

# Aan de slag met strategisch personeelsbeleid



Eén van de ambities van scholen is om te komen tot een lerende cultuur waarin het niet alleen draait om het leren van leerlingen, maar ook om het leren van docenten en schoolleiders. Om hieraan te kunnen voldoen is goed HR-beleid nodig. Ook voor het anders organiseren van onderwijs speelt het verder ontwikkelen van strategisch personeelsbeleid een belangrijke rol.

De belangstelling voor strategisch personeelsbeleid en de daadwerkelijke toepassing daarvan is dan ook de laatste jaren sterk toegenomen. Onderzoek toont aan dat de aandacht voor de implementatie van personeelsbeleid door schoolleiders en voor de professionele ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid van docenten en schoolleiders onverminderd belangrijk blijft.<sup>1</sup> Steeds meer besturen zien strategisch personeelsbeleid (SHRM) als aangrijpingspunt voor kwaliteitsverbetering, onderwijsontwikkeling en professionele ontwikkeling. SHRM kan ook helpen bij actuele vraagstukken zoals het terugdringen van het docententekort, personeelsbehoud bij krimp,

ontwikkeling van de school als professionele (school) organisatie en goed werkgeverschap.<sup>2</sup>

Ook voor implementatie van Sterk Techniekonderwijs is SHRM een belangrijk thema. Maar hoe breng je SHRM nu tot leven in de dagelijks praktijk? Hoe maak je als school het strategisch personeelsbeleid productief voor de eigen onderwijskundige doelen?

De VO-raad biedt veel handvatten, handreikingen, tips en praktijkvoorbeelden om met deze vragen aan de slag te gaan. In dit artikel bespreken we een selectie van de publicaties en instrumenten die op de website van de VO-raad te vinden zijn: <https://bit.ly/3gLGQIX>.

## WAT IS STRATEGISCH HRM?

Strategisch HRM (SHRM) is een HRM-benadering die is gericht op het realiseren van doelen en opbrengsten voor de organisatie, voor medewerkers en voor de maatschappij. Voor onderwijsinstellingen zal het doel vaak zijn om eigentijds en toekomstbestendig onderwijs te stimuleren door de onderwijskundige doelen van een school te koppelen aan de professionele ontwikkeling van medewerkers.

Eén van de meest gebruikte modellen om vast te stellen hoe HRM bijdraagt aan doelen en opbrengsten is het AMO-model, of ook wel “kunnen, willen en mogen”. Volgens HRM-onderzoekers is professioneel gedrag afhankelijk van drie factoren:

- De A van Abilities: hoe bekwaam zijn de medewerkers (kunnen)?
- De M van Motivation: hoe gemotiveerd zijn de medewerkers (willen)?
- De O van Opportunity to perform: welke ruimte en hulpmiddelen krijgen de medewerkers om hun werk goed te doen (mogen)?

Kenmerkend voor SHRM is dat de doelen van een school de uitgangspunten zijn voor het personeelsbeleid en dat het personeelsbeleid zó wordt uitgewerkt dat het gericht is op het realiseren van die doelen. Vaak vereist dat enige flexibiliteit, met name in het rooster, bijvoorbeeld voor de inzet van hybride docenten.

Ter inspiratie heeft de VO-raad een aantal praktijkvoorbeelden gebundeld in de publicatie “Anders organiseren voor oplossen docententekort”, te vinden op <https://bit.ly/3uYuy8p>.

1 - Strategisch personeelsbeleid in het VO, tweede meting van het onderzoek naar de ontwikkeling van strategisch personeelsbeleid, najaar 2020, Universiteit Utrecht, <https://bit.ly/3mPP0oP>

2 - Zie bijvoorbeeld <https://bit.ly/3dhFt6S>

In de praktijk blijkt dat er nog veel winst te boeken is in het zodanig formuleren van doelen en opbrengsten dat ze leidend kunnen zijn voor strategisch HRM. Om handen en voeten te kunnen geven aan SHRM moeten doelen concreet gemaakt worden, zodat docenten kunnen bespreken wat elk van die doelen voor hen betekent en hoe ze kunnen nagaan in welke mate ze hun doelen bereiken. Het is bij het concretiseren van de doelen belangrijk de context van de school te betrekken: wat kenmerkt de leerlingpopulatie? Wat is de identiteit van de school? Welke didactische concepten worden toegepast of ontwikkeld (denk bijvoorbeeld aan gepersonaliseerd leren)? Welke uitdagingen of 'key issues' spelen er? Vervolgens is de koppeling met personeelsbeleid vorm te geven door telkens te bespreken wat er nodig is om de geformuleerde doelen te realiseren.

### Onderzoek en onderzoeksinstrumenten

Er zijn in de afgelopen jaren verschillende onderzoeken uitgevoerd naar strategisch personeelsbeleid in het voortgezet onderwijs, bijvoorbeeld als monitoring van het Sectorakkoord (<https://bit.ly/2OPrsE6>) en vanuit de VO-raad (<https://bit.ly/2Q3Hg6R>).

Daarnaast is het als school mogelijk om zelf onderzoek te doen naar hoe medewerkers het strategisch HRM binnen de organisatie ervaren. Dit kan via de Spiegel Personeel & School, een set van vier online zelfevaluatie-instrumenten gebaseerd op wetenschappelijke inzichten. De uitkomsten geven een compleet beeld van de huidige staat van het HR-beleid op basis van verschillende perspectieven binnen de school: <https://www.personeelenschool.nl/>.

Ook via de website van Voion, het Arbeidsmarkt en Opleidingsfonds voortgezet onderwijs, zijn meerdere bruikbare instrumenten op het gebied van strategische personeelsplanning te vinden: <https://bit.ly/32fq5BA>.

### Magazine

Via diverse trainingen, leernetwerken, collegiale visitaties en werkconferenties heeft de VO-raad afgelopen jaren scholen gefaciliteerd en ondersteund bij hun strategische HRM aanpak. Alle inzichten, praktijkvoorbeelden en ervaringen zijn gebundeld in een online magazine (e-zine): <https://bit.ly/32ja8KJ>.

**“STRATEGISCH PERSONEELS-  
BELEID IS EIGENLIJK VRAGEN  
AAN LERAREN HOE ZE DE  
SCHOOLDOELEN GAAN AAN-  
PAKKEN EN WAT ZE ERVOOR  
NODIG HEBBEN.”**

*Peter Leisink in VO-praat <https://bit.ly/32gpAaz>*

### Katern Werk maken van strategisch HRM

De VO-academie heeft afgelopen jaren veel aandacht besteed aan strategisch personeelsbeleid en specifiek de rol van leiderschap hierin. In de katern Werk maken van strategische HRM: Hoe personeelsbeleid bijdraagt aan goed onderwijs en bevlogen medewerkers wordt ingegaan op de uitdagingen voor personeelsbeleid en welke uitdagingen er liggen voor bestuurders en schoolleiders (<https://bit.ly/3uX7abj>). Aanvullend komt er in 2021 maandelijks een extra artikel over één van de tien SHRM-opdrachten uit het katern online. De artikelen zijn te lezen op <https://bit.ly/3e4StvR>

### Stappenplan strategische personeelsbeleid

Om het strategisch personeelsbeleid (HRM) binnen het voortgezet onderwijs op een (nog) hoger plan te brengen, stelt het kabinet in 2021 weer geld beschikbaar aan schoolbesturen om hun strategisch personeelsbeleid te versterken, aansluitend op hun onderwijskundige koers en passend bij de eigen context. Naast het versterken van het strategisch personeelsbeleid kan ieder bestuur kiezen om aan de slag te gaan met het thema begeleiding startende docenten / schoolleiders of het thema duurzame inzetbaarheid en loopbaanbegeleiding. De VO-raad heeft ter ondersteuning hiervan een stappenplan gemaakt, inclusief achterliggende informatie en tips: <https://bit.ly/3e30fGK>.

### Trainingen

De VO-raad steunt scholen bij hun ontwikkeling als professionele schoolorganisatie, waar strategisch personeelsbeleid een belangrijke pijler in is. Naast besturen, schoolleiders en docenten worden ook trainingen geven voor HR-medewerkers en -adviseurs. Zie voor alle info: <https://bit.ly/32FVNbA> en de nieuwsbrief van de VO-raad.



### Contact

[info@sterktechniekonderwijs.nl](mailto:info@sterktechniekonderwijs.nl)

### Meer informatie

[www.sterktechniekonderwijs.nl/docententoolkit](http://www.sterktechniekonderwijs.nl/docententoolkit)