## Professionaliseringsthema

# Strategisch personeelsbeleid

*Strategisch personeelsbeleid is niet meer weg te denken uit het Nederlandse (primair) onderwijsbeleid. Immers, niet alleen de toenemende personeelstekorten, maar ook het zorgen voor onderwijskwaliteit en kansengelijkheid, vragen om strategisch personeelsbeleid (OCW, 2022). Onder strategisch personeelsbeleid wordt verstaan dat personeelsbeleid is afgestemd op ontwikkelingen in de omgeving en de strategische doelen van de organisatie en dat de visie en doelen van de organisatie worden vertaald naar de inzet en professionalisering van alle werknemers (Vrielink e.a., 2023). Deze definitie van strategisch personeelsbeleid komt overeen met hoe dit in de vo-sector wordt omschreven (Knies et al., 2023) en met de manier waarop Human Resources Management (HRM; ook vaak People management genoemd) in de wetenschappelijke literatuur wordt gedefinieerd (zie, bijv., Runhaar, 2017).*

*Leraren, schooldirecteuren en bestuurders zijn de afgelopen jaren positiever geworden over de kwaliteit van het gevoerde personeelsbeleid (Vrielink e.a., 2023). Zet deze trend zich zonder meer voort? Of is het, gezien de complexe context waarbinnen strategisch personeelsbeleid moet worden vormgegeven en uitgevoerd tijd voor een nieuwe kijk op strategisch personeelsbeleid?*

### Een ecologisch perspectief op Strategisch Personeelsbeleid vanuit de theorie

*Strategisch personeelsbeleid: wat omvat het en wat maakt het complex?*

Strategisch personeelsbeleid wordt over het algemeen opgevat als een bundeling van beleid en concrete praktijken die gericht zijn op het versterken van capaciteiten, motivatie en mogelijkheden van leraren(teams) om goed te kunnen presteren (zie, bijv., Bouwmans e.a., 2019; Boxall & Purcell, 2000; Runhaar, 2017). Deze opvatting is gebaseerd op de veel gehanteerde metatheorie van Appelbaum en collega's (2001), namelijk The AMO-Theory of performance. De theorie stelt dat het functioneren van mensen een functie is van hun capaciteiten (A); hun motivatie (M) en de mogelijkheden die de werkplek biedt (O).

Er wordt in de HRM-literatuur gesproken over een 'HRM-systeem': de verschillende praktijken samen vormen een systeem dat meer of minder effectief is naarmate de verschillende onderdelen zijn afgestemd op organisatiedoelen, even sterk zijn ontwikkeld en ook onderling samenhangen (Boselie e.a., 2021). Bijvoorbeeld: is de gedachte binnen een school om teamwerk te stimuleren, dan is het effectief om niet alleen in de werving en selectie te focussen op

iemands teamwerkvaardigheden (Ability), maar iemands bijdrage aan het teamresultaat ook te belonen (Motivation) (zie Bouwmans, 2018).

*Context van strategisch personeelsbeleid is complex*

Om verschillende redenen is het formuleren en uitvoeren van strategisch personeelsbeleid ingewikkelder geworden. Zo worden scholen steeds vaker geconfronteerd met verschillende soorten tijdelijke subsidies die het formuleren van structureel (personeels)beleid bemoeilijken (Waslander, 2023; Onderwijsraad, 2023) en dwingt de vorming van onderwijsregio's scholen om bepaalde aspecten van het strategisch personeelsbeleid uit handen te geven aan andere partners of om deze samen met hen uit te voeren. En daarnaast spelen ook nog meer algemene maatschappelijke ontwikkelingen een rol, zoals nieuwe verwachtingen die jonge medewerkers meebrengen naar de werkvloer (Skýpalová, 2023) of technologische ontwikkelingen die hun invloed hebben op het onderwijs (denk aan ChatGPT) en die de nodige professionaliseringsvraagstukken met zich meebrengen.

Bovengenoemde ontwikkelingen brengen verschillende dilemma's met zich mee die schooldirecteuren tot ingewikkelde keuzes dwingen. Strategisch personeelsbeleid kan dan ook worden gezien als een 'wicked issue' (Bore & Wright, 2009): een vraagstuk waarbij een mix van elkaar beïnvloedende factoren op meerdere niveaus een rol hebben, waar geen standaardoplossing voor bestaat, waar meerdere en vaak tegenstrijdige waarden en/of belangen spelen en dat zich binnen verschillende contexten op verschillende manieren voordoet. Een ecologisch perspectief, waarin bijvoorbeeld oog is voor *onderlinge afhankelijkheid* tussen (sub)systeemelementen op verschillende niveaus en waarin scholen als *open systemen* worden beschouwd die wederkerige relaties hebben met andere scholen en verschillende systemen buiten de school, kan helpen om grip te krijgen op de complexiteit van strategisch personeelsbeleid (cf Wielkiewicz e.a. 2005).

*Naar een caleidoscopisch model van strategisch personeelsbeleid in onderwijs.*

In de caleidoscoop van strategisch personeelsbeleid herkennen we duidelijk de AMO-Theory of performance (Appelbaum e.a., 2001): doel van strategisch personeelsbeleid is om te zorgen voor voldoende gekwalificeerde en gemotiveerde ***medewerkers*** (A, M) en hen in staat te stellen om hun werk goed te kunnen uitvoeren (O). Omdat de kerntaak van deze medewerkers is om ervoor te zorgen dat ***leerlingen*** zichzelf kunnen ontwikkelen (A), in een omgeving die motiverend (M) is en het leren ondersteunt (O), vormt de AMO van leerlingen de kern van het model; gevolgd door een ring van de AMO van medewerkers en de teams waarin zij werken. Door de leerlingen centraal te stellen in het model wordt benadrukt dat personeelsbeleid niet primair ten dienste staat van medewerkers en organisatie, maar juist van de leerlingen. Het model werkt vervolgens andere lagen op meso- (schoolorganisatie) en macroniveau (onderwijssector en maatschappij) uit.

Enkele concrete handvatten voor schooldirecteuren om, samen met actoren binnen en buiten de school, werk te maken van strategisch personeelsbeleid:

- Maak gebruik van *verschillende inhoudelijke perspectieven*, zoals een onderwijskundig en een HRM perspectief, en betrek *perspectieven van verschillende actoren.* Denk bijvoorbeeld aan het procesmodel waarin ontwerpers van het strategisch personeelsbeleid, de uitvoerders en de 'ontvangers' van dat beleid worden onderscheiden. Maar denk ook aan de leerlingen, die geraakt worden door strategisch personeelsbeleid via gedrag en manieren van werken van leraren.
- Kom in *samenwerking* met betrokken actoren tot een *rijk en gedeeld begrip* van het strategisch personeelsbeleid en de doelen die ermee bereikt moeten worden, waarbij samen wordt gewerkt aan mogelijke oplossingsrichtingen.
- Stap af van het idee dat leiderschap zich binnen één persoon moet bevinden maar ga op zoek naar *nieuwe leiderschapsrollen* zoals adaptief leiderschap, inclusief leiderschap en collaboratief leiderschap (zie ook het Professioneel statuut waarin de medezeggenschap van leraren wordt geregeld).
- Zorg voor *helpende structuren en processen* zoals flexibele organisatiestructuren en eenvoudige financiële procedures (Head & Alford, 2015).

**Een brede blik op Strategisch Personeelsbeleid vanuit de praktijk**

In de praktijk, waarin de lerarentekorten groot zijn, ervaren schooldirecteuren verschillende dilemma's bij het ontwerpen en uitvoeren van strategisch personeelsbeleid.

*Anders organiseren; wat kan en mag er allemaal?*

Terwijl het omgaan met lerarentekorten vaak vraagt om improvisatie en creatieve oplossingen, hebben schooldirecteuren te maken met de nodige wet- en regelgeving. In de 'Handreiking Lerarentekort Primair Onderwijs' (OCW, 2018) wordt beschreven welke maatregelen scholen mogen nemen in geval van overmacht. Elke tijdelijke maatregel wordt door de inspectie getoetst aan de criteria veiligheid van leerlingen en personeel en kwaliteit van onderwijs. Besturen moeten daarnaast laten zien dat gezocht blijft worden naar structurele oplossingen. Vakken in het kerncurriculum moeten altijd door een bevoegde leraar worden gegeven.

*De arbeidsmarkt is krap. Wat kan het onderwijs leren van andere sectoren als het gaat om aantrekken van nieuw personeel?*

Uit cijfers van het CBS (2023) blijkt dat de vacaturegraad in het onderwijs met 21 vacatures per 1000 banen lager is dan in andere sectoren. Blijkbaar lukt het in het onderwijs beter dan in andere sectoren om openstaande vacatures te vervullen. Ook het aantal baanwisselaars is in de beroepsklasse pedagogisch, waar het onderwijs onder valt, lager dan in de meeste andere sectoren.

*De rol van de opleidingen; Samenwerking met pabo's in relatie tot personeelstekorten.*

Op dit moment is er sprake van een discrepantie tussen het aanbod op de pabo's en de praktijk waarin studenten worden opgeleid tot onderwijsprofessionals.

Verschillende pabo's zijn bezig om hun curriculum aan te passen en zoeken naar meer synergie tussen opleiding en praktijk. Binnen het nieuwe curriculum is winst te behalen in de driehoek onderzoek, opleiding en werkveld. Er wordt bijvoorbeeld steeds meer gebruik gemaakt van onderzoek om vaardigheden te stimuleren.

Verschillende onderzoeken maken duidelijk dat er verschillen zijn in hoe de aansluiting van diverse opleidingsroutes op de praktijk beleefd wordt. Academisch geschoolde studenten hebben een meer wetenschappelijke, onderzoeksmatige oriëntatie dan de leraar die is opgeleid bij de reguliere pabo. Zij-instromers hebben behoefte aan duidelijkheid. Er zijn veel initiatieven ontstaan om de begeleiding en coaching van starters te verbeteren. De belangrijkste redenen voor startende leraren om te stoppen, in zowel primair als voortgezet onderwijs, liggen op het persoonlijke vlak of hebben te maken met het beroep en de school (Dolaard e.a., 2018; Hemls-Lorenz e.a., 2019).

*Welk type leiderschap wordt in de huidige tijd gevraagd?*

De wereld om ons heen verandert. Sociologen spreken van een nieuwe tijdgeest, waarbij de samenleving zich beweegt naar een volgende fase van moderniteit. Tegelijkertijd staan we als samenleving voor grote uitdagingen en een toenemende complexiteit. Allerlei problemen komen ook de school binnen. Dit vraagt iets van de schooldirecteur en het team. De schooldirecteur met lef kenmerkt zich door:

- Visie gestuurd werken aan het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs;
- Het neerzetten van duidelijke kaders en het maken van bewuste keuzes voor de korte- en lange termijn;
- Het herkennen en stimuleren van talenten van teamleden en het inzetten hiervan ten dienste van het onderwijs;
- Het geven van vertrouwen en het werken op basis van gedeelde verantwoordelijkheid en gespreid leiderschap;
- Het verbinden van mensen en op passende momenten voor, naast of achter het team staan.

**Aansluitende professionaliseringsthema's**

Dit thema staat niet los van de andere thema's waar u uw professionalisering op kunt richten. De volgende thema's zijn voor u daarom wellicht ook interessant:

- Net als HRM ondersteunt ook bedrijfsvoering de organisatie van de school en het onderwijs. Wilt u zich op dit gebied professionaliseren? Kies dan voor het thema 'Bedrijfsvoering'.
- HRM heeft ook raakvlakken met thema's die gericht zijn op de ontwikkeling van het team. Zoekt u naar verdieping met betrekking tot het omgaan met diversiteit en professionele ontwikkeling binnen het team? Denk dan eens aan het thema 'Aandacht voor professionele ontwikkeling van leerkrachten'.
- Wilt u meer weten over het inrichten van de school als professionele leergemeenschap? Dan kunt u kiezen voor het thema 'Professionele leergemeenschappen'.
- HRM speelt ook een belangrijke rol in het creëren van een lerende organisatie. Wilt u meer weten hoe u van uw school een lerende schoolorganisatie kan maken? Ga dan aan de slag met het thema 'Leidinggeven aan leren'.

**Literatuurlijst**

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2001). *Do high performance work systems pay off? In The transformation of work*. Emerald Group Publishing Limited.

Boselie, P., Van Harten, J. and Veld, M. (2021). A human resource management review on public management and public administration research: stop right there... before we go any further.... *Public Management Review*, 23(4), 483-500.

Bouwmans, M. (2018). *The Role of VET Colleges in Stimulating Teachers' Engagement in Team Learning*. Wageningen University and Research.

Bouwmans, M., Runhaar, P., Wesselink, R., & Mulder, M. (2019). Stimulating teachers' team performance through team-oriented HR practices: The roles of affective team commitment and information processing. *The International Journal of Human Resource Management*, *30*(5), 856-878.

Boxall, P., & Purcell, J. (2000). Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going? *International journal of management reviews*, *2*(2), 183-203.

CBS (2023). *Dashboard Arbeidsmarkt*. Centraal Bureau voor de Statistiek.

Doolaard, S., Dijkema, S., Prins, F., Claessens, L., & Ebbes, R. (2018). *Het functioneren van beginnende leraren in hun groep en in de school: verschillen tussen alumni van de academische en de hbo-pabo*. GION, Gronings Instituut voor Onderzoek van Onderwijs, Opvoeding en Ontwikkeling, Rijksuniversiteit Groningen.

Helmz-Lorenz, M., Maulana, R., & Moorer, P. (2019). Opschaling van inductie en het pedagogisch-didactisch handelen van beginnende docenten in het voortgezet onderwijs. *Pedagogische Studiën*, *96*(1).

Knies, E., Leisink, P., Penning de Vries, J., & R. Mulder (2023). *Strategisch personeelsbeleid in het VO*. Utrecht: Universiteit Utrecht.

OCW (2018). *Handreiking lerarentekort primair onderwijs po*. Den Haag: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen.

Onderwijsraad (2023). *Een duidelijke positie voor schoolbesturen*. Den Haag: Onderwijsraad.

Reimers, F. M. (2020). Building teacher capacity to educate the whole child. Lessons from comparative experience. In F. M. Reimers (Ed.), Empowering teachers to build a better world (pp. 1–28). Springer.

Runhaar, P. (2017). How can schools and teachers benefit from human resources management? Conceptualising HRM from content and process perspectives. *Educational Management Administration & Leadership*, *45*(4), 639-656.

Skýpalová, R., Stojanová, H., Troger, H., & Caha, Z. (2023). Human Resource Management across Generations within the Context of World of Work 4.0. *Emerging Science Journal*, *7*(3), 843-853.

Vrielink, S., Janssen, T., van den Berg, D., van Miltenburg, N., Cornel, S. & R. van der Aa. (2023). *Strategisch personeelsbeleid in het primair onderwijs.* Den Haag: CAOP/ MOOZ.

Waslander, S. (2023). *Smachten naar samenhang Een adviesrapport over het Monitoringsonderzoek 2023*. Utrecht: VO-raad.