

HR-beleid en Leraar 2020

**Renny Beers
Bernd Bonnier**

mei 2013

Netwerk Onderwijsinclusief

Inhoud	blz.
1. Inleiding: de zes leidvragen	3
2. Schematisch overzicht van de zes leidvragen	4
3. Actieplan: Leraar2020: de beoogde resultaten	5
4. HR-principes: duurzaamheid, talentontwikkeling, diversiteit	6
5. Uitgangspositie	9
6. HR-aspecten	10
7. Keuzes en vragen: een checklist voor leidinggevenden	13
8. Interventies: voorbeelden	15
Bijlagen	
Bijlage I Overzicht van adviseurs en thema's	19
Literatuur	20

1. Inleiding.

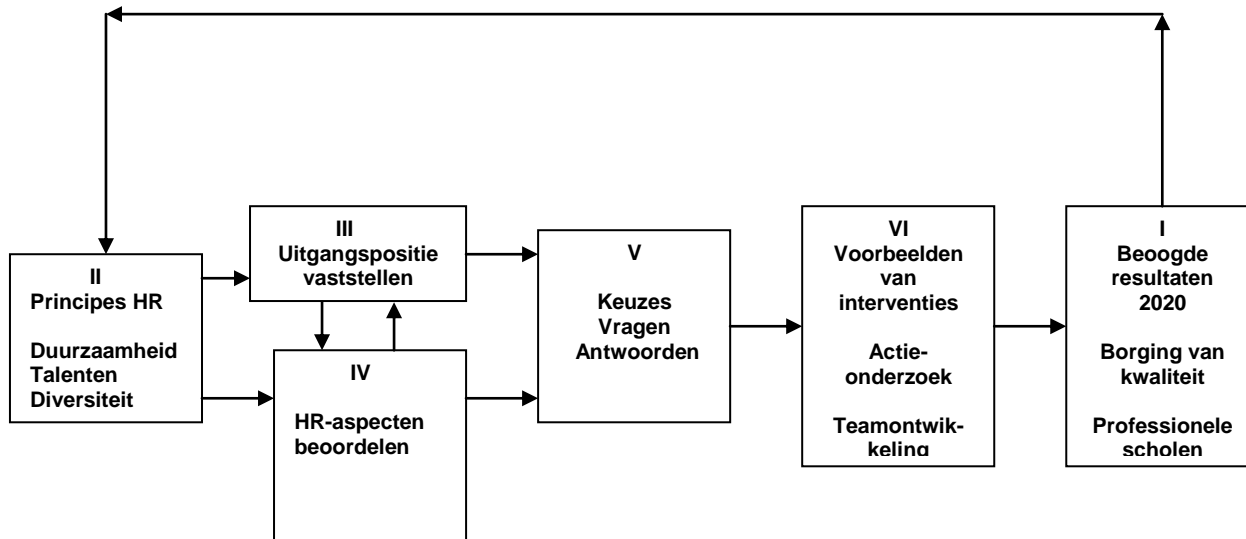
In dit artikel gaan we in op de wijze waarop Human Resource- beleid een bijdrage kan leveren aan een aantal doelstellingen, die in Leraar 2020 zijn geformuleerd. (Actieplan: Leraar2020 (2010))

We gaan hierbij uit van een zestal leidvragen, die een schoolleider zichzelf en zijn managementteam in het proces op weg naar 2020 kan stellen. Deze zijn daarom in de wij-vorm gesteld. Zie voor een schematisch overzicht paragraaf 2. De leidvragen worden in de daarop volgende paragrafen verder uitgewerkt.

De leidvragen zijn:

- I. Welke **resultaten** beogen we in 2020 in de lijn van de opdracht zoals die in Actieplan: Leraar2020 (2010) zijn geformuleerd en hoe maken we deze concreet, passend bij de visie van onze school ? (paragraaf 3)
- II. Vanuit welke **HR-principes** willen we werken ? (paragraaf 4)
- III. Hoe is onze **uitgangspositie** op dit moment ? (paragraaf 5)
- IV. Welke **HR-aspecten** willen we (anders) vormgeven, mede gezien vanuit de HR-principes ? (paragraaf 6)
- V. Welke **antwoorden** hebben we inmiddels bedacht op onze **vragen** en welke vragen zijn nog onbeantwoord ? (paragraaf 7)
- VI. Welke **interventies** kunnen we doen om de resultaten te realiseren ? (paragraaf 8)

2. Schematisch overzicht van de zes leidvragen



Toelichting op het schema

In bovenstaand schema starten wij aan de rechterkant (I) met twee actielijnen, zoals deze in het Actieplan Leraar 2020 zijn geformuleerd. Het beoogde resultaat wordt hier geformuleerd als:

- het duurzaam borgen van m.n. de kwaliteit van de docenten
- professionele scholen met ruimte voor goed onderwijspersoneel

Met dit doel voor ogen kijken we naar de volgende stappen.

Eerst is van belang dat duidelijk is vanuit welke HR- principes (II) de schoolleider naar deze resultaten toe wil werken; voor ons zijn de principes duurzaamheid, talentontwikkeling en omgaan met diversiteit van belang. Dit zijn principes die antwoord kunnen geven op de belangrijke vragen van de toekomst. De schoolleider kan nagaan in hoeverre deze principes al de huidige praktijk van het personeelbeleid enigszins 'kleuren'. (III)

Met deze principes als 'meetlat' kan de schoolleider tevens de traditionele HR-aspecten beoordelen en vorm geven. Deze aspecten, die vallen onder de taken 'organiseren en respecteren van medewerkers en investeren in medewerkers' worden verder uitgewerkt. (IV).

Vervolgens doet zich dan de vraag voor: voor welke keuzes zien directies en Colleges van Bestuur van scholen voor primair onderwijs, voortgezet onderwijs en mbo zich de komende jaren geplaatst? Welke vragen op het terrein van HRM moeten beantwoord worden? (V) We geven verderop in dit artikel een checklist waarmee de schoolleider aan de slag kan. Door stil te staan bij de witte plekken in je checklist kun je duidelijkheid verkrijgen over mogelijke interventies die je zou kunnen

doen om dichterbij je doel (Resultaten 2020) te komen. We werken later in dit artikel twee voorbeelden van mogelijke duurzame interventies uit. (VI)

3. Actieplan Leraar2020: de beoogde resultaten

In 2011 heeft het kabinet in een aantal plannen voor de verschillende sectoren van het onderwijs het belang aangegeven van versterking van de kwaliteit van het onderwijs. Deze kwaliteitsversterking moet leiden tot leerlingen / studenten, die behoren tot de 'mondiale top' en die de beste kansen hebben in de maatschappij en op de arbeidsmarkt. Een voorwaarde daartoe is goed en voldoende onderwijspersoneel. In 'Actieplan leraar 2020' wordt aangegeven hoe de professionele kwaliteit van leraren en schoolleiders verbeterd kan worden. Daarin wordt in beelden geschetst hoe 2020 er uitziet en bij ieder beeld is aangegeven welke korte termijn acties in gang gezet zullen worden om die beelden te realiseren.

In Leraar 2020 worden 3 actielijnen genoemd. Wij focussen hier op de eerste twee, nl.

1. De actielijn 'De kwaliteit van de leraar en schoolleider wordt duurzaam geborgd'. Deze bevat onder meer verdere professionalisering van leraren en schoolleiders en de invoering van een beroepsregister.

2. In de actielijn 'Naar professionele scholen, met ruimte voor goed onderwijspersoneel' staat het HR- beleid (in relatie tot kwaliteitsbeleid) op schoolniveau centraal.

Voor de schoolleider is het van belang om voor zijn school duidelijk aan te geven hoe hij deze '2020-resultaten' SMART wil maken. Hij kan zich daarbij laten inspireren door het principe van de lerende organisatie: een school waarin ervaringen systematisch worden getoetst, waarin kennis gegenereerd wordt, die van belang is voor het doel van de organisatie en toegankelijk is voor allen in de school. (Senge, P. (1995).

Vragen die dan beantwoord moeten worden zijn: op welke wijze wil hij mensen ondersteunen, uitdagen en motiveren om aan die lerende organisatie gestalte te geven ?

En hoe wil hij vorm geven aan professionalisering in het kader van een lerende organisatie ?

Hoe wil hij teamleren en systeemdenken bevorderen ?

Wat ziet hij als de gewenste onderwijssituatie op basis van de missie en de visie voor zijn school in 2020 en welke mensen met welke competenties en passies heeft hij dan nodig ? Hoe verhoudt dit zich met de mogelijkheid van een dalend leerlingenaantal en hoe gaat hij in zo'n krimp situatie om met bijv. gedwongen afvloeiing ?

Hoe gaat hij HR-principes concreet vertalen en hoe gaat hij HR-aspecten /instrumenten toepassen om dit proces naar 2020 te begeleiden ?

4. HR- principes: duurzaamheid, talentontwikkeling, diversiteit

In deze paragraaf werken we de drie HR- principes *duurzaamheid*, *talentontwikkeling* en *diversiteit* verder uit. Dit zijn relatief nieuwe HR- begrippen, die van invloed zijn op de wijze waarop aan de traditionele HR- aspecten (zie paragraaf 5) vorm wordt gegeven.

Deze 3 principes zijn op papier gemakkelijk van elkaar te onderscheiden, maar in de praktijk zijn ze uiteraard met elkaar verweven.

We bespreken ze hier afzonderlijk en geven waar mogelijk dwarsverbanden aan.

Duurzaamheid.

In de nota Leraar 2020 duikt een enkele keer het begrip duurzaamheid op. Dit begrip is in het onderwijs nog niet voldoende uitgekristalliseerd.

Het betrekken van de medewerkers bij de organisatie en daarbij aansluiten op wat voor hen zelf van betekenis is lijkt van cruciaal belang in het werken aan een duurzame organisatie.

Devilee (2012) stelt, dat duurzaam met menselijk kapitaal omgaan betekent dat er een balans wordt gezocht tussen de energie die mensen in de organisatie stoppen en de energie die ze er voor terug krijgen. Als er sprake is van een goede balans tussen deze twee, dan voorkomt dit burn-out en overspannenheid van de medewerkers. Van belang is volgens hem dat de leidinggevende zijn medewerkers stimuleert om te komen tot innovatievoorstellen in de richting van de visie, die de kwaliteit verhogen en gekoppeld zijn aan de eigen ontplooiingsmogelijkheden. Voorwaarde is een veilige cultuur, waarin je mag experimenteren en fouten mag maken.

Ook Kellermann (2006) focust in *The S-Factor* op de Persoon van de (individuele) werknemer en leidinggevende, naast de andere drie P's van People, Planet en Prosperity. Uit onderzoek is gebleken dat de P van 'person' cruciaal is bij het vormgeven van duurzaamheid. Het gaat om het slim omgaan met menselijk talent: geen verspilling dus, en om het realiseren van een hogere medewerkertevredenheid ten behoeve van een betere kwaliteit.

Voor de leidinggevende betekent dit volgens Kellerman dat hij zich t.a.v. zijn medewerkers moet richten op hun Habits, Head, Heart en Hands:

'(1) nieuwe gewoonten (Habits), die leiden tot een duurzame verandering (2) bewustwording van en een visie op duurzaamheid in het eigen werkveld (Head), (3) een verkenning van de interne drijfveren m.b.t. duurzaamheid en waar de passie van medewerkers naar uitgaat (Heart) en (4) het betrekken van derden in partnership of wel het creëren van Sustainability Joint AdVentures (Hands)'.
'

In het volgende gedeelte gaan we verder in op het specifiek gebruik maken van talenten van mensen in de organisatie.

Talentontwikkeling

Talentontwikkeling is ons inziens wat onderbelicht in *Actieplan: Leraar 2020*. Men gaat hierin met name er vanuit dat de docent voor wat betreft de noodzakelijke competenties op een acceptabel niveau gebracht moet worden. Wij zullen niet ontkennen dat er geen basisniveau moet zijn, maar het opsporen en ontwikkelen van talenten sluit meer aan op de drives van mensen en zal volgens ons voor docent en leerling meer opleveren.

De Onderwijsraad schetst in haar rapport 'Advies geregelde ruimte' dat een belangrijke taak voor schoolleider en bestuur is om de school om te vormen tot een plek waarin niet alleen leerlingen leren, maar ook leraren leren in een professionele leergemeenschap en ondersteund worden bij de ontwikkeling van hun specifieke talenten

Bij talentontwikkeling worden ieders kwaliteiten gezien en ieder wordt recht gedaan. Het ontdekken, gebruiken en versterken van de aanwezige kwaliteiten maakt dat mensen zich erkend voelen door hun organisatie en dat zal hun betrokkenheid bij de organisatie vergroten. Tevens zal het accent leggen op talentontwikkeling ervoor zorgen dat er meer sprake zal zijn van positieve feedback in plaats van steeds weer moeten wijzen op zaken waar men minder goed in is.

Lidewey van der Sluis stelt in 'Talentmanagement in scholen': 'Het natuurlijke talent wordt steeds meer onderkend als basismateriaal voor motivatie, ambitie, competentie en prestatie. In te veel personeelsadvertenties wordt nog steeds gevraagd naar het schaap met de vijf poten: iemand die voor 110 procent past in het profiel. Mijn pleidooi: ga op zoek naar het schaap met drie poten en laat de vierde poot invullen door de persoon zelf. Dan maak je krachtig gebruik van talent met verbluffende resultaten op het gebied van talentontwikkeling.'

Competentieontwikkeling heeft volgens Van der Sluis haar wortels in een ingebakken gegeven, namelijk de persoonlijkheid van de medewerker. Deze persoonlijkheidskenmerken voorspellen als het ware of je wel of niet hoog scoort op een bepaalde competentie. In de ontwikkeling van bepaalde competenties kun je veel tijd stoppen, maar het is effectiever om te kijken of deze mogelijkheid tot ontwikkeling van nature in de betreffende persoon zit.

Het is aan de schoolleider om er achter te komen welke talenten er in zijn school zijn en om deze te laten groeien. Dat kan door loopbaangesprekken te voeren, waarin ook aan de orde komt waar iemands drive zit, waar hij warm van wordt, waar zijn levenskracht zit, en waar in de school hij zijn talenten verder zou kunnen ontwikkelen.

Naast gesprekken met medewerkers over hun talenten is het natuurlijk ook mogelijk om medewerkers te laten testen. Behalve de reguliere assessments zijn er tegenwoordig ook instrumenten waarmee de docent zélf aan de slag kan gaan en zelf kan ontdekken waar zijn ontwikkelingspotentieel ligt. Als dit duidelijk is, kan hij gebruik maken van leermodules, die weer gekoppeld zijn aan de functiemix. Op basis

hiervan kan hij afspraken maken met zijn leidinggevende over ontplooiingsmogelijkheden. Eventueel gekoppeld aan een eigen budget waarvan de besteding in dienst moet staan van de organisatie.

Diversiteit, i.c. verschillen tussen generaties.

Naast het faciliteren van het ontwikkelen van talenten kan de schoolleider ook op een andere manier de duurzaamheid in zijn organisatie bevorderen.

Door gebruik te maken van diversiteit: de verschillen tussen mensen in talenten, verschillen tussen mannen en vrouwen, verschillen tussen mensen uit autochtone en allochtone culturen en ook de verschillen tussen generaties. We werken hier het begrip generatiemanagement verder uit.

Risseeuw (2011) stelt in haar boek *'Zo X ! Hoe de nieuwe leiders talenten in organisaties verbinden'*, dat er voor het eerst vier verschillende generaties werkzaam zijn in organisaties. Iedere generatie blijkt haar eigen kenmerken, waarden, kwaliteiten en wensen te hebben ten aanzien van het werk.

'De Babyboomgeneratie overweegt een 'tweede' carrière of een andere tijdbesteding qua werk. Generatie X heeft behoefte aan zingeving op het werk; zij wil een goede balans tussen werk- en privéleven en vindt empathisch vermogen bij het leiding geven van belang. Generatie Y stelt hoge eisen aan haar zelfstandigheid en wil eigen verantwoordelijkheid. En de Einstein- generatie wil in volledige vrijheid van werk en tijd vooral beoordeeld worden op het eindresultaat'.

Dit vraagt volgens Risseeuw om nieuw leiderschap: 'we hebben verbinders nodig die vier generaties met hun eigen waarden, behoeften en kwaliteiten met elkaar kunnen verbinden'.

Niet alleen docenten maar ook hun leidinggevendens zijn representanten van hun eigen generatie. Op dit moment zijn volgens Risseeuw 'de managers van nu vooral afkomstig uit generatie X (geboren tussen 1960 en 1975) , volwassen geworden in de economisch moeilijke jaren tachtig met deze economische crisis en de opkomst van de informatietechnologie als bepalende factoren. Baanzekerheid en een lange carrière is voor deze groep een belangrijke houvast'.

Zij geven leiding aan de laatste babyboomers, aan generatie Y die belangrijk vindt wat ze van de organisatie terugkrijgen voor hun inzet en veel waarde hecht aan zelfsturing en flexibiliteit, en aan de ik- gecentreerde generatie Einstein, die 'niet anders gewoon is dan om continu online te zijn, te multitasken en het opereren in netwerken als natuurlijk ervaart.'

Waar generaties in een organisatie zo van elkaar verschillen, kunnen ze ook snel in elkaars allergie zitten.

Aan de 'generatie X leidinggevende' de taak om oog te hebben voor deze verschillen, in zijn communicatie af te stemmen op de waarden en de belevingswereld van de verschillende generaties en de onderlinge dialoog te bevorderen over de verschillende kwaliteiten en behoeftes.

Als er sprake is van uitwisselen en in gesprek blijven tussen generaties dan bevordert dit het begrip en de optimale inzet van de verschillende talenten.

5. Uitgangspositie

We zijn dit artikel gestart met een blik naar de stip op de horizon: het jaar 2020 met meer professionele docenten en verbeterde duurzame kwaliteit in de scholen.

We hebben gekeken vanuit welke HR- principes, zoals duurzaamheid, talentontwikkeling en diversiteit, m.n. generatiemanagement je zou kunnen werken en het is nu zaak om te kijken naar je uitgangspositie.

In welke globale situatie bevindt de –lerende- onderwijsorganisatie zich nu ?

De volgende vragen kunnen hierbij helpend zijn.

- Welke principes uit de vorige paragraaf zijn al voor een deel vanuit theorie omgezet in de praktijk ?
- In welke mate is er sprake van een onderlinge verbinding tussen de verschillende elementen van HRM ? Dit integrale denken ontbreekt nog vaak. Daarnaast moet er consistentie zijn m.b.t. wat bijvoorbeeld op stichtingsniveau t.a.v. HRM is afgesproken en hoe dit vormgegeven wordt op schoolniveau. Is er sprake van voldoende consistentie ?
- En niet in de laatste plaats moet de leidinggevende kijken in hoeverre de uitvoering van het beleid t.a.v. HR bijdraagt aan de visie van de organisatie op wat goed onderwijs is.

Met betrekking tot HR- beleid heeft de leidinggevende volgens het INK managementmodel 3 taken: het organiseren van medewerkers, het respecteren van medewerkers en het investeren in medewerkers (Nauta e.a. 2007)

Het organiseren van medewerkers heeft betrekking op de HR- aspecten: Werving & selectie; Personeel & Planning; Arbo, Verzuim, & Re-integratie; Taakinhoud & Arbeidsorganisatie. Het respecteren van medewerkers krijgt vorm door de aspecten Arbeidsvoorwaarden & Beloning; Feedback & Beoordeling.

Door de HRM- aspecten Loopbaan & Mobiliteit en Opleiding & Ontwikkeling wordt geïnvesteerd in medewerkers.

Hoe wordt vormgegeven aan deze drie HR- taken en acht HR–aspecten en waar vind je de drie principes herkenbaar terug in de uitvoering van je HR- beleid ?

6. HR-aspecten

In deze paragraaf bespreken we de acht HR- aspecten en we geven aan waar kansen liggen om de drie principes duurzaamheid, talentontwikkeling en diversiteit toe te passen.

Het organiseren van medewerkers

Dit vindt plaats d.m.v. Werving & Selectie; Personeel & Planning; Arbo, Verzuim, & Re-integratie; Taakhoud & Arbeidsorganisatie,

Werving & Selectie

Hier gaat het om het vinden, aantrekken, behouden en benoemen van competente medewerkers en ervoor zorgen dat er een goede match is tussen de aangeboden competenties en die competenties die je in je organisatie nodig hebt om je visie te realiseren. Behalve naar competenties kun je ook kijken naar welke persoonskenmerken – talenten- en welke eigenschappen en waarden, gekoppeld aan verschillende generaties een bijdrage kunnen leveren aan de visie van de organisatie.

Personeel en Planning

Hier gaat het om het regelen van de instroom, doorstroom en uitstroom op een zodanige manier dat het werk doeltreffend en doelmatig verdeeld wordt. Vanuit 'duurzaamheidsoogpunt' kun je onderzoeken of bijv. samenwerking met andere scholen in de regio een bijdrage kan leveren aan het in stand houden van een flexibele groep potentiële medewerkers.

Arbo, Verzuim & Re-integratie (tegenwoordig ook meer vitaliteitsmanagement genoemd)

Dit heeft betrekking op twee zaken: preventie en curatie. Hierbij gaat het er om dat voorkomen wordt dat medewerkers door het werk ziek of arbeidsongeschikt worden en als dit onverhoopt toch het geval is: hoe zorgt de organisatie ervoor dat zij zo spoedig mogelijk herstellen en weer aan het werk kunnen gaan. Daarnaast wordt tegenwoordig ook meer aandacht gevraagd voor amplitie: het versterken van de vitaliteit van alle medewerkers. (Van Vuuren, 2011). Een vraag zou kunnen zijn: Is er sprake van goed werkgeverschap, waarbij op basis van een visie op hoe mensen functioneren in arbeidssituaties voldoende handen en voeten wordt gegeven aan de aansluiting op de motivatie en de passie van medewerkers ?

Taakhoud & Arbeidsorganisatie

Dit aspect geeft aan hoe het werk is verdeeld over medewerkers, hoe het takenpakket en de verantwoordelijkheden er uit zien en hoe de samenwerking is georganiseerd.

Vragen die hierbij spelen, zijn: Is er aandacht voor het respecteren van verschillen en erkenning van elkaars talenten? Wordt er bijvoorbeeld duurzaam gebouwd aan het ervaring op doen met samenwerkingsvaardigheden?

Het respecteren van medewerkers

Het respecteren van medewerkers verwijst naar Arbeidsvoorwaarden & Beloning en Feedback & Beoordeling.

Arbeidsvoorwaarden & Beloning

Bij arbeidsvoorwaarden gaat het om de formeel vastgestelde voorwaarden, die niet te beïnvloeden zijn en voorwaarden, waarmee je flexibel om kunt gaan binnen de aangegeven kaders.

De leidinggevende kan onderzoeken in hoeverre hij gebruik maakt van geboden vrijheid en af wil wijken van de traditionele organisatie in urenroosters, jaartaken en formatie-inzet. In hoeverre vraagt zijn visie op kwalitatief goed onderwijs om een flexibele hantering van de organisatie van het onderwijs?

Feedback & Beoordeling

De wijze waarop in een onderwijsorganisatie wordt omgegaan met feedback en beoordeling zegt iets over de cultuur van de organisatie.

In hoeverre is men gewend elkaar feedback te geven en te ontvangen?

Heeft de leidinggevende voldoende zicht op de talenten van zijn medewerkers?

Worden medewerkers beoordeeld op de competenties, die de organisatie nu en in de toekomst nodig heeft?

Het investeren in medewerkers

Hier gaat het om Loopbaan & Mobiliteit en Opleiding & Ontwikkeling

Loopbaan & mobiliteit

Bij Loopbaan en Mobiliteit gaat het om een optimale afstemming tussen wensen en behoeften van de organisatie en de wensen en de behoeften van de medewerker vanuit het strategisch beleidsplan.

Zit de juiste persoon nu op de juiste plaats en geldt dat ook voor de toekomst?

Is de medewerker duurzaam inzetbaar en zijn er mogelijkheden voor verandering van het takenpakket in het kader van verdere talentontwikkeling en de behoeften en wensen op basis van generatiekenmerken?

Opleiding en Ontwikkeling

Zijn er voldoende mogelijkheden voor ontplooiing van talenten voor de individuele medewerker ?

Worden er mogelijkheden geboden om de kennis up to date te houden ?

Wat biedt de organisatie om te groeien, te ontwikkelen, te leren ?

Zijn er meerjarige opleidings- en ontwikkelingsplannen die aansluiten bij de benodigde competenties en talenten voor het verwezenlijken van de visie ?

7. Keuzes en vragen: een checklist voor leidinggevenden

Op weg naar 2020 staat de schoolleider voor verschillende keuzes en vragen, die beantwoord moeten worden. Denk hierbij bijvoorbeeld aan vragen als 'Hoe houden we in krimp situaties voldoende kwaliteit binnen de organisatie?', 'Moeten we ons personeelsbestand binnen de mogelijkheid die de cao biedt niet flexibeler organiseren?', 'Valt er samen te werken met andere scholen in de regio m.b.t. het in stand houden van een flexibele groep potentiële medewerkers?', 'Hoe moet scholing er uitzien om te komen tot een duurzame borging van kwaliteit?' etc.

Dat ook de overheid zich bewust is van het belang van deze vragen blijkt uit de 'Stimuleringsregeling Strategische Personeelsplanning (SPP)'. *)

In onderstaande checklist staat een overzicht van vragen, die schoolleiders zichzelf kunnen stellen. Tenslotte is een goede vraag beter dan een slecht antwoord. Vragen, die uitnodigen tot reflectie, tot onderzoek, tot herziening van beleid, het uitvoeren van bepaalde acties, of het bieden van een kader voor een interne dialoog in de eigen schoolorganisatie. De vragen kunnen prikkelend zijn en een spanning aangeven tussen intentie en praktijk, of uitnodigen tot het creatief verkennen van de grenzen van de wet.

De checklist is een hulpmiddel, waarmee 'de witte vlekken' in het beleid: datgene wat nog verder uitgezocht moet worden, duidelijk worden.

Checklist voor de schoolleider

JA NEE OPMERKINGEN

1. Werving en selectie

- a. Heb ik zicht op de competenties die ik in mijn organisatie vooral nodig heb op basis van de visie ?
- b. Zijn deze ook of deels te vinden bij mijn medewerkers ?
- c. Heb ik voldoende inzicht in mogelijkheden voor talentontwikkeling van mijn medewerkers ?

2. Personeel en planning

- a. Moeten we ons personeelsbestand binnen de mogelijkheden die de cao biedt flexibeler organiseren?
- b. Valt er samen te werken met andere scholen in de regio m.b.t. het in stand houden van een flexibele groep potentiële medewerker ?
- c. Is er sprake van een evenwichtige leeftijdsopbouw ?
- d. Is er sprake van voldoende autonomie van de school t.a.v. de inzet, de formatie en de omvang van het personeel ?
- e. Heb ik in het managementstatuut als schoolleider voldoende speelruimte om dit te realiseren?
- f. Is er sprake van een evenwichtige verhouding tussen de overhead en datgene wat direct nodig is voor het primaire proces ?

3. Arbo, verzuim & re-integratie

- a. Is er voldoende kennis in de school m.b.t. de procedures, die betrekking hebben op preventie van ziekte, ziek- en herstelmelding en re-integratie ?
- b. Wordt er in voldoende mate aangesloten op de motivatie en de passie van medewerkers ?

4. Taakhoud & arbeidsorganisatie

- a. Werken medewerkers op een adequate wijze samen in teams ?
- b. Hebben zij constructief leren omgaan met diversiteit in hun team?
- c. Is het mogelijk om een collega van buiten het team die een specifieke gewenste competentie of specialiteit bezit tijdelijk te laten invliegen?
- d. Is er voldoende evenwicht in individuele autonomie en mogelijkheden om met en van elkaar te leren ?
- e. Is er aandacht voor het respecteren van verschillen

- en erkenning van elkaars talenten ?
- f. Is de invloed, de macht in voldoende mate gemandateerd ?
 - g. Helpen bekwaamheidsdossiers in voldoende mate bij de uitvoering van het beleid ?
 - h. Is de functiemix op een creatieve manier gebruikt om de visie te realiseren ?
 - i. Zijn de leraren voldoende voorbereid op hun nieuwe rol en taakverdeling?

5. Arbeidsvoorwaarden & Beloning

- a. Is er sprake van voldoende gebruik van de geboden vrijheid om af te wijken van de traditionele organisatie in urenroosters, jaartaken en formatie-inzet ?
- b. Is er in de leiding voldoende zicht op verschillende vormen van immaterieel belonen ?

6. Feedback & Beoordeling

- a. Is men gewend elkaar feedback te geven en te ontvangen ?
- b. Is er scholing voor feedback georganiseerd ?
- c. Is de gesprekscyclus al ingevoerd ?
- d. En vindt deze systematisch en regelmatig plaats ?
- e. In hoeverre leidt dit daadwerkelijk tot verbetering van de professionaliteit ?
- f. Is er voldoende zicht op de talenten van de medewerkers ?
- g. Worden medewerkers beoordeeld op de competenties die de organisatie nodig heeft ?
- h. Krijgen LC en LD docenten ook echt de taken die bij hun functie en talenten horen ?

7. Loopbaan & mobiliteit

- a. Zit de juiste persoon nu op de juiste plaats ?
- b. En geldt dat ook voor de toekomst ?
- c. Is de medewerker duurzaam inzetbaar en zijn er mogelijkheden voor verandering van het takenpakket in het kader van verdere ontplooiing ?
- d. Houden we in krimpsituaties voldoende kwaliteit binnen de organisatie?

8. Opleiding en Ontwikkeling

- a. Sluit de wijze van teambegeleiding aan bij de ontwikkelingsfasen en kenmerken van de verschillende teams ?
- b. Zijn er voldoende ontplooiingsmogelijkheden voor de individuele medewerker ?
- c. Worden er mogelijkheden geboden om de kennis up to date te houden ?
- d. Worden leerkrachten in voldoende mate gefaciliteerd (rooster, tijd) om praktijkonderzoek te doen ?
- e. Zijn er meerjarige opleidings- en

ontwikkelingsplannen die aansluiten bij de benodigde competenties voor het verwezenlijken van de visie ?

9. De leidinggevende

- a. Heeft u een duidelijk beeld van de gewenste situatie voor uw school in de toekomst ?
- b. Heeft u zicht op welke competenties u nodig heeft ?
- c. Bent u goed op de hoogte van de aanwezigheid van talenten en competenties van uw mensen?
- d. Kunt u aangeven waar uw school staat in het traject naar een lerende organisatie ?
- e. Heeft u voldoende zicht op de wijze hoe u mensen wilt ondersteunen, uitdagen en motiveren om aan de lerende organisatie gestalte te geven ?
- f. Weet u hoe u vorm wilt geven aan de professionalisering in het kader van een lerende organisatie ?
- g. Kunt u uw aanpak zowel intern als extern verdedigen ?
- h. Heeft duurzaamheid, talentontwikkeling en gebruikmaken van diversiteit een plaats in het beleid en is dit concreet uitgewekt ?

8. Interventies: voorbeelden

In het kader van de professionele ontwikkeling wordt in Actieplan Leraar 2020 gesteld: 'Vanuit zijn deskundigheid buigt hij –de leraar- zich samen met zijn collega's over de inhoud en aanpak van het onderwijs. De vaksectie of het team van leraren kijkt kritisch naar het eigen doen en laten en werkt aan de eigen professionele ontwikkeling om de kwaliteit van het onderwijs *duurzaam* te kunnen borgen zodat leerlingen goede leerprestaties kunnen leveren'. En:

'De inspectie versterkt het kwaliteitstoezicht door nadrukkelijk de kwaliteit van het leraarschap en de *duurzame* borging daarvan in haar oordeel te betrekken. Voorbeelden van aanpakken die in de nota genoemd worden zijn: collegiale visitatie, peer review en wederzijdse lesbezoeken.

Naast bovengenoemde interventies is het ons inziens ook zinvol te kijken naar strategieën die een meer diepgaande en blijvende invloed hebben op de professionalisering van leraren en verhoging van de kwaliteit van het onderwijs. Dit kan onder meer door te zorgen voor een klimaat waarin leraren zelf actief vorm geven aan hun eigen professionalisering, door hen in staat te stellen om op basis van praktijkgericht onderzoek collectief kennis op te bouwen die een basis is voor de verbetering van hun praktijk in het algemeen en hun pedagogische en didactisch handelen in het bijzonder. .

En verder door in te steken op het leggen van meer verantwoordelijkheid en zelfstandigheid bij teams van docenten. Hierdoor kan de samenwerking, het teamleren en systeemdenken bevorderd worden.

Als duurzame interventies noemen we hier achtereenvolgens actieonderzoek als specifieke vorm van praktijkonderzoek, en het bevorderen van teamontwikkeling.

Actieonderzoek als specifieke vorm van praktijkonderzoek. (Beers, 2013).

In de nota wordt het belang van onderzoeksvaardigheden van leerkrachten, zoals deze vorm krijgen in de lerarenopleidingen en de academische scholen benadrukt. Het is zinvol dat leidinggevenden in alle scholen voor primair onderwijs, voortgezet onderwijs en mbo praktijkonderzoek -verricht door leraren- een belangrijke plaats geven. Actieonderzoek als specifieke vorm van praktijkonderzoek biedt voor docenten de mogelijkheid om zich te professionaliseren, om praktijkkennis te ontwikkelen, en de praktijk verder te verbeteren. Van belang is dat de schoolleiding dit in voldoende mate materieel (uren, roosters, ruimte) en immaterieel faciliteert. (bemoedigen, ondersteunen, evalueren, meenemen in langetermijnbeleid)

De leidinggevende of de docent kan actieonderzoek gebruiken om het eigen handelen en de situatie waarin dit handelen plaatsvindt te onderzoeken en te verbeteren. Het gaat dan om een aspect van het eigen handelen waarin hij zelf een actief aandeel heeft of kan nemen. Bij actieonderzoek gaat het niet om het verbeteren/veranderen van anderen, maar juist om het éigen professioneel handelen. Daar zijn wel altijd anderen bij betrokken: leidinggeven en lesgeven vindt altijd plaats in een sociale context.

‘De anderen’ in de school worden in het actieonderzoek altijd betrokken: bijvoorbeeld om een aandeel te leveren in de kritische dialoog (ten aanzien van het te veranderen aspect) of als bron van informatie voor de leidinggevende of leerkracht om zicht te krijgen op kenmerken van zijn eigen manier van handelen en op de situatie waarin dit plaatsvindt.

Bij actieonderzoek wordt gebruik gemaakt van kleine onderzoeken (bijv. interviews, observaties, documentanalyse, beeldmateriaal, etc,): voor de verkenning van het ‘probleem’, of om eigen vooronderstellingen te checken, of om ideeën op te doen voor verbeteringen , etc. Daarnaast speelt ook de ‘critical friend ’ een belangrijke rol. Dit kan een collega zijn uit de eigen school (of een andere school) die de leerkracht of leidinggevende bevraagt op zijn vooronderstellingen, op zijn plannen voor verbetering, op reeds verrichte acties, etc.

Meestal wordt actieonderzoek verricht door een kleine groep deelnemers (bijv. 5) , die samen elkaars’ critical friend zijn. Men is dan bezig met een eigen thema of met aspecten van een gezamenlijk gekozen thema.

De kracht van het ‘critical friend zijn’ zit niet alleen in het bevragen van de ander op een open, niet suggestieve, kritische manier, maar ook in andere aspecten, zoals elkaar informeren, bemoedigen en rolmodel voor elkaar zijn (Ponte, dissertatie 2002).

Samengevat zijn de belangrijkste kenmerken:

- Actieonderzoek is gericht op het verbeteren van het eigen professioneel handelen, een verbeterde context en op het verkrijgen van praktijkkennis.
- Dit doe je door systematisch te reflecteren op kenmerken van je eigen werksituatie

- Hiervoor verricht je systematisch onderzoek op kleine schaal in je eigen context
- Je probeert verbeterd handelen uit
- Je werkt samen met anderen in de school en maakt gebruik van critical friends
- Medewerkers, leidinggevenden en leerlingen gebruik je als bron van informatie
- Het proces en de opbrengst deel je met anderen in de school

Het werken aan een actieonderzoek houdt niet op nadat je dit één keer gedaan hebt; veel actieonderzoekers geven aan dat zij hun actieonderzoek voortzetten ten aanzien van weer andere aspecten van het eigen handelen. De ervaringen en kennis die met actieonderzoek zijn opgedaan gaan deel uitmaken van een professionaliseringsstrategie, die steeds meer geïntegreerd wordt in het dagelijks werk en ongemerkt deel gaat uitmaken van de attitude van de betreffende persoon. In die zin draagt actieonderzoek uitdrukkelijk bij aan duurzame verbeterde kwaliteit van het onderwijs.

Teamontwikkeling (Bonnier, 2011)

Teamontwikkeling is iets van alle tijden, maar juist in de laatste tijd, met name door discussies als meer handen aan het bed en verminderen van het management kiest men vaker voor een meer decentrale aansturing waarbij het team uitgangspunt is voor de inrichting en werkwijze in de organisatie.

De overtuiging dat uiteindelijk de docenten de basis zijn voor de kwaliteit van het onderwijs is hierbij een belangrijk vertrekpunt.

Binnen deze werkwijze is ook de ervaring dat er veel beter gebruik gemaakt wordt van de talenten die in het team aanwezig zijn alsmede het gevoel van erkenning die de individuele docenten ervaren. Dit pleit sterk voor het vormen van en investeren in dergelijke resultaat(opbrengst) gerichte teams.

Taakvolwassenheid en resultaatverantwoordelijkheid van teams en de ontwikkeling van leiderschap bij het aansturen van teams zijn de centrale uitgangspunten.

Resultaatverantwoordelijk werken houdt in dat een docententeam en de leidinggevende wederzijdse afspraken maken over te behalen -en haalbare- resultaten binnen een bepaalde tijd, meestal een schooljaar. De wederzijdse afspraken worden aan het begin van een schooljaar vastgelegd in een zogenaamd teamcontract en zijn de leidraad bij het uitvoeren van de dagelijkse werkzaamheden. Afhankelijk van de wensen en mogelijkheden van het team - maar ook die van het management - kunnen de te behalen resultaten zich over meer of minder terreinen uitstrekken. Te denken valt hierbij aan uitvoeren van het primaire proces en de daarbij te behalen resultaten, of aan het terugdringen van de uitval. Maar ook aan het implementeren van een onderwijsvernieuwing, het binnen halen van meer leerlingen of het verbeteren van de interne organisatie van het team. Het resultaat wordt in een evaluatie met het management tussentijds en aan het eind van de afgesproken periode besproken.

Instellen van resultaatverantwoordelijke teams is één ding, maar deze ook als zodanig laten functioneren is bepaald van een andere orde !

Een bestaand team is vaak niet meer dan een verzameling individuen. De teamleden krijgen opdrachten van een afdelingsmanager / teamleider en voeren die naar vermogen uit. Maar vaak doen ze dat individueel.

Een zekere afstemming tussen docenten is er altijd wel, maar die gaat meestal niet verder dan het maken van logistieke afspraken en het uitwisselen van ervaringen met leerlingen. De mate van samenwerking hangt in zo'n situatie sterk af van het persoonlijke contact dat docenten onderhouden en heeft minder te maken met de professionele eisen die het onderwijs stelt. Kwaliteit wordt bereikt door de individuele inspanning van de docent en minder door een collectieve inspanning van het team.

Een extra complicatie is dat veel docenten de vorming van resultaatverantwoordelijke teams als een opdracht van bovenaf ervaren. Vooraf wordt er meestal niet met docenten over gecommuniceerd. Ze hebben nauwelijks invloed op de besluitvorming

Uiteraard zijn er (beleids)terreinen waar de gemiddelde docent zich nauwelijks mee wenst te bemoeien. Maar als het gaat om het verzorgen van het onderwijs en het begeleiden van leerlingen, ligt de deskundigheid en de drive in grote mate bij docenten.

De vorming van samenwerkende teams met eigen verantwoordelijkheid en eigen bevoegdheden is een proces van de lange adem en moet niet onderschat worden. Het vraagt om inspanning op alle niveaus en onderdelen van de organisatie. Voor de schoolleider is het van belang aandacht te besteden aan drie noodzakelijke processen:

Allereerst is er het proces van teamvorming met als doel om op een taakvolwassen manier in samenspraak met het management vastgestelde resultaten te realiseren. Ten tweede moet er een management development- traject voor de teamleiders opgezet worden, zodat zij vanuit een meewerkende rol leiding kunnen gaan geven aan de docenten in hun team. Dit om te garanderen dat ieder teamlid zich medeverantwoordelijk voelt voor het te behalen resultaat.

Tenslotte moet de leiding zich realiseren wat er nodig is om ervoor te zorgen dat de teams ook echt verantwoordelijkheid kunnen nemen voor de aan hen opgedragen taken. Wanneer de centrale leiding zou vergeten om hier de gewenste begeleiding op te zetten en volstaat met het wegsaneren van een managementlaag (afdelingsmanagers, conrectoren/adjuncten) dan zullen de docenten en de medezeggenschapsraad het verandertraject ervaren als een goedkope bezuinigingsmaatregel die resulteert in een grotere werkdruk voor teamleider en teamleden.

Voor de leiding betekent het toewerken naar resultaatverantwoordelijke teams een verandering in werkwijze en stijl van leiding geven waarbij de accenten gelegd moeten worden op een meer coachende stijl van leidinggeven, durven loslaten, maar ook tijdens het proces de vinger aan de pols houden en zorgen voor het tijdig verstrekken van de juiste informatie in de vorm van een plan-do-check-act-cyclus.

**)Met de stimuleringsregeling voor strategische personeelsplanning (SPP) in het PO faciliteert het Arbeidsmarktplatform PO schoolbesturen bij het tot stand laten komen van een goed en bewust personeelsbeleid. Een beleid dat gericht is op een periode van 4 à 5 jaar met zowel oog voor mogelijke fluctuaties in het eigen personeels- en leerlingenbestand als in het aanbod van genoeg goede en juist gekwalificeerde krachten. Hiervoor is een samenhangend pakket van ondersteuning beschikbaar, met activiteiten die zicht geven op mogelijke scenario's en handvatten voor hoe men kan anticiperen met mogelijke oplossingsrichtingen op verwachte omstandigheden. (www.arbeidsmarktplatformpo.nl/subsidies/strategische-personeelsplanning)*

Bijlage I. Overzicht van adviseurs en thema's

De auteurs van dit artikel, Renny Beers en Bernd Bonnier werken samen in het Netwerk Onderwijsinclusief. In dit netwerk zijn verschillende kwaliteiten gebundeld.

Hieronder vindt u een overzicht van de adviseurs, die aangesloten zijn bij dit netwerk en hun specialismen.

Voor meer informatie of een oriënterend gesprek kunt u via onderstaande contactgegevens bij hen terecht.

Drs. Renny Beers. www.leidinggevenaanderen.nl; info@leidinggevenaanderen.nl; 06 54216463

Drs. Bernd Bonnier. www.berndbonnier.nl, info@berndbonnier.nl 06 53333610

Rowdy Braun www.bonnierenbraun.nl; rowdy@bonnierenbraun.nl 06 34198811

Drs. Rienk Bonnier. www.bonnierenbraun.nl, rienk@bonnierenbraun.nl 06 39145610

Drs. Maike Hubers www.Blinck.nl, info@blinckhr.nl 06 11952925

Joke Zwanenburg. www.dipo.nl, jokezwanenburg@dipo.nl 06 22396344

	Beers	Bonnier, Bernd	Bonnier, Rienk	Braun	Hubers	Zwanenburg
Actieonderzoek	X					
Arbeidsvoorwaarden en beloning				X	X	X
Arbo, verzuim en re-integratie					X	X
Feedback en beoordeling			X		X	X
Leiderschap:organisatie-diagnose en visieontwikkeling	X	X				
Loopbaan en mobiliteit				X	X	X
Opleiding en ontwikkeling	X	X	X			
Personeel en planning			X	X		X
Taakinhoud en arbeidsorganisatie						X
Teamontwikkeling	X	X				
Werving en selectie			X	X		

Literatuur

Beers, R.H. (2013) *Actieonderzoek in de school*. www.leidinggevenaaneleren.nl

Bonnier.B. (2011) *Docenten teams aan het stuur "op weg naar resultaatverantwoordelijkheid"*. Interstudie- NDO

Devilee, M. (2012) *Op weg naar duurzame HRM*. www.devilee-managementconsultancy.nl

Kellermann, A. (2006) *The S-Factor*, Amsterdam

Ministerie van Onderwijs, Cultuur & Wetenschappen, (2010) *Actieplan: Leraar2020*. Den Haag www.rijksoverheid.nl

Nauta, A., Van de Ven, C. Halewijn. I. (2007) *Kwaliteit van Human Resource Management. Op weg naar excellerende medewerkers*. INK, Zaltbommel

Onderwijsraad, (2012) *Advies geregelde ruimte*. Den Haag

Risseeuw, M. (2011) *Zo X ! Hoe de nieuwe leiders talenten in organisaties verbinden*. Schiedam

Senge, P. (1995) *Het vijfde discipline praktijkboek*, Schoonhoven

Sluis, L. van der (2013) *Talentmanagement in scholen*. www.onderwijs-communicatie.nl/profiles/blogs/Lidewey-van-der-sluis-over

Vuuren, van T. (2011). *Vitaliteitsmanagement: Je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden*. Oratie Open Universiteit, Heerlen

www.arbeidsmarktplatformpo.nl/subsidies/strategische-personeelsplanning.html