



VO ACADEMIE

**DE KRACHT VAN STRATEGISCH
PERSONEELSBELEID**

Samen werken aan impact voor de school

In opdracht van de VO-academie van de VO-raad

Eerder verschenen in deze brochurereeks:

- 2014** • Al Doende Leren – Non- en Informeel leren door schoolleiders
- Samenspel en Dialoog – Financieel leiderschap in het voortgezet onderwijs
- 2016** • Ontmoeting en interactie – Coaching als ontwikkelinstrument
- Sturen vanuit visie – Strategisch onderwijskundig leiderschap
- 2017** • Een frisse blik – Collegiale visitatie als instrument voor professionele ontwikkeling
- Leren door vragen en luisteren – Intervisie als ontwikkelingsmethodiek
- 2018** • Goed onderwijs door focus op mensen – Aan de slag met peoplemanagement
- Een gemeenschappelijke missie – Over het samenspel in de driehoek bestuur, toezicht en medezeggenschap
- Loopbaanleren – Professionele ontwikkeling en loopbaanoriëntatie van leidinggevend in het voortgezet onderwijs
- 2019** • Werk maken van Strategisch HRM - Hoe personeelsbeleid bijdraagt aan goed onderwijs en bevlogen medewerkers (herziene versie)
- Samen sterker – Regionale samenwerking voor bestuurders in het voortgezet onderwijs
- 2020** • Wisselend invloed uitoefenen – Gespreid leiderschap in het onderwijs
- 2021** • Luisteren, legitimeren en leren – Verantwoording in een breder perspectief
- Richting geven aan professionele ontwikkeling – Beroepsstandaard Schoolleiders Voortgezet Onderwijs (herziene versie)
- Samen werken – Inclusief werkgeverschap in het onderwijs
- 2022** • Democratie, participatie en identiteit – Over burgerschap in het vo en de rol van schoolleiders en bestuurders
- Vermogen om te veranderen – De rol van schoolleiders en bestuurders bij veranderingen in de school
- Werken aan een lerende cultuur - Kennisgedreven leiderschap in het onderwijs
- 2023** • Het verschil maken – De rol van schoolleiders en bestuurders bij kansengelijkheid
- Nieuwe inhouden, nieuwe netwerken, nieuwe perspectieven – Inwerkprogramma's voor beginnend schoolleiders (herziene versie)
- 2024** • Samen leren in netwerken – Leernetwerken voor en door schoolleiders en bestuurders (herziene versie)
- 2025** • Een school om (op) te bouwen – De rol van bestuurders en schoolleiders bij nieuwbouw, verbouw, renovatie en onderhoud van scholen

VO-academie, maart 2026

In opdracht van de VO-academie van de VO-raad

VO ACADEMIE

**DE KRACHT VAN STRATEGISCH
PERSONEELSBELEID**

Samen werken aan impact voor de school

In opdracht van de VO-academie van de VO-raad

INHOUD

Voorwoord	4
------------------	----------

Over dit katern	5
------------------------	----------

DEEL 1: THEORIE EN CONCRETISERING

Hoofdstuk 1 Wat is strategisch personeelsbeleid?	9
---	----------

1.1 Het hart van de organisatie	10
---------------------------------	----

1.2 De HRM-waardeketen en het AMO-model	11
---	----

1.3 Doorwerking en duurzame inzetbaarheid	14
---	----

1.4 Strategisch personeelsbeleid en de arbeidsorganisatie	16
---	----

1.5 Verschillende niveaus	17
---------------------------	----

Interview Peter Leisink en Eva Knies	19
--------------------------------------	----

Interview Annerieke van Grol, Linda Sprado en Caroline van den Bergh	28
--	----

Hoofdstuk 2 Van theorie naar praktijk	37
--	-----------

2.1 Van visie naar beleid	37
---------------------------	----

2.2 Afstemming van activiteiten binnen strategisch personeelsbeleid	38
---	----

2.3 Rol van de bestuurder	40
---------------------------	----

2.4 Rol van de schoolleider	41
-----------------------------	----

2.5 Rol van de hr-professional	42
--------------------------------	----

2.6 Cyclisch werken en het gebruik van data	43
---	----

2.7 Realitycheck	44
------------------	----

Interview Fawzia Nasrullah en Dominique Goossens	45
--	----

Veelvoorkomende misverstanden over strategisch personeelsbeleid	52
--	-----------

Strategisch personeelsbeleid als verbindend perspectief	56
--	-----------

DEEL 2: DOORWERKING, CO-CREATIE EN EIGENAARSCHAP

Hoofdstuk 3 Doorwerking en perspectieven	59
3.1 Leiderschap, rollen en verantwoordelijkheden	60
3.2 Regionaal perspectief	63
3.3 Strategisch personeelsbeleid vanuit socio-ecologisch perspectief	65

Interview Alle van Steenis en Hester van de Kuilen 68

Interview Wouter Stroop, Marleen Brummelink en Halil Ertürk 74

Hoofdstuk 4 Mensen maken de school 83

4.1 Co-creatie en eigenaarschap	83
4.2 Werkplezier	85
4.3 Driehoek schoolleider-bestuurder-hr-professional	85
4.4 Samenwerken in de onderwijsregio	86
4.5 Compacte besturen	88

Interview Marco Snoek 89

Interview Ans ter Haar en Niek Aikema 95

DEEL 3: AAN DE SLAG

Hoofdstuk 5 Aan de slag 103

Interview Frans van Hartingsveldt, Ineke Voortman en Sieger van Looijengoed 108

Literatuurlijst 114

VOORWOORD

Elke dag maken ruim 100.000 onderwijsprofessionals op middelbare scholen het verschil voor meer dan een miljoen leerlingen. Met passie, visie en toewijding creëren leraren, schoolleiders, ondersteunend personeel en bestuurders een omgeving waarin leerlingen groeien, worden uitgedaagd en zich begrepen en gehoord weten. Aandacht voor leerlingen vraagt dus om aandacht voor medewerkers: een team dat zich gewaardeerd en gemotiveerd voelt, vormt de basis voor onderwijskwaliteit.

Strategisch personeelsbeleid is daarbij de sleutel. Het zorgt voor goed opgeleid en voldoende personeel, helpt scholen groeien als professionele organisaties en biedt houvast bij urgente uitdagingen, zoals aanhoudende personeelstekorten, een hoge werkdruk en veranderende verwachtingen van leerlingen en ouders. Strategisch personeelsbeleid vraagt om gezamenlijke verantwoordelijkheid van bestuurders, schoolleiders en hr-professionals, en om gerichte keuzes die zichtbaar zijn in het dagelijks handelen.

Maar, er is geen blauwdruk. Elke school is uniek en veel vraagstukken zijn nauw met elkaar verweven. Dat maakt strategisch personeelsbeleid complex, maar ook uitdagend en kansrijk. De grootste uitdaging? Zorgen dat iedereen in de school zich gehoord en ondersteund voelt. Personeelsbeleid is pas echt strategisch wanneer het zichtbaar en herkenbaar is voor iedereen in de school.

In deze publicatie bundelen we waardevolle inzichten, praktische tools en inspirerende voorbeelden uit de praktijk. Scholen en experts delen hoe zij strategisch personeelsbeleid samen vormgeven en vertalen naar concreet gedrag en activiteiten.

Ik hoop dat deze uitgave je uitdaagt en inspireert om, samen met je team, strategisch personeelsbeleid verder te ontwikkelen: voor je collega's, je school en vooral voor elke leerling. Want de mensen maken de school. Daarom telt elke stap, groot of klein!

Henk Hagoort
Voorzitter VO-raad

OVER DIT KATERN

Strategisch personeelsbeleid in het onderwijs wérkt. Uit internationaal onderzoek blijkt dat strategisch personeelsbeleid bijdraagt aan lager verzuim en meer gemotiveerd, tevreden en kundiger personeel. Het verhoogt de kwaliteit van onderwijs en draagt uiteindelijk bij aan betere resultaten van leerlingen. Ook laat wetenschappelijke literatuur zien dat de professionalisering van leraren een significant positief effect heeft op de leeruitkomsten van leerlingen en daarmee op de kwaliteit van onderwijs.

Gezien deze effecten is strategisch personeelsbeleid essentieel: met een onderbouwde aanpak gericht op meerdere jaren, op het niveau van het bestuur, de school en de regio, verbeter je de kwaliteit van het onderwijs en die van de school als werkgever. Strategisch personeelsbeleid is nooit af: het is een continue cyclus van plannen maken, uitvoeren, bijstellen en verder gaan. Met vaak mooie resultaten, en soms ook de constatering dat er nog wat verbeterd kan worden.

Dit katern biedt inzicht in het belang en de werking van strategisch personeelsbeleid en handvatten om het – indien nodig – verder te verbeteren. Dat doen we in twee delen: In het eerste deel (hoofdstuk 1 en 2) beschrijven we wat er precies onder strategisch personeelsbeleid wordt verstaan en maken we concreet in welke activiteiten dat beleid tot uiting komt. In het tweede deel (hoofdstuk 3 en 4) kijken we naar de rollen en verantwoordelijkheden van schoolleiders, bestuurders, hr-professionals en anderen die te maken hebben met de doorwerking van het beleid in de organisatie en naar co-creatie door en eigenaarschap van de betrokkenen. Daarnaast vertellen bestuurders, schoolleiders, hr-professionals en experts in interviews hoe je in jouw bestuur en school met medewerkers aan de slag kunt met strategisch personeelsbeleid. In hoofdstuk 5 ‘Aan de slag’ geven we in de vorm van negen punten met citaten uit de interviews een beknopte synthese van de tekst van dit katern.

Strategisch personeelsbeleid voegt pas echt waarde toe als het drie dingen samenbrengt, zo laat dit katern zien: een heldere koppeling met de onderwijsinhoudelijke doelen en de koers van de school, bewuste inrichting van de school als arbeidsorganisatie én een structurele doorwerking naar de dagelijkse praktijk van leraren(teams) en schoolleiders. Juist in die doorwerking en in het versterken van duurzame inzetbaarheid ligt de belangrijkste opgave voor de komende jaren. Hierover lees je meer in het interview met Eva Knies en Peter Leisink op pagina 19.

Opmerkingen vooraf:

- Er zijn in het onderwijs veel verschillende benamingen voor strategisch personeelsbeleid: strategisch (h)rm, integraal personeelsbeleid, personeelsmanagement, strategische personeelsplanning, talentmanagement, (Human) Talent Development, hr-strategie, Personeel & Organisatiebeleid (P&O), human resources (hr), human resources development en nog vele andere. In dit katern hebben wij gekozen voor de benaming strategisch personeelsbeleid, niet alleen omdat deze veel gebruikt wordt, maar ook omdat juist het strategische deel belangrijk is. Hiermee onderscheidt het zich van personeelsbeleid en hrm. In de interviews gebruiken geïnterviewden wel hun eigen aanduidingen.
- In dit katern richten we ons op bestuurders, schoolleiders en hr-professionals in het voortgezet onderwijs. Maar behalve voor hen kan dit katern ook interessant zijn voor hun collega's in de school, zoals leraren.
- Bestuurders en schoolleiders zijn er in allerlei soorten en maten, met verschillende verantwoordelijkheden. Velen geven leiding aan een team of een enkele school, anderen aan een bestuur waaronder tientallen scholen en duizenden leerlingen vallen. In dit katern proberen we zo veel mogelijk al deze bestuurders en schoolleiders aan te spreken.
- Onder 'schoolleiders' verstaan we, net als de Beroepsstandaard Schoolleiders VO, behalve eindverantwoordelijk schoolleiders ook team- en afdelingsleiders.
- Omwille van de leesbaarheid duiden we de bestuurder/schoolleider in dit katern aan met 'hij'. Daar kan uiteraard met evenveel recht 'zij' of 'hen' worden gelezen.

De VO-academie

De VO-academie ondersteunt - als onderdeel van de VO-raad - schoolleiders en bestuurders bij hun professionele en individuele ontwikkeling. Daarvoor ontwikkelt de VO-academie activiteiten op relevante thema's en met nieuwe leervormen en zorgt ook voor het bij elkaar brengen van kennis op basis van onderzoek en inzichten uit de praktijk via publicaties. Benieuwd naar alle katernen of naar het aanbod aan professionaliseringsactiviteiten? Kijk dan op www.vo-raad.nl/vo-academie.



DEEL 1: THEORIE EN CONCRETISERING

Hoofdstuk 1 Wat is strategisch personeelsbeleid?

De kwaliteit van onderwijs staat of valt met de mensen die voor de klas staan, hun leidinggevenden en het ondersteunend personeel. Goed strategisch personeelsbeleid stelt deze professionals in staat hun beroep optimaal uit te oefenen en hierin te groeien. In dit hoofdstuk beschrijven we wat we onder strategisch personeelsbeleid verstaan: wat is het wel, en wat is het níet? En wat is de theorie achter de werking van strategisch personeelsbeleid?

Wanneer een school het personeelsbeleid afstemt op de organisatiedoelen spreken we van strategisch personeelsbeleid. Strategisch personeelsbeleid is gericht op de *strategische* doelen van de organisatie (onderwijskundig en op het gebied van goed werkgeverschap) én op ontwikkelingen in de omgeving van de organisatie, zoals de (regionale) arbeidsmarkt en het overheidsbeleid. Het gaat om het management van arbeid en personeel gericht op het realiseren van (langetermijn)opbrengsten van de organisatie, voor medewerkers en voor de maatschappij.

1.1 Het hart van de organisatie

De vorming van leerlingen tot zelfbewuste personen, toekomstige burgers en werknemers is een grote maatschappelijke opdracht aan het onderwijs. Uit onderzoek blijkt dat die opdracht staat of valt met de kwaliteit van leraren. Goed onderwijs is afhankelijk van hun vakinhoudelijke kennis en pedagogisch-didactische vaardigheden. Dat betekent dat professionele ontwikkeling - het bijhouden van die kennis en bekwaamheden - een voorwaarde is om goed onderwijs te kunnen (blijven) geven (Onderwijsraad, 2016).

Voor het geven van goed onderwijs zijn ook andere professionals in de school nodig. Zo spelen schoolleiders een centrale en strategische rol bij het succes van een schoolorganisatie. Over de jaren heen is het vak van schoolleider veranderd. De nadruk is steeds meer komen te liggen op het ontwikkelen en verbeteren van het onderwijs en het bieden van een goede werk- en leeromgeving aan medewerkers. De dagelijkse praktijk vraagt van schoolleiders meer aandacht voor leiderschap en minder voor management-taken (Onderwijsraad, 2018). Schoolleiders geven richting aan de school door visievorming, beleidsontwikkeling en het faciliteren en aanjagen van innovatie. Tevens zorgen schoolleiders voor onderlinge verbindingen en voor het welbevinden van personeel, zodat goed personeel in goede omstandigheden goed onderwijs kan geven. Op die manier beïnvloeden zij (indirect) het onderwijs aan en de resultaten van leerlingen.

Dat geldt ook voor bestuurders. Zij stellen visie, strategische kaders en beleid vast en faciliteren schoolleiders bij het implementeren van dat beleid. Tot slot mag de rol van onderwijsassistenten en ander onderwijsondersteunend personeel (OOP) ook niet worden onderschat. Zij ondersteunen immers leraren en schoolleiders zodat die zich op hun primaire taken kunnen richten.

Al deze professionals hebben een cruciale rol bij het geven van goed onderwijs en het behalen van de doelen van de organisatie waarin zij werken. Via het strategisch personeelsbeleid kunnen schoolleiders ervoor zorgen dat professionals in de school in staat en gemotiveerd zijn om hun werk te doen. De ontwikkeling en uitvoering van strategisch personeelsbeleid zit in het hart van de organisatie. Het is onlosmakelijk verbonden met andere belangrijke thema's in de school, zowel onderwijsinhoudelijk (denk aan onderwijskwaliteit en -ontwikkeling, basisvaardigheden, digitalisering en de

curriculumactualisatie) als rond thema's als goed werkgeverschap en aantrekkelijk werk (denk aan werkdrukverlichting, bevorderen van werkgeluk en welbevinden, behoud van bevoeging en versterken van beroepskwaliteit).

People management

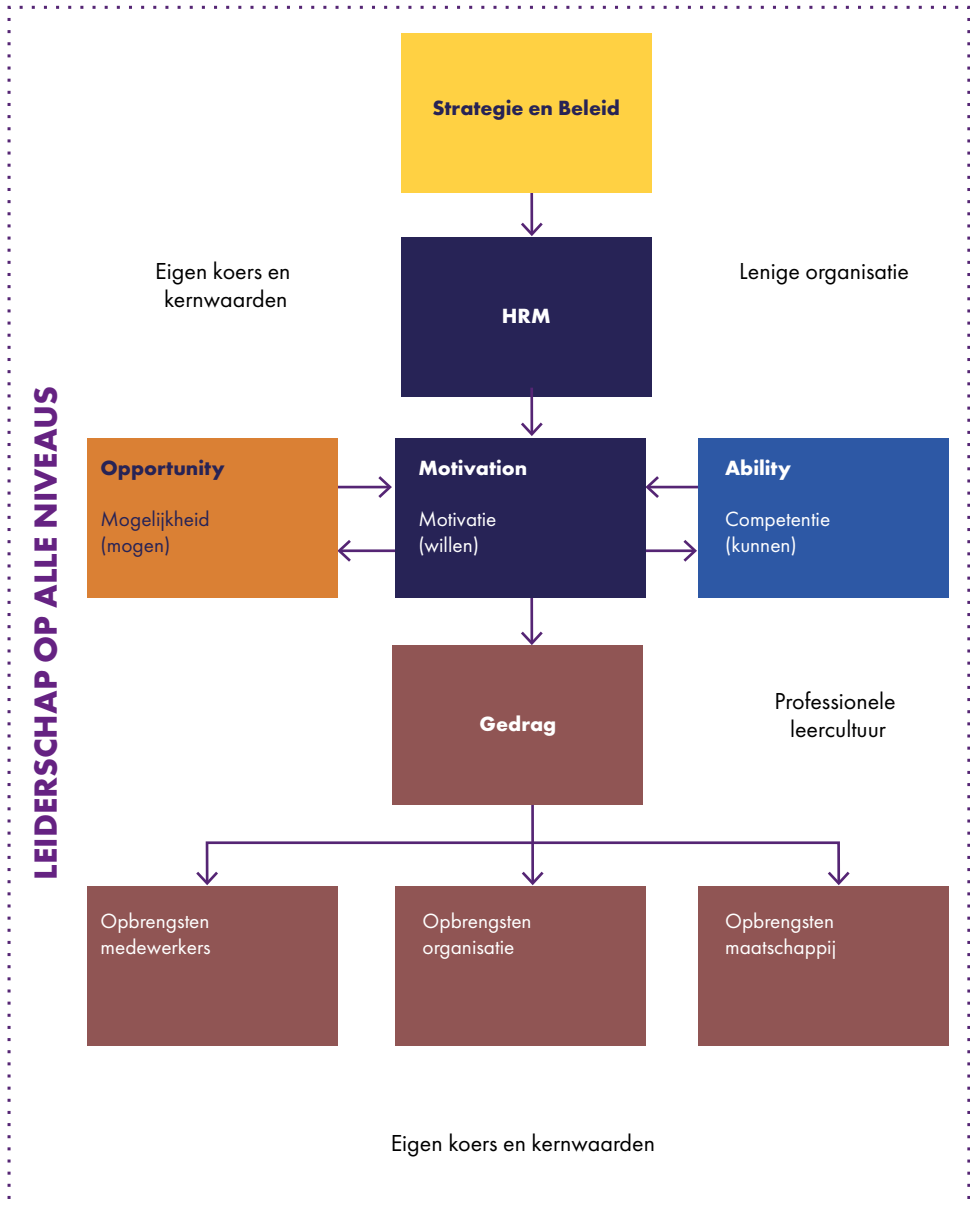
Bij de doorwerking van strategisch personeelsbeleid in de verschillende niveaus van de organisatie is een belangrijke rol weggelegd voor schoolleiders. Schoolleiders geven immers onderwijskundig en/of organisatorisch leiding en dragen personele verantwoordelijkheid in de school. Hun positie stelt hen in staat ervoor te zorgen dat de uitvoering van strategisch personeelsbeleid overeenstemt met het beoogde beleid. Ook kunnen zij overzien of het beleid door medewerkers wordt ervaren zoals het is bedoeld.

De implementatie van hr-maatregelen en de dagelijkse uitvoering ervan door leidinggevendenden wordt *people management* genoemd. Daarbij hoort ook het leiderschapsgedrag met betrekking tot het dagelijks ondersteunen van medewerkers en hun loopbaanontwikkeling. Uit onderzoek blijkt dat schoolleiders de rol van people manager en de interactie met anderen in hun schoolorganisatie erg belangrijk vinden (Mommers, Runhaar & Den Brok, 2026). In de Beroepsstandaard Schoolleiders VO is de rol van leidinggeven aan mensen en teams in de schoolorganisatie dan ook een van de belangrijke leiderschapspraktijken.

Over people management publiceerde de VO-academie eerder het katern 'Goed onderwijs door focus op mensen'.

1.2 De HRM-waardeketen en het AMO-model

Strategisch personeelsbeleid kan bijdragen aan het realiseren van organisatiedoelen als kwalitatief goed onderwijs, voldoende, goed en tevreden personeel en een sterke maatschappelijke bijdrage. Hoe strategisch personeelsbeleid werkt, is schematisch weergegeven in de HRM-waardeketen. Deze keten beschrijft wat de verbindende schakels zijn die maken dat personeelsbeleid waarde toevoegt aan organisatieopbrengsten (Boselie, Noordegraaf & Knies, 2017).

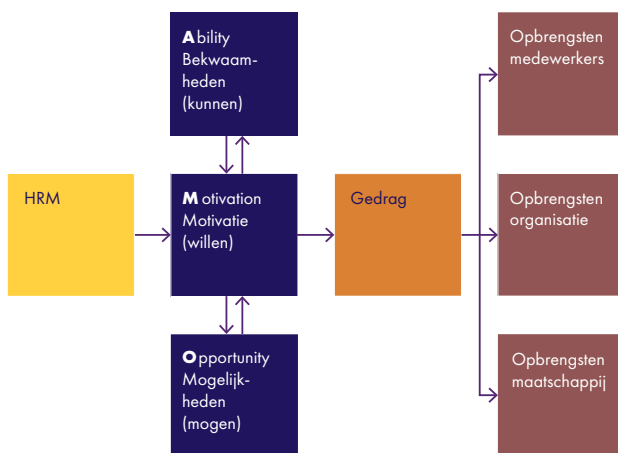


Figuur 1: de HRM-waardeketen

Bij de ontwikkeling van strategisch personeelsbeleid gaat het om verschillende stappen (van onder naar boven): gewenste opbrengsten/uitkomsten worden gekoppeld aan gewenst professioneel gedrag, dan aan de voorwaarden die nodig zijn om dat professionele gedrag in praktijk te brengen (AMO) en vervolgens aan de doorvertaling naar strategisch personeelsbeleid en leiderschap van schoolleiders. Wanneer strategisch personeelsbeleid goed is ingericht, zullen hrm en leiderschap via AMO en professioneel gedrag resulteren in gewenste opbrengsten.

De eigen koers, kernwaarden en gewenste opbrengsten zijn leidend voor een onderwijsorganisatie. Strategie en beleid hangen daar direct mee samen. Maar ook in de externe omgeving vinden voortdurend veranderingen plaats die om een antwoord vragen. Een professionele schoolorganisatie is daarom altijd 'lenig', gericht op het in beweging brengen en houden van de (arbeids)organisatie en de mensen (leerlingen, medewerkers, leidinggevenden) (Boselie, Noordegraaf & Knies, 2017).

Het hart van de HRM-waardeketen wordt gevormd door het AMO-model. Dit is een van de modellen die wordt gebruikt om te zien hoe personeelsbeleid bijdraagt aan doelen en opbrengsten. Het is generiek toepasbaar en wordt ook in het onderwijs gebruikt. In figuur 2 is te zien dat dit proces via het gedrag van medewerkers (onderwijspersoneel en onderwijsondersteunend personeel) verloopt:



Figuur 2: het AMO-model

Professioneel gedrag van medewerkers is afhankelijk van drie factoren:

- De A van *abilities*: hoe bekwaam zijn medewerkers?
- De M van *motivation*: hoe gemotiveerd zijn medewerkers?
- De O van *opportunity to perform*: welke ruimte en hulpmiddelen krijgen medewerkers om hun werk goed te doen?

Het is belangrijk dat in een organisatie concreet wordt gemaakt welk gedrag gewenst is om de beoogde opbrengsten te kunnen realiseren. Als een school met het oog op talentontwikkeling van leerlingen bijvoorbeeld naar gedifferentieerd onderwijs streeft, hoe ziet het gewenste professionele gedrag van leraren er dan uit? Als daar zicht op is, kan het strategisch personeelsbeleid worden gericht op de bekwaamheden, de motivatie en de professionele ruimte (zowel professionalisering als het samen ontwikkelen van professionaliteit) en voorzieningen die leraren voor dit gedrag nodig hebben.

Strategisch personeelsbeleid en de toepassing daarvan door leidinggevendenden (people management, zie 1.1) heeft invloed op de A, de M en de O. Het volgen van een opleiding of intervisie vergroot bijvoorbeeld de bekwaamheid van medewerkers (A), wat kan leiden tot betere individuele en teamprestaties. De motivatie (M) krijgt een impuls als medewerkers zich gezien voelen of als ze autonomie krijgen die hun intrinsieke motivatie stimuleert. De aanwezigheid van voldoende ruimte en hulpmiddelen (O) is een voorwaarde voor professioneel gedrag. Hrm-activiteiten kunnen bijvoorbeeld de professionele ruimte van leraren vergroten of de werkdruk verlagen.

NB: Het AMO-model wordt soms geïnterpreteerd als hiërarchisch en top-down, terwijl het dat niet is. Het is een theoretisch model en geen organisatie-model.

In hoofdstuk 2 gaan we verder in op het AMO-model en de praktische uitwerking ervan.

1.3 Doorwerking en duurzame inzetbaarheid

De Universiteit Utrecht voert sinds 2018 monitoronderzoeken uit naar strategisch personeelsbeleid in het voortgezet onderwijs. De meest recente monitor brengt de afstemming in kaart van strategisch personeelsbeleid op externe ontwikkelingen en

onderwijskundige doelen, duurzame inzetbaarheid van personeel, ontwikkelperspectief van leraren en schoolleiders en de kwaliteit van implementatie van strategisch personeelsbeleid door schoolleiders (Penning de Vries, Knies, Leisink & De Kruijf, 2026).

Uit de monitor blijkt dat de afgelopen jaren veel vooruitgang is geboekt op het gebied van strategisch personeelsbeleid, maar dat het niveau stabiliseert. Scholen weten steeds vaker wat ze willen bereiken en hoe ze dat zouden moeten doen. Ook denken de meeste besturen samen met schoolleiders na over hun personeelsbeleid in relatie tot schoolvisie en ambities en beschrijven zij dat in het bestuursplan.

De monitor laat ook zien dat er nog steeds een discrepantie bestaat tussen strategisch personeelsbeleid en hoe dat wordt doorvertaald naar de werkvloer, bijvoorbeeld in school- en teamplannen. De ‘kloof’ in deze doorontwikkeling en doorwerking van het beleid in de scholen stabiliseert zich, maar nog steeds wordt de doorwerking van strategisch personeelsbeleid door bestuurders positiever beoordeeld dan door eindverantwoordelijk schoolleiders, team- en afdelingsleiders en leraren (in aflopende mate). Er is sprake van een goede doorwerking (en daarmee effectief beleid) als het beoogde strategisch personeelsbeleid zoals besturen dat formuleren, wordt toegepast door schoolleiders én wanneer het vervolgens door leraren als ondersteunend wordt ervaren.

Het monitoronderzoek toont ook aan dat duurzame inzetbaarheid van personeel achterblijft. Duurzame inzetbaarheid wordt gedefinieerd als het vermogen om gezond, vitaal en productief deel te nemen aan (betaalde) arbeid gedurende het hele werkzame leven (Penning de Vries, Knies, Leisink & De Kruijf, 2026). Het gaat om de vraag of de medewerker nu en in de toekomst in staat is om aan de eisen van het werk/ de schoolorganisatie te voldoen, en om de afstemming die dit nodig heeft. Duurzame inzetbaarheid omvat onder meer het zorgen voor het beheersbaar houden van de werkdruk, aandacht voor de sociale veiligheid en rekening houden met de levensfase van personeel. Er is de afgelopen jaren relatief gezien het minst vooruitgang geboekt op mobiliteit en het doorgroeien van leraren en schoolleiders en beleidsmaatregelen voor duurzame inzetbaarheid van personeel.

In een context van structurele personeelstekorten en toenemende complexiteit van het werk is duurzame inzetbaarheid geen aanvullend hr-thema, maar een voorwaarde voor de

continuïteit en kwaliteit van het onderwijs. Een onvoldoende borging van (duurzame) inzetbaarheid brengt op termijn risico's met zich mee voor de realisatie van strategische doelen.

Volgens de monitor krijgen leraren te weinig houvast voor en ondersteuning bij het professionele gedrag dat gewenst is voor het realiseren van de onderwijskundige schooldoelen. De professionele dialoog hierover wordt nog (te) weinig gevoerd. Ook krijgen ze te weinig ondersteuning bij eigen initiatieven voor collectieve professionele ontwikkeling, onderwijsontwikkeling en -vernieuwing, en het omgaan met arbeidsrisico's voor duurzame inzetbaarheid, zoals werkdruk en stress.

In het interview op pagina 19 vertellen Eva Knies en Peter Leisink meer over het monitoronderzoek Strategisch personeelsbeleid in het VO van 2026.

1.4 Strategisch personeelsbeleid en de arbeidsorganisatie

Strategisch personeelsbeleid gaat niet alleen over personeelsmanagement, maar ook over de organisatie van arbeid, de arbeidsorganisatie (Penning de Vries, Knies, Leisink & De Kruijf, 2026). De arbeidsorganisatie betreft de manier waarop werk is ingericht en georganiseerd binnen een organisatie; een structuur die duidelijk maakt wie waarvoor verantwoordelijk is en wie met wie 'de professionele dialoog' voert. Denk bijvoorbeeld aan taakverdeling en functiedifferentiatie, werkprocessen en werkstructuren, samenwerking en communicatie, autonomie en regelmogelijkheden, en werkdruk en werkplezier.

De inrichting van de arbeidsorganisatie raakt direct aan de 'O' van het AMO-model ('opportunity'). Zonder een passende werkstructuur of inrichting van de organisatie, duidelijke verantwoordelijkheden en professionele dialoog kunnen de bekwaamheid en motivatie van medewerkers zich onvoldoende vertalen in professioneel gedrag.

In de arbeidsorganisatie wordt het inzetten, functioneren en ontwikkelen van mensen praktisch vertaald naar het dagelijks werk. Daarvoor zijn goed ingerichte structuren belangrijk, waarbinnen heldere afspraken zijn gemaakt over samenwerken en over leren en ontwikkelen. Dat betreft de brede organisatie. Concreet betekent dit het expliciteren van

samenwerkingen en lerende verbindingen op alle niveaus: tussen individuen en teamleden, teams, scholen, besturen en regio's, zodat rollen en verantwoordelijkheden helder worden. Deze ontwikkeling zorgt voor andere manieren van organiseren en bevordert een brede, meer teamgerichte, benadering van strategisch personeelsbeleid (Runhaar e.a., 2021).

Strategisch personeelsbeleid en de arbeidsorganisatie versterken elkaar. Een duidelijk ingerichte arbeidsorganisatie is daarmee, evenals de professionele dialoog, vaak een voorwaarde voor het slagen van strategisch personeelsbeleid. Dit betekent niet dat de ondersteuning van individuele medewerkers minder belangrijk wordt. Wel verschuift het accent: steeds vaker ligt de sleutel tot onderwijskwaliteit in teamontwikkeling, een gezamenlijke professionele dialoog en collectieve verantwoordelijkheid. Strategisch personeelsbeleid vraagt om een bewuste balans tussen individueel maatwerk en teamgerichte inrichting van werk en ontwikkeling.

Over arbeidsorganisatie publiceerde de VO-raad de inspiratiebundel 'Professionele ruimte: over zeggenschap en betekenis van leraren in het voortgezet onderwijs': www.vo-raad.nl/inspiratiebundel-professionele-ruimte. Lees ook het interview met Marco Snoek, lector Leren & Innoveren aan de Hogeschool van Amsterdam, op pagina 89.

Wil je meer weten over het voeren van de professionele dialoog? Voion maakte hierover de handreiking 'De professionele dialoog op school': www.voion.nl/instrumenten/handreiking-de-professionele-dialoog-op-school.

1.5 Verschillende niveaus

De laatste jaren is strategisch personeelsbeleid steeds meer een thema geworden dat op meerdere niveaus speelt: niet alleen in de school, maar ook in de omgeving van de school (regio) en zelfs landelijk. Dit vraagt van bestuurders (en ook van scholen, schoolleiders en hr-professionals) dat zij steeds vaker samenwerken in netwerken, zowel binnen een schoolbestuur als samen met andere besturen in de omgeving en de regio, en dat zij continu afwegingen maken tussen de belangen op de verschillende niveaus.

Het is hierbij belangrijk om onderscheid te maken tussen beoogd, geïmplementeerd en gepercipieerd personeelsbeleid. Dit onderscheid is gebaseerd op het inzicht dat het formele personeelsbeleid niet altijd in dezelfde mate en op dezelfde manier door alle leidinggevendenden in de organisatie wordt geïmplementeerd. Bovendien impliceert dit inzicht dat niet alle medewerkers het door hun leidinggevende geïmplementeerde beleid op dezelfde manier ervaren. Onderzoek (Knies, 2012) heeft aangetoond dat er sprake is van afnemende opbrengsten van personeelsbeleid. Met elke stap in de keten (beoogd, geïmplementeerd, gepercipieerd) wordt het oordeel minder positief. Dat wil zeggen dat bestuurders positiever oordelen over hrm dan leidinggevendenden op verschillende niveaus in de school, die op hun beurt weer positiever zijn dan de medewerkers waaraan zij leidinggeven. Met de komst van regionale samenwerkingen op het gebied van personeels- en arbeidsmarktvragestukken bestaat de kans op nog verder afnemende opbrengsten.

De uitdaging is om deze afnemende opbrengsten te minimaliseren. Dat kan wanneer schoolbesturen en schoolleiders de beleidsruimte die er is, ook daadwerkelijk benutten. Dat vereist een visie waar keuzes uit volgen, kennis over wat wel en niet moet, lef en ook dat alle partijen hun rol zo goed mogelijk invullen (Waslander, 2023).

Onderwijsregio's

Omdat het voortgezet onderwijs te maken heeft met aanhoudende personeelstekorten en omdat de omvang van de tekorten sterk verschilt per regio, vraagt het omgaan met deze ontwikkelingen om goed strategisch personeelsbeleid op instellingsniveau en samenwerking op regionaal niveau. Door op personeelsbeleid regionaal samen te werken en af te stemmen, kunnen onderwijsorganisaties beter inspelen op schaarste, veranderende arbeidsmarktdynamiek en de behoefte aan duurzame professionele ontwikkeling. Regionale samenwerking biedt immers de mogelijkheid om loopbaanontwikkeling ook buiten de eigen school te organiseren.

De precieze inrichting verschilt per regio. In veel regio's krijgt deze samenwerking vorm binnen onderwijsregio's. Onderwijsregio's zijn een vorm van samenwerking van schoolbesturen om samen met opleidingen, de beroepsgroepen leraren en schoolleiders, overheden en andere partners binnen een regio te werken aan de kwaliteit, continuïteit en innovatie van het onderwijs. In onderwijsregio's wordt onder andere samengewerkt op de thema's werven, matchen, opleiden, begeleiden, professionaliseren en vaak ook op het anders organiseren van de schoolorganisatie vanwege aanhoudende personeelstekorten.

Strategisch personeelsbeleid in het voortgezet onderwijs: stabiliteit en urgentie

Eva Knies (hoogleraar Strategisch HRM, Universiteit Utrecht) en Peter Leisink (emeritus-hoogleraar Bestuurs- en Organisatiewetenschap, Universiteit Utrecht) werkten mee aan de vierde editie van het monitoronderzoek 'Strategisch personeelsbeleid in het VO', dat begin 2026 verscheen. Beiden zijn al sinds 2013 betrokken bij allerlei activiteiten gericht op de professionalisering van besturen en schoolleiders op dit gebied. Daarom aan hen de vraag: welke ontwikkelingen zien zij?

Eva Knies: "Inhoudelijk hebben we voortgebouwd op de eerdere edities van het monitoronderzoek, zodat we ontwikkelingen over de tijd kunnen volgen. We kijken naar vijf indicatoren die iets zeggen over de kwaliteit van strategisch hrm en de implementatie daarvan in scholen: afstemming van strategisch personeelsbeleid op externe ontwikkelingen en op onderwijskundige doelen, duurzame inzetbaarheid van personeel, het ontwikkelperspectief van leraren en schoolleiders en de kwaliteit van implementatie van strategisch personeelsbeleid door schoolleiders. Sinds 2020 bevragen we niet alleen besturen, maar ook schoolleiders en leraren. Dat betekent dat we verschillende perspectieven kunnen vergelijken én dat we over meerdere jaren kunnen zien hoe percepties zich ontwikkelen."

Peter Leisink: "De kracht van dit onderzoek is dat we dezelfde vragen grotendeels hebben herhaald. Daardoor kunnen we trends zien. Maar we hebben in deze editie ook een beperkt aantal vragen toegevoegd, vooral om beter te begrijpen waarom de doorwerking van strategisch hrm naar de werkvloer achterblijft. We zagen daar in



Interview Peter Leisink en Eva Knies



Eva Knies

eerdere metingen al signalen van en wilden nu beter doorgronden waar dat precies mee samenhangt.”

Stabilisering op veel fronten

Eva: “Een van de belangrijkste conclusies is dat we op de meeste indicatoren een stabilisering in het niveau van beleid en uitvoering zien. Er zijn wel schommelingen, maar sinds de vorige meting zijn de veranderingen beperkt. Dat is op zichzelf niet problematisch als het niveau hoog is, en dat is op een aantal onderdelen het geval. Zo zien we dat de afstemming van strategisch personeelsbeleid op externe ontwikkelingen, zoals de arbeidsmarkt, al langere tijd goed scoort. Hetzelfde geldt voor de afstemming op onderwijskundige schooldoelen en voor het ontwikkelperspectief van leraren en schoolleiders.”

Peter: “Als scholen daar al een hoge score halen, dan is het ook niet realistisch om te verwachten dat die score ieder meetmoment verder stijgt. Stabilisering kan dan betekenen dat het gewoon goed op orde is. Tegelijkertijd moet je altijd kritisch blijven, want beleid dat op papier goed aansluit bij doelen en context, betekent

nog niet automatisch dat het ook zo wordt ervaren in de dagelijkse praktijk.”

Een hardnekkige zwakke plek: duurzame inzetbaarheid

Eva: “Wat wel aandacht behoeft, is het beleid gericht op de duurzame inzetbaarheid van personeel. Dat is al meerdere edities de indicator die het laagst scoort. We zien in deze meting geen duidelijke verbetering, vooral als je kijkt naar hoe scholen omgaan met arbeidsrisico’s, zoals werkdruk, werkstress, emotionele belasting, agressie en sociale onveiligheid.”

Peter: “Wat opvalt, is het verschil in perceptie tussen geledingen. Besturen en eindverantwoordelijk schoolleiders vinden het beleid rond duurzame inzetbaarheid meestal ‘net voldoende’. Middenmanagers en leraren geven het beleid een onvoldoende. Dat verschil is relevant, omdat juist zij in de praktijk te maken hebben met de gevolgen van werkdruk en stress. Het laat zien dat er iets misgaat in de aansluiting tussen beleid en uitvoering.”



Peter Leisink



Interview Peter Leisink en Eva Knies

Gebrek aan inzicht in behoeften

Peter: “Uit onderzoek van Voion onder hr-professionals blijkt dat scholen structureel geen goed inzicht hebben in de problemen en behoeften van medewerkers op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Als je dat niet hebt, is het heel lastig om gerichte maatregelen te nemen. Dat was voor ons aanleiding om in het monitoronderzoek expliciet te vragen in hoeverre schoolleiders en hr-professionals het gesprek voeren met leraren en onderwijsondersteunend personeel over hun ervaring met de ondersteuning door het strategisch personeelsbeleid en over hun ondersteuningsbehoefte op specifieke onderwerpen, zoals werkdruk en emotioneel zwaar werk.”

Eva: “In hooguit een op de vijf scholen wordt zo’n gesprek regelmatig gevoerd. In de meeste scholen gebeurt het zelden of alleen incidenteel. Dat betekent dat beleid vaak wordt ontwikkeld zonder dat systematisch wordt opgehaald wat leraren nodig hebben om gezond en gemotiveerd hun werk te kunnen doen.”

Tip: maak de professionele dialoog structureel

Eva: “Onze belangrijkste tip op dit punt is: maak de professionele dialoog structureel. Niet als extra project of als iets wat er ook nog bij moet, maar als onderdeel van bestaande gesprekken. Het hoeft niet ingewikkeld te zijn. In een werkoverleg, een voortgangsgesprek of een informeel moment kun je vragen stellen als: hoe gaat het met je werk, loop je ergens tegenaan, wat is je behoefte aan ondersteuning? Dat levert enorm veel informatie op.”

Peter: “Het gaat er niet om dat scholen voortdurend nieuwe overlegstructuren optuigen, maar wel dat leidinggevendenden oog hebben voor deze thema’s en ze meenemen in het dagelijks contact. Middenmanagers moeten natuurlijk wel voldoende tijd en ruimte krijgen om dat te doen, en dat is op veel scholen een knelpunt.”

Maatwerk vraagt om ruimte

Peter: "Bij duurzame inzetbaarheid is maatwerk essentieel. Uit onderzoek weten we dat de verschillen binnen een groep leraren vaak groter zijn dan de verschillen tussen scholen. Dat betekent dat je niet kunt volstaan met één generieke maatregel. Je hebt leidinggevenden nodig die samen met individuele leraren kijken wat nodig is. Maar dan moeten die leidinggevenden daar wel de tijd, de bevoegdheden en de ondersteuning voor hebben."

Eva: "In de praktijk zien we dat middenmanagers soms verantwoordelijk zijn voor veertig of meer medewerkers en zelf ook nog lesgeven. Dan wordt maatwerk lastig. Dat is niet alleen een individueel probleem, maar een systeemvraagstuk. Als je als bestuur duurzame inzetbaarheid serieus neemt, moet je ook kijken naar de randvoorwaarden waaronder middenmanagers hun werk doen."

Doorwerking blijft lastig

Eva: "Het tweede grote aandachtspunt, al jarenlang, is de doorwerking van strategisch hrm naar de werkvloer. Die doorwerking is ten opzichte van 2023 iets verbeterd, maar nog steeds niet voldoende. Ongeveer de helft van de scholen slaagt er niet in om beleid zo te laten landen dat leraren het ook daadwerkelijk ervaren als ondersteunend."

Peter: "Wat we op verschillende indicatoren van strategisch personeelsbeleid zien, is dat leraren het minst positief zijn. Dat is een bekend verschijnsel uit onderzoek. Maar leraren zijn de 'ontvangers' van het beleid en het is belangrijk om hen met die ondersteuning in staat te stellen goed onderwijs te verzorgen. Als de verschillen met besturen en schoolleiders zo groot zijn, kun je niet zeggen: dit hoort er nu eenmaal bij. Dan is er echt iets mis in de verbinding tussen de mensen op de werkvloer met hun ondersteuningsbehoeften en de mensen die over het beleid beslissen."



Interview Peter Leisink en Eva Knies

Tip: begin niet bij beleid, maar bij behoefte

Eva: “Een belangrijke oorzaak is dat beleid vaak nog te veel op de tekentafel wordt ontwikkeld. Dan is het logisch dat bestuurders vinden dat het goed in elkaar zit, terwijl leraren er weinig van merken. Onze tip is om het om te draaien: begin bij de behoeften van leraren en andere medewerkers. Ga met hen in gesprek over wat zij nodig hebben om hun werk goed te kunnen doen. Ontwikkel van daaruit beleid.”

Peter: “Strategisch personeelsbeleid vraagt om co-creatie. Niet in de zin dat iedereen overal over mee moet praten, maar wel dat verschillende geledingen vroegtijdig worden betrokken. Co-creatie is geen doel op zich, maar een middel om beleid te maken dat daadwerkelijk aansluit bij de ondersteuningsbehoeften van medewerkers, gebruikt wordt en waarde toevoegt. Het idee van co-creatie komt uit de dienstverlening: de waarde van een dienst ontstaat in de interactie tussen aanbieder en gebruiker. In dit geval betekent dat dat hr-beleid pas waarde krijgt als het aansluit bij wat leraren nodig hebben in hun professionele praktijk.”

Eva: “Daarbij is het belangrijk om cyclisch te werken: samen doelen bepalen, beleid ontwikkelen, uitvoeren, evalueren en bijstellen. Juist die evaluatiefase en eventuele bijstelling ontbreekt vaak.”

Tip: koppel hrm aan kwaliteitszorg

Peter: “Het valt ons op dat scholen hun onderwijskwaliteit systematisch monitoren, maar dat personeelsbeleid daar nauwelijks in wordt meegenomen. Dat is eigenlijk vreemd. Het zou eenvoudig zijn om in bestaande kwaliteitszorginstrumenten een aantal vragen op te nemen over hoe leraren de ondersteuning van hun professioneel gedrag door hr ervaren en aan welke ondersteuning zij behoefte hebben om onderwijskwaliteit te kunnen leveren.”

Eva: “Daarmee creëer je een natuurlijke plek om de effecten van hr-beleid te evalueren. Je hoeft geen apart systeem op te tuigen. Het vraagt vooral dat onderwijs- en hr-expertise met elkaar worden verbonden.”

Ontwikkelperspectief: meer dan beter lesgeven

Eva: “Een ander aandachtspunt binnen duurzame inzetbaarheid is het ontwikkelperspectief. Leraren krijgen doorgaans voldoende ondersteuning om beter te worden in hun huidige functie, en dat is positief. Maar wat we minder zien, is aandacht voor bredere ontwikkeling: andere rollen, nieuwe verantwoordelijkheden, of horizontale loopbaanpaden.”

Peter: “Dat geldt niet alleen voor leraren, maar ook voor schoolleiders. Niet iedereen kan (en wil) doorgroeien naar een eindverantwoordelijke functie. Het gaat erom dat mensen gemotiveerd blijven in hun werk en daarbij is het perspectief op ontwikkeling belangrijk. Dat kan door verbreding van taken, samenwerking met andere scholen of besturen, of door een rol te spelen in innovatie en ontwikkeling.”

Tip: stimuleer gespreid leiderschap

Eva: “Een interessante ontwikkeling is gespreid leiderschap. Leraren nemen daarin een leidende rol op specifieke thema's, zoals vakontwikkeling of begeleiding van collega's. Schoolleiders worden daardoor meer coach en strateeg. Dat verlaagt de werkdruk aan beide kanten en vergroot het eigenaarschap. En daarnaast maak je de rol van de schoolleider diverser en interessanter. Dit soort constructies vraagt wel om vertrouwen en duidelijke afspraken, maar ze bieden veel kansen voor duurzame inzetbaarheid en professionele groei.”

De rol van hr-professionals

Eva: “De rol van de hr-professional verschilt tussen besturen. Bij grotere besturen is er vaak meer ruimte om hr strategisch te positioneren, maar bij kleinere besturen ontbreekt die capaciteit vaak. Hr is daar regelmatig vooral operationeel ingericht:



Interview Peter Leisink en Eva Knies

salarisadministratie, contracten, verzuim. Dat maakt het lastig om hr echt als strategische partner van schoolleiders te laten functioneren, terwijl die behoefte er wel degelijk is.”

Peter: “Voor kleine besturen is dat een ingewikkeld vraagstuk, omdat je niet zomaar een strategisch hr-professional kunt aanstellen als de schaal daarvoor ontbreekt. In dat geval zijn er eigenlijk twee reële opties: of besturen zoeken actief de samenwerking met andere besturen in regionale leernetwerken om van elkaar te leren, of er wordt op sectorniveau nagedacht over het bundelen van hr-expertise.”

Eva: “Daar zou ook een rol voor de VO-raad kunnen liggen. Niet alleen door *good practices* te verzamelen, maar ook door hr-expertise toegankelijk te maken voor scholen en besturen die de capaciteit zelf niet hebben. Denk aan een pool van hr-professionals die op afroep kunnen meedenken bij specifieke vraagstukken. Dat helpt scholen verder dan alleen het lezen van goede praktijkvoorbeelden, omdat die altijd nog vertaald moeten worden naar de eigen context.”

Peter: “Belangrijk is daarbij wel dat hr-expertise niet losgezongen raakt van de schoolpraktijk. Hr moet niet centraal bedenken wat goed is voor scholen, maar aangesloten blijven bij wat schoolleiders en teams daadwerkelijk nodig hebben. Juist daar kan ondersteuning vanuit de sector helpen om strategisch hrm beter vorm te geven, zonder dat iedere school alles zelf hoeft uit te vinden.”

Tot slot

Eva: “Alles overziend toont het monitoronderzoek aan dat er veel goed gaat in strategisch hrm in het voortgezet onderwijs. Tegelijk zijn er een paar hardnekkige vraagstukken die om blijvende aandacht vragen, met name duurzame inzetbaarheid en de doorwerking van beleid.”

Peter: “De kern van ons advies is heel eenvoudig: zorg voor structureel inzicht in wat medewerkers nodig hebben, voer daarover de professionele dialoog en werk cyclisch. Dat vraagt geen radicale vernieuwing, maar wel een consequente manier van kijken en handelen. En vooral: blijf leren, met en van elkaar.”

Bekijk het monitoronderzoek hier: www.vo-raad.nl/monitoronderzoek-shrm-2025.

Interview Annerieke van Grol, Linda Sprado en Caroline van den Bergh

Strategisch personeelsbeleid als samenspel

Strategisch personeelsbeleid is in het voortgezet onderwijs allang geen papieren exercitie meer. Op Spieringshoek in Schiedam krijgt strategisch personeelsbeleid concreet vorm in het dagelijkse samenspel tussen bestuur, schoolleiding en hr-professionals.



Linda Sprado, Annerieke van Grol en Caroline van den Bergh

Spieringshoek is een open katholieke school in Schiedam voor havo, atheneum en gymnasium. Annerieke van Grol is de rector-bestuurder, Linda Sprado is hr-adviseur en Caroline van den Bergh is afdelingsleider havo-vwo jaar 1 en 2.

Een school met een duidelijke identiteit

Annerieke van Grol: “Spieringshoek is een open katholieke scholengemeenschap voor havo, atheneum en gymnasium. We zijn de grootste middelbare school van Schiedam, maar leerlingen komen ook uit omliggende plaatsen zoals Vlaarding en van ‘de overkant van de rivier’. Tegelijkertijd hebben we te maken met grootstedelijke uitdagingen, zo onder de rook van Rotterdam.”

Caroline van den Bergh: “We zijn een brede school, met onder andere een Technasium, een gymnasium en een sportklas en we hebben brede brugklassen met een verlengde brugperiode van twee jaar. Dit betekent dat de meeste leerlingen pas in klas drie op hun definitieve niveau zitten. Brede vorming vinden we belangrijk: hoofd, hart en handen. Kunstvakken en persoonsvorming zijn altijd een structureel onderdeel van ons curriculum in de onderbouw.”

Annerieke: “Dat vraagt ook iets van onze medewerkers. Niet alleen vakinhoudelijk sterk zijn, maar ook pedagogisch in staat om leerlingen breed te begeleiden.”

Bewuste keuze

Annerieke: “Strategisch hrm betekent voor ons dat het personeelsbeleid direct voortkomt uit het schoolplan. Onze onderwijskundige ambities moeten haalbaar zijn doordat we de juiste mensen hebben, hen goed faciliteren en ruimte geven om zich te ontwikkelen. Dat vraagt om bewuste keuzes.”



Interview Annerieke van Grol, Linda Sprado en Caroline van den Bergh



Annerieke van Grol

Linda Sprado: "Bij Spieringshoek werken we met een expliciet strategisch hrm-plan dat gekoppeld is aan het schoolplan. In het jaarplan vertalen we die ambities naar concrete acties. Zo zorgen we ervoor dat het geen abstract verhaal blijft, maar iets wat je elk schooljaar daadwerkelijk doet en evalueert."

Annerieke: "Een belangrijke stap daarin was de 'knip' die we een jaar of zes, zeven geleden hebben gemaakt. Voorheen deed een medewerker alles op het gebied van personeelsbeleid. Dat betekende dat administratie vaak voorrang kreeg boven beleid en advies. We hebben toen bewust gekozen voor een hr-adviseur en een hr-medewerker. Dat heeft ons als organisatie enorm geholpen in onze ontwikkeling."

Linda: "Ik werk heel fijn samen met Sabine Beezemer, die zich vooral richt op de personeelsadministratie. Zelf ben ik verantwoordelijk voor beleid en advies. Wat belangrijk is: wij zitten gewoon op school. Medewerkers lopen daardoor makkelijk binnen met vragen, net als de afdelingsleiders."

Caroline: "Dat is voor mij echt een groot voordeel. Als ik een vraag heb over een collega of over beleid, dan loop ik even langs. Het gaat vaak over gevoelige of persoonlijke zaken. Dan is het prettig dat je elkaar kent en niet alles via mail of een loket hoeft te doen."

Linda: "Die korte lijnen maken het mogelijk om snel te schakelen en beleid ook echt te laten landen. We horen dat bij grotere besturen dit soms lastiger kan gaan. Daar zit meer afstand tussen beleid en praktijk."

Teamontwikkeling

Linda: "Elk jaar doen we een teamontwikkelronde. Dan ga ik ter voorbereiding langs bij alle leidinggevenden en bespreken we hoe het team ervoor staat. Niet alleen het collectief, maar ook per medewerker: waar staat iemand, wat zijn ontwikkelwensen, waar is ondersteuning nodig? Dat doen we inmiddels al zo'n zes of zeven jaar."



Caroline van den Bergh



Interview Annerieke van Grol, Linda Sprado en Caroline van den Bergh

Caroline: “Die gesprekken zijn heel waardevol. We kijken ontwikkelingsgericht, ook als het even minder loopt. Wat kan er wél? Wat heeft iemand nodig? In mijn team werken veel jonge docenten, vaak zijn het ook mentoren in klas 1 en 2. Dan is het belangrijk om goed te kijken naar hun ontwikkeling en wat zij nodig hebben van de organisatie.”

Linda: “We gebruiken daarbij het AMO-model: abilities, motivation en opportunity. Wat moet iemand kunnen? Wat wil iemand? En welke ruimte biedt de werkgever? Die drie moeten in balans zijn.”

Annerieke: “We werken zoveel mogelijk evidence-informed en gebruiken onderzoek, data over de arbeidsmarkt en wetenschappelijke inzichten om beleid te ontwikkelen.”

Ruimte om te leren en te bewegen

Annerieke: “Wat ik mooi vind, is dat collega’s zich willen ontwikkelen. We stimuleren bijvoorbeeld het behalen van een tweede bevoegdheid. Dat vergroot de flexibiliteit van de school én de motivatie van medewerkers. Heel belangrijk als het gaat om welbevinden.”

Caroline: “Om een voorbeeld te geven: een collega uit mijn team gaf aan dat ze naast Nederlands ook interesse had om Duits te geven. Ze is lessen gaan observeren, en toevallig hadden we uren beschikbaar. Nu combineert ze beide vakken en start ze met de opleiding.”

Linda: “Dat lukt alleen als mensen voelen dat ze fouten mogen maken en dingen mogen uitproberen. Die ruimte is hier echt. ‘Ga maar doen’, hoor ik Annerieke vaak zeggen.”

Co-creatie en draagvlak

Annerieke: “Personeelsbeleid maken we niet achter gesloten deuren. We betrekken teams, mr en leidinggevendend actief. Neem de werkdrukmiddelen: we hebben de leidraad van Voion gevolgd en samen met de mr en de teams een plan ontwikkeld.”

Linda: "Bij taakbeleid hebben we dat ook gedaan. Een werkgroep met medewerkers kreeg kaders mee en ging daarbinnen aan de slag. Ze haalden feedback op in de teams en kwamen met voorstellen. Dat is echte co-creatie."

Caroline: "Dat vraagt wel om afstemming. In het schoolleidersoverleg stemmen we af hoe we beleid toelichten, zodat het schoolbreed hetzelfde verhaal is. Een goed voorbeeld van doorwerking is hoe we omgaan met ziekteverzuim. Dat was lang een beetje een 'black box'. We hebben dat opengebrouwen: wat kost verzuim, wat betekent het voor collega's, en wat kan er soms wél als je niet helemaal fit voelt?"

Annerieke: "Ziek is ziek, dat staat voorop. Door het gesprek te voeren, ontstaat er meer bewustzijn en maatwerk. Onze cijfers zijn gelukkig goed, maar daar moet je wel actief aan blijven werken."



Linda Sprado



Heldere rolverdeling

Linda: “Afdelingsleiders zijn hierin steeds meer zelf verantwoordelijk. In het begin zat ik bij alle ontwikkelgesprekken met medewerkers, nu schuif ik alleen aan als dat nodig is. We ondersteunen leidinggevendend met handreikingen en trainingen, zodat zij die gesprekken goed kunnen voeren.”

Annerieke: “Ik zit vooral op het strategische niveau: wat is er nodig voor de toekomst, welke ontwikkelingen zien we op ons afkomen? Linda signaleert, adviseert en verbindt dat aan beleid. De afdelingsleiders zijn verantwoordelijk voor de uitvoering in hun teams.”

Caroline: “En als het ingewikkeld wordt, trekken we samen op. Dan overleg ik met Linda en Annerieke. Die driehoek werkt goed.”

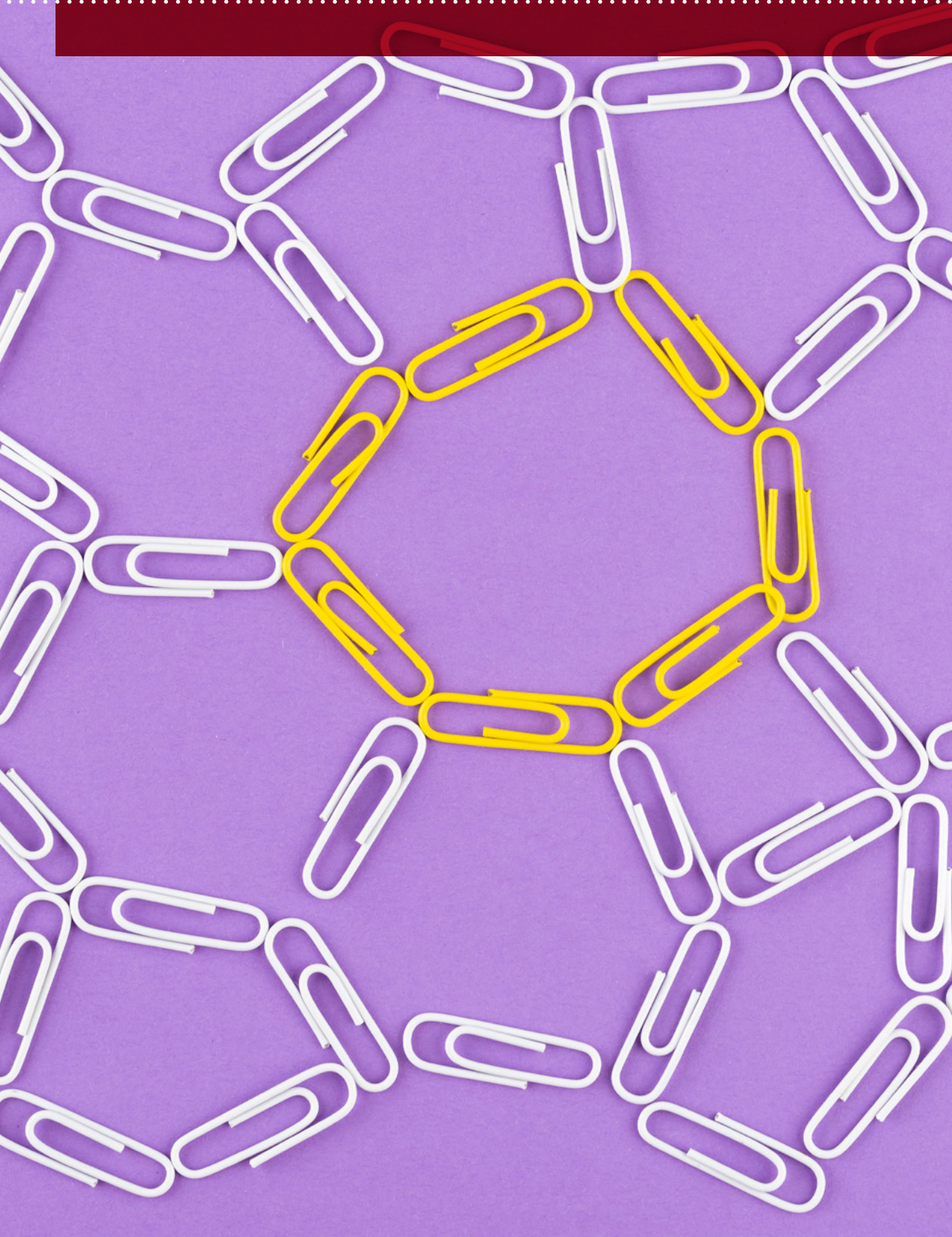
Over de school heen kijken: de onderwijsregio

Annerieke: “We zijn actief binnen de onderwijsregio. Dat is cruciaal, zeker gezien de arbeidsmarkt. Linda vervult daarin een trekkersrol in de pijler professionalisering.”

Linda: “We hebben regionale netwerken opgezet, bijvoorbeeld voor hr-professionals en voor starters. Wat goed werkt op school, proberen we regionaal uit te bouwen. Zo leren we van en met elkaar.”

Annerieke: “Ook thema’s als vervangingspool, loopbaanontwikkeling en strategische personeelsplanning pakken we samen op. Dat lukt alleen door samenwerking.”





Hoofdstuk 2

Van theorie naar praktijk

In dit hoofdstuk belichten we verschillende elementen die belangrijk zijn voor de doorwerking van strategisch personeelsbeleid in de schoolorganisatie, om het tastbaar te maken. We bekijken welke activiteiten onderdeel zijn van strategisch personeelsbeleid, hoe je je visie omzet in beleid, wie welke rol heeft en hoe je samen én cyclisch werkt.

2.1 Van visie naar beleid

Het opstellen van strategisch personeelsbeleid begint bij het bepalen van een visie: Wat wil je bereiken met het beleid? Wat zijn je belangrijkste doelen en wanneer wil je die (idealiter) behalen? Maar ook: Wat voor werkgever wil je zijn? Welke waarden staan in de organisatie voorop?

Om te zorgen dat strategisch personeelsbeleid echt landt in de organisatie en ‘levend’ wordt en blijft, is het belangrijk dat beleid in co-creatie wordt gemaakt met medewerkers die het aangaat. Bij het op- of bijstellen van het beleid moet hiervoor een proces worden ingericht dat vormgeeft aan die co-creatie. Zo leg je als bestuurder en schoolleider een goede basis voor de gewenste doorwerking van beleid en voorkom je dat het beleid dat op papier staat, niet wordt herkend door medewerkers op de werkvloer (zie hoofdstuk 1). Co-creatie of een andere vorm van samenwerking versterkt daarmee de doorwerking.

Strategisch personeelsbeleid is pas betekenisvol als OOP'ers, leraren en schoolleiders het herkennen in hun dagelijkse werk in onderwijs en school: in de gesprekken die zij voeren, de ruimte die zij ervaren en de ondersteuning die zij krijgen. De toetsvraag is daarom niet alleen: staat het in het schoolplan, maar vooral: merken medewerkers het in hun praktijk?

Dit raakt direct aan het begrip eigenaarschap. Eigenaarschap betekent niet dat medewerkers zelf verantwoordelijk zijn voor het oplossen van structurele vraagstukken. Het betekent dat zij invloed hebben op de inrichting van hun werk en professionele ontwikkeling, binnen duidelijke strategische kaders. Strategisch personeelsbeleid creëert die kaders én de ruimte om daarbinnen verantwoordelijkheid te nemen.

Zie verder deel 2 van dit katern over doorwerking, co-creatie en eigenaarschap.

2.2 Afstemming van activiteiten binnen strategisch personeelsbeleid

De theorie van strategisch personeelsbeleid, met de HRM-waardeketen en modellen als het AMO-model die in hoofdstuk 1 werden besproken, staat ogenschijnlijk ver af van de dagelijkse praktijk en de werkvloer. In figuur 3 zijn daarom activiteiten die onderdeel zijn van strategisch personeelsbeleid in de onderwijspraktijk gebundeld volgens het AMO-model.

De activiteiten in de eerste kolom bevatten veel, maar niet alle voorkomende onderdelen van strategisch personeelsbeleid. De activiteiten in de tweede kolom zijn toegevoegd omdat strategisch personeelsbeleid ook als doel heeft bij te dragen aan het welzijn van medewerkers en aan het duurzaam functioneren en presteren van medewerkers en organisatie. Deze zijn aanvullend op de activiteiten in de eerste kolom en gericht op de langere termijn.

	Gericht op actueel functioneren/performance	Gericht op welzijn van medewerkers (en performance op langere termijn)
Ability	Werving & selectie	Begeleiding van personeel bij in-, door- en uitstroom
	Toewijzing van taken (passend bij de persoon)	Ontwikkelprofiel (naar werkzaamheden naast primaire taak)
	Professionele ontwikkeling	Doorlopende leerlijnen/leven lang leren
		Professionele leergemeenschap
Motivation	Prestatiebeoordeling (summatief, formatief)	Mobiliteit (horizontaal, verticaal, radiaal)/ontwikkelprofiel
	Beloning (financieel, niet-financieel)	Werkzekerheid
		Diversiteit, gelijkheid & inclusie
Opportunity	Taakontwerp: professionele ruimte (autonomie, individueel)	Werkdruk
	Taakontwerp: variatie in taken	Werk-privébalans
	Taakontwerp: mogelijkheid om met collega's samen te werken	(Sociale) veiligheid
	Medezeggenschap/autonomie als team in ontwerpen en uitvoeren van onderwijs	Vitaliteit
	Medezeggenschap in beleid en organisatie van school	

Figuur 3: Activiteiten van strategisch personeelsbeleid

Bij elk van deze activiteiten is het belangrijk om ze te blijven zien in de context van de visie en strategische doelen van de organisatie. Als het gaat om hrm-praktijken en de instrumenten die nodig zijn om deze uit te voeren, gaat het al snel over *hoe* je iets doet, en niet over of ze relevant zijn om je doelen te bereiken.

Hoe effectief strategisch personeelsbeleid is, hangt onder meer af van de mate waarin de hrm-praktijken op elkaar zijn afgestemd. Als de activiteiten complementair zijn, dragen ze méér bij aan het beoogde organisatiedoel dan afzonderlijk. Als de werving en selectie binnen een school bijvoorbeeld gericht is op het binnenhalen van masteropgeleide leraren, dan moet de organisatie ook een uitdagend takenpakket bieden met veel ruimte,

ontwikkelingsmogelijkheden en passende beloning, anders zijn de nieuwe medewerkers snel weer vertrokken (Runhaar & Van Woerkom, 2025).

Samenhang in hrm-beleid ontstaat door combinaties van hrm-activiteiten te richten op de bekwaamheden, motivatie en mogelijkheden die nodig zijn voor effectief professioneel gedrag, dat weer is gericht op de doelen die de school wil realiseren. Samenhang betekent ook dat je activiteiten vermijdt die elkaar tegenwerken. Het stimuleren van zelforganiserende teams kan bijvoorbeeld lastig te combineren zijn met een strak taakbeleid, omdat zelforganiserende teams vaak tot in bepaalde mate de verdeling van taken zelf bepalen. Een strak taakbeleid zit de beslissingsbevoegdheid van teams dan in de weg.

2.3 Rol van de bestuurder

De bestuurder is eindverantwoordelijk voor het afstemmen van het strategisch personeelsbeleid op de doelen van de organisatie. Dit staat ook in het Beroepsprofiel bestuurders funderend onderwijs 2024 en de Governancecode funderend onderwijs.

Onderdeel van het aandachtsveld Inhoudelijk leiderschap in het Beroepsprofiel is ‘Sturing geven aan en ontwikkelen van strategisch personeelsbeleid (SHRM) en de bedrijfsvoering van de organisatie’. De Governancecode funderend onderwijs 2025 beschrijft de gedeelde principes ten aanzien van good governance en normen die daaruit voortkomen. De principes zijn verantwoordelijkheid, verbinding, integriteit, lerend vermogen en openheid. Strategisch personeelsbeleid en goed werkgeverschap zijn opgenomen onder het principe verantwoordelijkheid: “De vastgelegde onderwijsvisie is voor hen leidend bij de strategische keuzes en realisatie op het gebied van goed werkgeverschap en strategisch personeelsbeleid.”

De rol van de bestuurder bij strategisch personeelsbeleid omvat het stellen van strategische kaders binnen landelijke wet- en regelgeving, maar ook een actieve rol bij het leidinggeven aan een lerende, professionele schoolcultuur en het ontwikkelen van medewerkers en leidinggevendenden. Dat betekent het betrekken, ondersteunen en faciliteren van schoolleiders en hr-professionals waar nodig, bijvoorbeeld in de context van de onderwijsregio's (1.5) en op het gebied van people management (1.1). De bestuurder heeft

daarnaast een voorbeeldfunctie en representeert ‘in persoon en gedrag de kernwaarden en de cultuur van de organisatie’ (Beroepsprofiel bestuurders funderend onderwijs, 2024). Dit houdt ook voorbeeldgedrag in, dus een lerende opstelling en continue, eigen professionalisering.

2.4 Rol van de schoolleider

De schoolleider heeft een strategische positie tussen bestuur en medewerkers in, en tussen strategische koers (van het bestuur) en operationele uitvoering op de werkvloer, ook als het gaat om strategisch personeelsbeleid. De laatste jaren is de strategische rol van de schoolleider steeds belangrijker geworden (Onderwijsraad, 2018) en oefenen schoolleiders in nauw overleg en afstemming met het bestuur steeds meer invloed uit op het beleid van de school – en soms ook van het bestuur.

In de Beroepsstandaard Schoolleiders VO (2026) wordt het strategisch leiderschap van de schoolleider als volgt omschreven: “Strategisch leiderschap richt zich op het ontwikkelen van een langetermijnvisie en -doelen voor de school, het afstemmen van middelen op deze visie en het nemen van beslissingen die de toekomstige richting van de school bepalen. Dit vraagt om afstemming en samenwerking met het bestuur van de onderwijsorganisatie en met collega-scholen.”

Ook als de rol van de schoolleider minder strategisch is, heeft hij een belangrijke rol bij het strategisch personeelsbeleid van de school. Voor een gedragen en effectief beleid is het van belang dat de schoolleider medewerkers in het proces van visieontwikkeling meeneemt. Ook moeten medewerkers hun ervaringen met de geboden ondersteuning en behoefte aan extra ondersteuning kunnen delen met de schoolleiding.

Dit komt overeen met de eerste leiderschapspraktijk ‘Richting geven door onderwijsvisie’ in de Beroepsstandaard Schoolleiders VO. In die leiderschapspraktijk wordt benadrukt dat schoolleiders leidinggeven aan het ontwikkelen van een *gedeelde* visie op onderwijs en leren: “Je ontwikkelt met je team een gedeelde visie op onderwijs en leren die gericht is op betekenisvol, toekomstgericht onderwijs en vertaald kan worden naar professionele doelen. Je borgt deze in gezamenlijke doelen, afspraken en ontwikkelprioriteiten.”

De beroepsstandaard maakt ook helder dat schoolleiders in hun dagelijks werk leiderschap en management combineren, wat ook nodig is voor het strategisch personeelsbeleid in de school: “Leiderschap richt zich op visie, richting, waarden en het verbinden van mensen. Management draait om het organiseren, afstemmen en coördineren van processen, zodat het onderwijs goed kan functioneren. Deze twee zijn niet los van elkaar te zien.”

Schoolleiders hebben kortom een veelomvattende rol en taak, waarin het managen van structuren en beleid samenkomen. Zij tonen daarbij passend leiderschapsgedrag en ondersteunen medewerkers bij hun dagelijks functioneren en hun professionele ontwikkeling.

2.5 Rol van de hr-professional

Binnen onderwijsorganisaties vervult de strategisch hr-professional een belangrijke rol. Vroeger was de rol van de hr-medewerker vooral administratief en uitvoerend, maar meer en meer is de hr-professional een strategische partner van het bestuur en van schoolleiders, die actief bijdraagt aan de kwaliteit en continuïteit van de organisatie.

De kern van de functie ligt in het verbinden van mens, organisatie en (onderwijskundige) doelen. De hr-professional is onder meer betrokken bij een strategische personeelsplanning die aansluit op de meerjarige visie van het bestuur, beleid voor professionele ontwikkeling en scholing van medewerkers, de ondersteuning en advisering van leidinggevenden, hr-instrumenten zoals de gesprekscyclus, en adviezen over organisatie-inrichting, taakbeleid en functiemix. Uiteraard behoren ook naleving van de CAO VO, het voldoen aan wetgeving en beleidskaders, en beleid rond duurzame inzetbaarheid, werkdruk en welzijn tot het takenpakket.

Voor al deze taken is een zorgvuldige afstemming met het strategisch personeelsbeleid van de organisatie noodzakelijk. In de praktijk betekent dit een nauwe samenwerking met zowel schoolleiders als bestuurders en in regionale netwerken (en/of de onderwijsregio) waar samengewerkt wordt op (delen van) strategisch personeelsbeleid.

Effectief strategisch personeelsbeleid vraagt om helderheid in rollen én om onderlinge afstemming. De bestuurder is verantwoordelijk voor richting en kaders, schoolleiders vertalen deze naar de dagelijkse praktijk en de hr-professional draagt als strategisch partner bij aan de implementatie en vormgeving van het personeelsbeleid. Het is van groot belang dat deze drie perspectieven, rollen en verantwoordelijkheden elkaar versterken, zodat samenhang in beleid en uitvoering ontstaat.

2.6 Cyclisch werken en het gebruik van data

Strategisch personeelsbeleid wordt afgestemd op de eigen koers, kernwaarden en de onderwijsopbrengsten die een school wil realiseren. Die afstemming is geen eenmalige exercitie – zoals het opnemen van een hoofdstuk personeelsbeleid in het schoolplan voor de komende vier jaar – maar een activiteit in alle fasen van de cyclus van het schoolbeleid, rekening houdend met interne en externe ontwikkelingen.

Zo'n cyclische manier van werken betekent een systematische aanpak, waarbij je telkens een korte cyclus doorloopt: plannen, uitvoeren, evalueren en bijsturen op operationeel, tactisch en strategisch niveau (Plan-Do-Check-Act – PDCA). Deze cyclus wordt ook wel PDSA genoemd, naar de kwaliteitscirkel van Deming. De S staat dan voor Study, om het lerende karakter van deze stap te benadrukken. Door deze manier van werken (PDCA/ PDSA) zijn alle betrokkenen op de hoogte hoe het opgestelde beleid uitwerkt op de werkvloer, en of het beleid bijgesteld moet worden.

De cyclus speelt zich af op tactisch niveau (jaarplannen) en operationeel niveau (dagelijkse/wekelijkse/maandelijkse afstemming tussen teamleiders, schoolleider(s) en medewerkers). Daarom is het belangrijk dat de cyclus ten minste met iedereen wordt doorlopen die betrokken was bij het opstellen van het beleid (zie 2.1), dus dat alle betrokkenen samen reflecteren en bijsturen. Met elkaar bekijken zij of het beleid werkt en hoe iedereen het heeft ervaren. Goede reflectievragen hierbij zijn: Wat gaat goed (dit geeft energie), wat kan beter (gericht op continu verbeteren) en wat moet beter (gericht op het op orde hebben en houden van de basis). Als het proces zo wordt ingericht, zijn alle mensen over wie het beleid gaat ook structureel betrokken, in alle fasen.

Cyclisch werken en co-creatie vragen om bewuste keuzes in tijd en prioriteit. In een context van personeelstekorten en hoge werkdruk is het verleidelijk om vooral te reageren op de actualiteit. Juist dan is het van belang om ruimte te maken voor reflectie en bijsturing. Strategisch personeelsbeleid vraagt niet om méér beleid, maar om consistent handelen en het durven prioriteren.

Over cyclisch en lerend te werk gaan maakte de VO-raad de volgende publicatie: www.vo-raad.nl/cyclisch-en-lerend-model.

Voor gericht werken aan strategisch personeelsbeleid kunnen scholen en besturen gebruikmaken van de 'Inspiratiebundel strategisch personeelsbeleid' van het ministerie van OCW, die in samenwerking met onder meer de VO-raad werd ontwikkeld: www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2024/04/29/inspiratiebundel-strategisch-personeelsbeleid.

2.7 Realitycheck

Bij het maken en evalueren van het beleid en de uitvoering ervan is het aan te raden zoveel mogelijk beschikbare data te gebruiken. Maak een analyse met behulp van cijfers die beschikbaar zijn, ondersteund door een zogenaamde *quick scan* of *realitycheck* om te kijken in hoeverre het beleid daadwerkelijk als ondersteuning wordt ervaren op de werkvloer (Penning de Vries, Knies, Leisink & De Kruijf, 2026).

Met een analyse van beschikbare cijfers en een *realitycheck* beantwoord je vragen als: Hoe is het personeelsverloop? Wat zijn de verzuimcijfers? Hoe staat het met het behoud van startende leraren en schoolleiders? Hoe tevreden zijn medewerkers? Wat geven zij bijvoorbeeld aan als het gaat om werkdruk? Welke (onvoorziene) ontwikkelingen zijn er? Dit voorkomt dat beleid wordt gebaseerd op aannames in plaats van op werkelijkheid en zorgt er bovendien voor dat er een dialoog wordt gevoerd over (de effectiviteit van) het bestaande beleid.

De balans tussen organisatiedoelen en de menselijke kant

Strategisch personeelsbeleid krijgt in het onderwijs steeds meer betekenis. En dat is belangrijk, juist in een tijd van personeelstekorten, toenemende diversiteit en hoge verwachtingen van scholen. Bij PCOU Willibrord in Utrecht is strategisch personeelsbeleid nadrukkelijk verbonden met de kern van het onderwijs: de ontwikkeling van leerlingen en het vakmanschap van professionals.

PCOU Willibrord heeft 26 basisscholen, vier scholen voor gespecialiseerd onderwijs en veertien middelbare scholen. Personeelsbeleid geven ze vorm vanuit gelijkwaardige driehoeken van college van bestuur, schoolleiders en O&O-managers. Fawzia Nasrullah is een van de twee bestuurders, Dominique Goossens is hoofd hr.

Fawzia Nasrullah: “Een organisatie draait om mensen. In het onderwijs misschien nog wel meer dan elders, omdat het primaire proces volledig afhankelijk is van docenten die voor de klas staan. Strategisch hrm gaat voor ons dus niet over systemen of regels, maar over hoe we samen goed onderwijs mogelijk maken. Daarom begint strategisch hrm altijd bij de kern van onze organisatie: de beste ontwikkelkansen voor elke leerling. Alles wat we doen op het gebied van hr moet daaraan bijdragen.”

Dominique Goossens: “Strategisch hrm is voor mij de balans tussen organisatiedoelen en de menselijke kant. Je werkt aan de lange termijn van de organisatie, maar dat doe je altijd via mensen en hun vakmanschap, motivatie en ontwikkeling. Daarom is hr in onze organisatie geen losstaand domein. Het is onlosmakelijk verbonden met onderwijskwaliteit, leiderschap en



Interview Fawzia Nasrullah en Dominique Goossens



Fawzia Nasrullah

organisatieontwikkeling. Alleen als die samenkomen, kun je echt het verschil maken.”

Context

Fawzia: “Het begint bij het kennen van de context van een school. Wie zijn je leerlingen, in welke wijk staat de school en wat is de maatschappelijke omgeving? Dat bepaalt welke onderwijsopgave je hebt en dus ook wat dat vraagt van de medewerkers. Wij nemen doelgroepanalyses heel serieus. We kijken niet alleen naar het curriculum, maar ook naar de vraag hoe je team eruitziet en of dat past bij wat je leerlingen nodig hebben. Je maakt als het ware een foto van het team van nu en een beeld van waar je naartoe wilt. Dat gaat over aantallen, maar vooral ook over competenties, professionaliteit en leiderschap.”

Dominique: “Die foto is erg belangrijk. Strategisch hrm betekent dat je niet alleen bezig bent met de vragen van vandaag, maar dat je een beeld hebt van hoe de organisatie er over drie tot vijf jaar uit zou moeten zien. Wat voor mensen heb je dan nodig en wat verwacht je van leiderschap? Hr moet begrijpen wat er op de werkvloer

gebeurt. Zonder dat begrip kun je nooit goed aansluiten bij de koers van de organisatie en bij de realiteit van scholen.”

Kaders en ruimte

Fawzia: “Wij hebben een grote diversiteit aan scholen: kleine basisscholen, grote vo-scholen en gespecialiseerd onderwijs. En daarbinnen allerlei soorten onderwijs. Dat vraagt om duidelijke kaders én ruimte voor maatwerk. We spreken daarom af wat voor iedereen geldt, maar laten scholen zelf bepalen hoe zij dat binnen hun eigen context vormgeven. Het gaat niet om uniformiteit, maar om helderheid over de bedoeling.”

Dominique: “In dat geheel is de schoolleider integraal verantwoordelijk voor het team en het primaire proces. Hr faciliteert, ondersteunt en adviseert, maar neemt die verantwoordelijkheid niet over.”

Integraliteit en rolverdeling

Dominique: “Voor goed personeelsbeleid is integraliteit cruciaal. Vanuit hr, onderwijskwaliteit en financiën kijken we samen naar vraagstukken. Pas dan krijg je een volledig beeld en kun je goede, duurzame keuzes maken. Een belangrijke



Dominique Goossens



Interview Fawzia Nasrullah en Dominique Goossens

vraag die we onszelf steeds stellen, is: wat is het eigenlijke werk en wat is het oneigenlijke werk? In principe doe je het eigenlijke werk, maar soms vraagt de situatie dat je iets doet wat niet bij je rol hoort. Mijn gevleugelde uitspraak is dan ook: als je het plein moet vegen, dan moet je het plein vegen. Strategisch hrm betekent niet dat je nooit operationeel bent, maar dat je bewust afweegt wanneer dat nodig is.”

Fawzia: “Schoolleiders werken met een vast team van adviseurs op het gebied van hr, onderwijskwaliteit en financiën. Zo zorgen we ervoor dat vraagstukken integraal worden opgepakt en niet versnipperd raken.”

Focus en prioriteiten

Fawzia: “Er gebeurt heel veel in een organisatie, maar je kunt niet alles tegelijk doen. Dus moet je focussen op een aantal thema’s die echt verschil maken. Strategisch hrm vraagt om keuzes. Zo’n thema is diversiteit en inclusie, die direct zijn verbonden met onze missie, onze kernwaarden. Onze leerlingenpopulatie is divers, dus onze organisatie zou dat idealiter ook moeten zijn. Het gaat niet alleen om een afspiegeling van de maatschappij, maar ook om het werkelijk zien en waarderen van verschillen, bij leerlingen én bij collega’s. Daar zetten we op in.”

Dominique: “Duurzame inzetbaarheid is ook een belangrijk speerpunt. Medewerkers moeten zich vitaal voelen en met plezier hun werk kunnen doen, zeker in een sector met grote personeelstekorten. Dat vraagt ook om anders organiseren. We moeten nadenken over nieuwe vormen van onderwijs en slimmer omgaan met de mensen die we hebben. Belangrijk is dat onze keuzes en acties worden ondersteund door data en wetenschappelijke inzichten. Door te vertrouwen op onderbouwde argumenten in combinatie met onze eigen ervaring nemen we betere beslissingen.”

Gesprekscyclus als kern

Fawzia: “De grootste uitdaging zit in de doorwerking: hoe zorg je dat beleid dat je bovenschools maakt ook echt gaat leven in scholen en teams? Dat vraagt tijd, gesprek

en leiderschap. Voor ons is het gesprek tussen teamleider en docent, en tussen directeur en medewerker de kern om strategisch hrm op een goede manier de organisatie in te brengen. Toen we twee jaar geleden keken naar de gesprekscyclus zagen we enorme verschillen tussen scholen. Dat vroeg om een gezamenlijke basis.”

Dominique: “We hebben afgesproken dat iedere medewerker minimaal twee gesprekken per jaar voert: een focusgesprek en een ontwikkelgesprek. Daarbij zijn bepaalde thema’s verplicht en is er ruimte voor eigen accenten. We hebben daarvoor ook een format dat scholen hanteren. Scholen mogen zelf bepalen of zij de gesprekken individueel doen of in teams. Zolang de bedoeling maar wordt gerealiseerd en het gesprek daadwerkelijk wordt gevoerd. Overigens is het voeren van goede gesprekken een vak. Daarom ondersteunen we schoolleiders met trainingen, coaching en begeleiding vanuit hr.”

Fawzia: “Dit is een lerend proces. We hebben deze manier van werken nog niet zo lang geleden ingevoerd. We evalueren, passen aan en blijven ophalen wat scholen nodig hebben om dit goed te kunnen doen.”

Leiderschapsprofiel

Dominique: “Leiderschap is een cruciaal onderdeel van strategisch hrm. We werken met de landelijke beroepsstandaard en hebben een eigen leiderschapsprofiel. Dat gaat meer over wie je bent als leider en niet zozeer over wat je moet doen. Het geeft richting, taal en houvast bij lastige dilemma’s. De kop boven het profiel is niet voor niets ‘Wie ben ik als leider’. Het bevat vijf aspecten: als leidinggevende ben je ontwikkelend, dienend, toegankelijk, koersvast en besluitvaardig. Dienend leiderschap vind ik mooi: stel de behoefte van de mens en de organisatie boven die van jezelf.”

Fawzia: “Al die aspecten bevatten de elementen waar het voor ons om draait: de leerling, eigen verantwoordelijkheid en keuzes maken. Bij toegankelijk hebben we



opgeschreven 'ga op zoek naar dat wat er in essentie toe doet of waar het ten diepste om gaat'."

Samenwerking buiten de organisatie

Fawzia: "Strategisch hrm stopt uiteraard niet bij de grenzen van onze scholengroep. We werken intensief samen met andere schoolbesturen en partners in de stad en de regio. In Utrecht werkten we al veel samen en dat is alleen maar belangrijker geworden door personeelstekorten en gezamenlijke maatschappelijke opgaven. Samen zorgen we voor voldoende en goede onderwijsprofessionals. Uiteindelijk gaat het om samen verantwoordelijkheid nemen voor goed onderwijs, binnen en buiten je organisatie. Vandaag én in de toekomst, met mensen als hart van de organisatie."



Veelvoorkomende misverstandens over strategisch personeelsbeleid

1. Strategisch personeelsbeleid past niet bij het onderwijs.

Als er weerstand ontstaat tegen hrm is de redenering soms: ‘Strategisch personeelsbeleid is Amerikaans, het is ontwikkeld in de private sector; op school werken we met mensen, met leerlingen, niet met human resources’. Het zit hem vooral in de term, terwijl juist de manier van denken waardevol is voor alle organisaties: als organisatie wil je continuïteit en iets bereiken, en daarom stel je gezamenlijk doelen én faciliteer je mensen op alle niveaus om die doelen te bereiken.

2. Strategisch personeelsbeleid staat los van het onderwijsbeleid.

Strategisch personeelsbeleid gaat niet alleen over het ontwikkelen van medewerkers, maar ook over een heldere visie en missie en duidelijke organisatiedoelen. Om die doelen te bereiken, is strategisch personeelsbeleid een van de manieren: het zorgen dat de kennis en vaardigheden van leraren en ander personeel optimaal zijn, dat medewerkers gemotiveerd zijn en de randvoorwaarden op orde zijn om de doelen te halen.

3. Strategisch personeelsbeleid levert alleen iets op voor medewerkers. Of: strategisch personeelsbeleid levert alleen iets op voor de organisatie.

Soms geven medewerkers aan dat strategisch personeelsbeleid in het belang van de organisatie is en niet van henzelf. Leidinggevendenden hebben daarentegen soms het idee dat het juist andersom is. Maar: in de ideale situatie levert strategisch personeelsbeleid

iets op voor allebei. Als leidinggevende moet je je bewust zijn van de behoeftes en wensen van de organisatie, medewerkers en de maatschappij om de school heen. Voorheen deden medewerkers soms opleidingen zonder dat die raakvlakken hadden met schoolontwikkeling. De uitdaging is om individuele ontwikkeling te verbinden aan schoolontwikkeling, zodat die ook in het voordeel is van de organisatie.

4. Strategisch personeelsbeleid is iets van de hr-afdeling.

Uiteraard heeft de hr-afdeling een belangrijke rol bij strategisch personeelsbeleid, maar de integrale verantwoordelijkheid - het formuleren van een visie, het stellen van doelen, het maken van beleid - ligt bij bestuur en schoolleiding. De implementatie van het beleid ligt bij team- en afdelingsleiders, omdat zij zich idealiter bezighouden met de uitvoering richting medewerkers. De hr-afdeling ondersteunt leidinggevendens op alle niveaus in dit proces.

5. Strategisch personeelsbeleid is top-down.

Een ander gevaar is dat medewerkers denken dat de verantwoordelijkheid bij het management ligt. En dat zijzelf geen enkele invloed of verantwoordelijkheid hebben. Dat is niet zo; van medewerkers mag worden verwacht dat zij verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen ontwikkeling in een veranderende samenleving. Zij kunnen reflecteren op het eigen handelen, op de school, op het beleid en nadenken over hun eigen ontwikkeling. Tegelijkertijd moet de schoolleiding dit stimuleren door een veilige cultuur te creëren, door autonomie te geven en open te staan voor feedback.

6. Schoolleiding en hr-afdeling weten het beste hoe strategisch personeelsbeleid ervoor staat.

Het door de schoolleiding beoogde strategisch personeelsbeleid en het door medewerkers gepercipieerde strategisch personeelsbeleid vallen niet altijd samen. Sterker nog, hoe 'lager' je in de organisatie hierover vragen stelt, hoe minder positief het beeld is. Wil je een compleet beeld, dan moet je alle niveaus bevragen: bestuurders, schoolleiders en

medewerkers. Maak dat input voor een gesprek: Is er een discrepantie? Waarom is die er? Hoe kunnen we dat oplossen?

7. Strategisch personeelsbeleid richt zich op de bekwaamheden van personeel.

Wanneer het niet goed gaat op een school, in een team of een sectie - je wilt bijvoorbeeld gedifferentieerd onderwijs aanbieden, maar het lukt leraren niet om daar uitvoering aan te geven - dan is de reflex om leraren te trainen om hun vaardigheden te vergroten. Dat is een mogelijke oplossing, maar zeker niet de enige. Je kunt ook kijken naar de randvoorwaarden, want hoe kun je differentiëren in een klassiek klaslokaal met dertig leerlingen? De schoolleiding moet in zo'n geval een analyse maken: wat is er aan de hand, welke oorzaken zijn er en hoe gaan we dat oplossen? Natuurlijk moeten leraren de juiste competenties hebben, maar het is ook belangrijk dat ze gemotiveerd zijn en ruimte en ondersteuning krijgen.

8. Strategisch personeelsbeleid ontwikkel je maar een keer.

Uit onderzoek blijkt dat strategisch personeelsbeleid steeds vaker wordt opgesteld, maar dat het niet zo vaak wordt geëvalueerd. En het komt nog minder vaak voor dat het beleid vervolgens wordt aangepast. Terwijl strategisch personeelsbeleid cyclisch de beste resultaten oplevert: je kijkt regelmatig naar de cijfers, voert gesprekken op alle niveaus, maakt analyses en schrijft op basis daarvan een evaluatie. Zijn onze doelen gehaald? Zijn de activiteiten die we inzetten effectief genoeg? Op basis daarvan kun je het beleid eventueel aanpassen, waarna de PDCA/PDSA-cyclus opnieuw begint.

9. Strategisch personeelsbeleid in het onderwijs is uniek, we kunnen niets van anderen leren.

Bij strategisch personeelsbeleid draait het om de onderliggende principes: om een duidelijke visie en heldere doelen. Vraag je af hoe strategisch personeelsbeleid daaraan kan bijdragen hoe kun je je medewerkers motiveren en professionaliseren? Met die bril op kun je ook van andere sectoren veel leren.

Gebaseerd op een interview met Eva Knies, hoogleraar Strategisch HRM aan de Universiteit Utrecht.

In deel 1 zijn de bouwstenen van strategisch personeelsbeleid verkend: theorie, rollen en doorwerking. In deel 2 verdiepen we enkele actuele thema's die uit het monitoronderzoek Strategisch personeelsbeleid in het VO (Vervangen door: Penning de Vries, Knies, Leisink & De Kruijf, 2026) naar voren zijn gekomen en die laten zien hoe strategisch personeelsbeleid samenhangt met bredere ontwikkelingen in werk, leiderschap en onderwijs- en schoolontwikkeling.

Strategisch personeelsbeleid als verbindend perspectief

De volgende bijdragen verdiepen enkele vraagstukken die in het monitoronderzoek Strategisch personeelsbeleid in het VO uit 2023 naar voren kwamen. Ze laten zien dat strategisch personeelsbeleid niet op zichzelf staat, maar samenhangt met bredere ontwikkelingen in werk, leiderschap, schoolontwikkeling en onderwijsverbetering, en met maatschappelijke veranderingen. Daarmee onderstrepen ze dat strategisch personeelsbeleid geen afzonderlijk beleidsdomein is, maar een verbindend perspectief op onderwijs en organisatie als geheel.

Veilig en vitaal werken in het voortgezet onderwijs. Wat kunnen scholen daaraan doen?

Wat kun je als bestuurder, schoolleider, teamleider of hr-professional doen om mensen gemotiveerd, gezond en vakbekwaam te houden? Hoe kun je zorgen dat jij en je collega's veilig en vitaal werken?

Tinka van Vuuren is bijzonder hoogleraar Vitaliteitsmanagement aan de Open Universiteit Nederland. Ze werkt daarnaast als senior consultant bij Loyalis, een merk van a.s.r. en adviseert werkgevers over personeelsbeleid.

De toekomst van werk in het onderwijs

In het onderwijs komen tal van grote, maatschappelijke ontwikkelingen bij elkaar. Dat heeft vergaande gevolgen voor het werk in de onderwijssector en voor het strategisch personeelsbeleid van scholen en besturen. Dit artikel schetst die gevolgen voor de periode tot 2030, soms met een doorkijkje naar de daaropvolgende decennia.

Joop Schippers is als hoogleraar Arbeidseconomie en coördinator van het platform Future of Work verbonden aan de Universiteit Utrecht en als lector/adviseur aan het Kenniscentrum Business Innovation van de Hogeschool Rotterdam.

Strategisch personeelsbeleid en de onderwijskundige doelen van de school: afstemming of co-creatie?

In dit artikel bespreekt Jeske van Beurden co-creatie als alternatief van de 'traditionele' top-down hr-benadering. Het perspectief van teamleiders en de leraar staat hierin centraal. Hoe kan er vanuit co-creatieperspectief meer houvast aan schooldoelen gecreëerd worden voor leraren? En welke rol kan de teamleider hierin spelen?

Dr. Jeske van Beurden is universitair docent bij het departement Human Resource Studies aan Tilburg University. Haar expertise richt zich op strategisch personeelsbeleid, met een specifieke interesse in de ervaring van werknemers met hr-activiteiten.

Smachten naar samenhang

Sietske Waslander beschouwt de lotgevallen van twintig jaar overheidsbeleid rond personeelsbeleid in scholen als een indicatie van een veel breder vraagstuk: haperende sturing van het onderwijs. Er zijn goede redenen om te smachten naar meer samenhang tussen verschillende aspecten van een schoolorganisatie. Tussen strategie, onderwijs en personeel bijvoorbeeld, en tussen onderwijskundige doelen, professionalisering van leraren en schoolontwikkeling. *Sietske Waslander is hoogleraar sociologie bij TIAS School for Business and Society. Haar onderzoek richt zich op vraagstukken rond overheidsbeleid, sturing, governance, kansengelijkheid en passend onderwijs.*

Doorwerking van personeelsbeleid en werken aan schoolverbetering: twee kanten van dezelfde medaille

Voor leraren heeft strategisch personeelsbeleid betekenis als zij ervaren dat door dit beleid de ontwikkeling van hun bekwaamheden en motivatie wordt ondersteund. Waarom lukt het bestuurders en leidinggevendenden dan toch niet goed? Peter Slegers bekijkt de doorwerking van strategisch personeelsbeleid door de lens van schoolverbetering.

Peter Slegers is werkzaam als strategisch adviseur en partner bij BMC. Hij is een ervaren adviseur en onderzoeker op het gebied van leidinggeven aan leren in onderwijsorganisaties.

De professionele en loopbaanontwikkeling van leraren bezien vanuit ecologisch perspectief

Het faciliteren van professionele en loopbaanontwikkeling van leraren kan gezien worden als een ‘wicked issue’: een vraagstuk dat gekenmerkt wordt door een mix van elkaar beïnvloedende factoren op meerdere niveaus, waar geen standaardoplossing voor bestaat. Ook spelen vaak meerdere en soms tegenstrijdige waarden en/of belangen een rol en doet het vraagstuk zich binnen verschillende contexten op verschillende manieren voor. Hoe kan het ‘ecologisch perspectief’ helpen dit vraagstuk beter te begrijpen?

Piety Runhaar is als universitair hoofddocent verbonden aan de leerstoelgroep Onderwijs- & Leerwetenschappen van de Wageningen Universiteit, waar zij onder andere leidinggeeft aan de lerarenopleiding.

Lees de volledige bijdragen hier: www.vo-raad.nl/adviesrapporten-strategisch-personeelsbeleid-2023.



DEEL 2: DOORWERKING, CO-CREATIE EN EIGENAARSCHAP

In deel 1 van dit katern zagen we dat de doorwerking van strategisch personeelsbeleid in veel gevallen verbeterd kan worden. Deel 2 bestaat uit twee hoofdstukken die nader ingaan op doorwerking en op hoe co-creatie en (het bevorderen van) eigenaarschap kunnen bijdragen aan een verbeterde doorwerking.

Hoofdstuk 3 Doorwerking en perspectieven

In dit hoofdstuk kijken we naar de rollen die de verschillende niveaus en functies in een schoolorganisatie spelen bij de doorwerking van strategisch personeelsbeleid. Doorwerking is van belang om de beoogde doelen met het strategisch personeelsbeleid te realiseren. Dit hoofdstuk is nadrukkelijk geen blauwdruk, maar bedoeld als inspiratie bij de inrichting van strategisch personeelsbeleid en als ondersteuning van schoolleiders en bestuurders bij de uitvoering van hun taken.

Uit het monitoronderzoek ‘Strategisch personeelsbeleid in het VO’ blijkt dat visievorming op het gebied van strategisch personeelsbeleid voor de meeste schoolorganisaties weinig problemen oplevert (Penning de Vries, Knies, Leisink & De Kruijf, 2026). Het blijkt ingewikkelder om het beleid in de scholen te laten doorwerken en om dat beleid door te ontwikkelen. Zo kan het voor teamleiders lastig zijn om de vertaling te maken van onderwijskundig beleid naar wat een team moet doen en om dat te organiseren (Penning de Vries, Knies, Leisink & De Kruijf, 2026). Teamleiders hebben ook niet altijd genoeg tijd en ruimte om dat te doen. Er ontstaat in zo’n geval een verschil tussen beoogd en ervaren beleid; het gevoerde personeelsbeleid staat in de beleving van medewerkers ver af van hun dagelijkse werk (onder meer Runhaar & Van Woerkom, 2025).

3.1 Leiderschap, rollen en verantwoordelijkheden

De manier waarop leidinggevend en het strategisch personeelsbeleid in de dagelijkse praktijk uitvoeren en medewerkers ondersteunen in hun dagelijks functioneren en professionele ontwikkeling, bepaalt voor een groot deel of beleid ‘van het papier komt’ en hoe medewerkers het ervaren. “Het is de toepassing van HRM-beleid door leidinggevend die bepaalt wat medewerkers van het HRM-beleid merken en of ze zich op passende wijze ondersteund voelen in het professionele gedrag dat van hen gevraagd wordt”, schrijven Knies en Leisink (2017).

We kijken daarom nu hoe team- en afdelingsleiders, eindverantwoordelijk schoolleiders, bestuurders en hr-professionals hun leiderschap kunnen inzetten om het strategisch personeelsbeleid te versterken. Overigens is het van belang dat er ook aandacht is voor de ontwikkeling en professionalisering van leiders op het gebied van strategisch personeelsbeleid, bijvoorbeeld als het gaat om het leren reflecteren op hun eigen rol, strategisch leiderschap en people management skills. Zij zijn immers zelf people managers én zien toe hoe degenen aan wie zij leidinggeven hun rol van people manager uitvoeren: bestuurders richting (eindverantwoordelijk) schoolleiders en (eindverantwoordelijk) schoolleiders richting team- en afdelingsleiders.

Team- en afdelingsleiders

Team- en afdelingsleiders hebben een sleutelrol bij de uitvoering van people management. Zij ondersteunen leraren en teams bij het functioneren in de dagelijkse schoolpraktijk en bij hun professionele ontwikkeling. In veel scholen zijn er ook teamleiders voor het onderwijsondersteunend personeel (OOP) en in sommige gevallen sturen team- en afdelingsleiders een mix van leraren en OOP'ers aan.

Een team- of afdelingsleider zorgt ervoor dat beleid en keuzes goed landen in de dagelijkse praktijk. Hij spreekt ook met medewerkers over ontwikkeling en mobiliteit binnen de afdeling of over een goede balans tussen werk en privé. Ook gaat een teamleider met medewerkers in gesprek over de ondersteuning die zij in hun werk nodig hebben. Dit kan de vorm hebben van een een-op-een-gesprek (ontwikkelgesprek over persoonlijke loopbaanwensen op de lange termijn, of een functioneringsgesprek), maar het kan ook een belangstellende vraag zijn in het voorbijgaan of een praatje bij de koffieautomaat over het omgaan met een lastige klas ('management by walking around').

Naast uitvoerders van beleid hebben team- en afdelingsleiders ook een brugfunctie tussen medewerkers en schoolleiding: zij pikken signalen op de werkvloer op en kunnen richting hoger management en beleidsmakers vertalen wat nodig is op de werkvloer. Zo leveren zij waardevolle input voor hr-beleid.

Eindverantwoordelijk schoolleiders

Waar team- en afdelingsleiders een hoofdrol spelen in de uitvoering van people management, is er voor eindverantwoordelijk schoolleiders, zoals rectoren en (adjunct) directeuren, een meer strategische rol (zie 2.4). Zij zetten binnen de kaders van het bestuur de koers van de school uit, in samenspraak met team- en afdelingsleiders en medewerkers. Ze spelen een doorslaggevende rol in het uitdragen van de schooldoelen (leiderschapsgedrag) die voor team- en afdelingsleiders richtinggevend zijn bij hun people management.

Daarnaast zorgen eindverantwoordelijk schoolleiders ervoor dat het hr-beleid in het schoolplan wordt geformuleerd in lijn met de strategische doelen van de school, in samenwerking met hr-adviseurs en de rest van de organisatie. Ze ondersteunen en faciliteren de team- of afdelingsleiders bij de dagelijkse uitvoering van dit beleid.

Tot slot vervullen zij ook zelf de rol van people manager: namelijk voor de team- en afdelingsleiders voor wie zij de direct leidinggevende zijn.

In de geactualiseerde versie van de Beroepsstandaard Schoolleiders VO (2026) wordt expliciet aandacht besteed aan strategische personeelsontwikkeling. In de Beroepsstandaard is dit onderdeel van de leiderschapspraktijk ‘Bouwen aan een lerende organisatie’ (elke leiderschapspraktijk is een groep onderling samenhangende werkzaamheden in de school). Dit staat als volgt omschreven: “Je stemt personeelsbeleid en teamontwikkeling af op de langetermijnambities en opgaven van de school, waarbij je oog hebt voor duurzame inzetbaarheid.”

In een continuüm maakt de beroepsstandaard inzichtelijk hoe je als leider groeit van individuele begeleiding naar het strategisch verbinden van ontwikkeling, visie en organisatieverandering. Dat gaat voor strategische personeelsontwikkeling van het voeren van ontwikkelgesprekken en het ondersteunen van collega’s bij het formuleren van persoonlijke leerdoelen, via het koppelen van individuele ontwikkeling aan teamdoelen en het organiseren van leeractiviteiten, naar planmatig werken aan de ontwikkeling van teams en individuele medewerkers en het koppelen van hr-processen aan schoolontwikkeling.

Bestuurders

De rol van bestuurders op het gebied van strategisch personeelsbeleid richt zich over het algemeen op het uitzetten van de kaders waarbinnen strategisch personeelsbeleid en people management in de school gestalte kunnen krijgen. Vervolgens gaan zij met eindverantwoordelijk schoolleiders in gesprek over de vraag hoe people management in de praktijk wordt uitgevoerd en hoe dit al dan niet bijdraagt aan het realiseren van de strategische doelen.

In het Beroepsprofiel bestuurders funderend onderwijs 2024 is dit opgenomen als een van de elementen van ‘Inhoudelijk leiderschap’: het sturing geven aan en ontwikkelen van strategisch personeelsbeleid en de bedrijfsvoering van de organisatie. Daarbij wordt aangegeven dat de bestuurder moet zorgen voor “goed werkgeverschap en strategisch HR-beleid, zodat de organisatie gekwalificeerde en gemotiveerde medewerkers vindt, bindt en boeit. Goed werkgeverschap is noodzakelijk voor goed onderwijs”.

Hr-professionals

De rol van hr-adviseurs in het onderwijs verschuift de laatste jaren van sterk uitvoerend (gericht op bijvoorbeeld administratie van verzuim en uitvoering van de cao) naar adviserend en strategisch. Dit wordt met name gedreven door het personeelstekort, de behoefte aan talentontwikkeling, en de focus op duurzame inzetbaarheid en een toekomstbestendige organisatie.

De hr-adviseur wordt daarmee sparringpartner voor het managementteam en het bestuur, die meedenkt over het afstemmen van het hr-beleid op de langetermijndoelstellingen van de onderwijsorganisatie. Het werk van de hr-adviseur omvat naast werving inmiddels vaak ook talentontwikkeling, duurzame inzetbaarheid en het aanpakken van personeelstekorten.

Hr-professionals ondersteunen daarnaast school-, team- en afdelingsleiders bij de uitvoering van het beleid, bijvoorbeeld bij het voeren van gesprekken met medewerkers (people management). Als procesbegeleider zorgen ze dat beleid daadwerkelijk ‘landt’ in de organisatie.

3.2 Regionaal perspectief

De introductie van onderwijsregio's heeft scholen, lerarenopleidingen en andere relevante actoren zoals gemeenten en regionale werkcentra, gezamenlijk verantwoordelijk gemaakt voor kernonderdelen van strategisch personeelsbeleid, zoals werving, matching, opleiding, begeleiding en professionaliseren van leraren binnen de regio (OCW, 2022). Met deze opgave is strategisch personeelsbeleid niet langer een zaak van individuele schoolorganisaties alleen, maar (ook) van nauwe samenwerking binnen de regio tussen schoolorganisaties, zowel binnen als tussen onderwijssectoren.

Op regionaal niveau worden in de onderwijsregio's inmiddels gezamenlijke visies op strategisch personeelsbeleid ontwikkeld. Dat voegt in veel gevallen extra complexiteit toe aan strategisch personeelsbeleid binnen besturen en scholen, ook omdat de samenwerking soms gefragmenteerd wordt aangepakt, waarbij hr-professionals bijvoorbeeld niet goed op de hoogte zijn van wat schoolleiders doen en vice versa.

Het afstemmen van het regionale perspectief en dat van het eigen bestuur is de verantwoordelijkheid van de bestuurder. Ook het vinden van de balans tussen wat op regioniveau wordt afgesproken en wat behoort tot de autonomie van de scholen is primair een zaak van het bestuur en bestuurders. Van hen wordt visieontwikkeling op meerdere niveaus verwacht. Dat is een kans, maar het kan ook spannend worden, bijvoorbeeld als het gaat om het creëren van draagvlak voor regionale belangen, wanneer die conflicteren met de belangen van individuele scholen.

Samenwerking

De (gedeeltelijk) regionale toepassing van strategisch personeelsbeleid onderstreept het feit dat scholen en besturen in de huidige (complexe) samenleving sommige vraagstukken niet zelf (meer) kunnen oplossen. Samenwerking en het nemen van collectieve verantwoordelijkheid - het uitgangspunt van de bestuurlijke opdracht van onderwijsbestuurders - kunnen een belangrijke stap zijn in de richting van oplossingen.

Op welke onderwerpen kan een school of schoolbestuur regionaal samenwerken en afstemmen?

Arbeidsmarktagenda

Strategisch personeelsbeleid binnen onderwijsregio's begint met een gedeelde visie op de regionale arbeidsmarkt. Scholen staan vaak voor vergelijkbare uitdagingen, zoals personeelstekorten, leerlingendaling, hoge werkdruk en de behoefte aan specialistische expertise, en die kunnen de basis vormen voor gedeelde doelen bij regionale samenwerking. Leidinggevend en hr-professionals kunnen (in afstemming met leraren) in een onderwijsregio tot een gezamenlijke agenda komen: Welke vraagstukken worden in een bovenbestuurlijke samenwerking opgepakt? Wat doen besturen en/of scholen lokaal?

Regionale personeelsplanning

Een belangrijk onderdeel is het afstemmen van de personeelsplanning tussen onderwijsinstellingen. Regionale strategische personeelsplanning maakt het mogelijk om bijvoorbeeld de ontwikkeling van de regionale arbeidsmarkt te voorspellen, specialistische functies te delen, afspraken te maken voor een eerlijkere verdeling van de personeelstekorten en loopbaanpaden te ontwikkelen die instellingsgrenzen overstijgen. Daarnaast moeten scholen (vanzelfsprekend) ook op schoolniveau hun eigen een

strategische personeelsplanning hebben. Zowel tussen als binnen onderwijsregio's kunnen de verschillen groot zijn.

Professionele ontwikkeling en mobiliteit

Onderwijsregio's bieden mogelijkheden voor gezamenlijke scholing, intervisie, stageplaatsen en traineeships. Ook worden op het niveau van de onderwijsregio op veel plaatsen vervangingspools opgezet, met als doel externe inhuur te verminderen en flexibele inzet van personeel mogelijk te maken. Zo ontstaat een krachtig en aantrekkelijk leer- en ontwikkelnetwerk.

Verbinding met opleidingen en partners

De samenwerking met lerarenopleidingen, gemeenten, arbeidsmarktregio's en maatschappelijke partners is essentieel. Strategisch personeelsbeleid richt zich niet alleen op het huidige personeelsbestand, maar ook op toekomstige instroom. Denk aan stageplaatsen, gezamenlijke wervingscampagnes en innovatieve opleidingsroutes.

Hr-beleid en -processen

Bij het samenwerken aan een regionale structuur ten behoeve van het collectieve belang zijn transparantie en vertrouwen sleutelwoorden. Door hrm-beleid en -processen te delen, leren scholen van elkaar en worden innovaties sneller en breder geïmplementeerd.

3.3 Strategisch personeelsbeleid vanuit socio-ecologisch perspectief

Het aantrekken en behouden van gemotiveerde en bekwame onderwijsprofessionals – het hart van strategisch personeelsbeleid – is ingewikkelder dan ooit. De paragrafen hierboven laten zien dat het gelaagd is doordat er zowel binnen als buiten de schoolorganisaties verschillende mensen, in verschillende rollen en functies bij betrokken zijn. Daarmee neemt het aantal perspectieven van waaruit strategisch personeelsbeleid bekeken wordt toe, net als de belangen die alle betrokkenen erbij hebben. Nog weer een laag daarboven spelen allerlei sociale en maatschappelijke ontwikkelingen een belangrijke rol. Terwijl de personeelstekorten blijven stijgen, zowel als het gaat om leraren als wanneer het gaat om schoolleiders en andere functies, nemen de verwachtingen ten aanzien van scholen toe.

En terwijl maatschappelijke onrust en problemen de scholen binnen dringen, is het de vraag hoe je als school om moet gaan met technologische ontwikkelingen, zoals de snelle opkomst van AI.

Deze complexiteit, die ook nog eens vaak regionaal verschilt, zorgt ervoor dat betrokkenen steeds vaker voor dilemma's komen te staan (vgl. Schreurs & Slegers, 2023; Vermeeren, 2025). Een veelvoorkomend voorbeeld is het dilemma van kiezen voor de korte- of de langetermijnoplossing bij de zogenaamde 'groenpluk', waarbij studenten nog voordat zij hun lerarenopleiding hebben afgerond, een baan aangeboden krijgen. Hoewel dit op de korte termijn een oplossing kan bieden voor een aantal klassen of lessen, kan het op de langere termijn leiden tot stress of vroegtijdig uitvallen van deze startende leraren vanwege een te zware belasting.

Het (leren) omgaan met dit soort dilemma's vraagt om een bredere, meer systemische kijk op strategisch personeelsbeleid, met oog voor gelaagdheid en interdependentie tussen (sub)systemen (Runhaar, 2024, Vermeeren, 2025). Om bijvoorbeeld het dilemma van groenpluk goed te begrijpen en hiermee op een constructieve manier om te gaan, is het van belang om zowel een analyse te maken van de studenten die dit betreft (die kunnen verschillen in ervaring, vaardigheden en motivatie) als van de systemen waarbinnen zij functioneren: het systeem van de lerarenopleiding en subsystemen binnen een schoolorganisatie, zoals de hr-afdeling, collega's of schoolleiding. Binnen al die systemen staan verschillende belangen voorop die soms op gespannen voet (lijken te) staan, zoals ruimte voor ontwikkeling en fouten mogen maken of continuïteit van het onderwijs. Ook wordt binnen die systemen op een andere manier gewerkt en gelden vaak andere spelregels die op een hoger niveau worden bepaald. Waar lerarenopleidingen bijvoorbeeld gehouden zijn aan regels omtrent bevoegdheden, handelen hr-functionarissen binnen de kaders van de CAO VO. De kunst is te ontdekken waar het gezamenlijk belang ligt, om vandaaruit na te gaan hoe ieder daar vanuit de eigen rol en kaders aan kan bijdragen.

Het samenwerken binnen de onderwijsregio biedt een uitgelezen kans om het denken over strategisch personeelsbeleid verder te ontwikkelen, waarbij verder gekeken wordt dan de grenzen van de eigen schoolorganisatie en zelfs verder dan de sector. Het vraagt om een manier van kijken die recht doet aan onderwijsprofessionals die zich bewegen in verschillende 'subsystemen' binnen het onderwijssysteem, zoals leraren die professionaliseringsactiviteiten volgen in het kader van Samen Opleiden - waarbij lerarenopleidingen ook onderdeel zijn van de uitvoering van het personeelsbeleid - of leraren die (een deel van) hun loopbaan voortzetten buiten de school, zoals op een lerarenopleiding.

Interview Alle van Steenis en Hester van de Kuilen

Professionele ruimte, regionale samenwerking en de kracht van lange adem

Strategisch personeelsbeleid is steeds minder een abstract beleidsbegrip en steeds meer dagelijkse realiteit. Tekorten aan personeel, hoge werkdruk en maatschappelijke verwachtingen dwingen scholen om verder te kijken dan het rondkrijgen van de formatie. In dat spanningsveld groeit ook de betekenis van de onderwijsregio: de plek waar scholen, besturen en opleidingen samen zoeken naar duurzame oplossingen.

Alle van Steenis is bestuurder van de Montessori Scholengemeenschap Amsterdam, Hester van de Kuilen is actief in de onderwijsregio Rijnmond en Amsterdam en houdt zich daar onder andere bezig met strategisch personeelsbeleid. Wat betekent strategisch personeelsbeleid voor hen? En wat kunnen onderwijsregio's daaraan toevoegen?

Het vak van leraar centraal

Alle van Steenis: "Strategisch hrm begint voor mij niet bij systemen of modellen, maar bij een fundamentele overtuiging. Het mooiste vak dat je in dit land kunt hebben, is dat van leraar. Alleen zien we dat zelf niet altijd meer zo. En we laten het ook niet altijd zo zien. Het zichtbaar maken van die aantrekkelijkheid is een van de belangrijkste opdrachten van strategisch hrm. Het gaat niet alleen over instroom, marketing of campagnes. Het gaat over de inhoud van het vak. Over professionele ruimte, gezien worden en de mogelijkheid om je voortdurend te blijven ontwikkelen."

Die professionele ontwikkeling is de kern van goed onderwijs. Ik gebruik vaak de uitspraak 'waar leraren leren, leren leerlingen beter'. Het onderwijs is geen statisch beroep. Morgen is het anders dan gisteren. Dat maakt het juist zo interessant."

Hester van de Kuilen: "Ik herken de duidelijke focus op professionalisering die je expliciet verbindt aan strategisch denken. Voor mij gaat strategisch hrm ook over verantwoordelijkheid nemen voor de lange termijn. Niet alleen reageren op de problemen van vandaag, maar samen vooruitkijken: wat komt er op ons af, wat vraagt dat van onze mensen en hoe bereiden we ons daarop voor?"

Gezamenlijke koers

Hester: "Die blik voorbij de korte termijn is hard nodig, juist in een context van schaarste. Nu worden scholen en besturen vaak opgeslokt door de dagelijkse realiteit: gaten in roosters, uitval, ziekteverzuim. Dat is begrijpelijk, maar als je alleen maar daarop stuurt, kom je nooit toe aan duurzame oplossingen. Strategisch hrm kan een verbindende rol spelen. Het gaat niet alleen om hr-medewerkers of schoolleiders. Strategisch hrm vraagt dat je met elkaar



Alle van Steenis



Interview Alle van Steenis en Hester van de Kuilen



Hester van de Kuilen

kijkt: wie heeft hierin wat te doen? Dat geldt binnen de school, maar ook tussen scholen en besturen.”

Alle: “De schoolleider is cruciaal, maar schoolleiders kunnen het niet alleen. Veel schoolleiders waren eerder leraar en weten veel van pedagogiek en didactiek, maar het leren van professionals en het strategisch ontwikkelen van teams is echt een ander vak. Daar hebben we expertise van hr-professionals keihard voor nodig.”

Hr is geen eiland

Hester: “In sommige organisaties is de hr-professional een strategische gesprekspartner van het bestuur. In andere scholen gaat hr vooral over contracten en formatie. Alleen al die variatie laat zien hoe breed het palet is. Dat heeft directe gevolgen voor de doorwerking van strategisch hrm. Als hr vooral uitvoerend is, blijft strategisch denken vaak liggen bij de schoolleider of bestuurder. Terwijl je juist iemand nodig hebt die de tijd, kennis en afstand heeft om patronen te zien en vooruit te denken.”

Alle: “Stel dat je ziet dat startende schoolleiders handelingsverlegen kunnen zijn in het voeren van ontwikkelgesprekken

of het werken aan teamleren. Een goede hr-adviseur kan dan echt het verschil maken. Dat begint bij een stevige gesprekscyclus, dat is de ruggengraat. Als die staat, kun je vanuit individuele gesprekken doorontwikkelen naar teamleren, professionalisering en uiteindelijk ook naar thema's als verzuim en duurzame inzetbaarheid."

Van cijfers naar cultuur

Alle: "Strategisch hrm raakt ook aan de organisatiecultuur. We hebben scholen met minder dan 3% verzuim en scholen met bijna 15%. Dat kun je niet alleen verklaren vanuit procedures. Het draait om aandacht, vertrouwen en relatie. Een team waarin mensen zich gezien voelen, waarin ruimte is om te leren en waar leiderschap nabij is, laat ander gedrag zien. Dat is geen *quick fix*, maar iets van een lange adem."

Hester: "Dat klopt, maar bestuurders praten vaak makkelijker over de lange termijn dan schoolleiders. Schoolleiders zitten in de dagelijkse praktijk. Dat vraagt om vertaling. Ook hier kan de hr-professional een sleutelrol spelen. Die kan helpen de zorgen van vandaag te verbinden met de koers van morgen. Dat vraagt wel dat hr-professionals de ruimte krijgen én dat er vertrouwen is in hun expertise."

De rol van onderwijsregio's

Alle: "In Amsterdam werkten we al jaren samen rond het lerarentekort. Toen de onderwijsregio formeel kwam, konden we eigenlijk meteen doorpakken. Een van de concrete opbrengsten is het hr-netwerk waarin hr-professionals uit het primair en voortgezet onderwijs elkaar ontmoeten. Zes jaar geleden was dat nog zoeken. Nu is het een stevig netwerk waar mensen met plezier naartoe gaan."

Hester: "Die ontmoeting is belangrijk, want veel hr-functies zijn eenzaam in de school. Zodra mensen elkaar ontmoeten, ontstaat er vanzelf uitwisseling: hoe pak jij dit aan en hoe positioneer jij jezelf? Die horizontale verbinding is misschien wel de grootste winst van onderwijsregio's. Het hoeft niet allemaal via de lijn. Netwerken



Interview Alle van Steenis en Hester van de Kuilen

van schoolopleiders, coaches en hr-professionals zorgen voor andere gesprekken en andere perspectieven.”

Extra ruimte

Alle: “Onderwijsregio’s worden soms gezien als een extra bestuurlijke laag. Ik herken die zorg, maar de school blijft verantwoordelijk voor de school, en het bestuur voor het bestuur. Aan de andere kant is de essentie dat we als scholen een gezamenlijke maatschappelijke opdracht hebben. In een grootstedelijke context als Amsterdam is die opdracht complex. We hebben te maken met enorme diversiteit, kansenongelijkheid en segregatie. Dat vraagt dat we verder kijken dan onze eigen school of ons eigen bestuur.”

Hester: “Ik zie de onderwijsregio’s vooral als wind in de zeilen. Je kunt stimuleren, verbinden en kennis delen, en bestaande praktijken die niet meer werken, voorzichtig ter discussie stellen. De kracht zit niet in uniformiteit, maar in leren van elkaar. De autonomie van scholen blijft, maar je hoeft het wiel niet steeds opnieuw uit te vinden.”

Samen opleiden en professionaliseren

Alle: “We groeien toe naar één Amsterdamse opleidingsschool voor het voortgezet onderwijs. Dat gesprek hadden we zonder onderwijsregio nooit zo gevoerd. Die gezamenlijke visie raakt direct aan strategisch hrm. Wat betekent het voor de instroom, voor starters en voor ervaren docenten? Hoe zorgen we dat opleiden, begeleiden en professionaliseren één geheel vormen?”

Hester: “De hrm’er kan helpen om beleid rond samen opleiden te verbinden met het personeelsbeleid van de school. Dat is complex, maar juist daar komt alles samen. Belangrijk is wel dat bestuurders durven loslaten en vertrouwen hebben in de expertise van hr-professionals.”

Alle: "Zonder vertrouwen kun je geen bestuurder zijn. Niet richting je schoolleiders en niet richting je leraren. Dat vertrouwen is ook de basis voor samenwerking in de regio. Als je elkaar vertrouwt, durf je kennis te delen, durf je samen te leren en durf je ook moeilijke gesprekken te voeren."

Oefenplaats voor samenwerking

Alle: "We vragen van leerlingen dat ze samenwerken met mensen die ze niet zelf hebben uitgekozen. Dan moeten wij dat als professionals ook kunnen."

Hester: "Het onderwijs is misschien wel dé oefenplaats voor de wereld. Als we hier niet samenwerken, idealiter binnen een school en tussen de scholen, waar dan wel?"

Interview Wouter Stroop, Marleen Brummelink en Halil Ertürk

‘Professionele schoolcultuur is bij ons geen project, maar dagelijkse praktijk’

Op het Jan Tinbergen College in Roosendaal is personeelsbeleid een manier van werken die voelbaar is in teams, gesprekken en klaslokalen. Hoe zorgt de school dat strategisch personeelsbeleid en professionele schoolcultuur hand in hand gaan?

Wouter Stroop is conector (t)vwo en personeel. Marleen Brummelink is rector-bestuurder en Halil Ertürk stafmedewerker P&O.

Wouter Stroop: “We zijn een middelgrote school in omvang, maar groot in diversiteit. Met circa 1700 leerlingen en 200 medewerkers bieden we mavo-, havo- en vwo-onderwijs, waaronder een tweetalig vwo, WON-onderwijs en het predicaat Cultuurprofielschool. In de eerste jaren krijgen leerlingen extra ruimte om hun talenten te ontdekken, bijvoorbeeld op het gebied van cultuur, sport, techniek en taal. We zijn een eenpitter, maar wel eentje met veel profielen en ambities. Dat betekent dat je goed moet nadenken over hoe je je mensen inzet en ontwikkelt. Talentgericht werken is daarbij een sleutelbegrip.”

Marleen Brummelink: “Toen ik begon, zag ik direct de samenhang tussen onderwijsinhoud en hrm. Onze profilering vraagt iets van mensen. Je kunt geen Cultuurprofielschool zijn zonder docenten die zich willen verhouden tot de wereld buiten de school, tot internationalisering en burgerschap. Strategisch hrm betekent dan: hoe faciliteer en ondersteun je dat?”

Verbindend kader

Wouter: "Strategisch hrm is in de kern niet ingewikkeld, maar wel veeleisend. Het gaat over vooruitkijken en afstemmen. Wat zijn onze doelen als school? Wat vragen die doelen van onze mensen? En wat komt er extern op ons af, zoals tekorten, wetgeving of regionale samenwerking?"

Halil Ertürk: "Die vragen zijn vertaald naar een duidelijke structuur. We werken vanuit een schoolplan, dat weer is doorvertaald naar jaarplannen, teamplannen en sectieplannen. Tegelijk willen we voorkomen dat alles dichtgetimmerd raakt. Teams en secties moeten ruimte houden voor eigen initiatieven."

Marleen: "Dat is een herkenbaar spanningsveld. Strategisch hrm is geen top-downexercitie. Als je alleen maar beleid schrijft, gebeurt er niets. Het gaat erom dat collega's zichzelf herkennen in de doelen en daar eigenaarschap bij voelen."

Fundament

Marleen: "Ik ben hier nog niet zo lang, maar zie al wel de expliciete keuze voor een professionele schoolcultuur. We zijn



Wouter Stroop



Interview Wouter Stroop, Marleen Brummelink en Halil Ertürk



Marleen Brummelink

een school die bewust heeft geïnvesteerd in gezamenlijke normen en professioneel gedrag. Dat gaat over hoe je met elkaar praat, hoe je feedback geeft en hoe je verantwoordelijkheid neemt.”

Halil: “In individuele ontwikkelgesprekken komt altijd de koppeling terug naar het collectief. Wat is jouw bijdrage aan het team? Hoe help jij mee om de kwaliteit van het onderwijs voor alle leerlingen te verbeteren?”

Marleen: “Het doel is helder: minder afhankelijkheid van het individu. We willen af van de situatie waarin onderwijskwaliteit te veel afhangt van wie je toevallig voor de klas hebt. Door samen te werken aan kwaliteit, wordt die minder persoonsafhankelijk.”

Wouter: “Onderwijs is traditioneel georganiseerd rond de individuele docent in het klaslokaal. Dat blijft ook zo, maar we hebben bewust gezocht naar manieren om het teamgevoel te versterken. Een concrete maatregel was het clusteren van vakken. Daardoor zitten collega’s letterlijk dichter

bij elkaar. Je loopt makkelijker bij elkaar binnen, wisselt sneller ideeën uit en kijkt eens mee in elkaars lessen.”

Marleen: “Zonder dat we het zo labelen, bewegen we richting een meer teamgerichte organisatie. De motor zit bij individuele collega’s die hun gedrag en ambities verbinden aan het geheel.”

Teamleiders als spil

Halil: “Een cruciale schakel in dat geheel zijn de teamleiders. Juist daar hebben we een bewuste keuze gemaakt. Een paar jaar geleden merkten we dat teamleiders te weinig tijd hadden voor hun mensen, bijvoorbeeld omdat ze bezig waren met leerlingzaken.”

Wouter: “De oplossing kwam in de vorm van leerlingcoördinatoren. Die hebben een groot deel van de leerlinggerichte taken overgenomen. Daardoor konden teamleiders zich richten op hun kernrol: leidinggeven aan teams.”

Marleen: “Teamleiders zitten nu dichterbij hun teams. Ze kennen hun mensen goed, signaleren eerder wat er speelt en kunnen preventief handelen, bijvoorbeeld bij werkdruk of verzuim.”

Halil: “Het ziekteverzuim is de afgelopen jaren gedaald. Dat heeft natuurlijk meerdere oorzaken, maar de rol van teamleiders is daarin echt belangrijk.”

Gesprekken als motor voor ontwikkeling

Wouter: “Centraal in het personeelsbeleid staan ontwikkelgesprekken. We hebben bewust afscheid genomen van klassieke beoordelingsgesprekken. Iedere vaste medewerker voert vier ontwikkelgesprekken per jaar met een leidinggevende, soms gekoppeld aan een lesbezoek. Die gesprekken gaan niet alleen over functioneren,



Interview Wouter Stroop, Marleen Brummelink en Halil Ertürk

maar vooral over groei. Hoe gaat het met je? Waar wil je je in ontwikkelen? Wat heb je nodig?"

Halil: "De gesprekken zijn nu relatief veel op het individu gericht. We zoeken nog naar manieren om het collectieve perspectief daarin beter te verweven. Hoe verbind je persoonlijke ontwikkeling explicieter aan de doelen van het team en de school? Het is opvallend dat die vraag ook vanuit collega's zelf komt. Mensen vragen: waar is het team in dit verhaal? Dat laat zien dat de professionele cultuur echt leeft."

Talent zien en benutten

Marleen: "Strategisch hrm betekent bij ons ook: oog hebben voor talent buiten het lesgeven. Ik ben voortdurend op zoek naar wat mensen drijft en waar hun affiniteiten liggen. We hebben bijvoorbeeld collega's bij elkaar gebracht die interesse hebben in kostenbewust werken en procesverbetering. Dat was geen opgelegd beleid, maar een uitnodiging. Het enthousiasme dat daar loskwam, was enorm. Uit die groep ontstond onder meer een datateam. De data waren er al, maar de analyse ontbrak. Nu doen docenten en een stafmedewerker dat samen. Dat levert betere inzichten én energie op."

Wouter: "Herkenbaar. We hebben collega's die al jaren aan het eind van hun schaal zitten. Door hun nieuwe rollen te geven en bijbehorende verantwoordelijkheden, zie je mensen weer groeien."

Leren met en van elkaar

Wouter: "De professionele schoolcultuur geven we ook vorm in teamvergaderingen. Teamleiders werken met een jaaragenda die is gebaseerd op het schoolplan en het teamplan. Thema's als collegiale visitatie, feedback en didactische ontwikkeling komen structureel terug."

Marleen: “We hebben tijdens inspiratiedagen en studiemiddagen schoolbreed gewerkt aan thema’s zoals het geven én ontvangen van kritische en positieve feedback, communicatie, en de drama- en winnaarsdriehoek. Omdat de teams dat tegelijk bespraken, leverde het meteen gesprekken op in de koffiepauze. Dat is ook precies de bedoeling. Je creëert een gemeenschappelijke taal, waardoor feedback geven normaler en veiliger wordt. En ook successen delen we. Als een sectie mooie resultaten behaalt, vragen we: hoe hebben jullie dat gedaan? Wat kunnen anderen daarvan leren?”

Regionale samenwerking als tweede motor

Marleen: “Als eenpitter zoeken we nadrukkelijk de samenwerking in de regio. We willen voorkomen dat we beleidsmatig op een eiland terechtkomen. Daarom zoeken we actief verbinding met andere scholen en besturen.”

Wouter: “Die samenwerking gaat verder dan alleen personeelstekorten. Het gaat ook om inspiratie, kennisdeling en samen



Halil Ertürk



optrekken. Onderwijsregio's kunnen daarin een belangrijke rol spelen, al is dat nog volop in ontwikkeling."

Marleen: "We zijn wel realistisch. Iedereen wil wel samenwerken, maar dat gaat niet vanzelf. Het vraagt tijd, vertrouwen en duidelijkheid over verantwoordelijkheden."

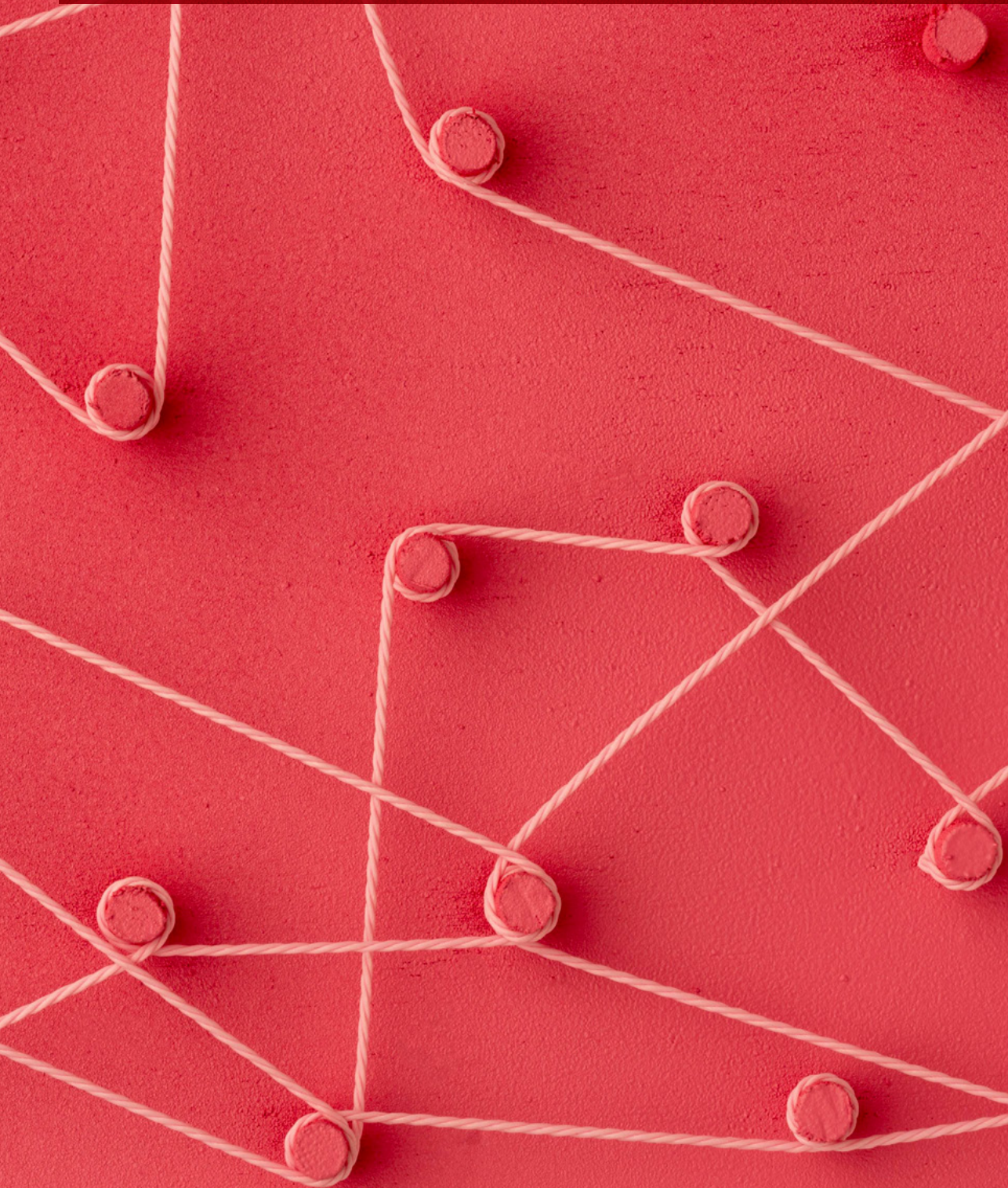
Een blik vooruit

Wouter: "In de toekomst zouden we meer vertrouwen en minder administratieve druk willen. Ik zou graag toe willen naar minder dichtgetimmerde taken. Minder 'uurtje-factuurkje' en meer ruimte voor eigenaarschap, mét verantwoording. Dat je iemand een opdracht geeft en een aantal uren."

Marleen: "En meer teamverantwoordelijkheid. Teams die samen besluiten hoe ze hun taken verdelen, leren van elkaar en kunnen zich laten inspireren door andere scholen. Strategisch hrm gaat uiteindelijk over mensen zien, talent benutten en samen werken aan goed onderwijs."

Wouter: "Natuurlijk weten we dat dit tijd gaat kosten. Zoiets is niet maakbaar, maar we voeren het gesprek. En dat is misschien wel de kern van strategisch hrm."





Hoofdstuk 4

Mensen maken de school

In hoofdstuk 3 zagen we welke rollen en functies betrokken zijn bij strategisch personeelsbeleid en welke verantwoordelijkheden mensen in die rollen hebben, gezien vanuit verschillende perspectieven. Dit hoofdstuk gaat over co-creatie en over wat nodig is om goed te kunnen samenwerken. Co-creatie versterkt de doorwerking van strategisch personeelsbeleid, omdat het medewerkers actief betreft bij de ontwikkeling van beleid.

4.1 Co-creatie en eigenaarschap

Naast leiderschap, rollen en verantwoordelijkheden (zie hoofdstuk 3) zijn er ook andere zaken die belangrijk zijn voor de doorwerking van strategisch personeelsbeleid. Voor een goede implementatie en acceptatie van beleid is het noodzakelijk dat leidinggevend, hr en personeel samenwerken, samen doelen stellen en 'de professionele dialoog' voeren over hoe die doelen kunnen worden bereikt. Dat betekent in gesprek gaan met alle betrokkenen over wat je doet en waarom je dat doet. Medewerkers zijn actoren van wie mag worden verwacht dat zij verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen ontwikkeling, om goed onderwijs te kunnen geven in een steeds veranderende samenleving.

Co-creatie is een manier om die samenwerking te organiseren. Co-creatie zorgt ervoor dat je écht samenwerkt en medewerkers uit de hele organisatie systematisch actief betreft,

bijvoorbeeld in een professionele leergemeenschap, een broedplaats of in een andere vorm. Richt een proces in waardoor, via formele en informele weg, duidelijk wordt wat leraren, schoolleiders en andere medewerkers nodig hebben om hun vak op een goede manier te kunnen uitoefenen. Dit geeft een multi-stakeholderperspectief waaraan hr-staf (mede-ontwikkelaars van strategisch personeelsbeleid), leidinggevend (die het beleid implementeren) en de verschillende 'ontvangers/gebruikers' (leraren en OOP) een bijdrage leveren. De uitdaging voor schoolleiders en bestuurders zit erin dat zij zowel kaders scheppen, als ook actief meedenken.

De basis van het proces van co-creatie als het gaat om strategisch personeelsbeleid zijn de organisatiestrategie en de bijbehorende personeelsbehoeften. Wat zijn de (onderwijs)doelen en uitdagingen van de organisatie, wie heb je daarvoor nodig en welke ondersteuning is nodig om een professionele bijdrage te kunnen leveren? Het gaat uiteraard niet alleen over bijvoorbeeld werving en selectie en beoordeling (kolom 1 van figuur 3 in hoofdstuk 2), maar net zo goed over begeleiding van starters, werkdruk(vermindering), loopbaanperspectieven, omgaan met het lerarentekort, en diversiteit (kolom 2 van figuur 3 in hoofdstuk 2).

Vervolgens worden alle medewerkers in de school, en dus niet alleen hr-adviseurs en teamleiders, betrokken bij het overleg over wat de antwoorden op die vragen betekenen voor (de uitwerking van) strategisch personeelsbeleid. Dat kan op allerlei manieren en in allerlei vormen gebeuren, zolang het maar in co-creatie gebeurt. Het gaat dan niet om meer maatwerk, maar om samen met medewerkers het strategisch personeelsbeleid tot stand te laten komen. Zo wordt hr-beleid voor iedereen levend, is helder waarom het beleid er is en waarom het is ingericht op een bepaalde manier.

Door structureel het gesprek te voeren over problemen en behoeften van medewerkers, ontwikkeling en werkplezier krijg je inzicht en kennis die nodig is om het strategisch personeelsbeleid af te stemmen op de organisatie. Zonder goede kennis van de behoeften van de doelgroep waarop het strategisch personeelsbeleid gericht is, is er weinig kans op het effectief aanpakken van de tekortkomingen in de doorwerking van het strategisch personeelsbeleid.

4.2 Werkplezier

Co-creatie vergroot niet alleen de betrokkenheid van medewerkers, maar ook hun werkplezier, omdat ze meer eigenaarschap en autonomie ervaren. Het stimuleert samenwerking met collega's, persoonlijke groei en een gevoel van verbondenheid met het doel van de organisatie, wat leidt tot meer motivatie, minder verloop en duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

Hiermee doe je recht aan het Motivation-deel binnen het AMO-model. Mensen worden gemotiveerd als ze een helder ontwikkelperspectief hebben en zicht hebben op werkzekerheid, en als ze merken dat er oog is voor hun drijfveren. Stel daarom vragen als: Welk bijzonder moment heb je beleefd in een les? Waar werd je blij van? Wat houdt je daarvan vast voor andere lessen? Door op een positieve manier het gesprek te voeren over de resultaten die worden behaald in het werk en door het te hebben over hoe mensen willen ontwikkelen en leren via professionalisering, raak je gevoelens van effectiviteit en zelfwaarde, en dat inspireert. Sta daarom bewust stil bij de drijfveren en leg niet alleen (of minder) nadruk op tekorten, achterblijvende resultaten en werkdruk. Zo komt er meer perspectief op de successen en het plezier in het werk.

Medewerkers die met plezier hun werk doen, zullen zich - in het algemeen - langer aan de school verbinden en een grotere bijdrage leveren aan het ontwikkelen van de kwaliteit van het onderwijs. Werkplezier bevorderen kan zelfs een sleutel zijn om de problemen in het onderwijs aan te pakken (Koeslag-Kreunen, 2021). Daarnaast heeft werkplezier uiteraard voordelen voor de individuele medewerker: meer werkplezier voorkomt een burn-out, geeft energie en bevordert vitaliteit.

4.3 Driehoek schoolleider-bestuurder-hr-professional

Speciale aandacht als het om samenwerken aan strategisch personeelsbeleid gaat, gaat naar de samenwerking in de driehoek schoolleider-bestuurder-hr-professional. De laatstgenoemde werkt de laatste jaren steeds meer op strategisch niveau (zie hoofdstuk 3) en is daarmee een volwaardige partner geworden voor schoolleiders en bestuurders.

In de driehoek verbinden schoolleider, bestuurder en hr-professional de strategische doelen van het bestuur met die van de school en de dagelijkse praktijk op school. Uiteraard functioneert de driehoek het beste als er sprake is van heldere rollen, wederzijds begrip en vertrouwen. De hr-professional speelt een belangrijke rol bij het faciliteren van de samenwerking in de driehoek, bijvoorbeeld bij het implementeren van nieuw beleid of het vormgeven van professionele ontwikkeling van schoolleiders en medewerkers in de school.

Door de komst van de onderwijsregio's (zie 4.4) wordt de rol van besturen groter. Zij moeten zowel intern regie houden over het strategisch personeelsbeleid, als extern actief bijdragen aan regionale samenwerking. Bestuurders hebben daarom met de komst van de onderwijsregio's extra baat bij ondersteuning van hr-professionals.

4.4 Samenwerken in de onderwijsregio

Samenwerking op het gebied van personeelsbeleid en arbeidsmarktvraagstukken is door de komst van de onderwijsregio's niet langer iets wat alleen binnen de school of het bestuur plaatsvindt. Het gesprek daarover vindt ook plaats tussen besturen, in de onderwijsregio.

De eindverantwoordelijkheid voor strategisch personeelsbeleid ligt nog altijd bij de schoolbesturen zelf, met bestuurders en schoolleiders als beleidsverantwoordelijken. De onderwijsregio is ondersteunend en verbindend, maar heeft formeel geen beslissende rol. Dat betekent dat scholen de kaders en afspraken die regionaal worden gemaakt, moeten integreren in hun eigen hr-beleid, terwijl er ruimte blijft om eigen accenten te leggen op basis van de specifieke context en behoefte van de school. Het betekent ook dat besturen een continue afweging moeten maken tussen wat zij het beste lokaal of regionaal kunnen organiseren. Regionale samenwerking vraagt om het zorgvuldig balanceren van gezamenlijke belangen en de eigen identiteit en strategische (hr-)koers.

Vanuit landelijke beleidsdoelen, met name in het kader van het lerarentekort, wordt verwacht dat onderwijsregio's regionale afspraken maken over vijf thema's: werving, selectie, opleiden, begeleiden en professionaliseren. Deze thema's zijn essentieel voor het toekomstbestendig maken van personeelsbeleid in het onderwijs, maar zijn ook complex en omvangrijk, waardoor scholen ze niet altijd individueel effectief kunnen

aanpakken. Regio's kunnen hierin een rol spelen door samenwerking te faciliteren en gezamenlijke initiatieven op te zetten, zoals bijscholingsprogramma's of gezamenlijke wervingscampagnes.

Hierdoor kan het lijken alsof strategisch personeelsbeleid verder van de werkvloer komt te staan. Bestuurders kunnen ervaren dat ze minder directe grip hebben op het personeelsbeleid binnen hun eigen organisatie wanneer bepaalde zaken regionaal worden geregeld. Voor leraren en schoolleiders kan het zelfs voelen alsof deze thema's 'ergens anders' worden besloten, waardoor betrokkenheid en doorleving afnemen. Daarom is het cruciaal dat communicatie tussen regio, betrokken besturen en scholen transparant en tweerichtingsverkeer is. Schoolleiders en hr-professionals moeten weten welke regionale afspraken worden gemaakt en hoe ze deze kunnen toepassen in hun context en vertalen naar de dagelijkse praktijk. Tegelijkertijd moeten zij ook signalen uit hun eigen schoolorganisatie terugbrengen naar de regio.

De effectiviteit is echter afhankelijk van de mate waarin deze lagen daadwerkelijk in staat zijn om het beleid te laten landen in de schoolorganisatie, en er is risico op miscommunicatie of verlies van nuance. De professionele ontwikkeling van schoolleiders en bestuurders moet dus (ook) gericht zijn op het voeren van dit soort gesprekken en het bespreken van dilemma's. Daarnaast verschilt het commitment van bestuurders en of zij bereid zijn om te investeren in gezamenlijke doelen, ook als dat betekent dat niet iedere school er direct van profiteert.

Strategisch personeelsbeleid zou idealiter op alle niveaus – van bestuurder tot leraar – in samenhang moeten worden ontwikkeld. Binnen scholen vraagt dit om afstemming tussen schoolleiders, teamleiders, leraren en hr-professionals, maar ook regionaal moeten bestuurders, schoolleiders, leraren en hr-professionals elkaar vinden. Co-creatie over de hele verticale lijn (van klas tot regio en vice versa) is complex, maar op zijn minst moeten er horizontale netwerken zijn waarin schooloverstijgende thema's worden opgepakt en scholen elkaar versterken. Werkgroepen binnen regio's, bijvoorbeeld rond professionalisering of werving, kunnen hiervoor een platform bieden. Daarin zitten meestal hr-professionals, schoolleiders en soms ook leraren, die plannen maken en regionale initiatieven opzetten. De uitdaging blijft om deze initiatieven goed te verbinden met wat er binnen de scholen leeft.

NB: Ten tijde van het schrijven van dit katern waren de onderwijsregio's nog sterk in ontwikkeling. Dat betekent dat er ten tijde van schrijven grote verschillen bestonden tussen regio's en ook in de impact op schoolniveau.

4.5 Compacte besturen

In dit hoofdstuk hebben we verschillende vormen van samenwerking in de schoolorganisatie besproken, en de voordelen daarvan. Voor kleine/compacte besturen (eenpitters) gelden die net zo goed, maar komt er een andere vorm van samenwerking bij die de school overstijgt, namelijk die van samenwerking met andere compacte scholen/schoolbesturen.

Waar doelen en gewenst beleid elkaar overlappen, kan voor compacte besturen de samenwerking met scholen en besturen in de omgeving een belangrijk verschil maken. Als kleine(re) school alleen alles uitvinden en zelf uitvoeren is niet altijd mogelijk. Dat geldt ook voor het strategisch personeelsbeleid: ontwikkel- en professionaliseringstrajecten worden al snel rijker en interessanter als er meer mogelijkheden en omgevingen zijn voor medewerkers om ervaring en kennis op te doen.

‘Strategisch hrm is geen instrument, maar een gezamenlijke verantwoordelijkheid’

Marco Snoek is lector Leren & Innoveren aan de Hogeschool van Amsterdam. De vraag die hem al heel lang bezighoudt, is: hoe zorgen we ervoor dat leraren hun werk langdurig met plezier en passie kunnen blijven doen? En welke rol heeft strategisch personeelsbeleid daarin?

“Wat is dat eigenlijk, strategisch hrm? Voor mij gaat het over ontwikkeling, welbevinden, teamcultuur, gedeeld leiderschap, loopbanen en uiteindelijk over onderwijskwaliteit. Maar als dat allemaal onder ‘strategie’ valt, gaat strategie dus over alles. En dan is de vraag: van wie is die strategie eigenlijk?”

De kloof tussen beleid en beleving

“Uit verschillende onderzoeken, zoals het monitoronderzoek Strategisch personeelsbeleid in het VO van 2026, blijkt dat bestuurders en schoolleiders vaak aangeven dat het strategisch personeelsbeleid goed op orde is. Leraren daarentegen zeggen regelmatig: ‘ik merk er weinig van’.

Dat is geen onwil of onkunde, maar het gevolg van hoe we het gesprek voeren. Strategisch hrm is vaak iets van bestuurders en schoolleiders. Leraren zijn vooral ontvangers van beleid. Er wordt gesproken over co-creatie en professionele dialoog, maar als leraren niet het gevoel hebben dat het ook van hén is, blijft het leeg.

Een belangrijk deel van dat probleem zit in de taal. We hebben het over hr-businesspartners, AMO-modellen en strategische instrumenten. Dat is een taal die leraren totaal niet aanspreekt. Leraren werken dagelijks met begrippen als autonomie,



Interview Marco Snoek

relatie en competentie. Dat zijn natuurlijk dezelfde thema's waaraan bestuurders en schoolleiders werken, alleen dan vanuit een onderwijskundig perspectief."

Strategie vraagt om een andere taal

"Die verschillende talen zorgen ervoor dat mensen elkaar mislopen, terwijl ze in wezen hetzelfde willen. Iedereen wil goed onderwijs. En goed onderwijs vraagt om leraren die zich blijven ontwikkelen en zich goed voelen in hun werk. Maar zolang we dat gesprek voeren in abstracte hr-taal, voelen leraren zich niet aangesproken om daar verantwoordelijkheid voor te nemen.

En dat heeft gevolgen. Leraren ervaren strategisch hrm niet als iets van henzelf. Het voelt extern, opgelegd, en daarmee ook niet betekenisvol. Dan kun je nog zo mooi praten over eigenaarschap, maar als je het eigenaarschap niet echt deelt, gebeurt er weinig."

Focus op het individu

"Wat mij zorgen baart, is de sterke focus op de individuele leraar. We organiseren onderwijs al decennia zo dat de individuele leraar centraal staat: één leraar, één klas, één lokaal. Dat zie je overal in terug: in onderzoek, in beleid en ook in strategisch hrm.

Die focus heeft grote gevolgen voor de cultuur in scholen. We verwachten dat individuele leraren alle complexe uitdagingen zelfstandig aankunnen, en dat verwachten zij ook van zichzelf. Dat is onrealistisch. Goed onderwijs wordt niet gemaakt door goede individuele leraren, maar door goede teams. Het ontbreekt vaak aan een teamcultuur waarin leraren zich gezamenlijk verantwoordelijk voelen voor kwaliteit, ontwikkeling en innovatie. Als je alles bij het individu neerlegt, creëer je kwetsbaarheid, werkdruk en uiteindelijk ook defensief gedrag. Dan wordt professionele autonomie een schild om jezelf te beschermen."

Structuur bepaalt cultuur

“Vaak wordt bij veranderingen ingezet op cultuur, bijvoorbeeld ‘we moeten meer samenwerken’ of ‘we moeten een lerende cultuur creëren’. In mijn beleving sla je dan een cruciale stap over. Cultuur komt niet uit de lucht vallen. Cultuur is het gevolg van de structuren die we hebben ingericht. Als die structuren voortdurend individualisering versterken, kun je blijven roepen dat je samenwerking wilt, maar dan verandert er niets. De sleutel ligt in het zichtbaar maken van organisatiepatronen (zie het schema op pagina 94, red.). Niet beschuldigend, maar onderzoekend. Waarom doen mensen wat ze doen? Welke structuren roepen dat gedrag op? Als je dat samen onderzoekt, ontstaat er ruimte om het anders te doen.”

Aanpak

“Het in kaart brengen van bestaande patronen doe je bij voorkeur met een groepje mensen met uiteenlopende perspectieven. Dan is de kans het grootst dat zoveel mogelijk elementen worden meegenomen. Patronen ontstaan doordat systemen, structuren en actoren elkaar onderling beïnvloeden en versterken.



Marco Snoek



Interview Marco Snoek

Ga vervolgens niet meteen op zoek naar oplossingen. Dit is een valkuil, omdat je dan een oplossing bedenkt voor een probleem waar het grootste deel van het team zich nog niet van bewust is en waar het team nog niet over heeft kunnen nadenken. Om te bewerkstelligen dat het hele team zich bewust is van het patroon en wat dat oproept, moet je vertragen.

Het in kaart gebrachte patroon is het startpunt voor een gesprek in het team. Doel is in eerste instantie om na te gaan of het patroon wordt herkend en of de formulering mogelijk nog bijgesteld of aangevuld moet worden. Voorwaarde voor zo'n gesprek is dat iedereen zich vrij kan uiten.

Het vertrekpunt dat gedrag grotendeels voortkomt uit bestaande structuren, geeft aan dat het patroon niemands schuld is, terwijl je er allemaal deel van uitmaakt. Dit biedt ruimte voor een 'ontschuldiging' gesprek. Sleutelvragen in dat gesprek kunnen zijn: Herken je dit patroon? Wat zou bijgesteld of aangevuld moeten worden? Wat herken je in positieve zin? En wat in negatieve zin? Welk effect heeft dit op jou en op het team? Wat geeft energie, wat vraagt energie? Waar zitten aangrijpingspunten om tot verandering van het patroon te komen? En wat vraagt dit van alle betrokkenen?"

Patronen veranderen

"Als je gezamenlijk een conclusie hebt bereikt over het bestaande en het gewenste patroon, kun je stappen zetten om het patroon te doorbreken. Verandering van gedrag en daarmee van de schoolcultuur is een proces dat verloopt in kleine stapjes en dat continu aandacht behoeft. Hiervoor is vooral 'trage' tijd nodig: tijd om te leren om op een andere manier met elkaar om te gaan, om elkaars manier van werken en elkaars talenten te leren erkennen en waarderen, om samen te onderzoeken, te experimenteren en te reflecteren. Vertrouwen moet groeien en nieuw gedrag moet inslijpen."

Co-creatie begint bij gezamenlijk eigenaarschap

“Echte co-creatie vraagt daarom om meer dan een beleidsnotitie of een hr-afdeling die ‘meer strategisch’ werkt. Het vraagt dat bestuurders, schoolleiders én leraren samen stilstaan bij de vragen: Waar zitten we in vast? En wat hebben we allemaal te doen om daaruit te komen? Dat betekent ook dat leraren onderling meer verantwoordelijkheid nemen voor elkaars professionele ontwikkeling. Zolang leraren die verantwoordelijkheid niet samen dragen, ontstaat er vanzelf een bovenlaag die gaat sturen. Dat is het systeem waarin we nu zitten.”

Terug naar de bedoeling

“Strategisch hrm moet geen doel op zich worden. Hr-instrumenten zijn middelen, geen doelen. De kernvraag is altijd: wat willen we met elkaar bereiken, en hoe organiseren we dat zo dat iedereen zich eigenaar voelt? Begin dus niet met modellen, maar met het gesprek. Sluit aan bij de onderwijskundige taal van leraren. Kijk kritisch naar je structuren. En durf het eigenaarschap écht te delen. Want pas als strategie van iedereen is, gaat ze ook werken.”



Interview Marco Snoek

Stappenplan Werken aan patronen

Stap 1 Bestaande patronen identificeren

Kies een hardnekkig vraagstuk

Bepaal welke structurelementen en actoren daarbij een rol spelen

Ga op zoek naar oorzaak-gevolgrelaties tussen die structurelementen en actoren

Ga op zoek naar sluitende cirkels in de oorzaak-gevolgrelaties

Herformuleer de elementen van het patroon positief en onschuldigend

Stap 2 Vertraag in het onschuldigende gesprek

Bespreek met alle collega's in hoeverre zij het patroon herkennen en waar ze last van hebben

Bepaal wat er nodig is om het patroon te veranderen

Identificeer wat dat vraagt van systemen en structuren

Bepaal wat dit van een ieder vraagt

Stap 3 Verander het patroon

Maak het concreet: hoe moet het er uit gaan zien in de praktijk van het team en de school?

Wat vraagt dit aan nieuw gedrag en welke ondersteuning kan daarbij helpen?

Neem de tijd voor de verandering en geef de ondersteuning en sturing die nodig is

Monitor en evalueer het proces en wees alert op terugval in het oude patroon

Figuur 4: Stappenplan Werken aan patronen

Bron: www.platformsamenoopleiden.nl/kennisbank/publicatie-de-invloed-van-organisatiepatronen-op-de-leeromgeving/

Het goede gesprek: strategisch personeelsbeleid in de praktijk

Hoe verbind je onderwijs en personeelsbeleid? Op De Meerwaarde doen ze dat met 'het goede gesprek', een formatieve kwaliteitsbenadering en een platte organisatiestructuur. Ans ter Haar (onderwijskundig adviseur) en Niek Aikema (coördinator Zicht op Onderwijs) vertellen over de succesfactoren van hun aanpak.

Ans ter Haar: "Wij zijn De Meerwaarde, een protestants-christelijke vmbo-school inclusief praktijkonderwijs, met 1.800 leerlingen en 250 medewerkers. Onze missie is simpel: 'Geloof in elk talent'. Dat betekent dat we er samen alles aan doen om ervoor te zorgen dat alle kinderen kansen krijgen hun talenten te ontwikkelen. We willen dat ze zich gezien en gehoord voelen, ongeacht hun achtergrond of niveau. Dat is de basis van ons onderwijs én van ons personeelsbeleid.

Onze benadering van kwaliteit heeft een formatief karakter en noemen wij Zicht op Onderwijs. 'Het goede gesprek' staat hierin centraal. Dat gesprek vindt plaats op alle niveaus: van docent tot bestuur, van vakgroep tot team. Het is geen eenmalige gebeurtenis, maar een doorlopend proces van reflectie, evaluatie en groei."

Niek Aikema: "Ik werk hier al twintig jaar als docent sport. Sinds een aantal jaren ben ik ook coördinator Zicht op Onderwijs. Mijn rol is het (waar)borgen van de kwaliteit van ons onderwijs. Wat voor onderwijs willen we bieden? Wie hebben we daarvoor nodig? En hoe zorgen we ervoor dat ons schoolteam aansluit bij de visie van de school? Kwaliteit is voor ons niet alleen een kwestie van cijfers of examens. Het gaat om de hele onderwijservaring: de sfeer in de klas, de betrokkenheid van docenten en de manier waarop we met elkaar omgaan."



Interview Ans ter Haar en Niek Aikema

Van eilandjes naar een verbonden geheel

Niek: “We zijn een grote school. Dat betekent dat we eigenlijk een verzameling van kleine schooltjes zijn: zelfstandige teams die elk een groep leerlingen begeleiden. Elke afdeling heeft haar eigen dynamiek en eigen uitdagingen. De kunst is ervoor te zorgen dat die teams niet allemaal hun eigen koers varen, maar verbonden blijven met de overkoepelende visie.”

Ans: “Onze kwaliteitscyclus is ons kompas. We hebben een expertgroep die de formatieve kwaliteitsbenadering bewaakt en ondersteunt. Daarvan zijn Niek en ik lid. De basis van de cyclus en onze ontwikkeling zijn twee fundamentele vragen. Wat moeten we? Dan hebben we het over wettelijke vereisten en maatschappelijke verwachtingen. En wat willen we? Daarbij gaat het over interne ambities en wat we willen voor de leerlingen.”

Niek: “Het is belangrijk dat we niet in een ivoren toren zitten. We willen dat de gesprekken echt iets opleveren; niet alleen voor de teams en vakgroepen zelf, maar ook voor de school als geheel. Zolang iedereen maar niet zijn eigen kant opgaat, maar blijft werken aan de gezamenlijke doelen die we als school hebben gesteld.”

Dialogoog in plaats van beoordeling

Niek: “Elk team en vakgroep voert tweejaarlijks ‘een goed gesprek’. Vooraf vullen ze onze spiegel in: een instrument met standaarden van de inspectie, maar dan vertaald naar onze eigen context. Die spiegel is geen afrekenmiddel, maar een handvat om het gesprek te starten. Het gaat niet om het geven van cijfers of oordelen, maar om het creëren van bewustzijn. Waar staan we nu? Waar willen we naartoe? Wat hebben we van elkaar nodig om daar te komen?”

De uitkomsten van de spiegel bespreken we met de teams en vakgroepen, onder leiding van een teamcoördinator of vakgroepvoorzitter. Ans en ik zitten erbij als waarnemers,

niet als beoordelaars. Onze rol is om de dialoog te waarborgen en ervoor te zorgen dat het gesprek constructief en open blijft.”

Ans: “Die dialoog heeft vijf uitgangspunten: luisteren, elkaar laten uitpraten, openheid, geen waardeoordelen en constructieve feedback. Met deze uitgangspunten willen we bereiken dat niet alleen elke leerling gezien en gehoord wordt, maar ook elke collega. We kijken naar wat we moeten (het wettelijk kader) en wat we willen (ons schoolplan). De spiegel toont drie smileys: rood, geel, groen. Vier rode smileys kunnen net zoveel zeggen als vier groene; het gesprek daarover is belangrijk. Wat vinden we van deze uitkomsten? Wat betekenen ze voor ons? Willen we hier iets mee doen?”

Niek: “Het team bepaalt waar ze beter in willen worden. Als een team of vakgroep zegt: ‘We zijn al blij dat we het hoofd boven water houden’, dan is dat ook een uitkomst. Het gaat om eerlijkheid, niet om mooie antwoorden. We willen weten waar teams echt staan, zodat we ze kunnen ondersteunen op een manier die voor hen werkt. Op die manier is er eerst ruimte voor



Ans ter Haar



Interview Ans ter Haar en Niek Aikema

een realistisch beeld. En je hebt een gezamenlijke basis om vervolgens realistisch naar de toekomst te kijken.”

Ans: “Het is soms confronterend voor teams om te zien dat ze op bepaalde gebieden nog niet zo ver zijn als ze hadden gehoopt. Maar juist dat bewustzijn is waardevol. Ze moeten zelf ontdekken waar hun uitdagingen liggen. Dat is de kracht van het goede gesprek: het is geen controle-instrument, maar een spiegel van hoe we functioneren. En die spiegel helpt ons om beter te worden: niet voor de directie, niet voor het bestuur, maar voor de school als geheel.”

Vaksecties en teams: twee kanten van dezelfde medaille

Ans: “We hebben bewust gekozen om de gesprekken in teams en vaksecties om en om te laten plaatsvinden. Het ene jaar focus je op het team, het andere jaar op de vaksectie. Zo komen beide kanten aan bod zonder dat het te veel wordt.”

Niek: “We hebben vijftien teams en ongeveer tien vaksecties. Maar dat aantal verandert, want we zijn in ontwikkeling. Op basis van de landelijke actualisatie kerndoelen heeft in de onderbouw een verschuiving plaatsgevonden van vakken naar leergebieden. Mogelijk gaat De Meerwaarde deze ontwikkeling volgen en komen er zes of zeven leergebieden.”

Ans: “In de teams gaat het gesprek vaak over de zorg voor leerlingen. Die gesprekken zijn intensief en gaan over individuele behoeften, uitdagingen en successen.”

Niek: “In de vaksecties gaat het gesprek sneller over de inhoud. Docenten praten over hun vak, over didactiek en over toetsing. Die gesprekken zijn erg waardevol voor de kwaliteit van het onderwijs. De spiegel die vaksecties invullen, is dan ook anders dan die van de teams. Hier staan onderwijsstandaarden centraal: Hoe scoren we op vakinhoudelijke kwaliteit? Wat willen we verbeteren in onze lessen? Hoe sluiten we aan bij de nieuwe kerndoelen?”

Ans: "Ik merk dat de gesprekken in vaksecties vaak sneller op gang komen. Docenten praten graag over hun vak. In teams duurt het soms langer voordat het gesprek echt loopt, omdat het persoonlijker is. Daar moet je aandacht voor hebben."

Niek: "Beide lagen versterken elkaar. Een vaksectie kan bijvoorbeeld bedenken hoe ze formatief evalueren in hun lessen toepassen, terwijl een team kijkt hoe ze dat kunnen inzetten voor individuele leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben. Zo komen inhoud en zorg, onderwijs en ondersteuning samen."

Van verticaal naar plat

Ans: "Vroeger hadden we, naast twee directeuren onderwijs en één directeur bedrijfsvoering, teamleiders die in de managementlijn zaten. Dat leidde vaak tot eilandjes: iedereen deed zijn eigen ding en er was weinig samenhang. We wilden naar een structuur waarin teams en vakgroepen zelfsturend en zelforganiserend zijn, maar tegelijkertijd dus wel verbonden blijven met de schoolvisie. Nu hebben we twee directeuren (een voor bedrijfsvoering en een voor onderwijs) en drie



Niek Aikema



Interview Ans ter Haar en Niek Aikema

afdelingsleiders. De afdelingsleiders ondersteunen en sturen de onderwijsteams. Het is een plattere structuur, waarin de koers wordt uitgezet door het bestuur en de directie, en docenten zelf bepalen hoe ze die koers binnen de uitgezette kaders invullen.”

Niek: “In de oude structuur voelden teams zich niet gehoord, ontstonden er voor leerlingen aansluitingsproblemen en minder kansen. Er was weinig ruimte voor eigen initiatief vanuit de docenten. Nu proberen we een cultuur te creëren waarin teams en vakgroepen zelf verantwoordelijkheid nemen voor hun ontwikkeling. Dat vraagt om een andere mindset, niet alleen van de teams en vakgroepen zelf, maar ook van de leiding. Zicht op Onderwijs is een cyclisch proces waarbij de opbrengsten de koers kunnen beïnvloeden.”

Ans: “Ook de raad van toezicht werkt met ‘het goede gesprek en ook zij moesten wennen aan de idee dat het niet gaat om controle, maar om dialoog. Dat vraagt om openheid en het loslaten van perfectie. Niet alles hoeft meteen perfect te zijn. Het gaat erom dat we leren en groeien.”

Individuele ontwikkeling en teamdoelen

Niek: “Naast de teamgesprekken hebben we jaarlijkse ontwikkelgesprekken met individuele docenten. Die zitten in de managementlijn, maar de inhoud van ‘het goede gesprek’ komt daar niet direct in terug. Toch gebruiken we de uitkomsten van de teamgesprekken om schoolbrede doelen te stellen, bijvoorbeeld voor De Meerwaarde Academie.”

Ans: “De Academie organiseert regelmatig workshops over thema’s die aansluiten bij onze ontwikkeldoelen, zoals: hoe houden we onze werknemers vitaal? Dat kan gaan over bewegen, maar ook over de overgang bij oudere collega’s. Het zijn concrete middagen, gericht op wat onze teams nodig hebben.”

Niek: “We prátén niet alleen over ontwikkeling, maar zetten ook daadwerkelijk stappen. De Academie is een manier om onze docenten te ondersteunen en te inspireren, omdat we willen dat ze zich blijven ontwikkelen. Niet alleen als professionals, maar ook als mensen.”

De volgende stap

Niek: “We zijn nog lang niet klaar. De komende jaren willen we de kwaliteitscyclus verder versterken, bijvoorbeeld dat de uitkomsten nog beter worden vertaald naar concrete acties. Ook willen we kijken hoe we De Meerwaarde Academie kunnen uitbreiden, zodat nog meer docenten kunnen profiteren van de workshops en trainingen.”

Ans: “Daarnaast blijven we werken aan een cultuur van openheid en vertrouwen. Dat betekent dat we moeten blijven investeren in de dialoog. Niet alleen in formele gesprekken, maar ook in het dagelijks contact. Iedereen moet zich gehoord en gewaardeerd voelen, van de nieuwste docent tot de meest ervaren afdelingsleider.”



DEEL 3: AAN DE SLAG

Hoofdstuk 5

Aan de slag

Op basis van de voorgaande hoofdstukken zetten we een aantal bouwstenen op een rij van effectief strategisch personeelsbeleid: welke stappen zijn belangrijk om als eerste te zetten?

1. Begin bij behoefte, niet bij beleid

Weet wat er speelt in je organisatie en waar medewerkers behoefte aan hebben om goed onderwijs te kunnen geven. De professionele dialoog vormt de schakel tussen strategisch personeelsbeleid en de dagelijkse praktijk. In deze gesprekken gaat het niet alleen over functioneren, maar vooral over ontwikkeling, werkplezier en wat medewerkers nodig hebben om goed onderwijs te geven. Door deze dialoog structureel te voeren, formeel en informeel, ontstaat wederzijds begrip, eigenaarschap en zicht op wat beleid in de praktijk vraagt. De professionele dialoog maakt strategisch personeelsbeleid concreet en betekenisvol. Haal dus systematisch op wat leraren, schoolleiders en andere medewerkers nodig hebben om hun vak op een goede manier uit te oefenen.

Eva Knies: “Maak de professionele dialoog structureel. Niet als extra project of als iets wat ‘erbij’ moet, maar als onderdeel van bestaande gesprekken. Het hoeft niet ingewikkeld te zijn. In een werkoverleg, een voortgangsgesprek of een informeel moment kun je vragen stellen als: hoe gaat het met je werk, loop je ergens tegenaan, heb je behoefte aan ondersteuning? Dat soort vragen levert enorm veel informatie op.”

Wouter Stroop: “Centraal in het personeelsbeleid staan ontwikkelgesprekken. We hebben bewust afscheid genomen van klassieke beoordelingsgesprekken. Iedere vaste medewerker voert vier ontwikkelgesprekken per jaar met een leidinggevende, soms gekoppeld aan een lesbezoek. Die gesprekken gaan niet alleen over functioneren, maar vooral over groei. Hoe gaat het met je? Waar wil je je in ontwikkelen? Wat heb je nodig?”

2. Zorg dat de gesprekken onderbouwd plaatsvinden

De kracht van goede gesprekken zit niet alleen in openheid en autonomie, maar ook in de concrete informatie die eraan ten grondslag ligt. Of het nu gaat om 360 graden-feedback, resultaten uit tevredenheidsonderzoeken of data over leerlingprestaties: goede informatie zorgt ervoor dat gesprekken eerlijk en actiegericht worden.

Niek Aikema: “Elk team voert tweemaaljaarlijks ‘een goed gesprek’. Vooraf vullen ze onze spiegel in: een instrument met standaarden van de inspectie, maar dan vertaald naar onze eigen context. Die spiegel is geen afrekenmiddel, maar een handvat om het gesprek te starten. Het gaat niet om het geven van cijfers of oordelen, maar om het creëren van bewustzijn. Waar staan we nu? Waar willen we naartoe? Wat hebben we nodig om daar te komen?”

3. Maak een bewuste keuze voor een beperkt aantal doelen

Personeelsbeleid krijgt een strategisch karakter door het te koppelen aan schooldoelen en onderwijsontwikkeling. Stel daarbij wel prioriteiten. Het is aan bestuurders en eindverantwoordelijk schoolleiders om in het licht van hun schoolvisie en kernwaarden een beperkt aantal strategische doelen te kiezen (vooral niet te veel!) die voor de middellangetermijn leidend zijn. Het is pas mogelijk om te sturen op strategische doelen en te monitoren in welke mate ze bereikt worden als deze doelen in concrete termen zijn

geformuleerd. Breng daarom bij de gekozen doelen uitdrukkelijk onder woorden welk professioneel gedrag erbij hoort.

Annerieke van Grol: “We werken zoveel mogelijk evidence-informed. Onderzoek, data over de arbeidsmarkt en wetenschappelijke inzichten gebruiken we bewust om keuzes te maken. Dat helpt om focus aan te brengen en niet overal tegelijk op in te zetten.”

4. Zorg voor een strategische rol van de hr-professional

De hr-professional verbindt visie en beleid aan de praktijk door schoolleiders en teamleiders te ondersteunen, te adviseren en te helpen bij het maken van onderbouwde keuzes. Dat vraagt om een positie dicht bij het bestuur en de schoolleiding, maar ook om zicht op wat er speelt op de werkvloer. Alleen dan kan hr bijdragen aan beleid dat uitvoerbaar is, doorwerkt en aansluit bij de behoeften van medewerkers.

Dominique Goossens: “Voor goed personeelsbeleid is integraliteit cruciaal. Vanuit hr, onderwijskwaliteit en financiën kijken we samen naar vraagstukken. Pas dan krijg je een volledig beeld en kun je goede, duurzame keuzes maken. [...] Hr moet begrijpen wat er op de werkvloer gebeurt. Zonder dat begrip kun je nooit goed aansluiten bij de koers van de organisatie en bij de realiteit van scholen.”

5. Zorg dat medewerkers tijd, ruimte en vaardigheden hebben om personeelsbeleid levend te maken

Het zijn de teamleiders en afdelingsleiders die direct te maken hebben met de uitwerking van het strategisch personeelsbeleid. Zij sturen de teams aan, voeren de gesprekken met medewerkers en kunnen naar de schoolleiding teruggeven wat werkt en wat niet. Dat betekent dat zij ook in staat moeten zijn dit te doen, zowel in tijd als in competenties.

Linda Sprado: “Collega’s kunnen zich alleen ontwikkelen als ze voelen dat ze fouten mogen maken en dingen mogen uitproberen. Zonder die veiligheid blijven plannen abstract en durft niemand echt te handelen. [...] Die ruimte om te leren is hier echt. Mensen voelen dat ze mogen groeien en dat hun ontwikkeling serieus wordt genomen.”

6. Werk binnen de organisatie samen om personeelsbeleid vorm te geven...

Co-creatie is een manier van werken waarbij strategisch personeelsbeleid niet vóór, maar mét medewerkers wordt ontwikkeld. Bestuurders, schoolleiders, hr-professionals en leraren nemen gezamenlijk verantwoordelijkheid voor het formuleren, uitwerken en bijstellen van beleid. Door medewerkers actief te betrekken bij keuzes over personeelsbeleid ontstaat meer eigenaarschap, beter begrip van het waarom achter beleid en een sterkere aansluiting bij de praktijk.

Frans van Hartingsveldt: “Co-creatie klinkt ambitieus, maar het gebeurt echt in het dagelijks werk. Als collega’s samen beleid maken, samen leren en elkaar aanspreken, dan zie je dat strategisch hrm geen papieren werkelijkheid is, maar iets wat in de praktijk vorm krijgt.”

7. ...en versterk dat beleid door samenwerking met de omgeving

De principes van en de vragen vanuit strategisch personeelsbeleid zijn schooloverstijgend. Door met een open blik samen te werken met partners buiten de eigen organisatie, kunnen scholen hun personeelsbeleid verrijken.

Hester van de Kuilen: “De ontmoeting tussen de hr-professionals van de scholen is belangrijk, want veel hr-functies zijn eenzaam in de school. Zodra mensen elkaar ontmoeten, ontstaat er vanzelf uitwisseling: hoe pak jij dit aan en hoe positioneer jij jezelf? Die horizontale verbinding is misschien wel de grootste winst van onderwijsregio’s. Het hoeft niet allemaal via de lijn. Netwerken van schoolopleiders, coaches en hr-professionals zorgen voor andere gesprekken en andere perspectieven.”

8. Zorg voor eenheid tussen beleid en wat medewerkers daarvan merken op de werkvloer

Beleid krijgt pas betekenis als medewerkers het ervaren in gesprekken, ondersteuning, ruimte om te leren en in concrete keuzes rondom taken en ontwikkeling. Doorwerking vraagt om vertaling van strategische doelen naar de praktijk, voortdurende afstemming tussen niveaus en een actieve rol van schoolleiders en teamleiders als schakel tussen beleid en uitvoering.

Marco Snoek: "Leraren zeggen vaak: ik merk er weinig van. Dat betekent niet dat er geen beleid is, maar dat het gesprek niet op de juiste plek of in de juiste taal wordt gevoerd."

9. Stel de bedoeling centraal

Strategisch personeelsbeleid is geen doel op zich, maar een middel om goed onderwijs mogelijk te maken. Door steeds terug te gaan naar de gezamenlijke bedoeling en het gesprek te voeren in een taal die past bij onderwijsprofessionals, blijft het beleid betekenisvol.

Frans van Hartingsveldt: "Als het over strategisch hrm gaat, dan vind ik dat de leerling de kern is en dat het tegelijkertijd draait om de docent. De collega in de klas en buiten de klas is voor ons gewoon de drager van strategisch hrm. Je kunt het heel verheven maken, met modellen en plannen, maar het gaat uiteindelijk om een kwalitatief goede praktijk."

Interview Frans van Hartingsveldt, Ineke Voortman en Sieger van Looijengoed

‘Strategisch personeelsbeleid begint bij de leerling en draait om de leraar’

Strategisch personeelsbeleid krijgt pas betekenis als het zichtbaar wordt in de dagelijkse praktijk van scholen. Bij Jacobus Fruytier krijgt dat vorm in het samenspel tussen bestuur, schoolleiding en hr-professionals, met steeds één centraal uitgangspunt: goed onderwijs voor leerlingen vraagt om ruimte, vertrouwen en ontwikkeling voor medewerkers.

De Jacobus Fruytier scholengemeenschap is een organisatie voor reformatorisch onderwijs, met drie vestigingen: Apeldoorn, Rijssen en Uddel. Frans van Hartingsveldt is bestuursvoorzitter, Ineke Voortman is directeur onderwijs in Rijssen, Sieger van Looijengoed is teamleider P&O.

Frans van Hartingsveldt: “Als het over strategisch hrm gaat, dan vind ik dat de leerling de kern is en dat het tegelijkertijd draait om de docent. De collega in de klas en buiten de klas is voor ons gewoon de drager van strategisch hrm. Je kunt het heel verheven maken, met modellen en plannen, maar het gaat uiteindelijk om een kwalitatief goede praktijk. Dat vraagt dat je samen met medewerkers in gesprek bent over wie je bent, wat je wilt, wat je kunt en hoe je dat dan in de praktijk doet. Wij waren vroeger best een gelaagde school. Als je nu kijkt naar de plannen van de afdelingen, dan zie je dat de man of vrouw in de praktijk meer en meer de drager is van het beleid dat we met elkaar vormen. Dat betekent dat verantwoordelijkheden zo laag mogelijk worden gelegd en dat eigenaarschap echt wordt gestimuleerd. Strategisch hrm leeft pas als mensen zich eigenaar voelen van wat ze doen.”

Sieger van Looijengoed: "Toen ik hier begon, was er weinig historie op het gebied van strategisch hrm. De wens was om dat veel sterker neer te zetten. Ik zie dat we echt grote stappen hebben gezet en van achterloper nu voorloper zijn geworden. Voor ons betekent strategisch hrm vooral: werken aan een toekomstbestendig personeelsbestand, met als kern het ontwikkelen van mensen."

Co-creatie en eigenaarschap

Sieger: "Je kunt een prachtig strategisch hrm-plan schrijven, maar de vraag is: wat betekent het concreet? Voor ons was dat de keuze om ontwikkeling centraal te stellen. Ontwikkeling van starters, maar net zo goed van collega's die al dertig jaar voor de klas staan. Leren stopt niet bij een bepaalde leeftijd."

Ineke Voortman: "Wij vinden het heel belangrijk dat leren aansluit bij waar collega's zelf staan en waar hun kracht ligt. Niet leren omdat het moet, maar leren omdat het betekenisvol is. Dat kan voor iedereen anders zijn. Daarom hebben we ontwikkeldagen waarin we werkplekleren centraal stellen. Dan werken



Frans van Hartingsveldt



Interview Frans van Hartingsveldt, Ineke Voortman en Sieger van Looijengoed



Sieger van Looijengoed

collega's samen aan thema's als taalbeleid en leren ze zelf ook."

Frans: "Co-creatie klinkt ambitieus, maar het gebeurt echt in het dagelijks werk. Als collega's samen beleid maken, samen leren en elkaar aanspreken, dan zie je dat strategisch hrm geen papieren werkelijkheid is, maar iets wat in de praktijk vorm krijgt."

Ineke: "Beleid van bovenaf droppen werkt niet. Je wilt dat dingen groeien vanuit de collega's zelf. Maar dat vraagt wel dat je met elkaar leert hoe je samen beleid ontwikkelt. Dat onderwijskundig leiderschap ligt dicht bij de afdeling en we hebben daar cyclisch werken voor ontwikkeld: samen doelen bepalen, kijken wat leerlingen nodig hebben, plannen maken, uitvoeren en evalueren. Dat is voortdurend leren met elkaar."

Sieger: "Mijn rol als hr-professional zie ik vooral als adviseur en expert. Ineke is mijn sparringpartner vanuit het onderwijs. Zij weet wat er onderwijskundig nodig is, ik breng het hr-perspectief in. Samen lopen we op en dat maakt het sterk."

Veiligheid, aanspreekcultuur en leren van feedback

Frans: “Als je op strategisch hrm echt wilt scoren, dan moet de school veilig zijn. Het geven van feedback kan ongemakkelijk zijn, want het is niet altijd leuk om te horen dat iets beter kan. Maar veiligheid betekent dat je het met elkaar doet, dat je fouten mag maken en dat je daarvan leert. Wederzijds lesbezoek bijvoorbeeld kan heel kwetsbaar zijn, maar als je het goed doet, wordt het een krachtig leermoment.”

Ineke: “Kwetsbaar durven zijn, moeten we ook samen leren. Vanuit de basispositie: ik ben oké en jij bent oké. Dan kun je elkaar aanspreken zonder dat het persoonlijk wordt. Dan gaat het echt over samen beter onderwijs maken.”

De Fruytier Academie

Ineke: “Een van de concrete uitwerkingen van strategisch hrm is bij ons de Fruytier Academie. We hebben als directie speerpunten gekozen, waaronder ontwikkelen en didactiek. Vanuit het schoolplan hebben we nagedacht wat we precies wilden en hoe we dat konden verbinden aan wat we belangrijk vinden in ons onderwijs, zoals pedagogisch-



Ineke Voortman



Interview Frans van Hartingsveldt, Ineke Voortman en Sieger van Looijengoed

didactisch handelen en christelijk burgerschap. De academie is geen statisch geheel. We merken bijvoorbeeld een sterke behoefte aan goed mentoraat. Dan ontwikkelen we zelf een e-learning die aansluit bij onze visie. Zo groeit de academie mee met wat er in de school leeft.”

Sieger: “Ik vind het mooi dat vragen niet alleen bij starters vandaan komen. Ook ervaren collega’s melden zich met een hulpvraag. Daar hebben we nauwelijks op gestuurd. Het ontstaat vanzelf als de cultuur veilig is en leren normaal wordt.”

Onderwijsregio: samen werken aan personeel

Frans: “Met alle reformatorische scholen werken we samen in een landelijke onderwijsregio. Bestuurders, hr-professionals en schoolopleiders kennen elkaar al, dat helpt enorm. We concurreren niet, maar kijken samen hoe we mensen voor het onderwijs kunnen interesseren en behouden.”

Sieger: “De onderwijsregio is bedoeld om het personeelstekort terug te dringen en innovatieve oplossingen te vinden. Denk aan maatwerk voor zij-instromers of het gezamenlijk organiseren van instroom en matching. Mensen worden niet vastgehouden door een school, maar begeleid naar de plek die het beste bij hen past.”

Frans: “We moeten wel oppassen dat onderwijsregio’s geen extra bureaucratische laag worden. Geef scholen vertrouwen, werk met een langjarige onderwijsagenda en voorkom dat lopende initiatieven telkens worden onderbroken door nieuw beleid.”

Bestuur, schoolleiding en hr in balans

Ineke: “Bij beleidsontwikkeling, zoals bij het actualiseren van het functiemixbeleid, lopen we samen op. Directie, hr en medewerkers zijn vanaf het begin betrokken. Je geeft richting, maar je haalt ook inhoud op bij collega’s. Zonder draagvlak werkt het niet.”

Sieger: “We kijken steeds: welke partijen hebben we nodig? Mr, bestuur, medewerkers? Soms begint een initiatief bij de directie, soms bij hr of bij medewerkers zelf. Het proces is eigenlijk heel natuurlijk, omdat we elkaar regelmatig spreken en niets uit de lucht komt vallen.”

Frans: “Het mooie is dat ik als bestuurder niet alles hoeft te sturen. Het staat in het schoolplan dat we medewerkers willen binden en boeien. Als initiatieven daarbinnen passen, dan krijgen ze ruimte. Ik volg het proces, denk mee en op een gegeven moment ligt er een voorstel. Zo verrassen we elkaar niet.”

Leiderschap

Sieger: “Strategisch hrm ligt niet bij één persoon of één functie, maar draait om leiderschap in de hele organisatie. Teamleiders spelen daarin een cruciale rol. Wij bieden instrumenten en ondersteuning, maar uiteindelijk gebeurt het in de teams.”

Frans: “Strategisch hrm is geen project met een begin en een eind. Het is een manier van werken. Met ruimte voor initiatieven van onderop, maar ook met een duidelijke koers. Als bestuur, schoolleiding en hr-professionals dat samendoen, ontstaat er een organisatie waarin mensen willen werken, leren en blijven. Als bestuurder zie ik daar ook een opdracht: dit gesprek blijven voeren en het wiel draaiende houden.”

LITERATUURLIJST

Beroepsprofiel bestuurders funderend onderwijs 2024. VvOB, PO-Raad en VO-raad.

Beroepsstandaard Schoolleiders VO (2026). Schoolleiders VO, AOOb en CNV.

Boselie, P., Noordegraaf, M. & Knies, E. (2017). *Professionele Schoolorganisaties: Werken Aan Goed Bestuurde Leerculturen*. Universiteit Utrecht.

Bouwmans, M. & Runhaar, P. (2017). De invloed van teamgericht HRM op teamleeractiviteiten van docenten. *De Nieuwe Meso*, (3), 64-70.

Governancecode funderend onderwijs (2025). PO-Raad, VO-raad en VTOI-NVTK.

Knies, E. (2012). *Meer waarde voor en door medewerkers: een longitudinale studie naar de antecedenten en effecten van peoplemanagement*, dissertatie. Universiteit Utrecht.

Knies, E. & Leisink, P. (2017). *De staat van strategisch personeelsbeleid (HRM) in het VO*. Universiteit Utrecht.

Koeslag-Kreunen, M. (2021). *Fier: naar onderwijsprofessionals met werkplezier*, openbare les. Hogeschool Utrecht.

Mommers, J., Runhaar, P. & Den Brok, P. (2026). Exploring secondary education school leaders' professional identity. *Educational Management Administration & Leadership*, 54(1), pp. 200–219.

Onderwijsraad (2016). *De volle breedte van onderwijskwaliteit*.

Onderwijsraad (2018). *Een krachtige rol voor schoolleiders*.

Penning de Vries, J., Knies, E., Leisink, P. & De Kruijf, S. (2026). *Strategisch personeelsbeleid in het VO*. Universiteit Utrecht.

Runhaar, P., Brouwer, P. & Van Kan, C. (2021). Teamwerk stimuleren in het onderwijs: Over de rollen van HR-beleid en teamleiders. In R. Poell, & J. Kessels (Eds.), *Handboek Human Resources Development: Organiseren van het leren* (301-314). Lannoo.

Runhaar, P. (2024). *Versterking van de impact van masterdocenten op de onderwijspraktijk in het mbo: een HR perspectief*, paper gepresenteerd op Onderwijs Research Dagen 2024.

Runhaar, P. & Van Woerkom, M. (2025). Exploring the Role of Team Oriented HRM in Promoting Teamwork of Teachers. *Journal of Education Human Resources*, 43(3), 491-515.

Schreurs, Z. & Slegers, P. (2023). Ontwikkelingen en spanningsvelden in 2023. Schoolleidersregister PO.

Vermeeren, B. (2025). In het oog van de permanente storm: de rol van strategisch HRM en leiderschap in een veranderende publieke context. *Tijdschrift voor HRM* (4), 49-65.

Waslander, S. (2023). *Besturen in een diffuus bestel. Vertogen over schoolbesturen in media, politiek en beleid*. SW.

COLOFON

Deze publicatie is een uitgave van de VO-academie
(onderdeel van de VO-raad).

Samenstelling en redactie

Cindy Curré en Martijn de Graaff

Tekst

Cindy Curré

Interviews

Martijn de Graaff

Fotografie

Dirk Kreijkamp (interviews), Rosita Meuleman (interview Spieringshoek,
28-34), Shutterstock (overige foto's)

Ontwerp

OSAGE / Interactie en identiteit, Utrecht

Druk

Bergdrukkerij, Amersfoort

Met dank aan alle geïnterviewden en iedereen die heeft meegedacht
en/of meegelezen tijdens het schrijven van deze publicatie.

Utrecht, maart 2026

VO-RAAD

Postbus 8282 / 3503 RG Utrecht

T 030 232 48 00

www.vo-raad.nl/vo-academie / info@vo-academie.nl

