gebied van onderwijskundige doelen de doelen ook door leraren als helder worden ervaren en dat zij die doelen ook door kunnen vertalen naar doelen in de klas en voor leerlingen.

Verder werd in 2019 professionele ontwikkeling als relatief zwak beoordeeld. Dit beeld is in 2022 positiever en niet als zwak te bestempelen. In 2019 waren vooral autonomie en participatie in de besluitvorming sterker ontwikkeld (GION, 2019). Ook in 2022 zien we dat hier in het po aandacht voor is, wat eraan bijdraagt dat beleid iets is van de verschillende geledingen samen en minder top down.

In 2019 noemden besturen en schoolleiders het lerarentekort, onvoldoende beleidsruimte, onvoldoende middelen en een onvoldoende professionele organisatiecultuur als belemmerende factoren. In 2022 zien we het lerarentekort, onvoldoende beleidsruimte (professionele ruimte) en onvoldoende middelen ook terug in de resultaten. Weinig professionele ruimte en weinig middelen lijken vooral voor bepaalde clusters van scholen samen te hangen met de mate waarin het strategisch personeelsbeleid tot uiting komt (paragraaf 5.4). Het gebrek aan een professionele organisatiecultuur zien we minder terug. In 2022 is daar niet expliciet naar gevraagd, maar het kwam niet naar voren uit de open antwoorden bij de enquêtes en blijkt ook niet uit de resultaten op basis van de vijf kernindicatoren in dit onderzoek.

<sup>56</sup> Reezigt e.a. (2019) *Personeelsbeleid in het primair onderwijs*. GION: Groningen.

<sup>57</sup> In het onderzoek van het GION is ook een andere antwoordschaal aangehouden (1-4), in tegenstelling tot dit onderzoek waar stellingen zijn uitgevraagd op een schaal van 1-5 en rapportcijfers zijn uitgevraagd op een schaal van 1-10. Ook dit maakt een vergelijking complex.

Tot slot vond het GION in 2019 dat er samenhang was tussen verschillende aspecten van het personeelsbeleid en uitkomsten van beleid bij schoolleiders en leraren. Zo vond men een samenhang tussen bijvoorbeeld het oordeel over het algemeen personeelsbeleid en de vaardigheden die men zelf heeft. In het huidige onderzoek is dit niet op dezelfde manier onderzocht, maar zien we wel dat er samenhang is tussen de verschillende indicatoren van strategisch personeelsbeleid en dat scholen die hoog scoren op de ene indicator, vaak ook hoog scoren op de andere indicatoren (paragraaf 5.4.). Ook zien we in hoofdstuk 3 dat een positief oordeel over het personeelsbeleid samengaat met de mate waarin leraren te maken hebben gehad met formele gesprekken en instrumenten gericht op ontwikkeling en dat het samenhangt met HRM-uitkomsten zoals de werkbeleving van leraren (in termen van meer tevredenheid van leraren en een lagere mate van werkdruk).

## 5.6 Resumé

In dit hoofdstuk hebben we de stand van zaken in het primair onderwijs op het gebied van strategisch personeelsbeleid op verschillende manieren in perspectief geplaatst. Enerzijds hebben we de stand van zaken vergeleken met het vo. Daarnaast hebben we gekeken of er verschillen zijn in het kader van de omvang van het bestuur. Ook is er gekeken of we clusters van scholen kunnen onderscheiden. Tot slot hebben we op hoofdlijnen de huidige resultaten gereflecteerd aan de hand van eerder onderzoek in het primair onderwijs.

Het valt op dat op alle indicatoren van het strategisch personeelsbeleid in het primair onderwijs een hogere waardering wordt gegeven dan in het voortgezet onderwijs. Besturen, schoolleiders en leraren geven een positiever oordeel over verschillende aspecten van het strategisch personeelsbeleid. Zeker als het gaat om de afstemming op externe ontwikkelingen en de afstemming op onderwijskundige doelen is te zien dat de verschillen relatief groot zijn. Docenten in het vo lijken daarnaast de indicatoren van strategisch personeelsbeleid een stuk minder te percipiëren dan leraren in het primair onderwijs. Dit kan komen door het verschil in schaalgrootte tussen scholen in het primair onderwijs en in het vo, maar vraagt wel verder onderzoek.

Het is namelijk de vraag of schaalgrootte een verklaring is, omdat we bij de vergelijking naar omvang van het bestuur binnen het po zien dat er zeer weinig verschillen zijn tussen kleine, middelgrote en grote besturen. We zien bij besturen met minder dan 10 scholen onder zich, dat deze iets beter oordelen over de toepassing van strategisch personeelsbeleid en leiderschap (samen ook wel *people management* genoemd). Een soortgelijk beeld zien we als we de antwoorden van schoolleiders categoriseren naar omvang van het bestuur. Omvang lijkt voor het strategisch personeelsbeleid in het primair onderwijs geen grote rol te spelen.

Wel zien we dat er groepen van scholen te onderscheiden zijn die hoog scoren op alle onderdelen van het strategisch personeelsbeleid (35%), die laag scoren op meerdere onderdelen van het strategisch personeelsbeleid (25%) en een midden categorie (40%). Hierbij is het belangrijk om te beseffen dat in de groep 'laag' het gemiddelde alsnog een voldoende is en er eigenlijk geen sprake is van een echt zwakke groep. Wel laat het zien dat er nog verbeterpotentie is voor zo'n 25-65% van de scholen, in vergelijking met de groep die 'hoog' scoort op alle vlakken.



Voor de scholen in groep 'laag' is te zien dat zij ook een lagere beoordeling geven aan contextfactoren, zoals de mate waarin er voldoende faciliteiten (vrijgestelde tijd en middelen) beschikbaar zijn voor medewerkers om hun expertises en specialismen in te zetten in de organisatie. Ook zien we in die groep dat het zicht van het bestuur op de toepassing van strategisch personeelsbeleid een relatief laag rapportcijfer krijgt en dat de mate waarin het bestuur financiële middelen beschikbaar stelt een stuk lager ligt dan in de andere groepen. Dit kan erop duiden dat de mate waarin het strategisch personeelsbeleid in die groep scholen wordt vormgegeven en toegepast, samenhangt met de mate waarin dit mogelijk wordt gemaakt vanuit het bestuur. Bijvoorbeeld qua tijd, middelen en aandacht.

Tot slot is een vergelijking gemaakt met eerder onderzoek door het GION in het primair onderwijs. Vanwege verschillende redenen is deze vergelijking niet één op één te maken, maar overal lijkt het er wel op dat het oordeel over het strategische personeelsbeleid in 2022 positiever is dan in 2019.





## 6 Casestudies

Om meer inzicht te krijgen in hoe onderwijsorganisaties 'strategischer' personeelsbeleid ontwikkelen en implementeren en welke (bevorderende en belemmerende) factoren hier van invloed op zijn, voerden we bij vier onderwijsorganisaties een casestudie uit. Deze vier cases bieden verdieping, context en inspiratie. Voor de selectie van de onderwijsorganisaties hebben we de schoolbesturen en scholen benaderd die in het cluster 'hoog' vallen op de *drie procesindicatoren* van strategisch personeelsbeleid:

- het personeelsbeleid is afgestemd op externe ontwikkelingen;
- het personeelsbeleid gekoppeld is aan de onderwijsdoelen van de scholen, en;
- sprake is van een goede implementatie van het personeelsbeleid door de schoolleider.

Daarbij slagen zij erin om beoogd, geïmplementeerd en ervaren beleid met elkaar congruent te laten zijn. Op de vier geselecteerde onderwijsorganisaties voerden we (individuele) interviews uit met meerdere doelgroepen: bestuurder/HRM-verantwoordelijke, schoolleider(s), vertegenwoordigers van de medezeggenschapsraden en onderwijsmedewerkers. In totaal interviewden we 'één schoolbestuurder, twee HRM-verantwoordelijken, vijf directeuren/schoolleiders, vier vertegenwoordigers van de medezeggenschapsraden en tien onderwijsmedewerkers.

In dit hoofdstuk beschrijven we de casussen. Daarin besteden we aandacht aan hoe het strategisch personeelsbeleid tot stand komt, hoe schoolleiders het beleid implementeren en hoe de onderwijsmedewerkers het beoogde beleid beleven. Wat draagt ertoe bij dat het beoogde, geïmplementeerde en ervaren beleid congruent is? Vervolgens geven we een overzicht van de bevorderende en belemmerende factoren die uit de cases naar voren komen, die van invloed kunnen zijn op goed strategisch personeelsbeleid in de context van de deelnemende onderwijsorganisaties.

### 6.1 Casus 1: middelgroot bestuur buiten de randstad

De eerste onderwijsorganisatie bestaat uit twaalf basisscholen en is Rooms-Katholiek. Op het bestuurskantoor zijn een directeur Onderwijs en Kwaliteit, managementassistent, bovenschoolse ICT'er en medewerkers voor financiën en administratie werkzaam om de schoolleiders te ontzorgen. De deelnemende school is een dorpsschool met 32 onderwijsmedewerkers en een brede populatie leerlingen. In 2020 kreeg de school het predicaat 'Excellent' voor hun kwaliteitszorg door gespreid leiderschap.

#### **Strategie: betrekken van verschillende geledingen**

Bij de onderwijsorganisatie komt het strategisch beleid op bestuursniveau vanuit verschillende geledingen tot stand. De schoolleiders van de basisscholen van het bestuur stellen samen en onder leiding van de bestuurder het strategische beleid voor de onderwijsorganisaties op. Voor het strategische beleidsplan voert het bestuur een brede verkenning uit naar de uitgangspunten en diverse interne en externe ontwikkelingen onder verschillende geledingen van de onderwijsorganisatie. Uit de enquêtes blijken het bestuur en de school dan ook hoog te scoren op het afstemmen van beleid op externe ontwikkelingen. Voor het strategische beleidsplan van 2020-2024 zijn verschillende geledingen uitgenodigd om input te geven, via verschillende teamsessies op scholen, een enquête onder alle

onderwijsprofessionals, een panelavond met betrokkenen en overleggen met de GMR en Raad van Toezicht en een spelvorm onder de leerlingen. Dit maakt dat het strategisch beleidsplan breed gedragen. De onderwijsvisie van de onderwijsorganisatie voor 2020-2024 bestaat uit drie speerpunten: onderzoekend leren, eigenaarschap en zicht op de onderwijsbehoefte en aanpassingen. Deze bewerkstelligen de scholen onder het bestuur door professioneel te organiseren en samen te werken met partners. De speerpunten vormen de rode draad voor de scholen. Zij geven daar zelf invulling aan, passend bij de ontwikkeling waar de school voor staat. De directeur Onderwijs en Kwaliteit zegt hierover: *"We weten waar we als bestuur over vier jaar willen staan, maar hoe de scholen dat willen doen en wanneer, dat bepalen zij zelf"*.

De directeur Onderwijs en Kwaliteit vertaalt het strategisch beleid naar strategisch personeelsbeleid op bestuursniveau en heeft korte lijnen met de schoolleiders. Zij biedt hen ondersteuning en fungeert als sparringpartner. De kracht van het middelgrote bestuur is volgens de directeur Onderwijs en Kwaliteit dat ze de scholen goed kent. Maandelijks is er een directeurenoverleg waarin de schoolleiders, bestuurder en directeur Onderwijs en Kwaliteit onder andere het personeelsbeleid bespreken. De schoolleiders maken vervolgens de afweging wat het beleid betekent voor hun eigen school. De schoolleider ervaart het kunnen sparren met de directeur Onderwijs en Kwaliteit als zeer prettig. De directrice heeft in samenspraak met de schoolleiders en een extern bureau een dashboard ontwikkeld voor het monitoren van de ontwikkelingen van de scholen op de verschillende speerpunten. De speerpunten zijn geconcretiseerd in indicatoren, die gesplitst zijn in ambitie-indicatoren en meetbare indicatoren. Een keer per jaar meet het bestuur zowel op bestuurs- als op schoolniveau de ontwikkeling. Deze wordt in een waaier weergegeven.

### **Implementatie: gespreid leiderschap en expertiseteams**

Het kunnen stimuleren van het onderzoekend leren en eigenaarschap bij kinderen vraagt kennis- en competentieontwikkeling van het team. In het personeelsbeleid van de school richt de schoolleider in samenspraak met het team zich daarom ook op onderzoeksmatig werken en eigenaarschap bij onderwijsmedewerkers. Om dit te bewerkstelligen, werkt de school vanuit de principes van gespreid leiderschap en met expertiseteams. Alle leraren van de school nemen deel aan een expertiseteam onder leiding van een leraar met een LC-functie. In totaal zijn er vijf expertiseteams, op de gebieden: taal, rekenen, didactiek- en differentiatie, pedagogiek en sociaal leren en thematisch onderwijs/kunst/ICT. De schoolleider vertelt hierover: *"Elke mens heeft bepaalde kwaliteiten. Als je die kan benutten, dan kan je veel meer doen dan wanneer je het alleen maar van de directeur laat afhangen. (...) Wij zijn begonnen met een taalteam, omdat er een taalachterstand is in dit gebied. We hebben kartrekkers gekozen, dit zijn een soort van voorzitters. Zij kregen de opdracht om het beste taalonderwijs in de school te halen dat er te vinden is. De onderwijsmedewerkers mochten zich laten scholen op wat voor gebied dan ook. Zij zelf scholen het team. Ik wilde niet dat van her en der specialisten binnengehaald zouden worden. Ik heb gezegd: 'jullie zijn de specialisten'."*

Het werken met deze expertteams ofwel professionele leergemeenschappen op basis van gespreid leiderschap betekent op de school dat het onderwijsteam zeggenschap heeft over de ontwikkeling en uitvoering van het onderwijskundig beleid. Zij bepalen mede het beleid van het onderwijs. De onderwijsmedewerkers bespreken de voortgang op de doelen van hun expertteam met de schoolleider in een driemaandelijks cyclus. De kartrekker heeft maandelijks een voortgangsgesprek met de schoolleider. Na (het liefst wetenschappelijk) onderzoek en uitproberen, stelt het team kwaliteitskaarten



op. Het betrokken expertiseteam bewaakt de uitvoering, zodat de kwaliteit gewaarborgd blijft. De schoolleider ondersteunt hen hierbij, deze toetst de school-eigen criteria voor de kwaliteitskaarten. De teams bepalen de standaarden voor kwaliteit en delen hun kennis met collega's. De kwaliteitskaarten zijn in de sollicitatiegesprekken een nadrukkelijk bespreekpunt, een leraar zegt hierover: *"Tegen sollicitanten wordt gezegd, 'dit is hoe wij werken'. Denk je dat je daarachter kan staan? (...) We willen een team zijn, als je solistisch werkt ben je hier niet op je plek"*. De gedachte is dat als de onderwijsmedewerkers in het (expert)team voldoende invloed ervaren, zij hun persoonlijke ontwikkeling koppelen aan de doelen van de school. De expertiseteams mogen zelf aangeven welke ondersteuning en scholing zij nodig hebben bij onderzoek of schoolontwikkeling. Daarnaast krijgen zij drie studiedagen en acht teamoverleggen om aan de doelen te werken. Daarbij wordt ook een link gelegd met de resultaten uit andere teams en wat dat betekent voor de ontwikkeling van de visie als geheel.

### **Beleving: zeggenschap en ontwikkelingsmogelijkheden**

De schoolleider beoogt met het werken met gespreid leiderschap en de expertteams dat onderwijsmedewerkers zich eigenaar voelen voor hetgeen dat op de school gebeurt, zodat zij betrokken en gemotiveerd blijven en met plezier op de school werken. In de praktijk blijken de onderwijsmedewerkers dit ook te ervaren. Een lerares geeft aan: *"Wij hebben zelf de hoofdrol. De hoofddoelen worden aangedragen van hogerop, maar we komen zelf met ideeën om continue te ontwikkelen. De directeur houdt het helikopterzicht, zij houdt zicht op waar iedereen mee bezig is. Er wordt niks opgedragen. Je gaat zelf samen met collega's op onderzoek uit om te kijken wat de beste aanpak is."* Dit brengen zij volgens henzelf ook over op de leerlingen: onderzoekend leren en eigenaarschap. Over de motivatie zegt een lerares: *"Ze (de schoolleider) houdt ons ook tegen als het teveel wordt, als we te enthousiast zijn. Dat houdt ze in de gaten. (...) Er is bij ons in het team vaker een rem nodig, dan dat tegen ons wordt gezegd 'kom op'"*. De schoolleider biedt mogelijkheden om te scholen in de expertise, luistert naar de behoeften van de onderwijsmedewerkers en ondersteunt hen in het zelf vormgeven van het onderwijs. De schoolleider ziet veel voordelen van het werken met gespreid leiderschap en geeft aan het daarom jammer te vinden dat in assessments voor schoolleiders met name wordt getoetst op autoritair leiderschap.

## **6.2 Casus 2: klein bestuur in een grote stad in de randstad**

De onderwijsorganisatie bestaat uit een schoolbestuurder en drie scholen. De scholen hebben verschillende leerlingpopulaties, verschillende onderwijsconcepten en staan in verschillende buurten. Er zijn rond de tachtig medewerkers werkzaam binnen de onderwijsorganisatie. De huidige bestuurder heeft bij aantreden een HRM-adviseur en officemanager aangesteld ter ondersteuning van de schoolleiders. Eén van de conciërges heeft bovenschoolse taken op het gebied van administratie en facturering. Daarnaast zijn bovenschools twee coaches/mentoren aangesteld voor de begeleiding van zij-instromers en startende leraren. Ook zittend personeel kan bij de coaches/mentoren terecht als zij daar behoefte aan hebben.

### **Strategie: korte lijnen**



Vanwege externe ontwikkelingen (onder meer de groeiende kloof tussen arm en rijk en digitalisering van de samenleving) zijn de strategische doelen op bestuursniveau onder andere: ervoor zorgen dat alle leerlingen geletterd en gecijferd van school gaan, herkenbare schoolprofielen en een leerlijn digitale geletterdheid ontwikkelen. Het strategisch beleidsplan (Koersplan) is tot stand gekomen in sessies tussen de bestuurder en schoolleiders, input van onderwijsmedewerkers en externe partners (via een enquête) en besprekingen met de GMR en RvT. Het bovenschoolse onderwijskundig beleid wordt zo in samenspraak vormgegeven. Ook het personeelsbeleid komt tot stand in overleg tussen de bestuurder en schoolleiders. Het beleid wordt op bovenschools niveau vastgesteld en geldt voor al het personeel in de onderwijsorganisatie. De HRM-medewerker schrijft samen met de bestuurder het uiteindelijke beleid, bij voorkeur op één pagina.

Om de onderwijskundige doelen te bereiken, zetten het bestuur en de schoolleiders in op het meer benutten van elkaars kennis en kunde, uitwisselen van ervaringen en het elkaar ondersteunen bij het ontwikkelen van onderwijs. Hiervoor stimuleren de schoolleiders dat iedere onderwijsmedewerker overleg/intervisie/scholing en ontwikkelbijekomsten heeft met medewerkers van andere scholen binnen het bestuur en/of op meerdere scholen actief is. Daarnaast zijn de scholen bezig om professionele leergemeenschappen op te zetten en is het doel om actief het gesprek te voeren wat 'een goede leerkracht' behelst en om te diversifiëren in taken en medewerkers.

Doordat het bestuur klein is, zijn de lijnen tussen de schoolbestuurder en schoolleiders kort. Ze vergaderen elke twee weken gezamenlijk en hebben daarnaast regelmatig contact in bilaterale overleggen en op heidagen. De kracht van de onderwijsorganisatie is volgens de geïnterviewden dat de schoolleiders, maar ook de bestuurder dicht bij de onderwijsmedewerkers staan. De bestuurder heeft geen kantoor en is regelmatig op de scholen. Ook streeft ze naar overzichtelijkheid, korte beleidsnota's die echt geleefd worden. De bestuurder geeft aan: *"Het voordeel van een kleine organisatie is dat je snel beleid kan maken en iedereen erover kan meepraten"*.

### **Implementatie: inspraak en professionele ruimte**

De schoolleiders maken samen met het team het schoolplan. De bestuurder kijkt vooral mee op het proces: liggen er plannen, wordt er actie op ondernomen? De onderwijsteams op de scholen hebben ruimte om te bepalen hoe zij het onderwijs vormgeven, welke professionele ontwikkeling ze nodig hebben, zowel individueel als op teamniveau, en hoe ze het werk verdelen. Voor de schooldoelen op het gebied van rekenen en taal en differentiatie stimuleert een van de scholen van de stichting het samenwerken door het werken met leerteams per bouw. Deze teams houden zich bezig met de voorbereiding van de lessen en bespreken samen waar zij tegenaan lopen. De schoolleider streeft ernaar dat het beleid steeds meer met het team gezamenlijk wordt opgesteld. Bovenschoolse visie en doelen worden op studiedagen met het team besproken en vervolgens door de leerteams op onderdelen toegepast en uitgewerkt in een het schoolplan. Op teamniveau worden de ontwikkelbehoeften die vanuit de doelen naar voren komen met elkaar besproken.

Een tweede school binnen de organisatie is bezig om het personeel meer bij beleidsvorming te gaan betrekken, bijvoorbeeld door expertiseteams te vormen. De school heeft een uitdagende leerlingenpopulatie en de werkdruk is hoog. Net als bij andere organisaties in de randstad met een uitdagende populatie is het voor de scholen moeilijk om voldoende personeel aan te trekken. De organisatie zet daarom sterk in op zij-instroom. Op bovenschools niveau zijn mentoren/coaches



beschikbaar om starters, met name zij-instromers, te begeleiden door mee te kijken in de klas en sparringpartner te zijn.

### **Externe omgeving**

Eén van de schoolleiders kijkt voor het strategisch personeelsbeleid naar de leerlingenprognoses van de gemeente en de woningmarkt van de wijk. Daaruit trekt zij conclusies over de verwachte instroom. Daarnaast overlegt de schoolleider twee keer per jaar met de twee andere scholen in de wijk. De schoolleider zegt hierover: *"als er minder leerlingen zijn, kunnen we het beste gaan samenwerken in plaats van alle drie kleine klassen draaiende houden en een fte van de markt houden"*. Ook is de school aangesloten bij 'Utrecht leert, *"niet omdat er nu urgentie is. Ik krijg de formatie nog rond, maar omdat die urgentie er misschien wel komt en dan moet je er klaar voor zijn"*. De schoolleider houdt dus zowel rekening met het scenario dat er te weinig leerlingen zijn als het scenario dat de formatie niet meer rondkomt.

### **Beleving: erkenning en waardering**

Op de school waar onderwijsmedewerkers al meer betrokken zijn bij de implementatie van het beleid, geeft het personeel aan dat zij dit waarderen. Er wordt zo veel mogelijk beleid gemaakt waar het gehele team achter staat, en geluisterd naar ideeën van de onderwijsmedewerkers. Ook krijgen leraren veel vrijheid in de manier waarop ze het onderwijsbeleid toepassen in hun klas. Een lerares zegt hierover: *"Dat is voor ons heel waardevol. Dat we voelen dat we niet een sausje hebben waar we met z'n allen aan moeten voldoen als school maar dat je voortdurend ruimte hebben om te zeggen: dit werkt niet. We willen bijsturen, is iedereen nog aan boord, kan iedereen het bijhouden, lopen we nog ergens tegen aan? En dat dat samen gebeurt en daarnaast nog ruimte is om het zo in te vullen dat het voor jouw klas past"*. Het beleid wordt regelmatig gemonitord in bouw- en teamvergaderingen.

Op de school waar het gedeelde eigenaarschap voor beleid nog vorm moet krijgen, geven medewerkers aan dat de werkdruk hoog is en er soms weinig animo is voor verandering als medewerkers de perceptie hebben dat veranderingen extra werkzaamheden met zich meebrengen. Wanneer medewerkers echter merken dat bijvoorbeeld externe professionals en ouders betrokken zijn en het personeel ontlasten, ontstaat meer enthousiasme. Medewerkers merken op dat het gezien de hoge werkdruk belangrijk is dat personeel voldoende erkenning en waardering krijgt, zodat zij voor het onderwijs behouden blijven.

## **6.3 Casus 3: groot bestuur in de randstad, speciaal onderwijs**

De onderwijsorganisatie omvat 31 basisscholen en een school met twee locaties voor (voortgezet) speciaal onderwijs. De school voor (voortgezet) speciaal onderwijs maakt deel uit van deze casus, ongeveer 75 onderwijsmedewerkers zijn hier werkzaam. Binnen het bestuur zijn er zeven clusters van scholen met bovenschoolse directeuren, die samen in een directorium zitten met het hoofd HRM, een controller en de schoolbestuurder. Daarnaast is er op elke school een schoolleider, die samen met de directeur van het cluster verantwoordelijk is voor de onderwijskwaliteit en de professionalisering van medewerkers. Het schoolbestuur kiest voor het werken met clusters, om het samen leren en het nemen van collectieve verantwoordelijkheid te versterken.

### **Strategie: gezamenlijk verantwoordelijk**



Gezien de complexiteit van de bestuurlijke taken in een groot bestuur, hebben de bestuurder en directeuren van de clusters met elkaar constructief overleg gehad over wat goed onderwijsbestuur is. Aan de hand van de gesprekken hebben zij besloten om het managementstatuut van hun onderwijsorganisatie te moderniseren. De directeuren kunnen nu gemandateerd worden voor bestuurlijke taken. Afgesproken is dat het bestuur en de directeuren gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor goed werkgeverschap en goed onderwijs. Zij nemen daarom samen besluiten op deze beleidsterreinen. Voorheen hadden de directeuren alleen een adviserende rol.

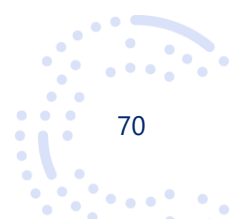
In de gezamenlijke bijeenkomsten zoeken de bestuurders, directeuren en schoolleiders samen naar oplossingen, geven zij elkaar feedback, informeren zij elkaar en delen zij hun kennis. Het bestuur neemt alleen zelfstandig de besluiten over de financiën, maar vraagt vooraf de directeuren naar hun mening. In het directorium wordt ook het personeelsbeleid gemonitord en geëvalueerd. Hiervoor leveren zowel de afdeling HRM en de directeuren van de clusters input. De gezamenlijke ambities voor het onderwijs zijn: talentontwikkeling, digitale geletterdheid en burgerschap. De kernwaarden zijn: innovatief, ruimte biedend en betekenisvol.

### **Implementatie: teamgerichte arbeidsorganisatie en talentontwikkeling gesprekken**

Om innovatief en betekenisvol onderwijs te kunnen realiseren en leerlingen ruimte te kunnen geven, krijgen de onderwijsmedewerkers op de speciaal onderwijs scholen de ruimte om samen te ontwikkelen, leren en uit te proberen. De scholen werken sinds kort met het principe teamgerichte arbeidsorganisatie (TAO). Er is hiervoor gekozen vanuit de gedachte dat onderwijsmedewerkers niet goed hun werk kunnen doen als iets opgelegd wordt, zonder daar invloed op te hebben. Het teamgericht werken houdt in dat onderwijsmedewerkers in een team gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor een groep leerlingen. Zij hebben ruimte om binnen de kaders, die zijn opgesteld door de schoolleiding, het onderwijs vorm te geven. Het onderwijsondersteunend personeel heeft een eigen team, waarin zij zich bezighouden met alles dat niet direct met het primaire onderwijsproces te maken heeft. De teams zijn zo samengesteld dat medewerkers met verschillende talenten en ontwikkelwensen (zie hieronder) samen een team vormen. Op deze manier wordt samenwerking gestimuleerd en kunnen de onderwijsmedewerkers elkaars kwaliteiten aanvullen. De schoolleiders stimuleert en faciliteert het proces: *"Het is wennen. Je bent nog steeds belangrijk, maar nu vanuit het proces. Ik stel vragen en verwijst steeds terug naar de visie en kaders, maar ik los niks op. Ik geef niet de antwoorden. Ik kijk naar de kaders en of deze goed beschreven zijn. Dat is niet altijd zo. Dan gaan de medewerkers van alles doen, maar dat ligt er dan aan dat het kader niet duidelijk is"*.

### **Talentgerichte gesprekken**

Binnen het bestuur en de scholen staat talentontwikkeling centraal. Zij zijn daarom afgestapt van de traditionele gesprekkencyclus en hebben de functioneringsgesprekken omgezet naar talengerichte gesprekken. Hierbij kijken de schoolleiders samen met hun medewerkers waar zij energie van krijgen. Voorwaarde is wel dat de basis op orde is: pas als medewerkers basisbekwaam zijn, nemen zij aan de talentgerichte gesprekken deel. Daarnaast wil de schoolleider kijken naar of de talenten binnen het team in evenwicht zijn. Bij de werving en selectie willen ze hier ook rekening mee houden. De onderwijsmedewerkers krijgen scholing voor het voeren van de gesprekken met elkaar. Het doel is om ook met leerlingen talentgerichte gesprekken te gaan voeren.



### **Mogelijkheden creëren in het functiehuis**

De schoolleider kijkt naar de ontwikkelingswensen van de onderwijsmedewerkers en wat hiervoor nodig is, bijvoorbeeld in het functiehuis. Zo kijkt ze bijvoorbeeld naar de mogelijkheden in het functiehuis voor medewerkers die niet de pabo hebben gedaan of willen doen maar goed zijn in hun werk. Ze heeft ze sinds kort de functie vakleerkracht ingebracht. De schoolleider zegt hierover: *“Ik vind dat voor onze doelgroep niet iedereen de pabo hoeft te hebben. We hebben kleine klassen vanwege passend onderwijs, die een aanpak nodig hebben die vooral pedagogisch is en minder op het leren en didactiek gericht is. De vakleerkrachten zijn mensen die hbo psychologie of pedagogiek gestudeerd hebben, die worden door de leerkracht of ib-er gecoacht op het didactische stuk. We kijken wat we mensen kunnen bieden en creëren nieuwe functies en taken omheen.”* Dankzij het creëren van functies op maat ontstaan op deze school ook loopbaanpaden voor medewerkers voor wie een pabo-diploma niet haalbaar of wenselijk is, waardoor zij mogelijk behouden blijven voor de organisatie.

### **Beleving: autonomie en energie**

De onderwijsmedewerkers geven aan meer autonomie te ervaren nu zij met de TAO's werken. Soms is het nog wel zoeken waar de verantwoordelijkheid van een TAO begint en eindigt. Zo was er aanvankelijk bijvoorbeeld discussie over welke onderwerpen bij een TAO van leraren horen en welke onderwerpen in het team van de onderwijsondersteuners. Desondanks ervaren de onderwijsmedewerkers dat de talentgerichte gesprekken en het werken met TAO's hun professionele ontwikkeling stimuleert en ervaren zij meer professionele ruimte als team. Dit geeft hen energie. Zij voelen zich ook ondersteunt door de schoolleider, zo zegt een lerares: *“We worden in de gaten gehouden op een positieve manier. Ze vraagt regelmatig hoe het gaat. Ook als je veel taken op je neemt geeft ze aan: ‘Je hebt nu veel petten op, denk je goed aan jezelf?’ Ik voel me vrij om te zeggen als het me even te veel wordt. Ze luistert goed naar ons. Ook als ik iets nodig heb.”*

## **6.4 Casus 4: éénpitter in Overijssel**

De school is gevestigd in een dorp en is de enige school van het dorp. Op de school werken achttien onderwijsmedewerkers, een conciërge en een administratief medewerker. De meeste kinderen uit het dorp gaan naar deze school, alleen als de ouders op zoek zijn naar een speciaal onderwijsconcept gaan ze naar andere scholen in de omgeving. De ambitie van de school is onderwijsmedewerkers in hun kracht zetten en randvoorwaarden stellen, zodat zij hun werk kunnen doen. Dit is terug te zien in het onderwijsklimaat, dat de Inspectie van het Onderwijs als “goed” beoordeelt.

### **Strategie en implementatie: samen kijken wat nodig is voor goed onderwijs**

Toezicht op de school gebeurt door ouders, verenigd in het bestuur en de Raad van Toezicht. De ouders zijn zeer betrokken en hebben korte lijntjes met de school. Ze zijn sparringpartner en kijken kritisch mee, maar tegelijkertijd heeft de schoolleider veel vrijheid in het maken van het onderwijs- en personeelsbeleid. De schoolleider, adjunct en de ib-er maken samen het personeelsbeleid. Wanneer het hen aan expertise ontbreekt, beroepen zij zich op de expertise van een onderwijsbureau.

Om de onderwijsdoelen te behalen, zet de school in op nascholing van het personeel. Professionele ontwikkeling gebeurt zowel individueel als op teamniveau. Jaarlijks kijkt de schoolleider samen met haar team wat nodig is voor goed onderwijs en wat het team nodig heeft om dit te kunnen bieden. Naar aanleiding daarvan zoeken ze passende scholing. Dit kan een scholing voor het gehele team zijn. De



schoolleider vertelt: "Ik vind die teamcursussen wel heel fijn omdat je dan echt heel gericht met zijn allen ergens naartoe werkt wat ook schoolbreed gedragen moet worden."

Tegelijkertijd zet de schoolleider de leraren in hun kracht door ze een eigen expertise te laten ontwikkelen, zoals op het gebied van taal- of rekenonderwijs. De experts volgen individuele scholing en leiden bijvoorbeeld vergaderingen op hun expertisegebied. Zo wordt de verantwoordelijkheid over het team verspreid. De voortgang van de implementatie van beleid borgt het team door twee keer per jaar het meerjarenplan te evalueren. Daarnaast leggen de schoolleider en leraren klassenbezoeken bij elkaar af en plannen ze regelmatig intervisies. Wanneer het team beslist dat een onderwerp voldoende geborgd is, legt de schoolleider, adjunct of ib-er het uiteindelijke beleid vast in een protocol.

### **Een toekomstbestendige formatie**

De school krijgt momenteel de formatie nog rond, al is het met enige moeite. Om vooruit te lopen op toekomstige tekorten, heeft de school onlangs een medewerker deels boventallig aangenomen. Daarnaast worden onder andere een plusklas gefinancierd vanuit tijdelijke subsidies, zoals de NP Onderwijsgelden, en zijn gymleraren in dienst genomen. Volgens de schoolleider zijn de gelden cruciaal om leerlingen goed te kunnen begeleiden en de kwaliteit van het onderwijs te kunnen verbeteren, maar als de financiering stopt ontstaat een gat in de begroting. Dit heeft gevolgen voor het behoud van personeel, dat is aangenomen op basis met de gelden. De schoolleider geeft aan dat het lastig is om strategisch personeelsbeleid vorm te geven op basis van incidentele gelden.

### **Beleving: open en transparant**

De school is ondanks de krappe arbeidsmarkt kritisch bij het aannemen van nieuw personeel: "mensen moeten bereid zijn om zich te ontwikkelen en actief willen bijdragen aan de ontwikkeling van de school. Zij hebben een gemotiveerd team gecreëerd, dat in de laatste jaren sterk gegroeid en verjongd is. De geïnterviewde personeel onderwijsmedewerkers geven zelf aan dat het op de school belangrijk is om met veranderingen om te kunnen gaan. Door de transparantie van het beleid en de inspraak die ze hebben, voelen ze dat de directie niet boven hen staat, maar naast hen. Ook hebben de personeelsleden het gevoel dat ze niet bang hoeven te zijn om fouten te maken en altijd bij de collega's of de schoolleider terecht kunnen.

## **6.5 Bevorderende en belemmerende factoren strategisch personeelsbeleid**

Uit de cases komen factoren naar voren die de implementatie van het strategisch personeelsbeleid bevorderen en welke deze belemmeren. Deze zetten we hieronder uiteen.

### **Bevorderende factoren**

#### **People management**

De cases bevestigen dat de schoolleider een belangrijke schakel is tussen de schoolleiding en onderwijsmedewerkers voor de implementatie van het strategisch personeelsbeleid. Uit de gesprekken met de onderwijsmedewerkers komt naar voren dat hoe zij het personeelsbeleid ervaren niet los te zien is van de manier waarop zij het leiderschap van de schoolleider ervaren. De ervaren kwaliteit van de uitvoering van het strategisch personeelsbeleid blijkt uit de gesprekken vooral afhankelijk van de activiteiten van de schoolleider. De onderwijsmedewerkers uit de cases zijn zeer tevreden over hun





schoolleiders en hoe deze handen en voeten geven aan het personeelsbeleid. Ze geven aan dat deze hen stimuleert, ondersteunt en faciliteert (ook wel *people management* genoemd)<sup>58</sup>. De schoolleiders betrekken de onderwijsmedewerkers bij het vormgeven van de onderwijsdoelen, bespreken met hen hoe zij kunnen bijdragen aan het realiseren van deze doelen en welke ondersteuning zij daarbij nodig hebben. Deze ondersteuning geven de schoolleiders verschillend vorm. Zo bieden zij algemene maatregelen, maar ook maatwerk. Bijvoorbeeld door passende ontwikkel- en loopbaanmogelijkheden te ontwikkelen of het bieden van activiteiten/ondersteuning voor het bevorderen van het welzijn op het werk en de werk-privébalans. De ondersteuning die de schoolleiders bieden op het gebied van professionele ontwikkeling en het dagelijks functioneren en de persoonlijke aandacht ervaren de geïnterviewde onderwijsmedewerkers als zeer prettig.

### **Ondersteuning door het schoolbestuur van schoolleiders in hun rol als people manager**

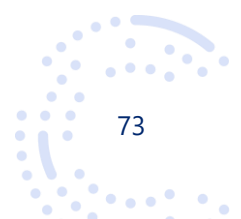
Niet alleen het vervullen van de rol van *people manager* door de schoolleider, maar ook het faciliteren hiervan door het schoolbestuur komt uit de cases naar voren als een belangrijke bevorderende factor. De schoolbesturen in de cases geven prioriteit aan het begeleiden en leidinggeven van schoolleiders aan hun team. Ofwel stimuleren hen de rol van *people manager* te vervullen. Ook geven de geïnterviewde schoolleiders aan voldoende ruimte van het schoolbestuur te krijgen om het strategisch personeelsbeleid op schoolniveau vorm te geven. Onder andere om individuele afspraken met de onderwijsmedewerkers te maken. Op bestuurlijk niveau, behalve bij de éénpitter, zijn er HR-adviseurs en een directeur Onderwijs en Kwaliteit aangesteld die de schoolleiders ondersteunen vanuit hun eigen vakkennis. Deze kunnen voorstellen doen en adviezen geven voor het vormgeven van het strategisch personeelsbeleid op de scholen ofwel fungeren als sparringpartner. Daarnaast stimuleren en ondersteunen de schoolbesturen in de cases samenwerking tussen de schoolleiders van de scholen in het bestuur. Bijvoorbeeld om te sparren over een aanpak of het opzetten van een professionele leergemeenschap.

### **Gedeeld/gespreid leiderschap**

Naast *people management*, blijkt gedeeld/gespreid leiderschap in de cases een bevorderende factor voor de implementatie en beleving van het strategisch personeelsbeleid. De schoolleiders geven samen met de onderwijsmedewerkers het onderwijskundig- en kwaliteitsbeleid op de scholen vorm. Zij dragen allen verantwoordelijkheid voor het behalen van de doelen, die zij hierop formuleren. De betrokkenheid hierbij zorgt ervoor dat de onderwijsmedewerkers hun kennis en expertise kunnen inzetten. Uit de cases blijkt dat dit een positief effect heeft op hun motivatie, werkplezier en professionele ontwikkeling. De verschillende geledingen, die zijn geïnterviewd in de cases, geven ook aan dat de zeggenschap over de schooldoelen het voor de onderwijsmedewerkers makkelijker maakt om hun ontwikkelingsbehoeften hieraan te koppelen en hen motiveert om nieuwe bekwaamheden te ontwikkelen. Wat bijdraagt aan het bereiken van de ambities van de school. De onderwijsmedewerkers uit de cases geven aan dat deze manier van leidinggeven hun energie geeft.

Op de scholen is ook een leercultuur aanwezig waarin de onderwijsmedewerkers gezamenlijk hun vaardigheden verder kunnen ontwikkelen om hun gezamenlijke doelen te kunnen verwezenlijken. In de

<sup>58</sup> Knies, E., Leisink, P.L.M., Schoot, R. van de (2017). People management: developing and testing a measurement scale, *The International Journal of Human Resource Management*; Knies, E. & Leisink, P.L.M. & Kraus-Hoogveen, S. (2018). Frontline managers' contribution to mission achievement: A study of how people management affects thoughtful care. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*.



interviews geven de geïnterviewden ook aan dat gespreid leiderschap mogelijkheden biedt voor verbeteringen en vernieuwingen, doordat de schoolleiders en onderwijsmedewerkers openstaan voor ieders inbreng en perspectieven. De scholen uit de cases geven gespreid leiderschap op verschillende manieren vorm, ze zijn zelf op zoek gegaan naar een vorm die bij hun situatie en ambities past.

### ***Gezamenlijk ontwikkelingen van strategisch beleid, korte lijnen en open cultuur***

Structureel gezamenlijk overleg tussen de schoolbestuurders, HRM en schoolleiders draagt volgens de bevroegde onderwijsorganisaties bij aan een cultuur van vertrouwen en constructieve dialoog. Ze gaan met elkaar in dialoog over de gezamenlijke waarden, ontwikkelingen en de doelen en monitoren de resultaten van het gevoerde strategische (personeels-) beleid gezamenlijk. Ze doen bijvoorbeeld samen onderzoek naar de leerlingresultaten, mobiliteitswensen en verlof/verzuimdata. Het strategisch meedenken/-beslissen van schoolleiders met het strategisch beleidsplan (strategisch onderwijskundig- en personeelsbeleid) werkt op de bevroegde onderwijsorganisaties bevorderend voor de implementatie van het strategisch personeelsbeleid door schoolleiders. De zeggenschap draagt ertoe bij dat de schoolleiders het beleid dragen, hierdoor zijn zij gemotiveerd om het beleid in de praktijk met hun team tot uitvoering te brengen. Ondanks de verschillen in formele gezagspositie ervaren de schoolleiders uit de cases de schoolbestuurders als partners.

Op schoolniveau zorgt een open gesprekscultuur, waarin de schoolleider in informele en formele gesprekken aandacht besteedt aan de schooldoelen, persoonlijke ondersteuning en ontwikkeling, er ook voor dat het beleid tot 'leven' komt. In twee cases komt naar voren dat (informele) gesprekken tussen de schoolbestuurder en onderwijsmedewerkers op scholen ertoe bijdraagt dat het strategisch beleidsplan meer leeft op de school en de onderwijsmedewerkers invloed ervaren.

### ***Willen: lerende en verandergezinde houding***

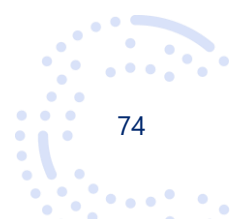
Wanneer er consensus bestaat over de doelen die de school nastreeft bevordert dit ook de motivatie om hieraan actief bij te dragen. Arbeidsethos, bevoegenheid, open staan voor veranderingen en onderzoekende houding, maakt dat schoolleiders en onderwijsmedewerkers uit de cases verantwoordelijkheid willen nemen en bijdragen aan de ambities van de school en bestuur.

### ***Belemmerende factoren***

In de door ons onderzochte cases komen ook enkele in meer of mindere mate belemmerende factoren naar boven voor strategisch personeelsbeleid. Hierbij merken we op dat onze waarnemingen gebaseerd zijn op de scholen die relatief goed scoren op de aspecten van strategisch HRM. In organisaties die daarop minder scoren kunnen mogelijk meer of andere belemmerende factoren een rol spelen.

### ***Personeelstekort***

Het tekort aan leraren en schoolleiders heeft volgens de geïnterviewden uit de gesproken onderwijsorganisaties een negatieve invloed op het bereiken van de strategische doelen. Scholen hebben door het tekort aan leraren niet altijd de ruimte om onderwijsmedewerkers vrij te spelen om te werken aan hun persoonlijke ontwikkeling, teamontwikkeling of ontwikkeling van het onderwijs. Een geïnterviewde geeft bijvoorbeeld aan dat ze haar medewerkers de mogelijkheid wil geven om hun interesses binnen de school verder uit te bouwen tot een specialisme, waar andere collega's ook baat bij hebben. Dit is volgens haar door de personeelstekorten en vervangingsproblemen in de praktijk vaak



niet mogelijk. De leraren moeten hun extra taakuren nu bijvoorbeeld inzetten om collega's te vervangen bij ziekte door een gebrek aan invallers.

### **Regeldruk en verwachtingen vanuit de samenleving**

In overeenstemming met de resultaten van de enquête komt uit de cases naar voren dat regeldruk de implementatie van het strategisch personeelsbeleid kan bemoeilijken. Om welke regeldruk het hierbij gaat is niet expliciet benoemd. In sommige gevallen wijst men op de verantwoordingslast die gepaard gaat met de eerdergenoemde incidentele middelen. Door de regeldruk en de 'waan van de dag' kunnen prioriteiten ergens anders komen te liggen.

Twee schoolleiders geven aan het uitdagend te vinden om gepaste ondersteuning te bieden aan de leraren en tegelijkertijd tegemoet te komen aan verwachtingen vanuit de overheid en maatschappij. Een schoolleider van een case aan dan ook in overleggen prioriteit te geven aan de te behalen doelen en centraal te stellen. Ze probeert iedereen te laten focussen op het grotere geheel.

### **Inpassing van incidentele middelen**

Twee schoolleiders uit de cases geven aan dat de inzet van incidentele middelen (bijvoorbeeld de NP Onderwijsgelden) soms lastig is in te passen in de lange-termijn onderwijsambities. De schoolleider van de éénpitter onderbouwt dit met een voorbeeld. Met de NP Onderwijs gelden heeft de schoolleider een *plusklas* opgezet voor hoogbegaafde kinderen en daarnaast wil ze graag met de middelen een *klusklas* opzetten voor kinderen met verschillende complexe problematieken. Hiervoor heeft zij een leraar aangesteld. De schoolleider geeft aan dat als de NP Onderwijsmiddelen komen te vervallen, zij deze leraar niet meer kan bekostigen. Met als gevolg dat ze de onderwijsdoelen gerelateerd aan de plus- en klusklas niet meer kan realiseren. Aangezien incidentele middelen per definitie tijdelijk zijn, constateren wij dat het voor scholen lastig kan zijn om incidentele middelen op een effectieve manier te verbinden aan het strategisch personeelsbeleid.

## **6.6 Resumé**

Al met al zien we dat de cases de resultaten uit de enquêtes, die zijn afgenomen onder de schoolbestuurders/HR, schoolleiders en onderwijsmedewerkers, bevestigen. De praktijkverhalen bieden verdere inkleuring en meer duiding aan de 'werkzame' aspecten. Overeenkomstig met de enquêteresultaten komen als belangrijke bevorderende factoren voor de implementatie en beleving van het strategisch personeelsbeleid naar voren: *people management*, prioriteit geven en ondersteuning bieden aan de *people management* rol door het schoolbestuur, professionele ruimte geven aan de schoolleider om schooldoelen te vertalen en uit te werken met en voor hun eigen team, schoolleider ruimte geven voor het vormgeven van strategisch personeelsbeleid op schoolniveau en individuele afspraken met onderwijsmedewerkers en het gezamenlijk vormgeven van het strategisch beleid door alle geledingen van de onderwijsorganisatie. Daarnaast laten de cases het belang zien van korte lijnen, informeel overleg en gedeeld/gespreid leiderschap. Tot slot, vestigen de cases aanvullend aandacht op factoren die de implementatie kunnen bemoeilijken. Zoals de personeelstekorten in de sector, ervaren regeldruk op de scholen en het inpassen van incidentele middelen (zoals de NP Onderwijsgelden) in het strategisch personeelsbeleid.



## 7 Conclusies en aanbevelingen

Strategisch personeelsbeleid wordt door het ministerie van OCW gezien als een belangrijke voorwaarde voor een aantrekkelijke en uitdagende werkomgeving, die bijdraagt aan de kwaliteit van onderwijs. Vanuit het ministerie wordt daarom ook al langere tijd ingezet op versterking van het strategisch personeelsbeleid (sHRM) in het primair en voortgezet onderwijs (vo). Om na te gaan hoe de vlag er op dit moment bijhangt, is in opdracht van OCW onderzoek gedaan naar strategisch personeelsbeleid in het primair onderwijs (po). Qua opzet is daarbij aangesloten bij eerder onderzoek van de Universiteit Utrecht naar strategisch personeelsbeleid in het voortgezet onderwijs.

Wanneer we alle onderzoeksresultaten overzien, kunnen we concluderen dat het personeelsbeleid in het primair onderwijs over het algemeen positief wordt beoordeeld. Dit geldt zeker in vergelijking met het vo en mbo. Schoolleiders en bestuurders geven in meerderheid aan dat het personeelsbeleid goed is afgestemd op externe ontwikkelingen en op de onderwijskundige doelen van de organisatie. Daarnaast wordt ook de toepassing van het strategisch personeelsbeleid positief beoordeeld. Leraren beoordelen het strategisch personeelsbeleid weliswaar iets lager dan schoolleiders, maar zijn in meerderheid toch best tevreden. De wijze waarop hun schoolleider invulling geeft aan het personeelsbeleid beoordelen zij gemiddeld met een 7,6.

Ondanks dit positieve beeld, zijn er echter wel punten die voor verbetering vatbaar zijn. We noemen er hier zes:

1. De kwaliteit van het strategisch personeelsbeleid vertoont significante verschillen tussen scholen (en besturen). Op ongeveer een derde van de scholen is het personeelsbeleid goed op orde. Deze scholen scoren op alle indicatoren hoog. Ongeveer een kwart van de scholen scoort duidelijk onder het gemiddelde. Op deze scholen wordt het strategisch personeelsbeleid als 'matig' beoordeeld. Daarbij valt op dat er volgens schoolleiders relatief vaak te weinig geld en middelen zijn en dat het bestuur minder zicht heeft op de toepassing van het strategisch personeelsbeleid.
2. Schoolleiders en bestuurders beoordelen de afstemming van het personeelsbeleid op de onderwijskundige doelen in de regel positief. De monitoring en evaluatie van het gevoerde beleid laat echter wel ruimte voor verbetering. Slechts een krappe meerderheid van de schoolleiders (60%) en bestuurders (53%) brengt in kaart in hoeverre het personeelsbeleid de gewenste resultaten oplevert.
3. Het ontwikkelperspectief van leraren wordt over het algemeen redelijk beoordeeld. De meeste leraren hebben de mogelijkheid om aan cursussen en trainingen deel te nemen en kunnen zich ook, naast hun primaire taak, verder ontwikkelen. De mogelijkheden om door te groeien naar een hogere schaal zijn in het po echter beperkt en ook is het voor onderwijspersoneel lang niet altijd duidelijk aan welke voorwaarden zij moeten voldoen om in aanmerking te komen voor een hogere trede of schaal. Wat betreft de promotiecriteria is meer transparantie gewenst.
4. Schoolleiders ervaren over het algemeen voldoende professionele ruimte om hun vak uit te kunnen oefenen. Dit geldt in het bijzonder voor schoolleiders bij kleine besturen. Degenen bij grotere besturen beoordelen de professionele ruimte minder. Hier ligt duidelijk ruimte voor verbetering, hetgeen ook de kwaliteit van het personeelsbeleid ten goede komt.

5. Specifiek beleid gericht op het benutten van de expertises en specialismen van leerkrachten, zien we in het po vooralsnog weinig. Uit de casestudies blijkt dat de mogelijkheden hiertoe soms worden belemmerd door het lerarentekort. Scholen zijn daardoor niet altijd in de gelegenheid om de specialismen van leraren (beter) te benutten, omdat het primaire proces voorrang heeft. Dit is jammer omdat het (volgens respondenten) bijdraagt aan een grotere werktevredenheid van medewerkers en daarnaast ook de kwaliteit van het onderwijs versterkt.
6. Schoolleiders en leraren ervaren een hoge regeldruk, zo blijkt uit het Werkonderzoek. Het kost hen – naar eigen zeggen – veel tijd om formulieren in te vullen en aan alle regels binnen de organisatie te voldoen. Uit regressieanalyse blijkt dat de ervaren regeldruk een negatief effect heeft op de (gepercipieerde) kwaliteit van het personeelsbeleid, en daarnaast wordt de regeldruk ook als een belemmering gezien voor de implementatie van strategisch personeelsbeleid. Vermindering van de regeldruk is daarmee een belangrijke randvoorwaarde om de kwaliteit van het strategisch personeelsbeleid te stimuleren.

### Aanbevelingen

Hoewel het strategisch personeelsbeleid in het primair onderwijs over het algemeen positief wordt beoordeeld, is er wel ruimte voor verbetering. Op basis van het onderzoek komen we tot de volgende verbeterpunten, die ook zijn afgestemd met het veld<sup>59</sup>:

- *Stimuleer scholen met een 'zwak' personeelsbeleid zich te verbeteren.*

De kwaliteit van het strategisch personeelsbeleid vertoont significante verschillen tussen scholen. Om de kwaliteit van het personeelsbeleid te verbeteren, is daarom een gerichte aanpak nodig, waarbij de scholen die nu laag scores worden geholpen om een kwaliteitsslag te slaan. In de reflectiebijeenkomsten (met schoolleiders, bestuurders en medewerkers) zijn suggesties gedaan om deze verbetering op een laagdrempelige manier te maken, bijvoorbeeld door toepassing van een checklist, collegiale visitatie, delen van goede voorbeelden of gebruik te maken van beschikbare tools, zoals de benchmark van de PO-raad.

- *Stimuleer de monitoring en evaluatie van het strategisch personeelsbeleid.*

De monitoring en evaluatie van het strategisch personeelsbeleid laat ruimte voor verbetering, zo hebben we hiervoor geconstateerd. Het blijkt dat slechts een deel van de schoolleiders en bestuurders in kaart brengt in hoeverre het personeelsbeleid de gewenste resultaten oplevert en ook onder leraren scoort dit evaluatie-aspect relatief laag. We adviseren schoolleiders en besturen daarom periodiek de effecten van het personeelsbeleid in kaart te brengen en op grond daarvan het beleid waar nodig bij te stellen. De vertaalslag van beleid naar (meetbare) indicatoren kan daarbij overigens wel voor uitdagingen zorgen. Het kan helpen om deze taak bij een medewerker te beleggen. Gerichte training, op het terrein van interventies en effecten, kan hierbij behulpzaam zijn. Exitgesprekken zijn genoemd als een concreet voorbeeld van een informatiebron om de resultaten van het personeelsbeleid te monitoren. Ook zou gedacht kunnen worden aan het benutten van de resultaten van medewerkerstevredenheidsonderzoeken.

<sup>59</sup> In het kader van het onderzoek zijn drie reflectiebijeenkomsten georganiseerd, waarbij is gesproken over de aanbevelingen om het strategisch personeelsbeleid in de sector te versterken. In deze bijeenkomsten is gesproken met: 1) sociale partners, 2) schoolleiders en bestuurders, en 3) leraren en ondersteuners. In dit hoofdstuk vatten we de belangrijkste bevindingen samen.



- *Zorg voor duidelijke promotiecriteria en evalueer periodiek de ontwikkeling van medewerkers.*  
Het ontwikkelperspectief van leraren wordt over het algemeen redelijk positief beoordeeld, maar de mogelijkheden in het po om door te groeien naar een hogere schaal zijn beperkt en ook is het voor onderwijspersoneel lang niet altijd duidelijk aan welke voorwaarden zij moeten voldoen om in aanmerking te komen voor een hogere trede of schaal. Schoolbesturen veronderstellen dat dit meestal wel helder is, maar in de beleving van medewerkers mag hier meer duidelijkheid over worden verschaft. Daarnaast laat het Werkonderzoek zien dat de ontwikkeling van medewerkers lang niet altijd met hen wordt geëvalueerd. Schoolleiders kunnen hier meer werk van maken. De roep om meer transparante en duidelijke promotiecriteria is in eerste instantie een aangelegenheid van (individuele) schoolbesturen. In de reflectiebijeenkomsten (met vertegenwoordigers namens het onderwijspersoneel) is evenwel ook gesuggereerd om dit, vanwege inconsistenties binnen en tussen schoolbesturen, op landelijk niveau meer te uniformeren.
- *Ontwikkel specifiek beleid gericht op specialismen.*  
Scholen en besturen voeren voorsnog weinig specifiek beleid gericht op het benutten van de expertises en specialismen van leerkrachten. Dit is jammer omdat dit medewerkers in hun kracht zet, het bijdraagt aan een grotere werktevredenheid van medewerkers en ook de kwaliteit van het onderwijs versterkt. We adviseren scholen daarom, waar mogelijk, sterker in te zetten op het gebruik en de ontwikkeling van specialistische kennis van leraren, bijvoorbeeld bij de verdeling van jaartaken. Daarbij realiseren we ons dat dit in tijden van arbeidsmarktkracht soms lastig te realiseren is.
- *Biedt schoolleiders meer professionele ruimte.*  
Schoolleiders ervaren over het algemeen voldoende professionele ruimte om hun vak uit te kunnen oefenen. Vooral op het vlak van de professionalisering van het personeel, het ontwerpen en uitvoeren van onderwijsprocessen en de bedrijfsvoering hebben zij veel zeggenschap. Dit geldt in het bijzonder voor schoolleiders bij kleine besturen. Degenen bij grotere besturen beoordelen de professionele ruimte minder. Hier ligt duidelijk ruimte voor verbetering, hetgeen ook de kwaliteit van het personeelsbeleid ten goede komt. Meer ruimte en dialoog zorgt immers voor een betere afstemming van het beoogde en geïmplementeerde beleid. In de reflectiebijeenkomsten is voorgesteld om de Inspectie van het onderwijs op het vlak van strategisch personeelsbeleid een rol te geven als sparringpartner voor de schoolleider. Dit kan vooral een kwaliteitsimpuls geven aan de schoolleiders die hun professionele ruimte minder goed weten te benutten. Overigens zouden ook leraren daar in het kader van strategisch personeelsbeleid een rol in kunnen vervullen.
- *Verminder de regeldruk.*  
De ervaren regeldruk in het po is hoog en dat heeft een negatief effect heeft op de (gepercipieerde) kwaliteit van het personeelsbeleid, en belemmert daarnaast ook de implementatie van strategisch personeelsbeleid. In internationaal vergelijkend perspectief kent het onderwijs in Nederland een relatief hoge regeldruk.<sup>60</sup> We adviseren daarom het ministerie en de besturen om de regeldruk in het onderwijs te verminderen. In de reflectiebijeenkomsten zijn enkele suggesties genoemd om hier concreet mee aan de slag te gaan. Het gaat dan vooral om vermindering van de administratieve lasten voor leraren en schoolleiders. De universitaire sector zou hiervoor als voorbeeld kunnen dienen, waar eerder een vergelijkbare aanpak is gehanteerd.

<sup>60</sup> <https://www.nro.nl/onderzoeksprojecten/onderwijstijd-meer-minder>

## Bijlage A Tabellen besturen

Tabel A1 – Stellingen over afstemming van personeelsbeleid op onderwijskundige schooldoelen

In de scholen binnen mijn bestuur...	Mean	St.Dev.	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee oneens/eens	Mee eens	Helemaal mee eens	Valid N
...wordt het personeelsbeleid afgestemd op de onderwijskundige schooldoelen.	4,11	,67	0%	1%	13%	58%	27%	147
...is het personeelsbeleid erop gericht de bekwaamheden en motivatie te ontwikkelen die medewerkers nodig hebben om goed te functioneren.	4,54	,60	0%	1%	2%	39%	58%	146
...ondersteunt het personeelsbeleid het goed functioneren van medewerkers.	4,43	,60	0%	1%	4%	47%	48%	145
...wordt in kaart gebracht in hoeverre het personeelsbeleid de gewenste resultaten oplevert.	3,49	,90	1%	14%	33%	41%	12%	142
...wordt gevolgd hoe goed schoolleiders hun medewerkers ondersteunen.	3,87	,82	0%	8%	18%	55%	20%	145
...worden de onderwijsresultaten besproken om na te gaan of het personeelsbeleid om bijstelling vraagt.	3,92	,99	1%	9%	19%	39%	32%	146
...wordt het personeelsbeleid aangepast als het functioneren van medewerkers daar om vraagt (bijvoorbeeld door te investeren in werving, scholing of de gesprekscyclus).	4,49	,60	0%	0%	5%	40%	55%	147
...wordt het personeelsbeleid aangepast als het welzijn van medewerkers daar om vraagt.	4,45	,59	0%	0%	5%	45%	50%	147
...wordt de tevredenheid van medewerkers over hun werk en het personeelsbeleid periodiek onderzocht.	4,59	,77	0%	4%	6%	18%	73%	147

Tabel A2 – Stellingen over afstemming van personeelsbeleid op externe ontwikkelingen waar de scholen binnen het bestuur mee te maken hebben

In de scholen binnen mijn bestuur...	Mean	St.Dev.	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee oneens/eens	Mee eens	Helemaal mee eens	Valid N
...worden externe ontwikkelingen gevolgd om te anticiperen op veranderingen.	4,63	,51	0%	0%	1%	34%	65%	147
... is er een strategische personeelsplanning om te anticiperen op ontwikkelingen en in- en uitstroom van personeel.*	3,68	,99	2%	13%	19%	47%	19%	147
...is het personeelsbeleid gericht op het hebben van voldoende en goed opgeleide medewerkers passend bij de gewenste ontwikkeling van de school.	4,31	,66	0%	1%	8%	51%	40%	146
...is het personeelsbeleid doorlopend gericht op verbetering van het onderwijs in aansluiting op externe ontwikkelingen.	4,07	,73	0%	2%	19%	51%	29%	147
...worden er regelmatig gesprekken gevoerd over het schoolbeleid met relevante externe stakeholders (ouders, gemeente, samenwerkingsverband, etc.).	4,08	,74	0%	3%	14%	55%	28%	144

Tabel A3 – Stellingen over de toepassing van strategisch personeelsbeleid door schoolleiders

In de scholen binnen mijn bestuur...	Mean	St.Dev.	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee oneens/eens	Mee eens	Helemaal mee eens	Valid N
...passen schoolleiders de onderdelen van het personeelsbeleid (opleiding en ontwikkeling, gesprekscyclus, etc.) zo toe dat dit medewerkers in de praktijk ondersteunt	4,05	,67	0%	2%	14%	62%	23%	147
...maken schoolleiders indien nodig passende individuele afspraken met medewerkers, waardoor zij hun werk beter kunnen doen	4,41	,54	0%	0%	2%	55%	43%	147
...maken schoolleiders indien nodig afspraken met medewerkers die passen bij hun persoonlijke situatie	4,41	,59	0%	1%	2%	51%	46%	147
...tonen schoolleiders belangstelling voor het welzijn van hun medewerkers	4,51	,54	0%	0%	2%	45%	53%	147
...geven schoolleiders feedback op het functioneren van hun medewerkers	4,17	,71	0%	2%	12%	53%	33%	147
...staan schoolleiders open voor suggesties van medewerkers	4,22	,65	0%	1%	9%	56%	33%	143
...bespreken schoolleiders met hun medewerkers welke ontwikkelingsbehoeften zij hebben	4,41	,54	0%	0%	1%	55%	43%	147
...bieden schoolleiders hun medewerkers ruimte en faciliteiten voor professionele ontwikkeling (tijd en middelen)	4,32	,64	0%	0%	9%	49%	42%	146
...bespreken schoolleiders met hun medewerkers hoe ze kunnen samenwerken en hoe ze daarbij gebruik kunnen maken van elkaars sterke punten	3,90	,81	0%	6%	19%	53%	22%	143
...wordt bij de werving en selectie van personeel rekening gehouden met de opgave van de school en de expertise van medewerkers*	4,08	,79	1%	4%	14%	52%	30%	147

\* Item is niet opgenomen in de meetschaal.



Tabel A4 – Stellingen over (onderwijskundig) leiderschap

Binnen mijn bestuur zorgen schoolleiders ervoor dat ...	Mean	St.Dev.	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee oneens/eens	Mee eens	Helemaal mee eens	Valid N
...de onderwijskundige doelen met medewerkers worden besproken	4,39	,57	0%	0%	3%	54%	43%	145
...naar de onderwijskundige doelen van de school wordt verwezen in gesprekken met medewerkers	4,18	,72	0%	2%	14%	50%	35%	140
...medewerkers waardering krijgen voor hun bijdrage aan de school	4,26	,57	0%	0%	7%	61%	32%	146
...uitdagingen op een constructieve manier met medewerkers worden besproken	4,10	,63	0%	1%	13%	61%	25%	142
...iedere medewerker duidelijke informatie krijgt over zijn/haar verantwoordelijkheid voor de taken die hij/zij heeft	4,03	,72	0%	3%	15%	58%	24%	145
...duidelijke plannen worden uitgewerkt over de uitvoering van taken	3,89	,75	0%	2%	26%	51%	21%	142
...zij de doelen van de school als uitgangspunt nemen voor hun handelen	4,13	,63	0%	1%	11%	62%	26%	145
...zij de doelen van de school als uitgangspunt nemen voor de professionele ontwikkeling van medewerkers	4,11	,67	0%	1%	14%	57%	28%	146

Tabel A5 – Stellingen over ontwikkelperspectief van medewerkers en schoolleiders

Medewerkers binnen mijn bestuur hebben ...	Mean	St.Dev.	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee oneens/eens	Mee eens	Helemaal mee eens	Valid N
...de mogelijkheid om trainingen, cursussen en workshops te volgen in relatie tot de doelen van de school	4,26	,66	0%	0%	12%	49%	39%	147
...voldoende tijd en middelen om zich te kunnen professionaliseren*	3,76	,80	0%	3%	38%	40%	20%	146
...de mogelijkheid om van coaching gebruik te maken	3,95	,87	0%	5%	26%	39%	30%	146
...steun bij het plannen van hun toekomstige ontwikkeling	3,79	,74	0%	3%	31%	50%	16%	145
...de mogelijkheid om zich te ontwikkelen, naast hun primaire werkzaamheden	3,92	,74	0%	3%	22%	54%	20%	147
...de mogelijkheid om door te groeien naar een hogere functie of schaal	3,51	,85	0%	10%	43%	34%	13%	147
...de mogelijkheid om van elkaar te leren (bv. collegiale consultatie)	3,75	,82	1%	4%	33%	44%	18%	147
...professionele ruimte om met collega's eigen initiatieven voor professionele ontwikkeling te nemen	3,77	,81	0%	7%	25%	51%	17%	143
...(individuele) begeleiding als ze bij ons starten als leraar (bijv. coaching, intervisie, gerichte training, etc.)	4,28	,71	0%	0%	13%	43%	43%	147
Schoolleiders binnen mijn bestuur hebben ...	Mean	St.Dev.	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee oneens/eens	Mee eens	Helemaal mee eens	Valid N
...de mogelijkheid om trainingen, cursussen en workshops te volgen in relatie tot de doelen van de school	4,32	,59	0%	0%	7%	55%	39%	147
...voldoende tijd en middelen om zich te kunnen professionaliseren*	3,99	,75	0%	2%	22%	50%	25%	146
...de mogelijkheid om van coaching gebruik te maken	4,23	,71	0%	2%	12%	49%	37%	147
...steun bij het plannen van hun toekomstige ontwikkeling	4,16	,70	0%	2%	13%	53%	32%	147
...de mogelijkheid om zich te ontwikkelen, naast hun primaire werkzaamheden	4,09	,72	0%	2%	16%	54%	29%	147
...de mogelijkheid om door te groeien naar een hogere functie of schaal	2,82	1,18	16%	22%	33%	20%	8%	145
...de mogelijkheid om van elkaar te leren (bv. collegiale consultatie)	4,12	,80	0%	4%	14%	48%	34%	147
...professionele ruimte om met collega's eigen initiatieven voor professionele ontwikkeling te nemen	4,13	,70	0%	0%	18%	50%	32%	146
...(individuele) begeleiding als ze bij ons starten als schoolleider (bijv. coaching, intervisie, gerichte training, etc.)	4,09	,79	0%	3%	13%	52%	31%	147

\* Item is niet opgenomen in de meetschaal.

Tabel A6 – Stellingen over functiemix

	Mean	St.Dev.	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee oneens/eens	Mee eens	Helemaal mee eens	Valid N
... is er specifiek beleid over hoe de expertises en specialismen van leerkrachten worden benut voor de organisatie (denk aan academisch opgeleide leerkrachten)	3,37	,93	1%	19%	34%	36%	11%	145
... is er een expliciete ambitie op de verdeling van de leraren over de functieschalen (LB/LC/LD)	3,10	1,01	2%	31%	31%	27%	9%	145
... is voor onderwijspersoneel duidelijk wat de voorwaarden en procedures zijn om in aanmerking te komen voor een hogere trede en/of schaal	3,66	,95	0%	14%	25%	42%	19%	145

Tabel A7 – Stellingen over zeggenschap medewerkers (mate waarin medewerkers participeren in beslissingen over de volgende onderwerpen)

	Mean	St.Dev.	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee oneens/eens	Mee eens	Helemaal mee eens	Valid N
Verdeling van lesgebonden taken (lessen/klassen; voor- en nawerk)	3,87	,63	0%	2%	21%	65%	12%	133
Verdeling van niet-lesgebonden taken (schooltaken en excursies)	3,99	,55	0%	0%	15%	70%	15%	134
Onderwijskundige doelen van de organisatie	3,76	,70	1%	1%	33%	53%	13%	137
De loopbaanmogelijkheden/inzet van expertises en specialismen in de organisatie	3,39	,78	2%	6%	51%	34%	7%	136
De keuze voor teamgerichte professionaliseringsactiviteiten en de besteding van de professionaliseringsmiddelen uit de cao	3,67	,73	0%	3%	39%	46%	12%	134

Tabel A8 – Stellingen over professionele ruimte schoolleiders (mate waarin schoolleiders zelfstandig beslissen over de volgende onderwerpen)

	Mean	St.Dev.	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee oneens/eens	Mee eens	Helemaal mee eens	Valid N
Het ontwerpen en het uitvoeren van onderwijsprocessen	4,26	,66	0%	2%	7%	54%	37%	144
Bedrijfsvoering (inclusief werkverdeling en oplossen van operationele problemen)	4,22	,70	0%	1%	12%	50%	37%	146
Contact met externe stakeholders (zoals gemeenten, SWV, VVE, etc.)	3,78	,80	0%	5%	31%	46%	19%	143
Inschaling en waardering van personeel	3,41	,96	2%	13%	40%	30%	14%	146
Beschikbare faciliteiten voor ontwikkelen en professionaliseren	3,97	,74	0%	3%	19%	55%	22%	146
De loopbaanmogelijkheden/inzet van expertises en specialismen in de organisatie	3,83	,75	0%	4%	27%	53%	17%	145
Individuele en teamgerichte professionalisering van personeel	4,37	,56	0%	0%	4%	55%	41%	146

Tabel A9 – Stellingen over duurzame inzetbaarheid van medewerkers en schoolleiders

	Mean	St.Dev.	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee oneens/eens	Mee eens	Helemaal mee eens	Valid N
De medewerkers zijn voldoende toegerust* voor hun werk	4,01	,51	0%	1%	10%	77%	13%	147
De schoolleiders zijn voldoende toegerust* voor hun werk	4,11	,51	0%	0%	8%	73%	19%	147
De medewerkers zijn voldoende gemotiveerd om zich professioneel te blijven ontwikkelen, passend bij de gewenste ontwikkeling van het onderwijs	3,75	,69	1%	3%	26%	61%	9%	145
De schoolleiders zijn voldoende gemotiveerd om zich professioneel te blijven ontwikkelen, passend bij de gewenste ontwikkeling van het onderwijs	4,10	,56	0%	1%	9%	70%	20%	146

Tabel A10 – Oordelen over strategisch personeelsbeleid (rapportcijfers)

	Mean	St.Dev.	< 6	6-7	>= 8	Valid N
Hoe goed hebben de schoolleiders uitwerking gegeven aan het strategisch personeelsbeleid in hun school?	7,24	1,13	4%	55%	41%	141
In welke mate ondersteunt het personeelsbeleid het realiseren van de onderwijskundige doelen van de scholen binnen uw bestuur?	7,57	,97	1%	48%	51%	144
In welke mate ondersteunt het personeelsbeleid het ontwikkelperspectief van leraren?	7,62	1,04	3%	36%	61%	147
In welke mate ondersteunt het personeelsbeleid het ontwikkelperspectief van onderwijsondersteunend personeel?	7,36	1,23	6%	45%	49%	146
In welke mate ondersteunt het personeelsbeleid het ontwikkelperspectief van schoolleiders?	7,81	,96	0%	35%	65%	146
In welke mate ondersteunt het personeelsbeleid de duurzame inzetbaarheid van medewerkers?	7,28	1,08	5%	53%	43%	145
In welke mate worden de verschillende expertises en specialismen van onderwijspersoneel voldoende benut en ingezet in de organisatie?	7,15	1,13	7%	59%	34%	144
In welke mate zijn er voldoende faciliteiten (vrijgestelde tijd en middelen) beschikbaar voor medewerkers om hun expertises en specialismen in te zetten in de organisatie?	6,93	1,47	12%	52%	36%	144
In welke mate heeft uw bestuur goed zicht op (de toepassing van) het strategisch personeelsbeleid in de scholen onder uw bestuur?	7,38	1,21	6%	48%	46%	145
In welke mate informeren scholen uw bestuur over de resultaten van en ervaringen met (de toepassing van) het strategisch personeelsbeleid in hun school?	7,21	1,42	9%	43%	47%	144
In welke mate stelt het bestuur financiële middelen beschikbaar aan scholen voor het voeren van strategisch personeelsbeleid?	7,61	1,26	4%	35%	61%	139

## Bijlage B Tabellen schoolleiders

Tabel B1 – Stellingen over afstemming van personeelsbeleid op onderwijskundige schooldoelen

In mijn school...	Mean	St.Dev.	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee oneens/eens	Mee eens	Helemaal mee eens	Valid N
...wordt het personeelsbeleid afgestemd op de onderwijskundige schooldoelen	4,16	,85	1%	5%	10%	47%	38%	544
...is het personeelsbeleid erop gericht de bekwaamheden en motivatie te ontwikkelen die medewerkers nodig hebben om goed te functioneren	4,51	,67	1%	1%	2%	38%	58%	545
...ondersteunt het personeelsbeleid het goed functioneren van medewerkers	4,38	,73	1%	2%	4%	44%	49%	545
...wordt in kaart gebracht in hoeverre het personeelsbeleid de gewenste resultaten oplevert	3,60	,92	1%	12%	27%	45%	15%	539
...wordt gevolgd hoe goed ik als schoolleider medewerkers ondersteun	3,73	,91	1%	11%	20%	50%	18%	534
...worden de onderwijsresultaten besproken om na te gaan of het personeelsbeleid om bijstelling vraagt	3,99	,94	0%	9%	14%	44%	33%	542
...wordt het personeelsbeleid aangepast als het functioneren van medewerkers daar om vraagt (bijvoorbeeld door te investeren in werving, scholing of de gesprekscyclus)	4,30	,76	1%	3%	6%	47%	43%	544
...wordt het personeelsbeleid aangepast als het welzijn van medewerkers daar om vraagt	4,31	,79	1%	2%	8%	41%	47%	544
...wordt de tevredenheid van medewerkers over hun werk en het personeelsbeleid periodiek onderzocht	4,60	,68	1%	2%	2%	27%	68%	543

Tabel B2 – Stellingen over afstemming van personeelsbeleid op externe ontwikkelingen waar de school mee te maken hebben

In de scholen binnen mijn bestuur...	Mean	St.Dev.	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee oneens/eens	Mee eens	Helemaal mee eens	Valid N
... worden externe ontwikkelingen gevolgd om te anticiperen op veranderingen	4,30	,69	0%	2%	6%	51%	41%	545
...is er een strategische personeelsplanning om te anticiperen op ontwikkelingen en in- en uitstroom van personeel	3,80	,96	1%	10%	20%	44%	24%	541
...is het personeelsbeleid gericht op het hebben van voldoende en goed opgeleide medewerkers, passend bij de gewenste ontwikkeling van de school	4,22	,79	1%	4%	8%	49%	39%	545
...is het personeelsbeleid doorlopend gericht op verbetering van het onderwijs in aansluiting op externe ontwikkelingen	4,03	,82	1%	5%	15%	51%	29%	544
...worden er regelmatig gesprekken gevoerd over het schoolbeleid met relevante externe stakeholders (ouders, gemeente, samenwerkingsverband, etc.)	3,94	,81	0%	6%	16%	54%	23%	542

Tabel B3 – Stellingen over de toepassing van strategisch personeelsbeleid door schoolleiders

In de scholen binnen mijn bestuur...	Mean	St.Dev.	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee oneens/eens	Mee eens	Helemaal mee eens	Valid N
Ik pas de onderdelen van het personeelsbeleid (opleiding en ontwikkeling, gesprekscyclus, etc.) zo toe dat dit in praktijk bijdraagt aan de ondersteuning van mijn medewerkers	4,31	,64	0%	2%	5%	55%	39%	545
Ik maak indien nodig passende individuele afspraken met medewerkers, waardoor zij hun werk beter kunnen doen	4,59	,58	0%	1%	0%	37%	62%	545
Ik maak indien nodig afspraken met medewerkers die passen bij hun persoonlijke situatie	4,57	,59	0%	1%	1%	37%	61%	545
Ik toon belangstelling voor het welzijn van mijn medewerkers	4,68	,56	0%	1%	1%	27%	71%	545
Ik geef feedback op het functioneren van mijn medewerkers	4,43	,62	0%	1%	2%	48%	48%	545
Ik sta open voor suggesties van mijn medewerkers	4,64	,57	0%	1%	0%	31%	67%	545
Ik bespreek met mijn medewerkers welke ontwikkelingsbehoeften zij hebben	4,57	,60	0%	1%	1%	37%	61%	545
Ik bied mijn medewerkers ruimte en faciliteiten voor professionele ontwikkeling (tijd en middelen)	4,52	,64	0%	1%	3%	38%	58%	545
Ik bespreek met mijn medewerkers hoe ze kunnen samenwerken en hoe ze daarbij gebruik kunnen maken van elkaars sterke punten	4,29	,69	0%	1%	7%	51%	40%	545
Ik houd bij de werving en selectie van personeel rekening met de opgave van de school en de expertise van medewerkers*	4,21	,85	1%	2%	14%	40%	43%	543

\* Item is niet opgenomen in de meetschaal.

Tabel B4 – Stellingen over (onderwijskundig) leiderschap

Ik zorg ervoor dat ...	Mean	St.Dev.	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee oneens/eens	Mee eens	Helemaal mee eens	Valid N
...de onderwijskundige doelen met medewerkers bespreek	4,54	,61	0%	1%	2%	39%	58%	545
...naar de onderwijskundige doelen van de school verwijst in gesprekken met collega-leidinggevenden en medewerkers	4,23	,68	0%	1%	9%	55%	35%	543
...medewerkers waardering geef voor hun bijdrage aan de school	4,61	,57	0%	0%	1%	34%	64%	545
...uitdagingen op een constructieve manier met medewerkers bespreek	4,33	,60	1%	0%	2%	59%	38%	543
...iedere medewerker duidelijke informatie geef over zijn/haar verantwoordelijkheid voor de taken die hij/zij heeft	4,21	,66	0%	1%	9%	57%	33%	543
...duidelijke plannen uitwerk over de uitvoering van taken	3,98	,78	1%	3%	17%	55%	24%	545
...de doelen van de school als uitgangspunt neem voor mijn handelen	4,48	,62	0%	0%	4%	42%	54%	545
...de doelen van de school als uitgangspunt neem voor de professionele ontwikkeling van mijn medewerkers	4,42	,65	0%	1%	5%	45%	49%	545

Tabel B5 – Stellingen over ontwikkelperspectief van medewerkers en schoolleiders

Medewerkers in deze school hebben ...	Mean	St.Dev.	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee oneens/eens	Mee eens	Helemaal mee eens	Valid N
...de mogelijkheid om trainingen, cursussen en workshops te volgen in relatie tot de doelen van de school	4,40	,62	0%	0%	6%	48%	46%	545
...voldoende tijd en middelen om zich te kunnen professionaliseren	3,84	,79	0%	4%	28%	48%	20%	545
...de mogelijkheid om van coaching gebruik te maken	4,02	,79	0%	1%	25%	43%	31%	543
...steun bij het plannen van hun toekomstige ontwikkeling	4,01	,68	0%	1%	17%	61%	21%	543
...de mogelijkheid om door te groeien naar een aanvullende rol naast het lesgeven, denk aan taalcoördinator of gedragsspecialist	3,97	,83	1%	3%	22%	47%	27%	545
...de mogelijkheid om zich te ontwikkelen naast hun primaire werkzaamheden	3,97	,75	0%	2%	20%	54%	23%	545
...de mogelijkheid om door te groeien naar een hogere functie of schaal	3,46	,91	1%	13%	41%	31%	14%	543
...de mogelijkheid om van elkaar te leren (bv. collegiale consultatie)	4,08	,82	0%	2%	22%	41%	34%	545
...professionele ruimte om met collega's eigen initiatieven voor professionele ontwikkeling te nemen	4,13	,68	0%	1%	14%	56%	29%	544
...individuele begeleiding als ze bij ons starten als leraar (bijv. coaching, intervisie, gerichte training, etc.)	4,23	,73	0%	1%	13%	47%	39%	545
Schoolleiders binnen mijn bestuur hebben ...	Mean	St.Dev.	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee oneens/eens	Mee eens	Helemaal mee eens	Valid N
...de mogelijkheid om trainingen, cursussen en workshops te volgen in relatie tot de doelen van de school	4,33	,66	0%	1%	8%	48%	43%	544
...voldoende tijd en middelen om me te kunnen professionaliseren	3,73	,95	1%	9%	29%	37%	23%	544
...de mogelijkheid om van coaching gebruik te maken	4,05	,83	0%	4%	18%	46%	32%	535
...steun bij het plannen van mijn toekomstige ontwikkeling	3,82	,91	2%	6%	23%	47%	23%	538
...de mogelijkheid om mij verder te ontwikkelen, naast mijn primaire werkzaamheden	3,89	,85	1%	6%	20%	51%	23%	539
...de mogelijkheid om door te groeien naar een hogere functie of schaal	2,55	1,11	19%	33%	30%	12%	6%	524
...de mogelijkheid om door te groeien naar een aanvullende rol naast het leidinggeven aan de eigen school (denk aan werkzaamheden binnen het bestuur)	3,01	1,12	10%	21%	36%	21%	11%	519
...de mogelijkheid om van andere schoolleiders te leren (bv. collegiale consultatie)	3,89	,92	2%	5%	23%	44%	27%	543
...professionele ruimte om met collega's eigen initiatieven voor professionele ontwikkeling te nemen	3,91	,86	1%	4%	22%	47%	25%	541
...(individuele) begeleiding gehad toen ik op deze school startte als schoolleider	2,89	1,31	18%	22%	25%	21%	14%	538

\* Item is niet opgenomen in de meetschaal.



Tabel B6 – Stellingen over functiemix

	Mean	St.Dev.	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee oneens/eens	Mee eens	Helemaal mee eens	Valid N
... is er specifiek beleid over hoe de expertises en specialismen van leerkrachten worden benut voor de organisatie (denk aan academisch opgeleide leerkrachten)	3,42	,93	1%	16%	32%	40%	11%	536
... is er een expliciete ambitie op de verdeling van de leraren over de functieschalen (LB/LC/LD)	3,13	1,02	4%	25%	34%	28%	9%	538
...is voor onderwijspersoneel duidelijk wat de voorwaarden en procedures zijn om in aanmerking te komen voor een hogere trede en/of schaal	3,43	,96	2%	15%	33%	38%	12%	528

Tabel B7 – Stellingen over zeggenschap medewerkers (mate waarin medewerkers participeren in beslissingen over de volgende onderwerpen)

	Mean	St.Dev.	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee oneens/eens	Mee eens	Helemaal mee eens	Valid N
Verdeling van lesgebonden taken (lessen/klassen; voor- en nawerk)	3,85	,92	1%	8%	22%	43%	26%	545
Verdeling van niet-lesgebonden taken (schooltaken en excursies)	4,13	,77	0%	4%	11%	52%	33%	545
Onderwijskundige doelen van de organisatie	4,09	,67	0%	1%	13%	60%	25%	545
De loopbaanmogelijkheden/inzet van expertises en specialismen in de organisatie	3,55	,79	0%	7%	42%	40%	11%	543
De keuze voor teamgerichte professionaliseringsactiviteiten en de besteding van de professionaliseringsmiddelen uit de cao	3,78	,78	0%	4%	31%	48%	17%	545

Tabel B8 – Stellingen over professionele ruimte schoolleiders (mate waarin schoolleiders zelfstandig beslissen over de volgende onderwerpen)

	Mean	St.Dev.	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee oneens/eens	Mee eens	Helemaal mee eens	Valid N
Het ontwerpen en het uitvoeren van onderwijsprocessen	3,89	,97	2%	8%	17%	45%	28%	543
Bedrijfsvoering (inclusief werkverdeling en oplossen van operationele problemen)	4,03	,88	1%	5%	16%	46%	32%	544
Contact met externe stakeholders (zoals gemeenten, SWV, VVE, etc.)	3,91	,83	0%	5%	24%	47%	25%	545
Inschaling en waardering van personeel	3,18	1,06	6%	21%	32%	32%	10%	545
Beschikbare faciliteiten voor ontwikkelen en professionaliseren	3,78	,87	1%	6%	25%	48%	19%	545
De loopbaanmogelijkheden/inzet van expertises en specialismen in de organisatie	3,68	,91	2%	8%	27%	46%	17%	545
Individuele en teamgerichte professionalisering van personeel	4,18	,81	1%	3%	12%	46%	38%	544

Tabel B9 – Stellingen over duurzame inzetbaarheid van medewerkers en schoolleiders

	Mean	St.Dev.	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee oneens/eens	Mee eens	Helemaal mee eens	Valid N
Medewerkers zijn voldoende toegerust* voor hun werk	3,99	,55	0%	1%	14%	72%	14%	545
Ik ben voldoende toegerust* voor mijn werk	4,15	,53	0%	0%	7%	71%	22%	545
Medewerkers zijn voldoende gemotiveerd om zich professioneel te blijven ontwikkelen, passend bij de gewenste ontwikkeling van het onderwijs	3,89	,72	0%	3%	22%	57%	18%	545
Ik ben voldoende gemotiveerd om me professioneel te blijven ontwikkelen, passend bij de gewenste ontwikkeling van het onderwijs	4,22	,65	0%	1%	8%	58%	33%	545

Tabel B10 – Oordelen over strategisch personeelsbeleid (rapportcijfers)

	Mean	St.Dev.	< 6	6-7	>= 8	Valid N
Hoe goed heeft u uitwerking gegeven aan het strategisch personeelsbeleid op uw school?	7,49	1,13	5%	39%	56%	533
In welke mate ondersteunt het personeelsbeleid het realiseren van de onderwijskundige doelen van uw school?	7,56	1,28	6%	35%	59%	542
In welke mate ondersteunt het personeelsbeleid het ontwikkelperspectief van leraren?	7,50	1,18	4%	41%	55%	541
In welke mate ondersteunt het personeelsbeleid het ontwikkelperspectief van onderwijsondersteunend personeel?	7,30	1,32	6%	47%	47%	524
In welke mate ondersteunt het personeelsbeleid het ontwikkelperspectief van leidinggevenden?	7,36	1,29	7%	43%	51%	528
In welke mate ondersteunt het personeelsbeleid de duurzame inzetbaarheid van medewerkers?	7,24	1,37	9%	45%	46%	536
In welke mate worden de verschillende expertises en specialismen van onderwijspersoneel voldoende benut en ingezet in de organisatie?	7,48	1,29	7%	39%	54%	545
In welke mate zijn er voldoende faciliteiten (vrijgestelde tijd en middelen) beschikbaar voor medewerkers om hun expertises en specialismen in te zetten in de organisatie?	6,81	1,79	19%	41%	40%	545
In welke mate heeft het bestuur waar uw school onder valt goed zicht op (de toepassing van) het strategisch personeelsbeleid in uw school?	7,08	1,66	13%	45%	42%	538
In welke mate informeert uw school het bestuur waar uw school onder valt over de resultaten van en ervaringen met het strategisch personeelsbeleid in uw school?	7,51	1,38	7%	40%	53%	538
Hoe goed heeft u uitwerking gegeven aan het strategisch personeelsbeleid op uw school?	7,49	1,13	12%	37%	51%	533

## Bijlage C Tabellen leraren

Tabel C1 – Stellingen over afstemming van personeelsbeleid op onderwijskundige schooldoelen

In mijn school...	Mean	St.Dev.	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee oneens/eens	Mee eens	Helemaal mee eens	Valid N
...wordt het personeelsbeleid afgestemd op de onderwijskundige schooldoelen	3,69	,92	3%	8%	21%	53%	15%	679
...is het personeelsbeleid erop gericht de bekwaamheden en motivatie te ontwikkelen die medewerkers nodig hebben om goed te functioneren	3,84	,90	2%	7%	14%	56%	20%	712
...ondersteunt het personeelsbeleid het goed functioneren van medewerkers	3,75	,94	2%	9%	19%	51%	19%	717
...wordt in kaart gebracht in hoeverre het personeelsbeleid de gewenste resultaten oplevert	3,49	,96	3%	13%	28%	44%	12%	624
...wordt gevolgd hoe goed de schoolleider medewerkers ondersteunt	3,30	1,07	5%	19%	30%	33%	13%	553
...worden de onderwijsresultaten besproken om na te gaan of het personeelsbeleid om bijstelling vraagt	3,81	,96	2%	9%	17%	49%	23%	671
...wordt het personeelsbeleid aangepast als het functioneren van medewerkers daar om vraagt (bijvoorbeeld door te investeren in werving, scholing of gesprekken)	3,69	,98	3%	12%	18%	49%	18%	678
...wordt het personeelsbeleid aangepast als het welzijn van medewerkers daar om vraagt	3,82	,96	2%	9%	15%	52%	22%	684
...wordt de tevredenheid van medewerkers over hun werk en het personeelsbeleid periodiek onderzocht	3,78	,97	2%	9%	18%	49%	22%	695

Tabel C2 – Stellingen over de toepassing van strategisch personeelsbeleid door de leidinggevende

Mijn leidinggevende...	Mean	St.Dev.	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee oneens/eens	Mee eens	Helemaal mee eens	Valid N
...past de onderdelen van het personeelsbeleid (opleiding en ontwikkeling, gesprekscyclus, etc.) zo toe dat deze mij in de praktijk ondersteunen	3,87	,97	2%	9%	18%	44%	27%	720
...maakt indien nodig passende individuele afspraken met mij, waardoor ik mijn werk beter kan doen	4,23	,89	1%	5%	10%	37%	47%	732
...maakt indien nodig afspraken met mij die passen bij mijn persoonlijke situatie	4,29	,85	1%	3%	9%	38%	48%	727
...toont belangstelling voor mijn welzijn	4,22	,94	2%	5%	11%	35%	48%	734
...geeft mij feedback op mijn functioneren	4,09	,90	1%	6%	11%	45%	36%	733
...staat open voor suggesties van mij	4,30	,82	1%	3%	9%	40%	47%	731
...bespreekt met mij welke ontwikkelingsbehoeften ik heb	4,11	,90	1%	6%	13%	43%	38%	731
...biedt mij ruimte en faciliteiten voor professionele ontwikkeling (tijd en middelen)	4,21	,89	1%	4%	13%	37%	45%	730
...bespreekt met mij hoe ik en mijn collega's kunnen samenwerken en daarbij gebruik kunnen maken van elkaars sterke punten	3,83	,98	1%	10%	18%	44%	26%	729
...houdt bij de werving en selectie van personeel rekening met de opgave van onze school en de expertise van medewerkers*	3,73	1,11	5%	9%	21%	37%	28%	698

\* Item is niet opgenomen in de meetschaal.

Tabel C3 – Stellingen over (onderwijskundig) leiderschap

Mijn leidinggevende ...	Mean	St.Dev.	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee oneens/eens	Mee eens	Helemaal mee eens	Valid N
...bespreekt de onderwijskundige doelen met mij	3,89	,92	1%	10%	14%	50%	25%	734
...verwijst naar de onderwijskundige doelen van de school in gesprekken met mijn collega's en mij	3,99	,85	0%	7%	15%	50%	28%	730
...geeft mij waardering voor mijn bijdrage aan de school	4,20	,92	2%	5%	10%	40%	44%	734
...bespreekt uitdagingen op een constructieve manier met mij	4,00	,89	1%	5%	17%	47%	30%	726
...geeft mij duidelijke informatie over mijn verantwoordelijkheid voor de taken die ik heb	3,96	,89	1%	7%	16%	47%	28%	734
...werkt duidelijke plannen uit over de uitvoering van taken	3,80	,97	1%	11%	19%	44%	24%	733
...neemt de doelen van de school als uitgangspunt voor zijn/haar handelen	4,23	,74	0%	3%	9%	50%	38%	726
...neemt de doelen van de school als uitgangspunt voor mijn professionele ontwikkeling	4,03	,83	0%	5%	16%	49%	30%	716

---

Tabel C4 – Stellingen over ontwikkelperspectief van medewerkers

Ik heb ...	Mean	St.Dev.	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee oneens/eens	Mee eens	Helemaal mee eens	Valid N
...de mogelijkheid om trainingen, cursussen en workshops te volgen in relatie tot de doelen van de school	4,07	,81	0%	3%	18%	46%	32%	728
...voldoende tijd en middelen om mij te kunnen professionaliseren	3,35	1,00	4%	16%	34%	35%	12%	731
...de mogelijkheid om van coaching gebruik te maken	3,69	,95	2%	8%	27%	43%	19%	683
...steun bij het plannen van mijn toekomstige ontwikkeling	3,64	,96	3%	8%	29%	42%	18%	700
...de mogelijkheid om door te groeien naar een aanvullende rol naast het lesgeven (denk aan taalcoördinator of gedragspecialist)	3,68	1,06	4%	11%	22%	40%	23%	692
...de mogelijkheid om mij verder te ontwikkelen, naast mijn primaire werkzaamheden	3,69	,99	3%	9%	24%	44%	20%	708
...de mogelijkheid om door te groeien naar een hogere functie of schaal	3,02	1,23	14%	21%	27%	27%	12%	642
...de mogelijkheid om van elkaar te leren (bv. collegiale consultatie)	3,70	1,05	3%	11%	25%	37%	25%	733
...professionele ruimte om met collega's eigen initiatieven voor professionele ontwikkeling te nemen	3,67	1,01	3%	10%	26%	40%	21%	717
...(individuele) begeleiding gehad toen ik op deze school startte als leraar	2,94	1,31	18%	20%	25%	23%	14%	696

\* Item is niet opgenomen in de meetschaal.

Tabel C5 – Stellingen over functiemix

Op mijn school...	Mean	St.Dev.	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee oneens/eens	Mee eens	Helemaal mee eens	Valid N
...is er specifiek beleid over hoe de expertises en specialismen van leerkrachten worden benut voor de school/het bestuur (denk aan academisch opgeleide leerkrachten)	3,34	1,05	6%	17%	24%	44%	9%	611
...is er een expliciete ambitie op de verdeling van de leraren over de functieschalen (LB/LC/LD)	2,98	1,17	12%	23%	30%	26%	10%	494
...is voor het personeel duidelijk wat de voorwaarden en procedures zijn om in aanmerking te komen voor een hogere trede en/of schaal	2,80	1,21	18%	24%	25%	25%	7%	596

Tabel C6 – Stellingen over zeggenschap medewerkers (mate waarin men participeert in beslissingen over de volgende onderwerpen)

	Mean	St.Dev.	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee oneens/eens	Mee eens	Helemaal mee eens	Valid N
Verdeling van lesgebonden taken (lessen/klassen; voor- en nawerk)	3,54	1,03	4%	10%	30%	38%	18%	718
Verdeling van niet-lesgebonden taken (schooltaken, excursies)	3,63	,98	3%	10%	27%	42%	19%	717
Onderwijskundige doelen van de organisatie	3,61	,92	2%	11%	27%	46%	15%	708
De loopbaanmogelijkheden/inzet van expertises en specialismen in de organisatie	3,21	,99	5%	17%	39%	31%	8%	667
De keuze voor teamgerichte professionaliseringsactiviteiten en de besteding van de professionaliseringsmiddelen uit de cao.	3,28	1,02	5%	15%	34%	35%	10%	660

Tabel C7 – Stellingen over duurzame inzetbaarheid van medewerkers

	Mean	St.Dev.	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee oneens/eens	Mee eens	Helemaal mee eens	Valid N
Ik ben voldoende toegerust* voor mijn werk	4,28	,66	0%	1%	8%	52%	38%	735
Mijn leidinggevende is voldoende toegerust* voor zijn/haar werk	4,16	,80	0%	4%	12%	47%	36%	717
Ik ben voldoende gemotiveerd om me professioneel te blijven ontwikkelen, passend bij de gewenste ontwikkeling van het onderwijs	4,10	,85	1%	3%	16%	44%	36%	735
Mijn leidinggevende is voldoende gemotiveerd om zich professioneel te blijven ontwikkelen, passend bij de gewenste ontwikkeling van het onderwijs	4,19	,81	1%	3%	12%	46%	39%	674
Ik ben voldoende op de hoogte welke stappen ik moet nemen om door te groeien naar een hogere trede en/of schaal	2,95	1,23	16%	18%	32%	22%	12%	680

Tabel C8 – Oordelen over strategisch personeelsbeleid (rapportcijfers)

	Mean	St.Dev.	< 6	6-7	>= 8	Valid N
Hoe goed heeft uw leidinggevende uitwerking gegeven aan het strategisch personeelsbeleid op uw school?	7,60	1,34	6%	32%	62%	631
In welke mate ondersteunt het personeelsbeleid het realiseren van de onderwijskundige doelen van uw school?	7,49	1,30	6%	39%	55%	638
In welke mate ondersteunt het personeelsbeleid het ontwikkelperspectief van leraren?	7,24	1,57	10%	42%	48%	650
In welke mate ondersteunt het personeelsbeleid het ontwikkelperspectief van onderwijsondersteunend personeel?	7,21	1,56	11%	41%	48%	514
In welke mate ondersteunt het personeelsbeleid de duurzame inzetbaarheid van het medewerkers?	6,87	1,85	17%	40%	44%	607
In welke mate worden de verschillende expertises en specialismen van onderwijspersoneel voldoende benut en ingezet in uw school?	7,17	1,77	14%	35%	51%	711
In welke mate zijn er voldoende faciliteiten (vrijgestelde tijd en middelen) beschikbaar voor medewerkers om hun expertises en specialismen in te zetten in uw school?	6,68	1,90	22%	40%	37%	699

Tabel C9 – Stellingen over onderwijskundige doelen en de school als professionele leergemeenschap

In mijn school...	Mean	St.Dev.	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee oneens/eens	Mee eens	Helemaal mee eens	Valid N
...zijn er schooldoelen die mij houvast bieden bij de uitvoering van mijn taken	4,35	,77	1%	3%	4%	45%	47%	730
...zijn de schooldoelen op zo'n manier geformuleerd dat het duidelijk is wat mijn verantwoordelijkheden zijn om deze doelen te bereiken	4,20	,84	1%	4%	7%	48%	39%	730
...worden de behoeften van leraren geïnventariseerd om er zeker van te zijn dat deze worden meegenomen in de schooldoelen	3,78	,99	1%	13%	18%	43%	25%	722
...zijn de schooldoelen voor mij te vertalen naar doelen op klassenniveau	4,19	,75	1%	3%	7%	55%	34%	725
...zijn de schooldoelen voor mij te vertalen naar doelen op leerling niveau	4,07	,80	1%	5%	8%	57%	28%	727
...ontwikkelen mijn collega's en ik gezamenlijk nieuwe didactische werkvormen	3,90	1,01	2%	10%	17%	41%	31%	730
...werken mijn collega's en ik samen aan het vernieuwen van het curriculum/onderwijsprogramma	4,00	,95	2%	7%	14%	44%	33%	730
...ontwikkelen mijn collega's en ik gezamenlijk nieuw lesmateriaal	3,56	1,08	3%	16%	22%	38%	20%	729
...geven mijn collega's en ik gezamenlijk vorm aan het integreren van nieuwe onderwerpen in de lespraktijk	3,90	,95	2%	8%	14%	49%	26%	723
...werken mijn collega's en ik gezamenlijk aan het oplossen van problemen in onze lespraktijk	4,30	,77	0%	3%	6%	46%	44%	728

## Bijlage D Tabellen ondersteunend personeel

Tabel D1 – Stellingen over afstemming van personeelsbeleid op onderwijskundige schooldoelen

In mijn school...	Mean	St.Dev.	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee oneens/eens	Mee eens	Helemaal mee eens	Valid N
...wordt het personeelsbeleid afgestemd op de onderwijskundige schooldoelen	3,92	,82	0%	7%	15%	57%	22%	246
...is het personeelsbeleid erop gericht de bekwaamheden en motivatie te ontwikkelen die medewerkers nodig hebben om goed te functioneren	3,95	,80	0%	6%	13%	58%	22%	257
...ondersteunt het personeelsbeleid het goed functioneren van medewerkers	3,86	,90	2%	7%	16%	53%	22%	254
...wordt in kaart gebracht in hoeverre het personeelsbeleid de gewenste resultaten oplevert	3,62	,92	1%	13%	21%	51%	13%	214
...wordt gevolgd hoe goed de schoolleider medewerkers ondersteunt	3,34	,97	4%	14%	36%	37%	9%	201
...worden de onderwijsresultaten besproken om na te gaan of het personeelsbeleid om bijstelling vraagt	3,90	,90	1%	7%	17%	50%	25%	240
...wordt het personeelsbeleid aangepast als het functioneren van medewerkers daar om vraagt (bijvoorbeeld door te investeren in werving, scholing of gesprekken)	3,88	,83	1%	6%	17%	56%	20%	247
...wordt het personeelsbeleid aangepast als het welzijn van medewerkers daar om vraagt	3,84	,94	2%	7%	17%	51%	22%	246
...wordt de tevredenheid van medewerkers over hun werk en het personeelsbeleid periodiek onderzocht	3,73	1,02	3%	12%	15%	49%	21%	239



Tabel D2 – Stellingen over de toepassing van strategisch personeelsbeleid door de leidinggevende

Mijn leidinggevende...	Mean	St.Dev.	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee oneens/eens	Mee eens	Helemaal mee eens	Valid N
...past de onderdelen van het personeelsbeleid (opleiding en ontwikkeling, gesprekscyclus, etc.) zo toe dat deze mij in de praktijk ondersteunen	3,75	,97	2%	10%	23%	43%	23%	256
...maakt indien nodig passende individuele afspraken met mij, waardoor ik mijn werk beter kan doen	4,27	,83	1%	3%	8%	42%	45%	260
...maakt indien nodig afspraken met mij die passen bij mijn persoonlijke situatie	4,33	,81	2%	2%	8%	40%	49%	261
...toont belangstelling voor mijn welzijn	4,21	,90	2%	3%	10%	40%	44%	263
...geeft mij feedback op mijn functioneren	3,96	,95	2%	8%	15%	44%	31%	261
...staat open voor suggesties van mij	4,28	,80	2%	2%	8%	45%	44%	263
...bespreekt met mij welke ontwikkelingsbehoeften ik heb	4,00	,88	2%	5%	15%	50%	29%	262
...biedt mij ruimte en faciliteiten voor professionele ontwikkeling (tijd en middelen)	4,13	,85	2%	2%	14%	47%	36%	260
...bespreekt met mij hoe ik en mijn collega's kunnen samenwerken en daarbij gebruik kunnen maken van elkaars sterke punten	3,82	,98	3%	8%	19%	45%	25%	262
...houdt bij de werving en selectie van personeel rekening met de opgave van onze school en de expertise van medewerkers*	3,96	,94	2%	5%	18%	44%	31%	245

\* Item is niet opgenomen in de meetschaal.

Tabel D3 – Stellingen over (onderwijskundig) leiderschap

Mijn leidinggevende ...	Mean	St.Dev.	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee oneens/eens	Mee eens	Helemaal mee eens	Valid N
6.3 ...geeft mij waardering voor mijn bijdrage aan de school	4,19	,93	2%	4%	11%	38%	45%	264
6.4 ...bespreekt uitdagingen op een constructieve manier met mij	3,97	,87	1%	5%	19%	47%	28%	258
6.5 ...geeft mij duidelijke informatie over mijn verantwoordelijkheid voor de taken die ik heb	3,83	,96	2%	10%	14%	51%	23%	263
6.6 ...werkt duidelijke plannen uit over de uitvoering van taken	3,68	,98	2%	12%	20%	47%	19%	259
6.7 ...neemt de doelen van de school als uitgangspunt voor zijn/haar handelen	4,26	,75	1%	2%	8%	49%	40%	258
6.8 ...neemt de doelen van de school als uitgangspunt voor mijn professionele ontwikkeling	3,92	,87	1%	5%	20%	48%	26%	250

Tabel D4 – Stellingen over ontwikkelperspectief van medewerkers

Ik heb ...	Mean	St.Dev.	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee oneens/eens	Mee eens	Helemaal mee eens	Valid N
...de mogelijkheid om trainingen, cursussen en workshops te volgen in relatie tot de doelen van de school	4,08	,87	2%	2%	18%	43%	35%	254
...voldoende tijd en middelen om mij te kunnen professionaliseren	3,55	,99	4%	8%	36%	35%	18%	257
...de mogelijkheid om van coaching gebruik te maken	3,66	1,03	4%	7%	29%	39%	21%	230
...steun bij het plannen van mijn toekomstige ontwikkeling	3,63	1,02	4%	9%	26%	42%	19%	250
...de mogelijkheid om mij verder te ontwikkelen, naast mijn primaire werkzaamheden	3,63	1,03	4%	8%	28%	39%	20%	249
...de mogelijkheid om door te groeien naar een hogere functie of schaal	2,76	1,31	24%	18%	25%	23%	10%	228
...de mogelijkheid om van elkaar te leren (bv. collegiale consultatie)	3,71	1,09	4%	11%	22%	37%	26%	256
...professionele ruimte om met collega's eigen initiatieven voor professionele ontwikkeling te nemen	3,73	1,02	4%	6%	25%	42%	23%	247

\* Item is niet opgenomen in de meetschaal.

Tabel D5 – Stellingen over functiemix

Op mijn school...	Mean	St.Dev.	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee oneens/eens	Mee eens	Helemaal mee eens	Valid N
...is er specifiek beleid over hoe de expertises en specialismen van leerkrachten worden benut voor de school/het bestuur (denk aan academisch opgeleide leerkrachten)	3,67	,98	2%	12%	21%	46%	19%	203
...is er een expliciete ambitie op de verdeling van de leraren over de functieschalen (LB/LC/LD)	3,25	1,10	7%	17%	31%	33%	12%	155
...is voor het personeel duidelijk wat de voorwaarden en procedures zijn om in aanmerking te komen voor een hogere trede en/of schaal	2,85	1,12	13%	27%	31%	24%	7%	200

Tabel D6 – Stellingen over zeggenschap medewerkers (mate waarin men participeert in beslissingen over de volgende onderwerpen)

	Mean	St.Dev.	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee oneens/eens	Mee eens	Helemaal mee eens	Valid N
Onderwijskundige doelen van de organisatie	3,87	,85	1%	5%	22%	50%	22%	240
De loopbaanmogelijkheden/inzet van expertises en specialismen in de organisatie	3,50	,95	3%	11%	32%	41%	13%	227
De keuze voor teamgerichte professionaliseringsactiviteiten en de besteding van de professionaliseringsmiddelen uit de cao.	3,56	,99	4%	8%	34%	38%	17%	216

Tabel D7 – Stellingen over duurzame inzetbaarheid van medewerkers

	Mean	St.Dev.	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee oneens/eens	Mee eens	Helemaal mee eens	Valid N
Ik ben voldoende toegerust* voor mijn werk	4,15	,78	1%	2%	12%	52%	33%	261
Mijn leidinggevende is voldoende toegerust* voor zijn/haar werk	4,21	,80	1%	3%	7%	50%	39%	256
Ik ben voldoende gemotiveerd om me professioneel te blijven ontwikkelen, passend bij de gewenste ontwikkeling van het onderwijs	4,03	,92	0%	6%	18%	39%	36%	262
Mijn leidinggevende is voldoende gemotiveerd om zich professioneel te blijven ontwikkelen, passend bij de gewenste ontwikkeling van het onderwijs	4,20	,79	1%	2%	13%	46%	38%	235
Ik ben voldoende op de hoogte welke stappen ik moet nemen om door te groeien naar een hogere trede en/of schaal	2,94	1,25	17%	19%	28%	26%	10%	239

Tabel D8 – Oordelen over strategisch personeelsbeleid (rapportcijfers)

	Mean	St.Dev.	< 6	6-7	>= 8	Valid N
Hoe goed heeft uw leidinggevende uitwerking gegeven aan het strategisch personeelsbeleid op uw school?	7,73	1,27	4%	31%	65%	207
In welke mate ondersteunt het personeelsbeleid het realiseren van de onderwijskundige doelen van uw school?	7,56	1,30	7%	34%	60%	220
In welke mate ondersteunt het personeelsbeleid het ontwikkelperspectief van leraren?	7,43	1,36	7%	42%	51%	199
In welke mate ondersteunt het personeelsbeleid het ontwikkelperspectief van onderwijsondersteunend personeel?	6,99	1,70	15%	41%	44%	221
In welke mate ondersteunt het personeelsbeleid de duurzame inzetbaarheid van het medewerkers?	7,11	1,90	19%	32%	49%	219
In welke mate worden de verschillende expertises en specialismen van onderwijspersoneel voldoende benut en ingezet in uw school?	7,52	1,59	11%	29%	60%	241
In welke mate zijn er voldoende faciliteiten (vrijgestelde tijd en middelen) beschikbaar voor medewerkers om hun expertises en specialismen in te zetten in uw school?	7,03	1,66	14%	43%	43%	237

## Bijlage E Meetschalen en betrouwbaarheid

Tabel E1 – Schaalconstructen en betrouwbaarheid<sup>61</sup>

Schaalconstruct	Aantal items <sup>62</sup>	Cronbach's alpha Besturen	Cronbach's alpha Schoolleiders	Cronbach's alpha Leerkrachten	Cronbach's alpha OOP
Afstemming externe doelen	4	,644	,755	n.v.t.	n.v.t.
Afstemming onderwijskundige doelen	9	,821	,875	,930	,930
Toepassing strategisch personeelsbeleid	9	,892	,922	,932	,932
Leiderschap	8	,879	,885	,915	,902
Ontwikkelperspectief leraren	9	,851	,851	,893	,893
Ontwikkelperspectief schoolleiders	10	,855	,858	n.v.t.	n.v.t.
<i>Duurzame inzetbaarheid = toegerust + gemotiveerd Leraren</i>	2	Dit betreft een proxy en geen schaal			
<i>Duurzame inzetbaarheid = toegerust + gemotiveerd Schoolleiders</i>	2	Dit betreft een proxy en geen schaal			
Professionele ruimte leerkrachten	5	,798	,811	,867	,794
Professionele ruimte schoolleiders	7	,809	,841	n.v.t.	n.v.t.
School als professionele leergemeenschap	10	n.v.t.	n.v.t.	,882	n.v.t.

<sup>61</sup> Voor dit onderzoek zijn de schalen uit het monitoronderzoek in het vo (2020) zoveel mogelijk aangehouden. Om de betrouwbaarheid van de schalen te bepalen zijn er in SPSS factor- en betrouwbaarheidsanalyses uitgevoerd. Naast de schaalconstructen zijn ook losse vragen gesteld in het onderzoek en daarover is ook gerapporteerd. Voor de exacte samenstelling van de schaalconstructen kan contact worden opgenomen met de onderzoekers.

<sup>62</sup> Hierbij is uitgegaan van het aantal items dat is gemeten in de schoolleidervragenlijst om een indicatie te geven. De vragenlijsten van besturen en medewerkers wijkten soms enkele items af.

