

# Strategisch personeelsbeleid

Aanbevelingen vanuit een ecologisch perspectief



Piety Runhaar i.s.m. kenniskring 'Strategisch personeelsbeleid'

# Overzicht

Een ecologische kijk op strategisch personeelsbeleid in primair onderwijs

# Inhoud

## Een ecologisch perspectief op Strategisch Personeelsbeleid vanuit de theorie

1. Inleiding
2. Strategisch Personeelsbeleid: wat omvat het en wat maakt het complex?
3. Een ecologisch perspectief op strategisch personeelsbeleid
4. Aanbevelingen voor de praktijk
5. Referenties

# Een ecologisch perspectief op Strategisch Personeelsbeleid vanuit de theorie

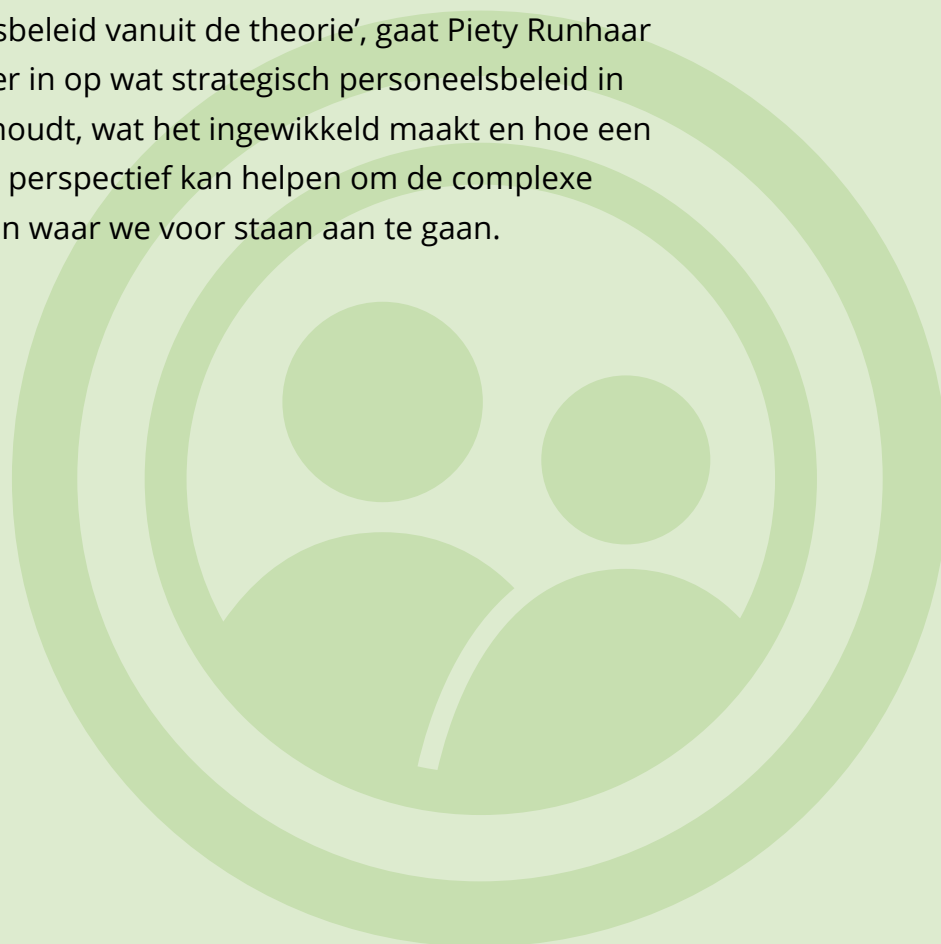


Piety Runhaar

# 1

## Inleiding

In 'Een ecologisch perspectief op Strategisch Personeelsbeleid vanuit de theorie', gaat Piety Runhaar onder meer in op wat strategisch personeelsbeleid in theorie inhoudt, wat het ingewikkeld maakt en hoe een ecologisch perspectief kan helpen om de complexe uitdagingen waar we voor staan aan te gaan.



Strategisch personeelsbeleid is niet meer weg te denken uit het Nederlandse (primair) onderwijsbeleid. Het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen en de sociale partners in het Onderwijsakkoord (OCW, 2022) stellen dat niet alleen de toenemende personeelstekorten, maar ook het zorgen voor onderwijskwaliteit en kansengelijkheid roepen om gedegen strategisch personeelsbeleid. Strategisch personeelsbeleid is afgestemd op ontwikkelingen in de omgeving en de strategische doelen van de organisatie en vertaalt de visie en doelen van de organisatie naar de inzet en professionalisering van alle werknemers (Vrieling e.a., 2023). Deze definitie van strategisch personeelsbeleid komt overeen met hoe Strategisch Human Resources Management (SHRM) in de vo-sector wordt omschreven (Knies et al., 2023) en met de manier waarop Human Resources Management (HRM; ook vaak People management genoemd) in de wetenschappelijke literatuur wordt gedefinieerd (zie, bijv., Runhaar, 2017).

Monitoronderzoeken, uitgevoerd namens het ministerie van OCW, laten zien dat leraren, schooldirecteuren en bestuurders de afgelopen jaren positiever geworden zijn over de kwaliteit van het gevoerde personeelsbeleid (Vrieling e.a., 2023), maar de vraag is of deze trend zich zonder meer voortzet. De context waarbinnen strategisch personeelsbeleid vorm krijgt en wordt uitgevoerd is immers vele malen complexer geworden dan, pakweg, tien jaar geleden. Denk aan het almaar oplopende lerarentekort, dat nu niet alleen meer in grote steden maar overal zichtbaar en voelbaar is (Schoolleidersregister PO, 2023) en het schooldirecteurentekort dat ook nog eens gepaard gaat met een toegenomen regeldruk (IVHO, 2022). Is het misschien tijd voor een nieuwe kijk op strategisch personeelsbeleid? Die vraag proberen we in de komende hoofdstukken in Deel 1 vanuit de theorie te beantwoorden.

Allereerst wordt in hoofdstuk 2 ingegaan op wat strategisch personeelsbeleid inhoudt en wat het zo complex maakt. Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 beargumenteerd dat die complexiteit vraagt om een nieuwe kijk op strategisch personeelsbeleid, namelijk een ecologisch perspectief, waarin oog is voor de gelaagdheid van strategisch personeelsbeleid en de verschillende perspectieven en waarden van alle betrokken actoren. Het ecologisch perspectief mondt in hoofdstuk 4 uit in een caleidoscopisch model voor strategisch personeelsbeleid in het onderwijs en concrete handvatten voor schooldirecteuren.

In Deel 1 wordt op een aantal plekken verwezen naar bijdragen van leden van de kenniskring uit Deel 2 van deze publicatie. Ook bevat de publicatie verwijzingen naar onderzoeksrapporten die openbaar en online beschikbaar zijn.

# 2

## **Strategisch Personeelsbeleid: wat omvat het en wat maakt het complex?**



Strategisch personeelsbeleid vatten we op als een bundeling van beleid en concrete praktijken die gericht zijn op het versterken van capaciteiten, motivatie en mogelijkheden van leraren(teams) om goed te kunnen presteren (zie, bijv., Bouwmans e.a., 2019; Boxall & Purcell, 2000; Runhaar, 2017). Deze opvatting is gebaseerd op de veel gehanteerde metatheorie van Appelbaum en collega's (2001), namelijk 'The AMO Theory of Performance'. De theorie stelt dat het functioneren van mensen een functie is van hun capaciteiten (A); hun motivatie (M) en de mogelijkheden die de werkplek biedt (O). Zonder compleet te willen zijn, laat onderstaande figuur zien uit welke concrete praktijken strategisch personeelsbeleid kan worden opgebouwd.

HRM systeem		
<b>Ability</b>	Kennis & vaardigheden	Werving & Selectie
		Professionele ontwikkeling
<b>Motivation</b>	Motivatie & inzet	Beoordeling
		Beloning
<b>Opportunity</b>	Mogelijkheden & werkomstandigheden	Taakbeleid
		Participatie
<b>HRM domeinen</b>		<b>HRM beleid &amp; praktijken</b>

**Figuur 1.** *Overzicht van AMO Theorie (Appelbaum e.a. 2001), vertaald naar domeinen, beleid & praktijken*

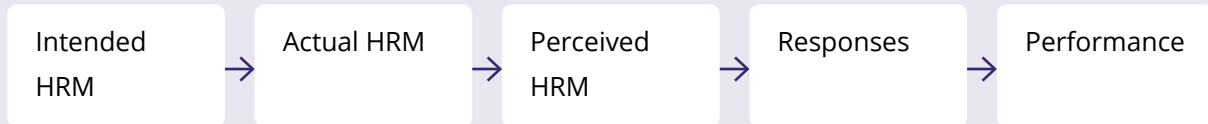
In het Ability-domein draait het bijvoorbeeld om wervings- en selectiepraktijken die erop gericht zijn dat scholen medewerkers aantrekken die over de juiste kennis en vaardigheden beschikken. Ook gaat het om het bieden van professionaliseringsmogelijkheden voor medewerkers om hun kennis en vaardigheden op peil te houden, uit te breiden of verder te ontwikkelen. Binnen het Motivation-domein draait het om praktijken waarmee de inzet van medewerkers wordt gestimuleerd, vaak via meer of minder formele vormen van beoordeling (formatief en/of summatief van aard) en beloning (in materiële dan wel immateriële zin). In het Opportunity-domein, ten slotte, gaat het erover om medewerkers in staat te stellen om hun werk naar behoren te kunnen doen. Naast de fysieke werkomstandigheden gaat het hier bijvoorbeeld over de taakverdeling en de mate waarin medewerkers inspraak hebben.



Er wordt in de HR-literatuur gesproken over een 'HRM-systeem': de verschillende praktijken samen vormen een systeem dat meer of minder effectief is naarmate de verschillende onderdelen zijn afgestemd op organisatiedoelen, even sterk zijn ontwikkeld en ook onderling samenhangen (Boselie e.a., 2021). Bijvoorbeeld: is de gedachte binnen een school om teamwerk te stimuleren, dan is het effectief om niet alleen in de werving en selectie te focussen op iemands teamwerkvaardigheden (Ability), maar iemands bijdrage aan het teamresultaat ook te belonen (Motivation) (zie Bouwmans, 2018). Of: wil een school de duurzame inzetbaarheid van startende leraren waarborgen, dan is het niet alleen belangrijk om te zorgen voor goede begeleiding en tijdige werving en selectie (Ability) maar ook om hen loopbaanperspectief te bieden (Motivation) en ervoor te zorgen dat zij niet de moeilijkste klassen krijgen voorgeschoteld (Opportunity) (zie, Runhaar e.a., 2022). Als praktijken onderling niet goed zijn afgestemd dan kan dit leiden tot gemixte signalen die kunnen leiden tot vragen als: 'Wordt er nu wel of geen waarde gehecht aan teamwerk?' of 'Ben ik als starter nu wel of niet belangrijk voor de school?'

## Strategisch personeelsbeleid: schooldirecteuren als belangrijke schakel

Een andere theorie die ook ingaat op effectiviteit, maar net op een andere manier, is die van het zogenoemde 'Process Model of HRM' (Wright & Nisshii, 2007) dat hieronder wordt afgebeeld.



**Figuur 2.** HRM Process model, uit Bouwmans (2018) en gebaseerd op Wright & Nisshii, 2007

Dit model laat goed zien hoe HRM tot effecten bij medewerkers leidt. Op organisatieniveau wordt beleid vastgesteld (Intended HRM). Hoe goed dit beleid op papier ook is en hoe goed de verschillende onderdelen ook op elkaar zijn afgestemd, de uitvoering van het beleid door direct leidinggevendenden (Actual HRM) bepaalt de uiteindelijke uitwerking ervan op medewerkers. Door de manier waarop medewerkers het beleid ervaren (Perceived HRM) wordt hun houding en gedrag (Responses) beïnvloed en daarmee uiteindelijk ook hun functioneren (Performance). Omgekeerd geldt dat beleid beter wordt naarmate dit meer inspeelt op kenmerken en behoeftes van het team; de pijlen kunnen dus net zo goed van rechts naar links wijzen.

Het belang van de rol van direct leidinggevendenden wordt in dit model onderstreept: de manier waarop zij hun 'HR-rol' uitvoeren is immers de schakel tussen HRM (lees: strategisch personeelsbeleid) zoals het is bedoeld en geformuleerd op bestuursniveau en HRM zoals het wordt ervaren. Echter, doordat de context waarbinnen strategisch personeelsbeleid moet worden uitgevoerd steeds complexer is geworden, worden leidinggevendenden steeds vaker met dilemma's geconfronteerd en gedwongen om ingewikkelde keuzes te maken.

## Context van strategisch personeelsbeleid is complex

Zoals in de inleiding al geschetst is, maken de grote personeelstekorten - niet alleen onder leraren maar ook onder schooldirecteuren - dat het ontwerpen (Intended HRM) en uitvoeren van strategisch personeelsbeleid (Actual HRM) steeds ingewikkelder is geworden. Daarnaast speelt ook overheidsbeleid een grote rol. Niet alleen worden scholen steeds vaker geconfronteerd met verschillende soorten tijdelijke subsidies die het formuleren van structureel (personeels) beleid bemoeilijken (Waslander, 2023 ; Onderwijsraad, 2023), ook dwingt de overheid scholen om bepaalde aspecten van het strategisch personeelsbeleid uit handen te geven aan andere partners of om deze samen met hen uit te voeren. Denk aan het 'Samen opleiden en professionaliseren' waarin scholen en lerarenopleidingen niet alleen gevraagd worden nauw samen te werken in het opleiden van nieuwe leraren, maar ook in de begeleiding van starters. En denk aan de opkomende vorming van onderwijsregio's, waarin scholen met lerarenopleidingen en andere actoren in de regio gezamenlijk verantwoordelijkheid dienen te dragen voor het aantrekken, aannemen (of matchen), opleiden, begeleiden en professionaliseren van (nieuwe, startende of ervaren) leraren. Hoe is dit te integreren in het strategisch personeelsbeleid van de individuele school?

Bovendien spelen ook nog meer algemene maatschappelijke ontwikkelingen een rol, zoals nieuwe verwachtingen die jonge medewerkers meebrengen naar de werkvloer (Skýpalová, 2023) of technologische ontwikkelingen die hun invloed hebben op het onderwijs (denk aan ChatGPT) en die de nodige professionaliseringsvraagstukken met zich meebrengen.

## Voeren van strategisch personeelsbeleid: omgaan met ingewikkelde dilemma's

Bovengenoemde ontwikkelingen brengen verschillende dilemma's met zich mee die schooldirecteuren tot ingewikkelde keuzes dwingen.

1. Als het bijvoorbeeld gaat om het tackelen van oplopende lerarentekorten, kies je dan voor korte- of langetermijnoplossingen? Het lerarentekort zet scholen bijvoorbeeld regelmatig aan tot 'groenpluk' (waarmee wordt bedoeld dat studenten al een baan aangeboden krijgen voordat ze goed en wel zijn afgestudeerd) of tot het aanbieden van arbeidsmarkttoelages aan nieuwe leraren in tekortvakken. Hoewel hiermee op korte termijn een probleem kan worden opgelost, kunnen deze oplossingen op de langere termijn tot nieuwe problemen leiden, zoals burn-out onder startende leraren of, respectievelijk, onvrede in lerarenteams vanwege de ongelijke beloningen.
2. Een ander dilemma heeft te maken met aantrekkelijk werkgeverschap. Waar speel je als school vooral op in: individuele, team- of organisatiebehoeften? De professionele autonomie van leraren en hun individuele wensen met betrekking tot hun loopbaan kunnen immers op gespannen voet staan met samenwerking binnen lerarenteams of organisatiedoelen. Hoe ga je als schooldirecteur om met de behoeftes van verschillende

generaties leraren binnen je team? Denk bijvoorbeeld aan een startende leraar met een jong gezin en/of hulpbehoevende ouders of een leraar die tegen de pensioengerechtigde leeftijd aan zit; als de een minder wil werken ten bate van een goede werk-privé balans en de ander minder wil lesgeven vanwege de toenemende moeite die het kost om goed aan te sluiten bij de leefwereld van kinderen, wie staat er dan nog wél voor de klas?

3. In het zoeken naar manieren om voldoende en gekwalificeerde leraren aan te trekken, lopen scholen het risico elkaars concurrenten te worden doordat, uit angst naast de boot te vallen, te sterk ingezoomd wordt op het eigen belang. En dat terwijl oog voor het collectieve belang en samenwerking juist vruchten kan afwerpen; scholen kunnen bijvoorbeeld vacatures delen; elkaar helpen als leraren zich willen oriënteren op een passender werkomgeving dan de school waar zij op dat moment werkzaam zijn (bijvoorbeeld omdat de onderwijsvorm hen niet aanspreekt); boventallig personeel (tijdelijk) uitwisselen of samen met de lerarenopleiding zoeken naar manieren om goede studenten voor diplomering al structureel in te zetten op school. Deze zogenoemde belangenparadox (zie, bijv., van Dijssel, 2022) vereist, naast tijd en energie om oplossingen te bedenken en uit te proberen, ook vertrouwen tussen partijen.
4. Een laatste dilemma waar bij stilgestaan wordt is die tussen 'netjes binnen de lijntjes kleuren' versus 'zoeken naar out-of-the-box-oplossingen': terwijl het omgaan met het lerarentekort vaak vraagt om improviseren en creatieve oplossingen, hebben schooldirecteuren te maken met de nodige wet- en regelgeving. Is het onderwijs anders te organiseren zonder de grenzen van wetten en regels te overschrijden? En wat kunnen we leren van hoe in andere sectoren met personeelsproblemen wordt omgegaan? Deze twee vragen werden in twee deelonderzoeken beantwoord door leden van de kenniskring (zie Deel 2; hoofdstuk 1).

## Strategisch personeelsbeleid: een 'wicked issue'?

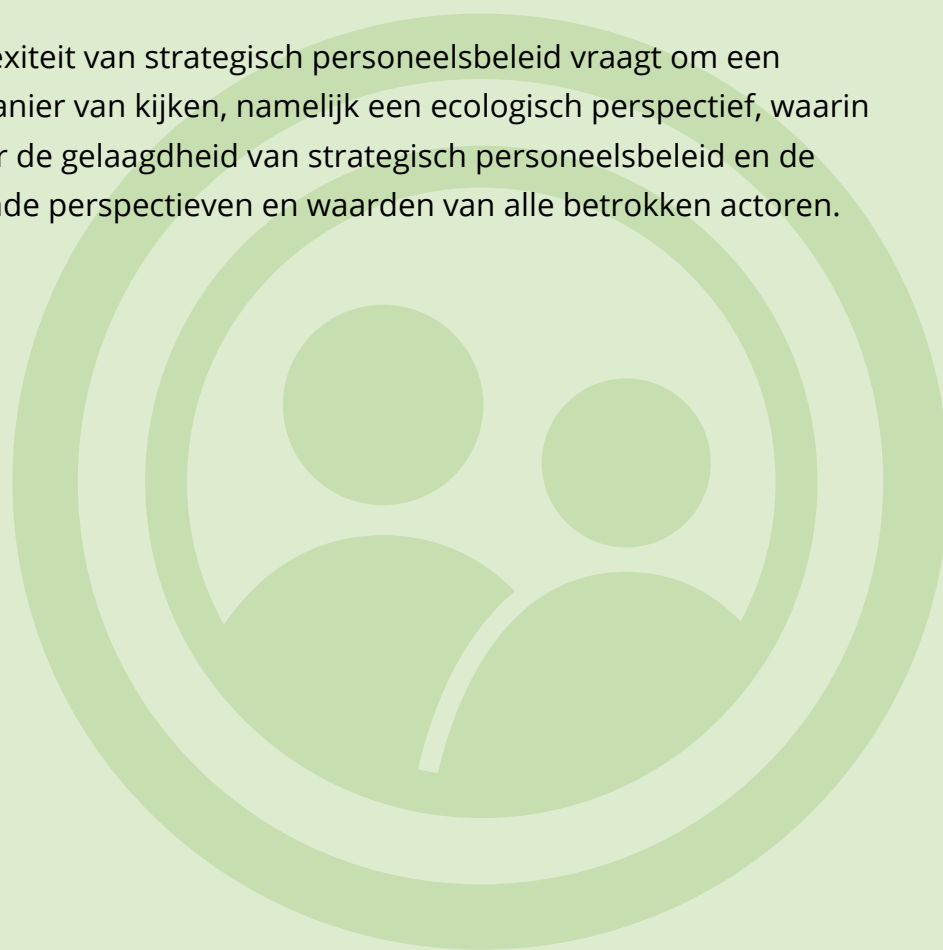
Gegeven de complexiteit zoals hierboven beschreven, kunnen we het vraagstuk van het formuleren en uitvoeren van strategisch personeelsbeleid zien als een 'wicked issue' (Bore & Wright, 2009). Dat wil zeggen dat het vraagstuk zich kenmerkt door een mix van elkaar beïnvloedende factoren op meerdere niveaus, waar geen standaardoplossing voor bestaat, waar meerdere en vaak tegenstrijdige waarden en/of belangen spelen en dat zich binnen verschillende contexten op verschillende manieren voordoet.

De term 'wicked issue' is in de jaren '70 van de vorige eeuw voor het eerst gebruikt in onderzoek naar beleidsvorming in het publieke domein (Head & Alford, 2015) en wordt tegenwoordig onder meer veel gebruikt bij onderzoek naar duurzaamheidsvraagstukken (bijv. Pollitt, 2016) en naar de manier waarop leerlingen voorbereid kunnen worden op hun toekomstige rol in het oplossen van wicked problems (zie, bijv., Veltman et al., 2019; Wals, et al., 2014). Onderzoekers proberen op verschillende manieren met een 'ecologisch perspectief' meer grip te krijgen op en recht te doen aan de 'wickedity' van vraagstukken. In het volgende hoofdstuk lichten we dit perspectief nader toe.

# 3

## Een ecologisch perspectief op strategisch personeelsbeleid

De complexiteit van strategisch personeelsbeleid vraagt om een nieuwe manier van kijken, namelijk een ecologisch perspectief, waarin oog is voor de gelaagdheid van strategisch personeelsbeleid en de verschillende perspectieven en waarden van alle betrokken actoren.



Het ecologisch perspectief zien we de afgelopen decennia steeds vaker terug in sociaalwetenschappelijk onderzoek, bijvoorbeeld op het terrein van maatschappelijk werk, de (mentale) gezondheid van mensen, ontwikkeling van jonge kinderen, voedingsgedrag van mensen of leiderschap (zie, voor meer informatie: Runhaar, 2023). Steeds vaker duikt dit perspectief ook op in onderwijskundig onderzoek naar, bijvoorbeeld, curricula in hoger onderwijs (den Brok, 2018), beleidsvorming en implementatie (Clift & Brady, 2005) en de professionele ontwikkeling van leraren (Billett, 2011; Daly et al., 2020). In de HRM-literatuur vinden we het ecologisch perspectief ook terug en dan vaak in relatie tot onderwerpen als corporate social responsibility of corporate sustainability (zie, bijv. Ehnert et al., 2012). HRM wordt in die studies dan beschouwd als instrument om duurzaam of maatschappelijk verantwoord gedrag van of binnen organisaties te stimuleren.

Het ecologisch perspectief wordt gebruikt omdat monodisciplinaire manieren van kijken niet meer volstaan om complexe sociale fenomenen volledig te begrijpen (vgl. Wielkiewicz & Stelzner, 2005; Charteris (2016). Daarnaast is de opkomst van het ecologisch perspectief ook te zien als een soort emancipatiebeweging; of het nu gaat over een patiënt (in onderzoek naar mentale gezondheid), een kind (in onderzoek naar ontwikkeling van jonge mensen) of medewerkers (in onderzoek naar werken in organisaties), het ecologisch perspectief nodigt uit om mensen niet als passieve (onderzoeks)objecten binnen één context te beschouwen maar als actieve participanten die zich in meerdere, interacterende contexten bewegen en die zich voortdurend ontwikkelen (zie ook Biesta & Tedder, 2007).

Cleveland en collega's (2015) beschrijven bijvoorbeeld hoe het HRM-vakgebied zich sinds de industriële revolutie heeft ontwikkeld: aan het begin van de 20e eeuw werden medewerkers vooral als middelen gezien om productiviteit van organisaties te optimaliseren maar gaandeweg de vorige eeuw is steeds meer aandacht gekomen voor de medewerkers zélf: toevoeging van het (arbeids- en organisatie)psychologisch perspectief aan HRM-theorie heeft veel inzichten opgeleverd over welzijn, motivatie van medewerkers bijvoorbeeld. Het ecologisch perspectief op HRM gaat hierop door: het wordt gebruikt als een bril om te kijken naar hoe het vakgebied van HRM zich kan ontwikkelen op zo'n manier dat het impact kan hebben op zowel de 'levens' van de leden van organisaties als op een duurzaam voortbestaan van organisaties. Om gedrag, motieven, opvattingen et cetera van mensen goed te kunnen begrijpen is een holistische blik, zoals het ecologisch perspectief, nodig (zie ook: Daly et al., 2020).

Vertaald naar het vraagstuk van strategisch personeelsbeleid zijn belangrijke bouwstenen van het ecologisch perspectief (cf Wielkiewicz e.a., 2005):

- Oog hebben voor onderlinge afhankelijkheid tussen (sub)systeemelementen op verschillende niveaus; strategisch personeelsbeleid moet rekening houden met factoren binnen de onmiddellijke omgeving van de school – zoals kenmerken van de teamleden (in termen van competenties en kwalificaties of carrièrefase) die invloed hebben op kenmerken van het team waarin zij functioneren (zoals de cultuur of cohesie binnen het team), de leerlingen waaraan zij lesgeven (en hun ouders) en de relatie met de direct leidinggevenden – én factoren

in de wijdere omgeving – zoals het overheidsbeleid (denk aan nieuwe eisen die aan het curriculum gesteld worden), ontwikkelingen in de regio (zoals demografische veranderingen en lerarentekorten) en de samenleving als geheel (zoals nieuwe normen, denkbeelden en verwachtingen).

- Scholen beschouwen als open systemen die wederkerige relaties hebben met andere scholen en verschillende systemen buiten de school; op microniveau kan het bijvoorbeeld gaan over leerlingen die later in hun leven leraar worden en op hun oude school gaan werken; op mesoniveau kan het bijvoorbeeld gaan over leraren die hun loopbaanontwikkeling voortzetten in een ander subsysteem van de onderwijssector (en lerarenopleider worden bijvoorbeeld) of daarbuiten (en bijvoorbeeld hybride docent worden); en op macroniveau kan het bijvoorbeeld gaan over veranderingen in onderwijsbeleid die impact hebben op onderwijsbeleid in de school.
- Analoog aan de kringloop van middelen die we in de natuur waarnemen (denk aan de voedselketen), kunnen we ook binnen schoolsystemen proberen om herhaaldelijk gebruik te maken van middelen als menskracht en talent; denk bijvoorbeeld aan leraren die aan het einde van hun loopbaan niet meer de verantwoordelijkheid op zich willen of kunnen nemen voor volledige klassen, maar wel ingezet kunnen en willen worden in de begeleiding van startende leraren of als leeraarondersteuner. Of denk aan leraren die leiderschap op zich nemen ten aanzien van specifieke onderwerpen zoals toetsontwikkeling of mentoraat ('teacher leadership').
- Het adaptievermogen van schoolsystemen benutten: schoolsystemen passen zich aan veranderende omstandigheden aan; denk aan de manier waarop scholen vormgaven aan online onderwijs tijdens de coronapandemie waarbij leraren door overheidsmaatregelen gedwongen werden om zich in korte tijd te verdiepen in de didactiek en pedagogiek van online onderwijs.

Om meer grip te krijgen op wat deze kijk op strategisch personeelsbeleid nu betekent, is een caleidoscopisch model van strategisch personeelsbeleid in onderwijs helpend (zie Figuur 3). De caleidoscoop wordt in sociaalwetenschappelijk onderzoek naar complexe vraagstukken vaker als metafoor gebruikt (bijv. Resnick e.a., 2018; Shaw e.a., 2015; Vu, 2016): een caleidoscoop biedt immers bij elke draai een andere kijk op deeltjes en hun onderlinge samenhang; bovendien brengt de beweging van elk deeltje beweging van andere deeltjes in gang en zal elk individu het geheel van de deeltjes op zijn of haar eigen manier waarnemen.

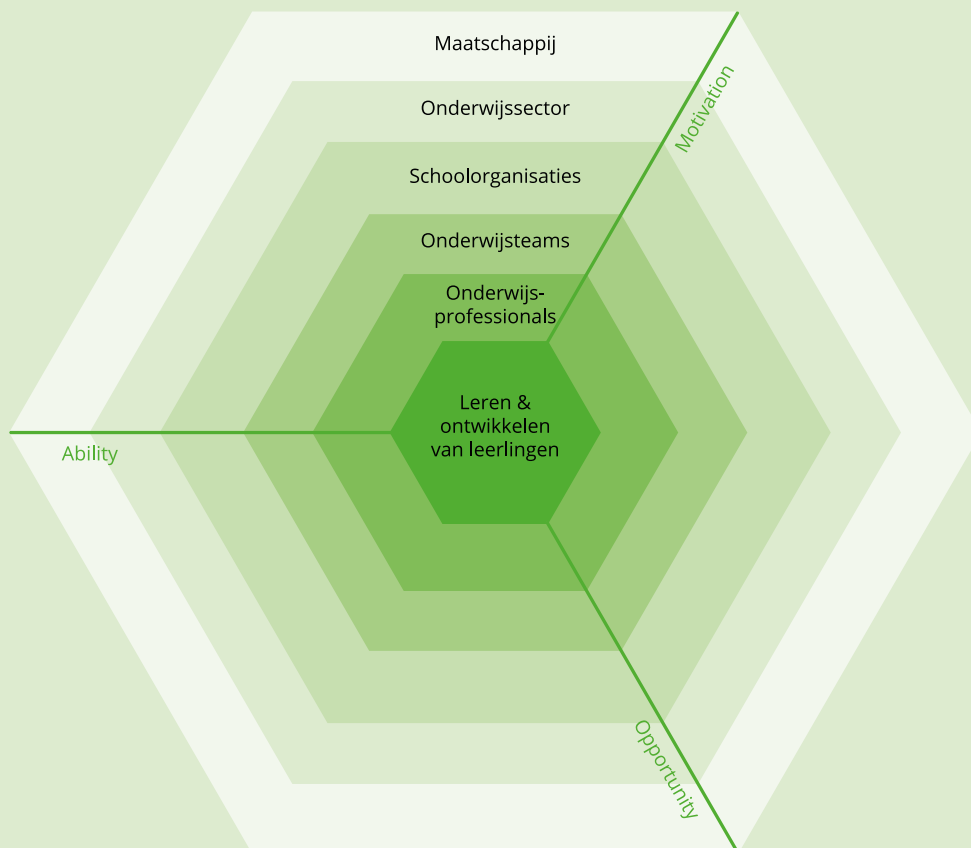
## Naar een caleidoscopisch model van SHRM in onderwijs

In de caleidoscoop van strategisch personeelsbeleid herkennen we duidelijk de AMO-Theory of performance (Appelbaum e.a., 2001): doel van strategisch personeelsbeleid is om te zorgen voor voldoende gekwalificeerde en gemotiveerde onderwijsprofessionals (Ability, Motivation) en hen in staat te stellen om hun werk goed te kunnen uitvoeren (Opportunity). Omdat de kerntaak van deze professionals is om te zorgen dat leerlingen kunnen leren en ontwikkelen

(A), in een omgeving die motiverend (M) is en het leren ondersteunt (O), vormt de AMO van leerlingen de kern van het model; gevolgd door een ring van de AMO van medewerkers en de teams waarin zij werken. Door de leerlingen centraal te stellen in het model wordt benadrukt dat personeelsbeleid niet primair ten dienste staat van medewerkers en organisatie, maar juist van de leerlingen.

Naast deze AMO-ringen op microniveau, onderscheidt het model AMO op mesoniveau, het strategisch personeelsbeleid van de schoolorganisatie met beleid en praktijken op de verschillende AMO-domeinen (zie figuur 1, hoofdstuk 2). Het model nodigt uit om te zoeken naar de relatie tussen personeelsbeleid en ander beleid, zoals het onderwijsbeleid. Zijn de onderliggende filosofieën bijvoorbeeld in lijn met elkaar of niet? En zo nee, waar levert dit dan onnodige of ongewenste fricties op? (Zie, bijvoorbeeld Tran, 2022).

Op macroniveau bevinden zich de onderwijssector, waarin eerder geschetste ontwikkelingen zoals de onderwijsregio's het strategisch personeelsbeleid van scholen beïnvloeden en de maatschappij als geheel, waarin eerder beschreven ontwikkelingen zoals het oplopende lerarentekort en de roep om kansgelijkheid, op verschillende manieren en op meerdere niveaus van het onderwijssysteem ingrijpen.



**Figuur 3.** Een caleidoscopisch model van strategisch personeelsbeleid

# 4

## Aanbevelingen voor de praktijk

Het ecologisch perspectief leidt tot een caleidoscopisch model voor strategisch personeelsbeleid in het onderwijs, maar roept ook de vraag op waar te beginnen.





Een holistische, ecologische blik op wicked issues zoals vormgeven en uitvoeren van strategisch personeelsbeleid is mooi, maar roept tegelijkertijd de vraag op waar te beginnen. Gelukkig weten we ook steeds meer over het leren omgaan met wicked issues. Zo beschrijven Head en Alford (2015) dat dit soort issues een aanpak vragen die gekenmerkt wordt door:

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

Hieronder werken we enkele aanbevelingen wat meer in de diepte uit.

## Zorgen voor afstemming tussen verschillende subsystemen binnen het onderwijssysteem

Onderzoek heeft meerdere keren aangetoond dat het gevoerde personeelsbeleid binnen scholen in de beleving van medewerkers ver af kan staan van hun dagelijkse praktijk (zie, bijvoorbeeld Runhaar & Sanders, 2013; Knies e.a., 2023; Reezigt e.a., 2019). Het lijkt erop dat dit in het po aan het verbeteren is; het personeelsbeleid is volgens leraren bijvoorbeeld vaak afgestemd op onderwijskundige doelen (Vrielink e.a., 2023). Maar wat betekent dit precies? Een mogelijkheid kan zijn dat de onderliggende filosofie van personeelsbeleid en het onderwijsbeleid overeenkomsten vertonen. Stel dat een school besluit om een 'talentgerichte benadering' te hanteren in het onderwijs - i.e. een focus op het herkennen en ontwikkelen van sterke punten van leerlingen in plaats van een focus op tekortkomingen (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000) – dan kan het helpen om dit in de benadering van leraren ook toe te passen. Immers, als de manier waarop het leren en ontwikkelen van leraren wordt georganiseerd (bijvoorbeeld wanneer alleen algemene studiedagen aangeboden worden waarbij geen oog is voor individuele leervragen) haaks staat op de manier waarop leraren het leren van hun leerlingen ondersteunen (namelijk door juist wél te differentiëren in de klas), dan kan dit fricties opleveren met een negatieve impact op de motivatie, stress en werkgeeluk (vgl. Pillen et al., 2016). Door ervoor te

zorgen dat de HRM-filosofie is afgestemd op de principes uit het onderwijsconcept worden de subsystemen personeelsbeleid en onderwijskundig beleid met elkaar verbonden.

Een ander voorbeeld betreft de afstemming tussen subsystemen op verschillende niveaus, bijvoorbeeld tussen de lerarenopleiding en de scholen. Onder de noemer van 'samen opleiden' is de afgelopen jaren veel tijd en energie gestoken in de versterking van de samenwerking tussen opleidingsinstituten en scholen. Door een verbinding te leggen tussen de individuele leervragen van (startende) leraren en studenten, de mogelijkheden die de opleidingsschool biedt en het aanbod inclusief de verwachtingen van de opleidingsinstituten moet onder meer de kloof tussen theorie en praktijk worden gedicht (Theunissen, 2017). Dat dit een ingewikkelde klus is laat het deelonderzoek naar 'Samenwerking met pabo's' goed zien (zie Deel 2; hoofdstuk 3).

## Talenten van verschillende onderwijsprofessionals benutten en ontwikkelen

Het lerarentekort neemt alsmaar toe en het ziet er niet naar uit dat het snel opgelost zal worden. Vandaar dat het verstandig is om na te denken over nieuwe manieren van het inrichten van het leerproces van leerlingen, ofwel over 'anders organiseren'. Daarbij kunnen, naast leraren, ook andere professionals worden ingezet, zoals onderwijsassistenten, leraarondersteuners of andere professionals die specifieke rollen binnen het onderwijsleerproces vervullen (Draaisma et al., 2021). Deze professionals hoeven niet per se werkzaam te zijn binnen de school. Zo zien we bijvoorbeeld steeds vaker dat voor specifieke onderdelen van het curriculum, zoals de kunstvakken, gebruik gemaakt wordt van specialisten met een baan buiten de onderwijssector.

Het is aan te bevelen in het strategisch personeelsbeleid na te denken over loopbanen van álle onderwijsprofessionals en niet alleen over die van leraren. Hoe kunnen onderwijsassistenten zich bijvoorbeeld doorontwikkelen tot leraarondersteuner en leraar? En hoe zit het met de schooldirecteuren, die vaak primair als uitvoerder van personeelsbeleid gezien worden (zie ook Bos-Nehles et al., 2013) maar minder vaak als subject van datzelfde beleid. Organiseer voor hen bijvoorbeeld ook inductiebeleid en ondersteun hen in de uitvoering van hun HRM-rol. Net als bij leraren kunnen ook bij schooldirecteuren vormen van collectief leren, zoals 'communities of practices', collegiale consultatie en intervisie ingezet worden. Een van de deelonderzoeken laat zien dat professionele ontwikkeling voor schooldirecteuren, gezien hun ingewikkelde rol, geen overbodige luxe is (zie Deel 2; hoofdstuk 4).

## Het onderwijs een fuik? Creër ruimte voor horizontale en verticale loopbaanpaden

In de algemene beeldvorming bestaat onterecht het idee dat als je eenmaal leraar bent, er geen carrièremogelijkheden meer zijn. Immers, niet iedereen kan doorstromen naar de functie van

schooldirecteur. Maar waar loopbaanontwikkeling eerder vooral gezien werd als een opwaartse beweging waarbij medewerkers functies bekleden op een hoger niveau in de hiërarchie, is tegenwoordig steeds meer oog voor de loopbaanontwikkeling binnen de functie van leraar. Het beroepsbeeld van de leraar is rijk: er zijn veel ontwikkelpaden mogelijk in het lesgeven zelf, maar ook in secundaire processen van het onderwijs zoals onderwijsontwikkeling of zorg voor leerlingen. De functiemix heeft het mogelijk gemaakt om groei in expertise, verantwoordelijkheid en impact van leraren ook te linken aan een groei in salaris. Loopbaanontwikkeling kan zo gezien worden als de opeenvolgende rollen die een leraar (of willekeurig welke onderwijsprofessional) gedurende de loopbaan vervult, op basis van een specialisme of specifieke expertise. En waarmee diegene een structurele bijdrage levert aan het primair proces van een (school) organisatie (zoals de ontwikkeling van het onderwijs) en in deze rol wordt erkend en gefaciliteerd (opleiding, vrijgestelde tijd, beloning) door de (school)leiding (cf Broeks et al., 2018; Boogaard et al., 2018; Runhaar, 2023). Deze ontwikkeling hoeft niet per se verticaal te zijn maar kan ook horizontaal en zelfs (deels) buiten de schoolorganisatie plaatsvinden.

Taak- en roltoedeling binnen scholen gebeurt soms op basis van gewoontes of pragmatische redenen. Denk aan begeleiders van startende leraren die voor deze rol gevraagd worden omdat zij nog wat openstaande uren in hun takenplaatje hebben staan (zie, bijv. Runhaar et al., 2022). Maar het is aan te bevelen taak- of roltoedeling vooral te baseren op de ambitie, kennis en vaardigheden van onderwijsprofessionals. Leidinggevendenden moeten leren om de sterke punten van medewerkers te ontdekken en te snappen waar zij energie van krijgen (zie bijvoorbeeld van Woerkom & Meyers, 2015). Wijs taken en rollen toe aan de juiste mensen en creëer een beeld van hoe verschillende teamleden elkaar kunnen aanvullen.

Een voordeel van een rollenbenadering in loopbaanbeleid is flexibiliteit; rollen zijn soms tijdelijk nodig en verdwijnen weer (denk aan de coronatijd waarin bepaalde leraren vooropliepen in de ontwikkeling van onlineonderwijs en hun collega's hierin mee konden nemen). Door rollen te laten rouleren binnen het team kan een rol telkens opnieuw nieuw leven ingeblazen worden. Als het gaat om erkenning van rollen dan kan geleerd worden van hoe hier binnen andere onderwijssectoren over nagedacht wordt. Denk bijvoorbeeld aan de universiteiten waar medewerkers afhankelijk van hun expertise, onderzoekscontext en voorkeuren hun takenpakket allemaal verschillend invullen. Hier wordt momenteel nagedacht over specifieke loopbaanpaden waarbij promotiebeleid gestoeld is op generieke beoordelingscriteria zoals de maatschappelijke en wetenschappelijke impact die iemand realiseert (zie, bijvoorbeeld Graham, 2018).

## Sla de handen in de regio ineen

Met de opkomst van onderwijsregio's, wordt strategisch personeelsbeleid steeds meer beïnvloed en in sommige gevallen zelfs deels uitgevoerd door andere actoren binnen het onderwijssysteem, zoals lerarenopleidingen, onderwijsloketten en andere relevante organisaties (zoals uitzendbureaus en vervangingsfondsen). Probeer over de grenzen van de eigen

organisatie heen te kijken en de samenwerking op te zoeken. Zoals eerder aangestipt betekent het vullen van een vacature op de ene school vaak een nieuwe vacature op een andere school. Of: waar de ene school een overschot kan hebben aan leraren in de onderbouw, kan een andere school juist op dat vlak teamleden tekortkomen. Vacatures delen, tijdelijk boventallige teamleden elders inzetten of 'high potentials' uit de lerarenopleiding wel aannemen onder goede begeleiding zijn vormen van samenwerking waarmee actoren elkaar kunnen helpen bij het omgaan met lerarentekorten. De grotere regionale samenwerkingsverbanden bieden wellicht nog meer kansen om initiatieven die nu lokaal opgepakt worden met elkaar te verbinden en zo te versterken.

# 5

## Referenties

Referenties overzichtartikel



## Referenties overzichtartikel

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

Biesta, G., & Tedder, M. (2007). *Agency and learning in the lifecourse: Towards an ecological perspective*. *Studies in the Education of Adults*, 39, 132-149.

Billett, S. (2011). *Subjectivity, self and personal agency in learning through and for work*. *The SAGE handbook of workplace learning*, 60, 72.

Boogaard, M., Glaudé, M., Schenke, W., Weijers, D., & Snoek, M. (2018). *Loopbanen van leraren in het voortgezet onderwijs: hoe rollen kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van leraren*. Amsterdam: Kohnstamm Instituut.

Bore, A., & Wright, N. (2009). *The wicked and complex in education: Developing a transdisciplinary perspective for policy formulation, implementation and professional practice*. *Journal of Education for Teaching*, 35(3), 241-256.

Bos Nehles, A. C., Van Riemsdijk, M. J., & Kees Looise, J. (2013). *Employee perceptions of line management performance: applying the AMO theory to explain the effectiveness of line managers' HRM implementation*. *Human resource management*, 52(6), 861-877.

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

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

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

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

Broeks, L., Bakker, W., Hertogh, E., van Meeuwen-Kok, J., & Gondwe, M. (2019). *Loopbaanpaden in het primair onderwijs*. Utrecht: Berenschot.

Brok, P. den (2018). *Cultivating the growth of life-science graduates: On the role of educational ecosystems. Oration: Wageningen University & Research.*

Charteris, J. (2016). *Dialogic feedback as divergent assessment for learning: an ecological approach to teacher professional development, Critical Studies in Education, 57:3, 277-295.*

Clift, R.T. & Brady, P., (2005). *Research on methods courses and field experiences. In: M. Cochran-Smith and K. M. Zeichner, eds. Studying teacher education: the report of the AERA panel on research and teacher education. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 309-424.*

Daly, C., Milton, E., & Langdon, F. (2020). *How do ecological perspectives help understand schools as sites for teacher learning?. Professional development in education, 46(4), 652-663.*

Dijssel, J. van den. (2022). *Voorbij de drempels. Een onderzoek naar de invloed van de wisselwerking tussen vertrouwen en de omgang met de belangenparadox op de intensiteit van samenwerking binnen RAP-regio's. Master Thesis. Amsterdam: Vrije Universiteit Amsterdam.*

Draaisma, A., Woldman, N., Runhaar, P., den Brok, P., van Woerkom, M., Claessens, L., & Lucas, F. (2021). *Anders organiseren in primair onderwijsteams: een zoektocht naar minder werkdruk en meer werkgeluk. Wageningen University & Research.*

Graham, R. (2018). *The career framework for university teaching: Background and overview. London: Royal Academy of Engineering.*

Head, B. W., & Alford, J. (2015). *Wicked problems: Implications for public policy and management. Administration & society, 47(6), 711-739.*

IVHO (2013). *De Staat van het Onderwijs 2022. Utrecht: Inspectie van het Onderwijs.*

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

Meer, M. van der, Cörvers, F., & van der Aa, R. (2023). *Onderwijs aan het werk-2023: Analyses, feiten en visies over werken in het onderwijs. Den Haag: CAOP.*

OCW (2022). *Het onderwijsakkoord. Samen voor het beste onderwijs. Den Haag: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen.*

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

Pillen, M., Meijer, P., & Beijaard, D. (2016). *Ontwikkeling van professionele identiteit*. In D. Beijaard (Ed.), *Weten wat werkt: onderwijsonderzoek vertaald voor lerarenopleiders* (pp. 37-45). Ten Brink Uitgevers.

Pollitt, C. (2016). *Debate: Climate change—The ultimate wicked issue*. *Public Money & Management*, 36(2), 78-80.

Runhaar, P., & Sanders, K., (2013). *Implementing Human Resources Management (HRM) within Dutch VET schools: Examining the fostering and hindering factors*. *Journal of Vocational Education & Training*, 65 (2), 236-255.

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

Runhaar, P. R., Biemans, H. J. A. & Gulikers, J. T. M. (2022). *Start Wijzer! Analyse van Startwijzer-data voor het voortgezet onderwijs*. Utrecht: VO Raad.

Runhaar, P. (2023). *De professionele- en loopbaanontwikkeling van leraren gezien vanuit ecologisch perspectief*. Utrecht: VO-raad.

Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). *Positive psychology: An introduction*. *American psychologist*, 55(1), 5-14.

Schoolleidersregister PO, (2023). *Ontwikkelingen en spanningsvelden in 2022*. Utrecht: Schoolleidersregister PO.

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

Theunissen, M. (2017). *Samen Opleiden*. Lectorale rede. Rotterdam: Hogeschool Rotterdam Uitgeverij.

Tran, H. (2022). *Revolutionizing school HR strategies and practices to reflect talent centered education leadership*. *Leadership and Policy in Schools*, 21(2), 238-252.

Veltman, M.E., J. Van Keulen & J. M. Voogt (2019) *Design principles for addressing wicked problems through boundary crossing in higher professional education*, *Journal of Education and Work*, 32:2, 135-155.



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

Wals, A. E., Brody, M., Dillon, J., & Stevenson, R. B. (2014). *Convergence between science and environmental education*. *Science*, 344(6184), 583-584.

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

Wielkiewicz, R. M., & Stelzner, S. P. (2005). *An ecological perspective on leadership theory, research, and practice*. *Review of General Psychology*, 9(4), 326-341.

Woerkom, M. van & Meyers, M.C., (2015). *My strengths count! Effects of a strengths based psychological climate on positive affect and job performance*. *Human Resource Management*, 54(1), pp.81-103.

Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2007). *Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis*.

# Strategisch personeelsbeleid

Aanbevelingen vanuit een ecologisch perspectief



Piety Runhaar i.s.m. kenniskring 'Strategisch personeelsbeleid'

In de schooljaren 2022-2023 en 2023-2024 heeft de schooldirecteurenkenniskring 'Strategisch personeelsbeleid' samengewerkt aan ontsluiting van kennis over het thema strategisch personeelsbeleid. In dit boekje wordt een overzicht gegeven van wat een schooldirecteur zou moeten weten over strategisch personeelsbeleid en waar de schooldirecteur zich op kan richten. Dit wordt gedaan aan de hand van een overzichtsartikel en verschillende deelonderzoeken.