

3x aan de slag als schoolleider

Zo kun je leraren beter ondersteunen vanuit het personeelsbeleid

Uit het monitoringsonderzoek Strategisch personeelsbeleid 2023 blijkt dat het niveau van strategisch personeelsbeleid in het voortgezet onderwijs 'ruim voldoende tot goed' is. De doorontwikkeling en doorwerking van het beleid in de scholen stagneren echter. Het valt hierbij op dat besturen en schoolleiders over de hele linie positiever zijn dan middenmanagers

(team- en afdelingsleiders) en in het bijzonder: leraren. Het is daarom belangrijk dat bestuurders en schoolleiders zich blijvend inzetten om het strategisch personeelsbeleid doeltreffend in de school te laten landen en leraren beter te ondersteunen in hun dagelijkse werk. Bekijk de resultaten uit het onderzoek en ga aan de slag met de drie onderwerpen.

1

Van schooldoelen naar lespraktijk

Minder dan de helft van de leraren ervaart dat het beleid ondersteuning biedt bij het kunnen vertalen van de schooldoelen naar het eigen professioneel gedrag in het klaslokaal. Terwijl juist zij de belangrijkste bijdrage aan de ontwikkeling en leeropbrengsten van leerlingen leveren. Als bestuurder en/of schoolleider onderzoek je daarom welk professioneel gedrag van leraren vereist is om jullie onderwijskundige doelen en

onderwijsvisie te realiseren. Pas als het professioneel gedrag van leraren optimaal wordt ondersteund, is het strategisch personeelsbeleid en de uitvoering ervan effectief.



Het belang van monitoren

Eén van de problemen bij de afstemming van strategisch personeelsbeleid op onderwijskundige doelen is dat er niet geregeld gemonitord wordt. Daardoor is er vaak onvoldoende informatie die kan leiden tot betere afstemming van personeelsbeleid op de gewenste schooldoelen.

43% van de **schoolleiders** en **30%** van de **middenmanagers** zeggen dat ze monitoren in hoeverre personeelsbeleid de gewenste resultaten oplevert.

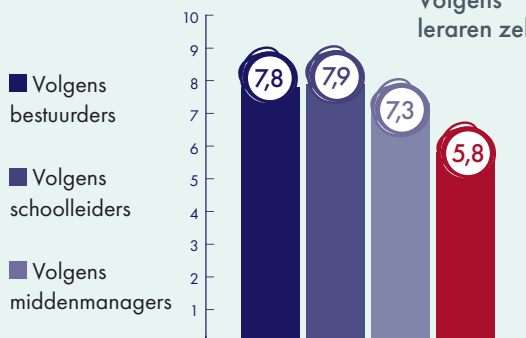
Tips voor schoolleiders:

- Blijf doorgaand in gesprek met leraren en teams over het hoe, wat en waarom van onderwijsdoelen, en vraag hen wat ze nodig hebben om deze doelen te realiseren.
- Geef leraren de ruimte en verantwoordelijkheid om met hun collega's de onderwijsvisie en schooldoelen te concretiseren in programma en didactiek voor hun afdeling. Bied ondersteuning waar nodig of gewenst.
- Geef team-/afdelingsleiders ruimte om het beleid af te stemmen op de situatie van hun afdeling en vraag geregeld of de beleidsmaatregelen voldoen.

Op mijn school ondersteunt het personeelsbeleid het professioneel gedrag van leraren:

5,8

Volgens leraren zelf



Tip voor schoolleiders:

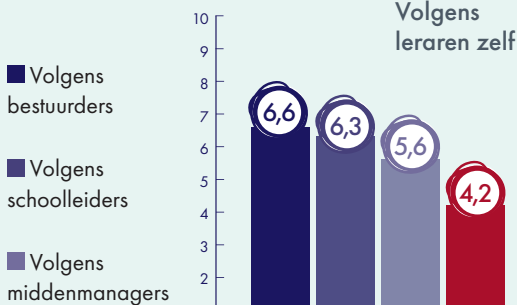
Zorg voor periodieke monitoring van de resultaten van het strategisch personeelsbeleid. De Spiegel Personeel & School is daar een handig instrument voor. De resultaten daarvan bieden aanknopingspunten om met elkaar het gesprek te voeren over de wijze waarop het strategisch personeelsbeleid (nog) beter kan worden ingericht op het realiseren van de onderwijskundige doelen.

2

Omgaan met werkdruk en stress

Werkdruk en stress kunnen zorgen voor verminderende inzet of zelfs uitval van medewerkers en vormen zo een bedreiging voor de duurzame inzetbaarheid van personeel. Beleidsmaatregelen in dit kader zijn daarom noodzakelijk. Over de mate waarin op school maatregelen getroffen zijn voor de aanpak ervan zijn leraren over het algemeen minder tevreden dan de rest.

Op mijn school zijn maatregelen getroffen voor het omgaan met werkdruk/stress:



Tips voor schoolleiders:

- Ga met medewerkers in gesprek over hoe de aanwezige maatregelen op de werkvloer ervaren worden. Stuur bij waar nodig.
- Vraag je af wat leraren nodig hebben om hun taken goed uit te kunnen voeren en of daar hulpbronnen voor beschikbaar zijn. Ervaren ze bijvoorbeeld autonomie over de taken die ze moeten doen en om zich in hun taken te ontwikkelen, en ervaren ze steun van collega's en leidinggevenden? (Zie voor meer informatie het Job demands-resources model*)

3

Professionele ontwikkeling leraren

Leraren die toegerust zijn voor hun werk en gemotiveerd zijn om zich professioneel te blijven ontwikkelen zijn langer inzetbaar. Degenen die niet positief oordelen over de duurzame inzetbaarheid van leraren schrijven dat vooral toe aan de mate waarin zij gemotiveerd zijn in blijvende professionele ontwikkeling. Maar daar moeten zij wel de tijd en mogelijkheden voor krijgen.

Tips voor schoolleiders:

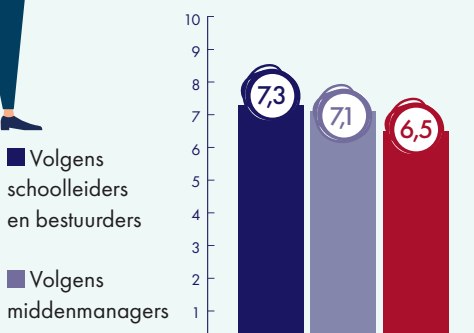
- Kies een passende ondersteuningsstructuur en werk daarbinnen doelgericht aan onderwijsontwikkeling.**
- Overweeg om grote taken zoals het decanaat, sectievoorzitterschap of coördinatorschap op school te laten rouleren zodat er meer mogelijkheden zijn om je te ontwikkelen of een nieuwe ervaring op te doen.
- Laat leraren een doorslaggevende stem hebben bij het bepalen van de doelen

van het professionaliseringsaanbod van de school. Maak hierbij de koppeling tussen de onderwijsdoelen en ga met elkaar in gesprek hoe jullie deze onderwijsdoelen gaan realiseren en wie daarin welke verantwoordelijkheid draagt.

** Er zijn verschillende structuren die teams ondersteunen bij onderwijsontwikkelingen, bijvoorbeeld met behulp van een professionele leergemeenschap of datateam.

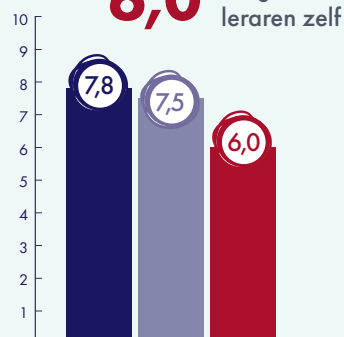
Op mijn school zijn er voor leraren mogelijkheden voor ontwikkeling op werkzaamheden naast het lesgeven:

6,5 Volgens leraren zelf



Op mijn school hebben leraren de mogelijkheid om met collega's aan professionele ontwikkeling en onderwijsvernieuwing te werken:

6,0 Volgens leraren zelf



Over het onderzoek

Dit overzicht is gebaseerd op inzichten uit het monitoringsonderzoek Strategisch personeelsbeleid 2023. Dit onderzoek is in opdracht van de VO-raad en OCW uitgevoerd door de Universiteit Utrecht en geeft onder meer inzicht in de doorwerking van het strategisch personeelsbeleid in de schoolpraktijk. Aan het onderzoek werkten 86 besturen, 454 schoolleiders en 1.015 leraren van 494 vestigingen mee.

Meer informatie:

- www.rijksoverheid.nl/werken-in-het-onderwijs

*Referentie: 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.

De onderzoekers aan het woord



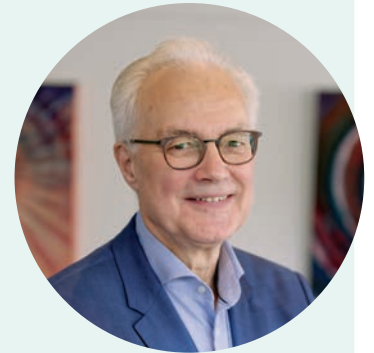
Het monitoringsonderzoek Strategisch personeelsbeleid 2023 geeft inzicht in de doorwerking van het strategisch personeelsbeleid in de schoolpraktijk. Prof. Dr. Eva Knies en Em. Prof. Dr. Peter Leisink geven antwoord op vier vragen.

1 We willen goed onderwijs voor alle leerlingen. Hoe draagt strategisch personeelsbeleid daaraan bij?

“Strategisch personeelsbeleid kan scholen helpen te werken aan goed onderwijs voor alle leerlingen. Scholen hebben een onderwijsvisie en een schoolplan met een hoofdstuk personeelsbeleid. Maar leraren ervaren daar onvoldoende houvast aan volgens het monitoringsonderzoek. Hoe kan het beter? Goed onderwijs voor alle leerlingen vraagt om een doorlopende dialoog met leraren over het professionele gedrag dat van hen gevraagd wordt om dat goede onderwijs te realiseren. Hoe beter leraren kunnen concretiseren welk professioneel gedrag nodig is, des te duidelijker het beeld is van de daarvoor benodigde bekwaamheden, motivatie, ruimte en hulpmiddelen. Dat zijn de doelen waar het strategisch personeelsbeleid zich op moet richten.”

2 Welke rol heeft een schoolleider of teamleider ten aanzien van strategisch personeelsbeleid? En welke rol is weggelegd voor HR-adviseurs in de school?

“HR-adviseurs hebben twee belangrijke taken. Ten eerste hun deskundige inbreng bij het ontwikkelen van strategisch personeelsbeleid. Dat gebeurt onder verantwoordelijkheid van het bestuur die het beleid vaststelt. Ook het proactief signaleren van strategische kwesties waar beleid voor nodig is hoort bij de advisering van het bestuur. Ten tweede hebben HR-adviseurs een belangrijke rol in de ondersteuning van schoolleiders en teamleiders bij de uitvoering van het beleid. Schoolleiders en teamleiders zijn verantwoordelijk voor de uitvoering maar zij zijn geen HR-specialisten en hoeven dat ook niet te worden. De HR-adviseur heeft de deskundigheid om leidinggevend te ondersteunen in de uitvoering. Kwesties waar specialistische HR-deskundigheid voor nodig is vragen ook om een HR-adviseur.”



3 Welke tips geven jullie aan de school- of teamleider die morgen met strategisch personeelsbeleid aan de slag wil gaan?

“Strategisch personeelsbeleid is pas effectief als het ‘de mensen die het moeten doen’ de ondersteuning biedt die zij nodig hebben. Ga als teamleider geregeld in gesprek met je leraren. Wat gaat er goed in de uitvoering van het onderwijs en wat kan er beter? Hoe gaan we dat aanpakken? Wat hebben jullie aan ondersteuning nodig? Deze laatste vraag moet leidend zijn voor het strategisch personeelsbeleid en de geboden ondersteuning door de teamleider. Uit het monitoringsonderzoek blijkt dat leraren ruim tevreden zijn over de ondersteuning van hun persoonlijk functioneren door de teamleider. Maar op verschillende punten is betere ondersteuning nodig. Zoals het samenwerken en leren als lerarenteam, de aanpak van werkdruk en emotionele belasting en professionele ontwikkeling in taken naast de kerntaak van lesgeven (bijvoorbeeld door coaching van beginnende leraren).”

4 Hebben jullie een leestip ten aanzien van dit onderwerp?

“Dit zijn twee nuttige katerns die door de VO-academie zijn uitgegeven: ‘Werk maken van strategisch HRM. Hoe personeelsbeleid bijdraagt aan goed onderwijs en bevlogen medewerkers’ en ‘Goed onderwijs door focus op mensen. Aan de slag met peoplemanagement.’”

Met dank aan onderzoekteam Departement Bestuurs- en Organisationswetenschap, Universiteit Utrecht: Prof. dr. Eva Knies, Em. Prof. Dr. Peter Leisink, Dr. Julia Penning de Vries en Roos Mulder, promovenda.