

*Professionele
organisatie*

83

Zicht op personeelsbeleid: waarde van en indicatoren voor monitoring

*Onderzoek bij bestuur, directie, teamleiders en leraren naar
indicatoren voor personeelsbeleid*

Sebastiaan Peek
Jos van Kuijk

Zicht op personeelsbeleid: waarde van en indicatoren voor monitoring

*Onderzoek bij bestuur, directeuren en leraren naar indicatoren
voor personeelsbeleid*

Sebastiaan Peek en Jos van Kuijk

CIP-GEGEVENS KONINKLIJKE BIBLIOTHEEK, DEN HAAG

Peek.S en J.v.Kuijk

HRM-instrumenten: waarde van en indicatoren voor monitoring / Peek, S. en J.v.Kuijk 2010,
Nijmegen: ITS

ISBN 978-90-5554-404-2

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

Uitgave:

ITS Nijmegen

Postbuis 9048 6500KJ Nijmegen

Telefoon: 024-3653500

www.ru.nl/its

Copyright © ITS, Nijmegen, 2010

Dit onderzoek is gefinancierd uit het budget dat het ministerie van OCW jaarlijks beschikbaar stelt aan de LPC ten behoeve van Kortlopend Onderwijsonderzoek dat uitgevoerd wordt op verzoek van het onderwijsveld.

Inhoud

| | |
|----------------------------------------------------------------------------|-----|
| Woord vooraf | v |
| Samenvatting | vii |
| 1 Inleiding en aanleiding | 1 |
| 1.1 Inleiding en aanleiding | 1 |
| 1.2 Vraagstelling | 1 |
| 1.3 Onderzoeksuitvoering | 2 |
| 1.4 Leeswijzer | 5 |
| 2 Personeelsbeleid binnen het Voortgezet Onderwijs | 7 |
| 2.1 Kenmerken van personeelsbeleid | 7 |
| Verticale en horizontale integratie | 8 |
| Strategisch, tactisch en operationeel niveau | 9 |
| Deelgebieden | 10 |
| Verschillende zones en oriëntaties | 11 |
| 2.2 Algemene stand van zaken personeelsbeleid en de inzet van instrumenten | 12 |
| 2.3 Actuele ontwikkelingen | 13 |
| 3 Personeelsbeleid binnen de Alliantie Voortgezet Onderwijs | 19 |
| 3.1 De Alliantie | 19 |
| 3.2 Schoolleiders en decentrale P&O-medewerkers over personeelsbeleid | 23 |
| 3.3 Spectrum van personeelsinstrumenten | 28 |
| 3.4 Teamleiders over personeelsbeleid en instrumenten | 31 |
| 3.5 Leerkrachten over personeelsbeleid en instrumenten | 34 |
| 3.6 Conclusies | 38 |
| 4 Het monitoren van personeelbeleid | 39 |
| 4.1 Indicatoren | 39 |
| 4.2 Bepalen welke indicatoren gemeten gaan worden | 43 |
| 4.3 Belangrijke indicatoren voor de Alliantie | 45 |
| Literatuur | 51 |
| Bijlage – Suggesties voor indicatoren | 53 |

Woord vooraf

Binnen het onderwijs wordt veel tijd en energie gestoken in het professionaliseren van scholen en schoolbesturen. Voor scholen en schoolbesturen is het belangrijk om na te gaan of dit daadwerkelijk wat oplevert. In hoeverre zijn zij al een “professionele school”? Dit kortlopend onderzoek beschrijft hoe scholen en schoolbesturen in het voortgezet onderwijs deze vraag kunnen beantwoorden voor een belangrijk beleidsterrein: het gevoerde personeelsbeleid.

Personeelsbeleid in het voortgezet onderwijs maakt de laatste decennia een gestage ontwikkeling door. Was P&O voorheen vooral een administratieve aangelegenheid, tegenwoordig houden scholen zich bezig met zaken als competentieontwikkeling en beloningsdifferentiatie. Dit geldt ook voor de Alliantie Voortgezet Onderwijs voor Nijmegen en het Land van Maas en Waal. Binnen dit schoolbestuur heeft personeelsbeleid een duidelijke plaats gekregen; zo zijn alle onderliggende scholen academische opleidingsscholen en wordt er actief gewerkt aan een set kaderregelingen die de onderliggende scholen ondersteunen bij het voeren van een professioneel personeelsbeleid. In dit onderzoek spelen indicatoren een belangrijke rol, omdat scholen en schoolbesturen als de Alliantie deze kunnen gebruiken als middel om zicht te houden op het gevoerde beleid. In de commerciële en industriële sector is het al langer gangbaar om te werken met (prestatie)indicatoren. De manier waarop deze sectoren met indicatoren omgaan is om diverse redenen niet zomaar overdraagbaar naar het onderwijs. In dit rapport hebben daarom geprobeerd een vertaalslag te maken die recht doet aan het onderwijs, teamleiders die het personeelsbeleid uitvoeren en de positie van leerkrachten.

De onderzoekers willen graag de Alliantie scholen bedanken voor hun medewerking. Leerkrachten, teamleiders en staf hebben ondanks drukbezette agenda's tijd kunnen vrijmaken voor dit onderzoek, en dit leverde vaak interessante gesprekken op. Tot slot willen we graag Sofie Eisenburger, Ronald Bertram en Dirk van Bennekom bedanken voor de ondersteuning en prettige samenwerking vanuit het bestuursbureau. We hopen dat dit rapport zijn weg vindt naar andere scholen en schoolbesturen die op zoek zijn naar manieren om (de ontwikkeling) van het eigen personeelsbeleid te volgen.

Nijmegen, september 2010

Samenvatting

De Alliantie Voortgezet Onderwijs in Nijmegen vertegenwoordigt een groep van zeven scholen. Personeelsbeleid wordt gezien als een elementair onderdeel van het strategische beleid en medewerkers zijn het belangrijkste kapitaal. De Alliantie investeert daarom in leren en ontwikkelen en staat voor moderne arbeidsvoorwaarden en personeelsinstrumenten. Juist vanwege het belang van personeelsbeleid vraagt de Alliantie zich af wat belangrijke hrm-gebieden zijn en welke indicatoren daarvoor op te stellen zijn om deze te monitoren. Ook leeft de vraag wat de Alliantie op deze hrm-gebieden al inzet, of ze dat goed doet en waar er verbeteringen mogelijk zijn. Tenslotte moest de vraag beantwoord worden of de ingezette middelen wel voldoende aansluiten bij de behoeften van leraren.

In dit onderzoek is door middel van documentenanalyse, literatuuronderzoek en gesprekken met het bestuur, centrale medewerkers P&O, schoolleiders en decentrale medewerkers P&O, teamleiders en leraren getracht antwoord op deze vragen te krijgen.

Het personeelsbeleid van de Alliantie is actief op alle belangrijke hrm gebieden: personele planning, werving en selectie, ontwikkeling (inclusief opleidingen), beoordeling en beloning en arbeidsomstandigheden. Voor elk van deze gebieden en onderdelen daarbinnen zijn harde of minder harde indicatoren op te stellen (zie bijlage) om deze te monitoren. Het resultaat is echter een (te) grote hoeveelheid indicatoren die te weinig handzaam is voor gebruik. Selectie is noodzakelijk en daarvoor wordt een systematiek aangeboden die uitgaat van een top down, een bottom up en een ontwikkelpunten analyse.

De vraag of de Alliantie voldoende instrumenten inzet kan bevestigend beantwoord worden. Centraal gebeurt dit vaak in de vorm van kaderregelingen waarbij op decentraal schoolniveau vrijheid overblijft voor eigen invulling. Op decentraal niveau – schoolleiders - wordt deze werkwijze op prijs gesteld en ook teamleiders kunnen er mee uit de voeten. Op een aantal terreinen zijn op schoolniveau nog ontwikkelingen c.q. verbeteringen mogelijk. Het betreft de aandacht en waardering voor leraren en het stimuleren van het volgen van scholing. Verder zijn uniformiteit in de uitvoering van hrm-beleid door teamleiders en de tijd die zij daarvoor krijgen en nemen aandachtspunten. Toegang tot beter functionerende personeelsinformatiesystemen is voor teamleiders van belang omdat ze behoefte hebben aan veel verschillende soorten informatie.

De ingezette middelen van de Alliantie centraal en decentraal op de hrm-gebieden sluiten redelijk goed aan op de behoeften van leraren. De begeleiding van beginnende leraren en de gesprekscyclus zijn daar de meest in het oogspringende voorbeelden van. Leraren zijn echter verdeeld over de wenselijkheid van verschillen in waardering / beloning. Verder vinden zij dat de objectiviteit en uniformiteit van de gesprekscyclus nog verbeterd kan worden. Ook de samenhang tussen de inzet van de verschillende instrumenten is volgens leraren voor verbetering vatbaar. Aandacht en waardering en het stimuleren van scholing zijn de meest in het oogspringende inhoudelijke onderwerpen waaraan leraren behoefte hebben.

1 Inleiding en aanleiding

1.1 Inleiding en aanleiding

De Alliantie Voortgezet Onderwijs is een groep van zeven scholen verspreid over Nijmegen en de directe omgeving (Wijchen en Druten). Goed onderwijs is de ambitie van deze scholen. Voor de scholen houdt dit in dat de kwaliteit van het onderwijs centraal staat. Elk van de Alliantiescholen heeft daarbij een eigen profiel en een eigen karakter. Goed onderwijs is volgens de Alliantie vooral te realiseren met goede en gemotiveerde docenten die enthousiast het onderwijsproces ter hand nemen en ondersteunen. Als concept wordt daarbij uitgegaan van het begrip de 'professionele school'. Voor deze scholen houdt dit onder andere in dat:

- het personeelsbeleid deel uit maakt van het strategische beleid;
- medewerkers het belangrijkste kapitaal in de organisatie vormen;
- er geïnvesteerd wordt in permanent leren en ontwikkelen; en
- er moderne arbeidsvoorwaarden en personeelsinstrumentarium aanwezig zijn en ontwikkeld worden.

Dit zijn de uitgangspunten die de Alliantie zich gesteld heeft in het Beleidsplan Scholen met Toekomst 2008-2012.

1.2 Vraagstelling

Het hrm- en personeelsbeleid in de Alliantie legt veel nadruk op onder andere de gesprekscyclus, competentieprofielen, het bieden van loopbaanperspectief, het scholings- en opleidingsbeleid, en arbeidsmarktcommunicatie bij het werven en binden van medewerkers. Voor een groot deel is het genoemde personeels- en hrm-beleid in werking en voor een deel ook nog in ontwikkeling. De ingeslagen weg riep de vraag op of de Alliantie en de scholen in de juiste richting gaan? Om dit te kunnen monitoren is een aantal vragen gesteld. Deze vragen zijn mogelijk niet alleen voor deze groep van scholen belangrijk, maar evenzeer ook voor andere scholen. De Alliantie had de volgende vragen:

- Wat zijn voor een ‘professionele school’ belangrijke hrm-gebieden en zijn er indicatoren op te stellen / te operationaliseren die te gebruiken zijn als een toetsingskader om de ontwikkeling van hrm / personeelsbeleid te monitoren?
- Wat zetten bestuur, schoolleiding en middenmanagement in op dit terrein, waar doen ze het goed en waar minder goed? Waar zijn verbeteringen mogelijk?
- Sluiten het beleid en de ingezette middelen, activiteiten en instrumenten ‘volgende’ aan bij de behoeften van leraren en waar zijn verbeteringen mogelijk?

De Alliantie wil dat het onderzoek vooral gericht moet zijn op de betekenis van het beleid voor *leraren*. Dit wil zeggen dat de betekenis ervan voor onderwijsondersteunend personeel en leidinggevenden in dit onderzoek niet in beeld is. Wat betreft de derde vraag over de aansluiting bij de behoefte gaat het erom of instrumenten en activiteiten in de beleving van leraren passend zijn, aansluiten bij de hun behoefte / verwachtingen en of deze bijdragen aan de kwaliteit van het onderwijs, de loopbaan en aantrekkelijk werkgeverschap.

Met deze vragen in het achthoofd schetsen we in de volgende paragraaf kort hoe dit onderzoek is uitgevoerd.

1.3 Onderzoeksuitvoering

Om de vragen van de Alliantie te kunnen beantwoorden is in overleg met de aanvrager de volgende fasering gehanteerd:

- documenten- en instrumentenanalyse;
- gesprek met bestuur en centrale staf (personeelsbeleid en hrm-beleid);
- gesprekken met leidinggevenden op schoolniveau en met hoofd personeelszaken (decentraal);
- groepsgesprekken met leraren;
- enkele (groeps)gesprekken met teamleiders;
- ontwikkeling hrm-instrument / monitor.

Wat in elk van de fasen aan de orde is geweest wordt kort beschreven. Door de opeenvolging van deze gesprekken is steeds meer zicht verkregen op de weg van beleid naar doelstellingen, concrete instrumenten, de daadwerkelijke inzet ervan, ervaringen ermee en mogelijke verbeteringen.

Documenten en instrumentanalyse

In dit deel van het onderzoek zijn personeelsbeleidsplannen (centraal, decentraal), (sociale)jaarverslagen, interne en externe evaluaties (o.a. medewerkerstevredenheidsonderzoek Onderwijskwaliteit.nl) en instrumenten (leidraad functionerings- en beoordelingsgesprekken, bekwaamheidseisen, pops, bekwaamheidsdossiers) opgevraagd en ter inzage gevraagd. De privacy van het personeel is hierbij niet geschonden.

Deze rapportages en instrumenten zijn gerubriceerd en geanalyseerd. Niet alleen de rapportages en instrumenten sec waren hierbij van belang maar vooral ook: door wie ze gehanteerd worden, wie verantwoordelijk is, hoe frequent ze worden ingezet, welke indicatoren – indien aanwezig - worden gehanteerd, en wat er mee gedaan wordt. Dit heeft geleid tot een eerste beeld van activiteiten en instrumenten op centraal en decentraal niveau en overeenkomsten en verschillen tussen scholen hierbij. Dit overzicht vormde tevens de input voor de gesprekken met centrale en decentrale leidinggevendenden.

Gesprek met bestuur en staf

In dit gesprek is in de eerste plaats het schematische overzicht geverifieerd en zijn doelen en verwachtingen van het bestuur op het terrein van personeelsbeleid in kaart gebracht. Aangegeven is wat de rol van het bestuur, de staf is en welke rol de school(leiders) daarbij heeft (hebben).

Tevens is ingegaan op of er volgens het bestuur de indruk bestaat dat de scholen / schoolleiders binnen de kaders van de afspraken werken en waar wel en waar niet? Welke controlemechanismen bestaan er hiervoor? Welke resultaten zijn reeds geboekt (centraal en decentraal). Op welke problemen is men daarbij centraal en decentraal gestuit en hoe daar mee omgegaan.

Gesprekken met leidinggevendenden en hoofd personeelszaken in scholen

Mede op basis van het geverifieerde schema zijn vervolgens in alle scholen gesprekken gevoerd met de verantwoordelijke schoolleider en vaak met het hoofd personeelsbeleid. Onderwerp van gesprek waren:

- het feitelijke gebruik van activiteiten en instrumenten (waarom bijvoorbeeld wordt afgeweken);
- de verantwoordelijke daarvoor in de organisatie, het beheer van instrumenten, de controle op het gebruik van instrumenten;
- de verwachtingen ervan;
- de bereikte doelen ermee / opbrengsten;
- de planmatigheid ervan (systematiek, gebruiksgemak, mate van bureaucratie);

- problemen in de uitvoering en controle (juiste ankerpunten, indicatoren);
- perceptie van aansluiting bij behoeften en verwachtingen leraren;
- problemen en oplossingen en wensen / verbeteringen.

De mogelijkheden en onmogelijkheden van het gevoerde personeelsbeleid is hiermee beter in zicht gekomen en een eerste zicht op de richting van te monitoren ankerpunten kwam hiermee in beeld. Er is tevens meer zicht verkregen in het beheer van procedures en de wijze waarop de decentrale personeelsvoorziening daarbij stuurt en controleert.

(Groeps)gesprekken met leraren

Op de meeste scholen van de Alliantie zijn groepsgesprekken gevoerd met enkele leraren. Onderwerpen in de gesprekken waren:

- welke instrumenten worden het belangrijkste gevonden;
- sluiten activiteiten / instrumenten aan bij eigen behoeften / verwachtingen t.a.v professionaliteit en ontwikkeling;
- sluiten activiteiten / instrumenten aan bij loopbaanontwikkeling;
- problemen en oplossingen en wensen.

Het perspectief van de leraar stond in deze gesprekken centraal. Hoe percipieert de leraar de ingezette instrumenten en sluiten deze aan bij zijn of haar wensen?

Gesprekken met enkele teamleiders

In gesprekken met enkele teamleiders (soms groepsgesprek) zijn de resultaten van de vorige fasen besproken en is vanuit de verantwoordelijke voor het operationele deel van het personeelsbeleid gekeken naar ingezette en gewenste instrumenten voor personeelsbeleid. Daarnaast is gefocust op ankerpunten / indicatoren voor monitoring en mogelijke witte vlekken in het gevoerde beleid cq gebruikte instrumenten.

Monitor personeelsbeleid / hrm monitor en -evaluatie instrument

Op basis van de verzamelde informatie en literatuuronderzoek is tenslotte een monitor personeelsbeleid en –evaluatie-instrument ontwikkeld. Dit instrument gaat uit van een set kernindicatoren en daaraan te stellen eisen. Met dit instrument beogen we tegemoet te komen aan de wensen van de aanvrager en een verbreding van de resultaten van dit onderzoek te bewerkstelligen naar ook andere scholen / besturen.

1.4 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk gaan we kort in op het ontstaan van personeelsbeleid / hrm in het onderwijs en de stand van zaken wat dat betreft. We geven daarnaast een aantal kenmerken van dat beleid en actuele ontwikkelingen in het onderwijsveld die mogelijk van belang zijn. In hoofdstuk 3 schetsen we een beeld van personeelsbeleid in de Alliantie en gaan we in op de ervaringen en meningen van de diverse betrokkenen daarbij. In hoofdstuk 4 proberen we te komen tot een instrument waarmee de Alliantie maar ook andere scholen hun personeelsbeleid kunnen monitoren en zien of ze de juiste dingen doen en of ze die goed doen.

2 Personeelsbeleid binnen het Voortgezet Onderwijs

In dit hoofdstuk wordt eerst een beeld geschetst van enkele kenmerken van het personeelsbeleid die mogelijk voor dit onderzoek van belang zijn. Vervolgens geven we kort een beeld van de huidige stand van zaken op het gebied van personeelsbeleid en loopbaanontwikkeling in het voortgezet onderwijs. Tenslotte beschrijven we enkele actuele ontwikkelingen die van invloed zijn op personeelsbeleid.

2.1 Kenmerken van personeelsbeleid

Binnen het (voorgezet) onderwijs krijgen scholen steeds meer verantwoordelijkheid op het gebied van personeelsbeleid. In het verleden was er binnen scholen enkel sprake van personeelsbeheer. Dit hield in dat de administratieve uitvoering op schoolniveau plaatsvond en de beleidsontwikkeling op overheidsniveau. Later is hier personeelszorg bijgekomen; uitvoering van scholing en ontwikkeling, maar nog geen beloningsbeleid en secundaire arbeidsvoorwaarden. Pas sinds de invoering van integraal personeelsbeleid (IPB) in 2005 en de Wet Beroepen in het Onderwijs (Wet BIO) in 2006 is er binnen scholen sprake van schoolspecifiek personeelsbeleid dat gericht is op competentie-ontwikkeling en functiedifferentiatie. Kortom: De omslag naar beleidsrijke scholen met bijpassend personeelsbeleid is in de geschiedenis van het onderwijs pas recentelijk ingegaan. (Vermeulen & Vermeulen, 2006).

Moderne benaderingen van personeelsbeleid zoals bijvoorbeeld Human Resource Management (HRM) en Investors In People (IIP) stellen dat personeel het belangrijkste kapitaal van een organisatie is. Binnen scholen is dit des te meer het geval omdat ongeveer 80 procent van de totale uitgaven bestaat uit beloning van personeel (OECD, 2009-1). De primaire doelstelling van personeelsbeleid is dan ook ervoor te zorgen dat dit personeel zo optimaal mogelijk kan functioneren, waardoor de organisatiedoelen van de school gerealiseerd kunnen worden.

We onderscheiden in deze paragraaf een aantal kenmerken van personeelsbeleid die belangrijk zijn om deze primaire doelstelling te kunnen realiseren:

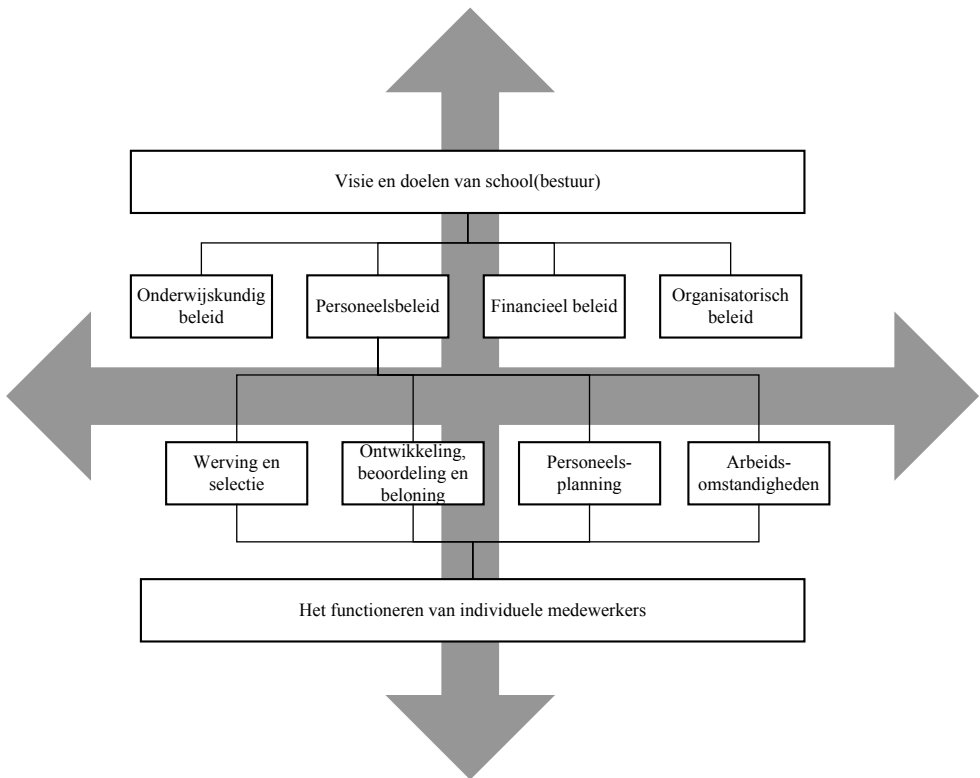
- verticale en horizontale integratie;
- strategisch, tactisch en operationeel niveau;
- deelgebieden binnen personeelsbeleid;
- twee oriëntaties: management en personeel / leraren.

We gaan op elk van deze kort in.

Verticale en horizontale integratie

Personeelsbeleid kan pas effectief zijn wanneer er sprake is van integratie (SBO, 2005). Allereerst is er verticale integratie. Dit is de afstemming tussen de doelen van de school en de ontwikkeling van de individuele personeelsleden. Daarnaast onderscheiden we horizontale integratie. Hieronder verstaan we het aansluiten van verschillende onderdelen van het personeelsbeleid op elkaar, en de afstemming tussen personeelsbeleid en andere beleidsterreinen zoals onderwijskundig en financieel beleid. Figuur 2.1 bevat een schematische weergave van deze verticale en horizontale vormen van integratie.

Figuur 2.1 – Verticale en horizontale vormen van integratie



Integraliteit maakt personeelbeleid weliswaar effectiever maar het stelt ook hogere eisen aan schoolbesturen, scholen en personeelsleden. Onderlinge afstemming verhoogt de complexiteit en vereist effectieve onderlinge communicatie. Voor veel scholen is het een uitdaging om deze onderlinge samenhang te realiseren (Monitor 'Professionele arbeidsorganisatie' voor de onderwijssectoren PO, VO en BVE, 2008).

Strategisch, tactisch en operationeel niveau

In (onderwijs)organisaties worden de missie en de visie in een cyclisch proces vertaald naar doelen en plannen. Hierbij wordt vaak onderscheid gemaakt tussen het strategisch niveau, het tactisch niveau en het operationele niveau.

Op *strategisch niveau* gaat het over de richting van de organisatie. Welke doelen stellen we ons en waar moeten we over bijvoorbeeld vijf jaar zijn en wat betekent dit voor het personeel (werving, leeftijdsopbouw, deskundigheid, scholing) en welke middelen zijn daar voor nodig. Ook de betekenis hiervan voor de structuur en de cultuur passeren hierbij de revue. Het gaat op dit niveau over (meerjaren) doelen, maatregelen en scenario's en kaders. Hier hebben we het in de regel over het bestuursniveau van de organisatie en de grote lijnen en de langetermijnplanning staan centraal.

Op *tactisch niveau* gaat het over de concrete inrichting van de organisatie en worden de strategische keuzes vertaald naar directe plannen. Middelen worden gekoppeld aan activiteiten en te realiseren concrete prestaties. Hoe en waar zetten we mensen in, hoe plannen we een en ander. Het gaat hierbij vooral om jaarplannen en om managementcontracten over te realiseren prestaties. De middel langetermijn staat centraal.

Het *operationele niveau* is het niveau waar de feitelijke uitvoering van de plannen wordt verricht van de primaire en ondersteunende processen. Er wordt gewerkt conform de afspraken en er wordt informatie verstrekt over de uitvoering aan de verantwoordelijke niveaus.

Niet alleen de termijnen zijn op elk van de niveaus anders ook de mate van gedetailleerdheid van de activiteiten en de sturingsmogelijkheden en mogelijkheden voor eigen invulling zijn anders. Dit betekent vermoedelijk dat op de verschillende niveaus ook om andere informatie en ken- en stuurgetallen zal gaan.

Deelgebieden

Binnen personeelbeleid zijn veel deelgebieden te onderscheiden en elk van die gebieden kent weer eigen onderdelen, eigen functies en eigen instrumenten. Vanuit praktisch oogpunt kiezen we hier voor een relatief gangbare indeling die we in de rest van dit rapport zo veel als mogelijk blijven hanteren. Deze deelgebieden zijn:

Werving en selectie

Een school moet voldoende gekwalificeerde arbeidskrachten kunnen aantrekken om zo te kunnen beschikken over een evenwichtig en capabel personeelsbestand. Om dit te kunnen is het van belang dat de school bij de werving van personeel op een gestructureerde en valide manier kan bepalen welke kandidaten het best in aanmerking komen voor een positie binnen de school.

Ontwikkeling, beoordeling en beloning

Wanneer medewerkers eenmaal werkzaam zijn binnen de school is het van belang dat zij zich (door) kunnen ontwikkelen tot capabele professionals. Mogelijkheden voor scholing en opleiding spelen hierbij een belangrijke rol. Daarnaast kan personeelsontwikkeling alleen plaatsvinden wanneer medewerkers en management zicht hebben op deze ontwikkeling. Hiervoor is een beoordelingstraject noodzakelijk, dat mogelijkheden biedt voor beloning, scholing en loopbaanmogelijkheden.

Personeelsplanning

De fluctuerende arbeidsmarkt en vergrijzing binnen de onderwijssector maakt personeelsplanning op de lange en middellange termijn noodzakelijk. Daarnaast is de financiële gezondheid van scholen in grote mate afhankelijk van de verhouding tussen het aantal leerlingen en het aantal leerkrachten. Om ervoor te zorgen dat de personeelsplanning niet achterloopt bij de feiten is monitoren van instroom en uitstroom van zowel leerlingen als personeel noodzakelijk.

Arbeidsomstandigheden

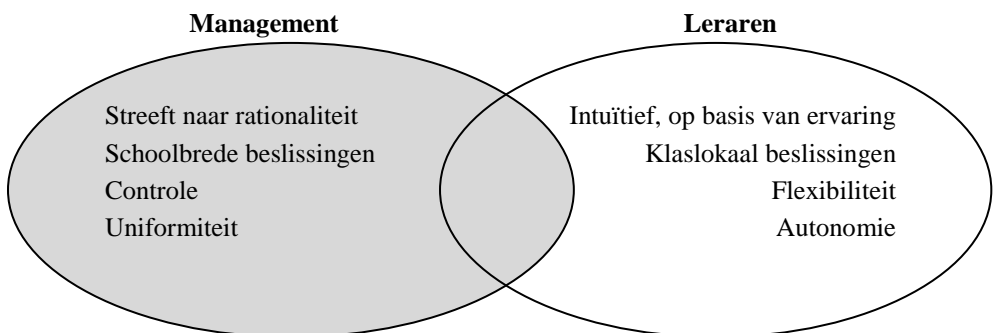
Personeel kan alleen optimaal functioneren wanneer sprake is van gezonde en veilige arbeidsomstandigheden. Dit houdt in dat er maatregelen genomen moeten worden om ziekteverzuim en werkdruk binnen de perken te houden. Daarnaast is het van belang dat personeel kan werken in een veilige omgeving.

Verschillende zones en oriëntaties

Hanson (1996) verdeelt de school in twee zones: een *onderwijszone* waar vooral leraren het voor het zeggen (zouden moeten) hebben (onderwijs in de klas, methodenkeuze), en een *beheerszone* waar het management vooral de scepter zwaait. Bij dit laatste gaat het dan bijvoorbeeld over de gebouwen, de salarissen en het rooster, kortom om de faciliteiten om leraren hun werk te laten doen. Tussen leraren en het management zou er volgens Hanson daarbij sprake zijn van een gewapende vrede. Zolang beiden het domein van de ander respecteren is er niets aan de hand. De beheerszone van het management wordt echter meer en meer opgerekt en het management profileert zich (soms noodgedwongen) ook steeds meer. Dit geldt bijvoorbeeld binnen personeelsbeleid voor het werken met bekwaamheidseisen, beoordelen en vormen van (prestatie)beloning. Hiermee begeeft het management zich op een grijs gebied. Deze activiteiten worden door leraren vaak gevoeld als een aantasting van hun autonomie en geven bovendien aanleiding tot minder vertrouwen. De roep om professionele ruimte voor leraren van vakbonden en de VO-raad en het opstellen van een professioneel statuut komen onder andere daar uit voort.

Dit verminderde vertrouwen wordt nog versterkt door het gegeven dat de oriëntatie van het management in het algemeen maar zeker op het terrein van personeelsbeleid sowieso een andere is dan die van het personeel cq de leraar. In figuur 2.2. geven we hiervan een beeld. Het management streeft naar rationaliteit in het beheer en richt zich via zoveel als mogelijk uniforme regelgeving en instrumenten op de school of scholen. Beheersing, sturing en controle vormen vaak de belangrijkste insteek.

Figuur 2.2 – Oriëntaties van management en leraren (Runhaar e.a., 2009)



Leraren daarentegen werken in de klas / met leerlingen meer intuïtief vanuit hun ervaring. De eigen klas vormt de omgeving waar zij op basis van hun professionali-

teit en deskundigheid de beslissingen nemen. Dat is hun terrein, daar zijn zij (relatief) autonoom. Wat betreft de organisatie, de faciliteiten en ook het personeelsbeleid zijn zij gebaat bij aanpassing aan hun wensen, aan flexibiliteit en streven zij naar een voor hen optimale werksituatie.

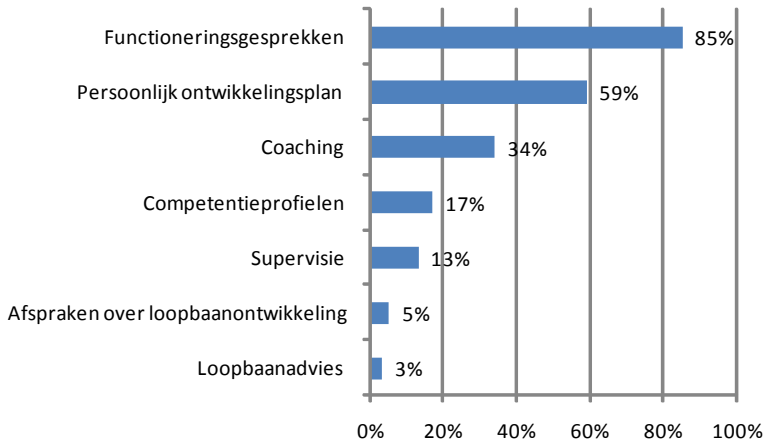
Kortom twee nogal tegenovergestelde oriëntaties die zeker bij personeelsbeleid, bij ontwikkeling en bij professionalisering niet altijd zullen sporen.

2.2 Algemene stand van zaken personeelsbeleid en de inzet van instrumenten

Het aantal personeelsinstrumenten waarmee leraren te maken krijgen, kan worden gezien als een indicator voor de intensiteit van het personeelsbeleid. Leraren op scholen met een actief personeelsbeleid (en dus veel ingezette instrumenten) zijn meer tevreden met hun baan dan leraren op andere scholen. Ook zijn deze leraren meer tevreden over de inhoud van hun werk, het management en de ondersteuning van de werkgever bij de persoonlijke loopbaanontwikkeling. Hetzelfde geldt overigens voor het ondersteunend personeel (Vrielink e.a., 2004).

Het Sectorbestuur Onderwijsarbeidsmarkt (SBO) heeft onlangs onderzocht welke personeelsinstrumenten binnen scholen voor voortgezet onderwijs gebruikt worden in het kader van loopbaanontwikkeling. De resultaten hiervan staan weergegeven in figuur 2.3. Van het personeel geeft 85 procent aan dat er binnen de school gebruik wordt gemaakt functioneringsgesprekken. In 59 procent van de gevallen wordt er gebruik gemaakt van persoonlijk ontwikkelingsplannen. Afspraken over loopbaanontwikkeling (5 procent) en loopbaanadvies (3 procent) komen veel minder vaak voor. Binnen vo scholen blijkt er dus vooral aandacht voor de ontwikkeling binnen de huidige functie, en veel minder voor functieoverstijgende loopbaanontwikkeling. Een derde van het personeel in het voortgezet onderwijs geeft aan hier wel behoefte aan te hebben, en de helft geeft aan dat dit hen extra zou motiveren (Jettinghof & Scheeren, 2010).

Figuur 2.3 – Gebruik van personeelsinstrumenten bij vo scholen (Jettinghof & Scheeren, 2010)



Geconcludeerd kan worden dat personeelsbeleid van belang blijkt en dat sommige instrumenten meer ingeburgerd zijn dan andere. Met name de loopbaanontwikkeling komt nog weinig uit de verf.

In de volgende paragraaf gaan we in op een aantal actuele ontwikkelingen die van belang zijn voor personeelsbeleid in het voortgezet onderwijs en daarmee voor het doel van dit onderzoek.

2.3 Actuele ontwikkelingen

Op het gebied van personeelsbeleid en de onderwijsarbeidsmarkt zijn er een aantal actuele ontwikkelingen te onderscheiden die mogelijk van belang zijn voor het onderhavige onderzoek en het doel ervan: het ontwikkelen van een monitor voor personeelsbeleid. Zonder volledig te zijn gaan we hier kort in op de invoering en de consequenties van de Wet BIO, de krapte op de arbeidsmarkt, loopbaanmogelijkheden en de functiemix, Opleidingsscholen en Lerarenbeurs, de rol van het middenmanagement en tot slot de meerjarige strategische personeelsplanning.

Wet BIO

In de Wet op de beroepen in het onderwijs (Wet BIO) die een aantal jaren geleden (2006) is ingevoerd, wordt gesteld dat schoolbesturen onderwijspersoneel in staat

moeten stellen om de eigen bekwaamheid te onderhouden. Hiervoor zijn competentieprofielen en daarbij behorende bekwaamheidseisen ontwikkeld die door de school / scholen gebruikt moeten worden en toegespitst kunnen worden op de eigen school of scholen. Het gaat hierbij om minimale beroepsvereisten die aanwezig moeten zijn en die onderhouden en ontwikkeld moeten worden in de loopbaan. Om met deze bekwaamheidseisen en het onderhoud daaraan te werken, hebben veel scholen een gesprekscyclus ingevoerd met een looptijd van drie jaar (Van Kuijk e.a., 2009). Binnen de gesprekscyclus wordt gewerkt met informatie over het functioneren uit diverse bronnen (klassenbezoek door leidinggevende, 360 graden evaluatie). Het ter hand nemen van de eigen ontwikkeling door de leraar op basis van een persoonlijk ontwikkelingsplan (pop) is het doel. Het gebruik van een bekwaamheidsdossier in welke vorm dan ook is een verplichting. Scholen zijn druk doende om vorm te geven aan het werken met bekwaamheidseisen en de mate van succes van de ingezette instrumenten is in sterke mate afhankelijk van de mate waarin centraal en decentraal de instrumenten en het uiteindelijke doel worden onderschreven en de mate waarin het personeel hierover geïnformeerd is. Hierbij is ook van belang hoe er omgegaan wordt met het stimuleren om de eigen ontwikkeling (het doel van de Wet BIO) en het beoordelende aspect in de gesprekscyclus (Van Kuijk e.a., 2009).

Krappe arbeidsmarkt

De Nederlandse bevolking vergrijsd in hoog tempo en de onderwijssector is de meest vergrijsde sector op de arbeidsmarkt (Ministerie van BZK, 2008). Dit zal er ondermeer voor zorgen dat scholen voor voortgezet onderwijs te maken krijgen met een verouderd personeelsbestand en oplopende personeelstekorten. Uiteraard is het van belang om bij de ontwikkeling van het strategisch personeelsbeleid te anticiperen op deze arbeidsmarktontwikkelingen. Tegelijkertijd biedt de huidige economische crisis kansen voor het onderwijs. Door de huidige recessie zal het aanbod op de onderwijsarbeidsmarkt op de korte termijn mogelijk verruimen; het onderwijs wordt relatief aantrekkelijk voor mensen die willen overstappen vanuit de marktsector. Dit betekent dat besturen / scholen voor vacatures een ruimere keuze uit kandidaten zullen hebben. Een groter aanbod van sollicitanten biedt ook mogelijkheden voor het versterken van het evenwicht in het personeel (Ministerie van OCW, 2010). Hierbij is het wel belangrijk dat scholen nieuw verworven leraren behouden, ook wanneer de economie weer aantrekt (Ministerie van OCW, 2010). Dit kan onder andere door leerkrachten te begeleiden en goede loopbaanmogelijkheden te bieden. Een trend die bij veel scholen al is ingezet en die zeker nog versterkt kan worden.

Loopbaanmogelijkheden en de functiemix

Leerkrachten zijn over het algemeen niet positief over de loopbaanmogelijkheden die ze krijgen. Zo ervaren leraren in de onderbouw van het voortgezet onderwijs de loopbaanmogelijkheden als beperkter dan in andere Europese landen; slechts 8 procent denkt dat de meest effectieve leerkrachten de grootste (geldelijke of niet-geldelijke) beloning krijgen (OECD, 2009-2). Daarnaast hebben veel leerkrachten het gevoel dat de procedure rondom schaalpromotie oneerlijk / niet objectief verloopt en schaalpromotie vooral afhangt van 'goede relaties met de directie' (Ministerie van OCW, 2010).

De politiek erkent het belang van de loopbaanmogelijkheden van onderwijspersoneel. In 2008 is in het Convenant LeerKracht afgesproken om meer dan 1 miljard euro per jaar extra te investeren in het onderwijs. Hiervan wordt het grootste deel ingezet voor betere beloning van leraren. Scholen krijgen extra geld om leraren in hogere salarisschalen te belonen: de versterking van de zogenaamde functiemix. Op schoolniveau is er voor de komende jaren een functiemix vastgesteld die gehaald dient te worden, en de scholen zijn nu aan zet om dit uit te werken in hun personeelsbeleid. Zaken als het opstellen van profielen, beloningsmaatregelen en promotiecriteria en procedures dienen helder te worden geformuleerd en gecommuniceerd. Dit zal een flinke cultuuromslag vergen. Deze transparantie zorgt er immers ook voor dat beloningsverschillen tussen leerkrachten expliciet gemaakt worden, en dat is tot nu toe geen gemeengoed in het onderwijs.

Opleidingsscholen, Academische Opleidingsscholen en Lerarenbeurs

Professionalisering van leraren en scholen is in toenemende mate van belang. Dit blijkt onder andere uit de onderwijs CAO waarin onder andere afspraken staan over een vastgesteld individueel scholingsbudget en de mogelijkheid om per school een schoolbudget vast te stellen. Dit heeft geleid tot projecten als de Opleidingsschool en de Academische Opleidingsschool waarmee de school meer bij de opleiding van studenten betrokken wordt en leraren als coach zorgen voor meer aandacht voor professionalisering. De Lerarenbeurs ten slotte, een instrument om individuele leraren een kans te geven zich verder te ontwikkelen, is een krachtige motor gebleken bij individuele scholing.

Rol van middenmanagement

Tot voor kort bestond een school voor voortgezet onderwijs vooral uit de directie, onderwijsondersteunend personeel en leerkrachten. Tegenwoordig zien we op veel scholen een nieuwe groep van leidinggevend: de zogenaamde teamleiders of afdelingsleiders. Deze middenmanagers geven leiding aan kleine (kern)teams van

leraren die verantwoordelijk zijn voor het onderwijs aan en de begeleiding van een bepaalde groep leerlingen. De middenmanagers hebben een ingewikkelde positie in de schoolorganisatie omdat zij verschillende rollen vervullen:

- ze zijn de schakel tussen de top en de ‘werkvloer’;
- ze coördineren de dagelijkse gang van zaken in de school;
- ze sturen rechtstreeks de leraren aan op onderwijskundig terrein en zijn (voor een deel) verantwoordelijk voor het operationele personeelsbeleid.

Deze rollen werden in het verleden vaak vervuld door een adjunct-directeur maar het verschil met het verleden is dat deze middenmanagers een nieuwe managementlaag vormen. De middenmanagers dragen in belangrijke mate bij aan een aantrekkelijk werkomgeving voor de docenten en ze spelen ook een belangrijke rol bij de uitvoering van personeelsbeleid. Goede middenmanagers zijn daarom onontbeerlijk voor het scheppen en onderhouden van een professioneel werkklimaat (Vink e.a., 2008). Hierbij is het belangrijk dat middenmanagers:

- bekwaam zijn;
- weten hoe het is om leraar te zijn;
- voldoende tijd krijgen voor hun personele taken;
- achter het personeelsbeleid en de gehanteerde instrumenten staan;
- het personeelsbeleid op ongeveer eenzelfde manier uitvoeren als collega teamleiders.

Uit onderzoek (Van Kuijk e.a., 2008 en 2009) blijkt dat aan deze vereisten niet altijd voldaan wordt. Dit leidt vaak tot een vermindering van het vertrouwen in het gevoerde personeelsbeleid en de ingezette instrumenten hierbij.

Meerjarenplanning

Meerjarige strategische (personeels)planning is sinds enkele jaren een verplichting voor het bestuur. In feite is het een instrument om op basis van de missie en de visie en het onderwijskundig beleid voor een periode van vier jaar te anticiperen op ontwikkelingen op de arbeidsmarkt (zoals bijvoorbeeld krapte). Met een dergelijke planning wordt het strategisch beleid rond instroom, doorstroom en uitstroom van personeel voorbereid, vormgegeven en geïmplementeerd om efficiënt en effectief allocatie van arbeid tot stand te (kunnen) brengen. Het meerjarige strategisch personeelplan bevat in de regel informatie over huidige en toekomstige leerlingenaantallen (prognoses), onderwijskundige ontwikkelingen, de benodigde functies, leeftijdsopbouw en andere karakteristieken van het personeel (opleiding, mogelijkheden voor inzetbaarheid), doorstroomgegevens (scholing, loopbaanontwikkeling), ver-

wachte uitstroomgegevens (bapo, vut, pensionering), ziekteverzuim etc. Afhankelijk van de omvang van het bestuur, de school wordt er meer of minder gedetailleerd aandacht besteed aan de meerjarenplanning.

Met meerjarenplanning is een eerste stap gezet naar het verzamelen en gebruik van ken- en stuurgetallen, of indicatoren op het terrein van personeelsbeleid. De stap naar monitoring en indicatoren voor personeelsbeleid is daarmee niet ver. Daarnaast geeft ook kwaliteitszorg en de mate waaraan bijvoorbeeld de inspectie hieraan waarde hecht een impuls om meer bewust bezig te zijn met wat men doet en hoe men dit doet. In het volgende hoofdstuk gaan we in op personeelsbeleid binnen de Alliantie.

3 Personeelsbeleid binnen de Alliantie Voortgezet Onderwijs

In dit hoofdstuk komen de betrokkenen binnen de Alliantie aan het woord. Gesproken is centraal met het hoofd P&O en een beleidsmedewerkster P&O en decentraal (in de scholen) met de directeuren en decentrale P&O-medewerkers, met teamleiders en met groepen leraren.

We gaan in op de visie op personeelsbeleid en de daarbij gehanteerde instrumenten op centraal en decentraal niveau, op de belangrijkste instrumenten volgens de verschillende betrokkenen en op ervaringen bij de inzet van deze instrumenten. Ook wordt ingegaan op wat men mist op dit terrein.

3.1 De Alliantie

De Alliantie VO kent een kleurrijk palet van scholen met een duidelijk eigen profilering en een eigen karakter.

De gemeenschappelijke ambitie bestaat uit het realiseren van een zo breed mogelijk en kwalitatief hoogwaardig onderwijsaanbod, van leerwegondersteunend onderwijs tot en met gymnasium. De Alliantie vindt het daarbij belangrijk dat de Alliantiescholen van en met elkaar leren. Verder wordt er gestreefd naar een cultuur waarin het professioneel is jezelf te laten beoordelen. Het reflecteren op het eigen functioneren en het ontvangen van feedback wordt gezien als een belangrijke basishouding.

Alle scholen binnen de Alliantie zijn Academische opleidingsscholen voor leraren in opleiding en stagiaires. De Alliantie wil hiermee leren en ontwikkelen een permanente impuls geven. Als opleidingsschool is de school naast het coachen van de op te leiden leraar, mede verantwoordelijk voor het curriculum van de opleiding. Hiertoe zijn opleiders binnen school actief die opleidingsonderdelen verzorgen, supervisie geven en interne coaches trainen in begeleidingsvaardigheden. Op deze wijze voorziet de Alliantie tevens in de aanlevering van eigen opgeleide, nieuwe docenten.

Visie op personeelsbeleid

In de nota ‘HRM beleid Alliantie Voortgezet Onderwijs’ die in 2008 verscheen heeft de Alliantie een visie op personeelsbeleid geformuleerd. Deze visie is gezamenlijk door de scholen ontwikkeld en op de scholen geïmplementeerd via workshops. De visie biedt een schooloverstijgend kader, een richtsnoer voor het personeelsbeleid van de Alliantie VO. De concretisering van deze visie vindt plaats op de scholen zelf. De Alliantie gaat hierbij uit van het concept van de ‘professionele school’, dat verwoord is in vier uitgangspunten:

- het personeelsbeleid maakt deel uit van het strategische beleid;
- medewerkers vormen het belangrijkste kapitaal in de organisatie;
- er wordt geïnvesteerd in permanent leren en ontwikkelen;
- er zijn moderne arbeidsvoorwaarden en personeelsinstrumentarium aanwezig en deze worden verder ontwikkeld.

We beschrijven deze uitgangspunten kort en streven daarbij niet naar volledigheid.

Personeelsbeleid maakt deel uit van het *strategisch beleid* en dit wordt onder andere gekenmerkt door een interne en externe analyse op school- en Alliantieniveau van kwantitatieve en kwalitatieve personeelsplanning. Zowel qua volume als wat betreft het verkrijgen van voldoende bekwame leraren moeten hierdoor kansen en bedreigingen in beeld komen. Het afstemmen van het wervings- en aannamebeleid hierop is een directe vertaling hiervan. Concrete voorbeelden die de Alliantie onderneemt zijn de meerjarige strategische personele planning voor vier jaar, activiteiten op het terrein van werving zoals ‘Tip een Topper’, wervingsbijeenkomsten op scholen, het project Herprofilering vmbo/mbo en de Plana-website.

Bij de *medewerkers als belangrijkste kapitaal* gaat de Alliantie er vanuit dat de medewerker de regisseur is van zijn eigen loopbaan en verantwoordelijk is voor zijn professionalisering. De afdelingsleiding is hierbij de verbindende schakel en de schoolleiding is de regisseur voor de cultuur van afstemming en communicatie. Dit wil zeggen dat de schoolleiding investeert in faciliteiten en condities voor leraren en verder stuurt en coacht. De Alliantie zet hiervoor bijvoorbeeld de volgende middelen in: gesprekkencyclus gericht op loopbaanoriëntatie, mogelijkheden voor coaching, begeleiding (ook van nieuwe medewerkers) en opleiding (ook voor leidinggevende functies). Het creëren van mogelijkheden voor het geven van feedback, het laten participeren in medezeggenschap, het zorg dragen voor een veilige school, medewerkerstevredenheidsonderzoek en het belonen van individuele prestaties vormen eveneens instrumenten om mede richting te geven aan dit uitgangspunt.

Het investeren in *permanent leren en ontwikkelen* wordt binnen de Alliantie vormgegeven door het zijn van Opleidingsschool. Docenten van de eigen scholen geven mede vorm aan het curriculum van de aanstaande leraar en voorzien hiermee in eigen goed opgeleide nieuwe leraren. Verder biedt de Alliantie zowel horizontaal (intervisie, coaching, vakgerichte opleidingen) als verticaal (leergang hoger management, kweekvijver, functiemix met LC- en LD-schalen) loopbaanmogelijkheden.

De *eigentijdse arbeidsvoorwaarden* op de Alliantiescholen zijn er op gericht om gekwalificeerde leraren en ander personeel binnen te halen en te behouden. Dit wil zeggen prettige arbeidsomstandigheden en concurrerende, eigentijdse, arbeidsvoorwaarden. Concreet komt dit tot uiting in heldere wervings- en selectieprocedures, aandacht voor functionerings- en beoordelingsbeleid, competentiebeleid, aandacht voor levensfasebewust personeelsbeleid met maatwerk en uitgebreide mogelijkheden voor scholing en ontwikkeling. Daarnaast is er een aantrekkelijk pakket ‘personal benefits’.

Met deze vier uitgangspunten legt de Alliantie de nadruk op het bevorderen van ontwikkeling. Het administratieve aspect van P&O wordt hierdoor niet minder belangrijk, maar zoals hoofd P&O het verwoordt “De tijd is aangebroken dat er meer gevraagd wordt van P&O dan alleen op de winkel passen”. Hij ziet graag dat P&O ook een meer adviserende rol op zich neemt. Uit het gesprek op centraal niveau blijkt verder dat de Alliantie vindt dat P&O niet op de stoel van de manager moet gaan zitten. P&O moet zorgen voor een goede basis en gedegen ondersteuning voor het P&O-contact dat plaatsvindt tussen manager, teamleider en medewerker. Daarnaast geven zij aan dat scholen tegenwoordig zelf een invulling mogen geven aan (P&O) budgetten omdat het ministerie niet alles van de lumpsum meer oormerkt. Deze vrijheid brengt ook verantwoordelijkheid met zich mee. Het is de taak van P&O om een klimaat te scheppen waarin nagedacht wordt over kwaliteit en kwaliteitszorg op dit terrein. Dit is ook een van de redenen geweest om het onderhavige onderzoek (en ontwikkeling) op te starten. Doet de Alliantie op centraal en decentraal de goede dingen en doen ze deze dingen goed. En hoe kan dit centraal en decentraal afgelezen worden.

Vanuit het centrale niveau wordt verder op het terrein van P&O een aantal knelpunten/uitdagingen genoemd:

- de krappe arbeidsmarkt, al zit de Alliantie wel in een relatief gunstige regio;
- het behouden van goede leerkrachten;
- de invoering van de beloningsdifferentiatie/functiemix;

- goed omgaan met (interne) mobiliteit;
- het e-hrm pakket Merces@Work: decentrale autorisatie werkt nog niet naar wens waardoor scholen informatie op papier moeten aanleveren en dit vervolgens centraal in het systeem wordt ingevoerd.

P&O binnen de Alliantie is zo georganiseerd dat onder andere deze uitdagingen opgepakt kunnen worden.

Organisatie van P&O in de Alliantie

Op bestuursniveau heeft de Alliantie een Hoofd P&O en twee beleidsmedewerkers P&O in dienst. Daarnaast is er de beleidsgroep P&O. Hierin zitten de rectoren van de diverse scholen, het hoofd P&O en een beleidsmedewerker. De beleidsgroep is bedoeld om te signaleren, draagvlak te creëren en beleid voor te bereiden voor de rectorenraad. Naast de beleidsgroep P&O kent de Alliantie nog zes andere beleidsgroepen waaronder een beleidsgroep ict en een beleidsgroep communicatie/PR. Op deze manier ontwerpt het bestuur beleidskaders. Scholen hebben binnen deze kaders relatief veel vrijheid. We komen daar bij de directeuren nog op terug. Voorbeelden van kaders voor personeelsbeleid zijn de Kaderregeling Gesprekkencyclus en Beleid werving en selectie. Recent is daar het beleidskader voor de invoering van de functiemix bijgekomen. In het kader geven we globaal een beeld van dit beleidskader.

Voorbeeld van een beleidskader: invoering van de functiemix

In het kader van de landelijke invoering van de versterking van de functiemix heeft de Alliantie een beleidskader ontwikkeld: Carrièreperspectief voor Alliantiedocenten. Een schets van de inhoud:

Integratie met ander beleid

In de notitie wordt vermeld dat de Alliantie het beleid rond beloning en inschaling van leerkrachten niet geïsoleerd wil benaderen. De afspraken die worden gemaakt moeten passen in de instrumenten die voor de uitvoering van het personeelsbeleid zijn ontwikkeld. Hiervoor zullen deze instrumenten worden aangepast.

Uitgangspunten functiemix beleid

Eisen en uitgangspunten van het beleid worden geformuleerd. Consequenties voor eerdere afspraken worden ook aangegeven. Zo is het voor een benoeming naar een hogere docentfunctie niet alleen een voorwaarde dat er sprake is van een goede beoordeling voor de kerntaak als docent. De kandidaat moet ook aantonen geschikt te zijn voor de overige rollen die bij de hogere functie horen.

Docentprofielen LB, LC en LD.

De docentprofielen LB LC LD worden in een overzichtelijk raamwerk getoond en nader uitgewerkt in competentieprofielen. Deze competentieprofielen vormen het richtsnoer voor de functionerings- en beoordelingsgesprekken en dus het ontwikkelingsperspectief van de docent.

Benoemingsprocedure

De procedure voor benoemingen wordt beschreven. Daarnaast wordt er vermeld hoe om moet worden gegaan met scholen waarbij de gesprekscyclus nog niet compleet is ingebed (doorlopen). Dit heeft als gevolg dat er tot 1 januari 2013 twee routes mogelijk voor zijn benoeming in een hogere docentfunctie: een route via de reguliere gesprekkencyclus en een route via een de nieuwe benoemingsprocedure.

Implementatie op de scholen

De notitie geeft verantwoordelijkheden aan: binnen de bovenstaande kaders die in de notitie zijn vastgesteld gaan vervolgens de *schooldirecties* aan de slag. Zij leggen een uitvoeringsplan voor aan hun *medezeggenschapsraden* waarin staat hoe en wanneer de verdere invoering zijn beslag krijgt. Vanuit de Alliantie Voortgezet Onderwijs wordt het proces *gevolgd* en de scholen waar nodig *ondersteund* en *gestimuleerd*. Daarbij is het goed snel te *signaleren* waar in de uitvoering toch problemen ontstaan of waar het juist heel goed gaat, zodat problemen tijdig kunnen worden opgelost en scholen van elkaar kunnen leren. Vervolgens wordt een tijdspad geschetst.

Gevolgen voor andere beleidsterreinen

Tot slot wordt in de notitie ingegaan op gevolgen voor andere activiteiten op het gebied van moeilijk vervulbare vacatures en mobiliteit.

3.2 Schoolleiders en decentrale P&O-medewerkers over personeelsbeleid

Op de 7 scholen van de Alliantie is gesproken met schoolleiders en P&O-(beleids)medewerkers. We hebben 12 personen gesproken: 7 schoolleiders en 5 P&O-medewerkers. Tijdens de interviews hebben we eerst geïnventariseerd welke instrumenten voor personeelsbeleid er op bestuursniveau en op schoolniveau ge-

bruikt worden. De resultaten hiervan staan beschreven in de volgende paragraaf. Daarnaast zijn in het gesprek de volgende zaken aan de orde geweest:

- welke visie bestaat er op P&O;
- welke personeelsinstrumenten worden het belangrijkste gevonden en wat is volgens hen de mening van leerkrachten over de ingezette (belangrijkste) instrumenten;
- hoe wordt gedacht over P&O binnen de Alliantie.

We vatten de gesprekken kort samen.

Visie op P&O

Wanneer we schoolleiders en P&O-medewerkers vragen naar hun visie op personeelsbeleid, dan wordt door hen vaak de link gelegd met de onderwijsvisie van de school. Bijvoorbeeld: een school met als motto “ruimte om te groeien” acht dit zowel op leerlingen als leerkrachten van toepassing. Zodoende kregen we voor de zeven scholen die we gesproken hebben zeven verschillende visies op P&O te horen. Deze hebben overigens allemaal een herkenbare relatie met de HRM visie van de Alliantie. Zo vinden de meesten dat P&O naast onderwijs het belangrijkste beleidsthema is voor een school. P&O is hierbij wel dienstbaar aan het onderwijs. Daarnaast vinden schoolleiders het van belang dat de ontwikkeling van leerkrachten de ontwikkeling van de school ondersteunt. Dit komt goed overeen met de doelstelling van de Alliantie: een kader voor personeelsbeleid bieden dat recht doet aan de diversiteit van de scholen.

Bij veel gesprekken wordt het belang van het bieden van maatwerk genoemd. Dit houdt onder andere in dat de scholing en begeleiding wordt afgestemd op de individuele leerkracht, maar ook dat management en leerkracht flexibel met elkaar omgaan. Wanneer een leerkracht een enkele keer later wil beginnen om zijn kinderen naar school te brengen, dan moet dat kunnen. Wanneer er plotseling een les dreigt uit te vallen, dan kan het management aan leerkrachten vragen om extra te werken. Schoolleiders willen hier graag “warm mee omgaan”. Een schoolleider noemt ook dat hij graag “verzuring” bij leerkrachten wil voorkomen. Dit kan door persoonlijke aandacht (jubilea vieren bijvoorbeeld), maar ook door tijdig in te grijpen bij disfunctioneren. P&O-medewerkers vinden het belangrijk om klantgericht(er) te zijn naar de eigen interne organisatie (schoolleiding en teamleiders) en naar het personeel. Hierbij ziet P&O een adviserende rol voor zichzelf weggelegd, naast de (traditionele) administratieve P&O-werkzaamheden.

Belangrijke personeelsinstrumenten

Bij alle gesprekken werd de gesprekscyclus als belangrijk instrument genoemd. Duidelijk is dat de gesprekscyclus een centrale rol speelt bij het personeelsbeleid binnen de onderzochte scholen. Schoolleiders en medewerkers P&O geven aan dat leerkrachten op de hoogte zijn gebracht van de gesprekscyclus en verwachten dat deze ook daadwerkelijk wordt ingezet. Voorheen was het in het onderwijs not-done om (structureel) functionering- en beoordelingsgesprekken te voeren met leerkrachten. Vrijwel alle geïnterviewden geven aan dat de houding van leerkrachten ten opzichte van functionerings- en beoordelingsgesprekken het laatste decennium een stuk positiever is geworden. Volgende de schoolleiders zien steeds meer leerkrachten de noodzaak en wenselijkheid van de gesprekscyclus in. Wel zijn sommige scholen verder in dit proces dan andere. Een aantal scholen geeft aan dat er op sommige locaties een minder positieve houding is (“waarom is dat nou nodig”, “niet voor deze school geschikt”). Hetzelfde geven sommige scholen aan voor wat betreft het inzetten van de gesprekscyclus voor oudere medewerkers. Een deel van deze leerkrachten vindt vooral dat anderen (jongeren) zich moeten ontwikkelen.

Enkele geïnterviewden geven aan dat (vooral jongere) leerkrachten vaak meer willen en dat er door de school meer gebruik wordt gemaakt van hun expertise. Leerkrachten willen meer carrièremogelijkheden maar tegelijkertijd schrikken ze van de eisen voor benoeming in hogere functies. Enkele schoolleiders geven aan dat de rol van teamleiders/afdelingsleiders cruciaal is bij het uitvoeren van de gesprekscyclus. Ze geven aan dat het voorkomt dat teamleiders hiervoor eigenlijk te weinig tijd voor krijgen of tijd hiervoor nemen. De kaderregeling gesprekscyclus gaat uit van een cyclus van 3 jaar. In het eerste jaar wordt er een functioneringsgesprek gehouden, in het tweede jaar een voortgangsgesprek en in het derde jaar een beoordelingsgesprek. Deze beoordelingsgesprekken hebben op één school plaatsgevonden en de andere scholen willen hier het komend schooljaar mee beginnen. Schoolleiders geven aan dat het daadwerkelijk uitvoeren van beoordelingsgesprekken goed voorbereid en aangepakt moet worden. Dit geldt te meer als de gesprekken een rol gaan spelen bij de invulling van de functiemix, zo wordt aangegeven.

Om te achterhalen of er sprake is van samenhang tussen ingezette instrumenten hebben we directeurs en decentrale personeelsmedewerkers de vraag voorgelegd wat ze doen met de informatie die de gesprekscyclus oplevert. Kijken zij inhoudelijk naar de gespreksverslagen en POP's en stemmen ze het beleid af op signalen die zij hieruit krijgen? Is er een directe relatie met scholingsbeleid op zowel school als individueel niveau? In de meerderheid van de gesprekken wordt aangegeven dat er weliswaar wordt bijgehouden hoeveel gesprekken er gevoerd zijn, maar dat een

dergelijke kwalitatieve analyse en verbindingen met ander beleid zoals bijvoorbeeld scholing nog te weinig voorkomt. Het kost tijd om hiermee te leren omgaan en de informatie (afspraken in de functioneringsgesprekken en in informatie in de pop's) zijn vaak nog te divers en te algemeen om daarmee aan de slag te gaan op schoolniveau. Gemeld wordt dat digitalisering van de gesprekscyclus hierin mogelijk een rol zou kunnen spelen.

Een tweede instrument dat door schoolleiders en P&O-medewerkers veel wordt genoemd is beloning en/of gratificatie, ofwel waardering in de breedste zin van het woord. Zo valt hier volgens de meesten ook een bloemetje of een weekendbon onder. Enkele schoolleiders geven aan dat deze manier van informele waardering/beloning misschien wat te weinig voorkomt. Volgens afspraken die gemaakt zijn binnen de Alliantie mogen scholen maximaal 1,5 procent van het P&O-budget besteden aan extra gratificaties. Scholen gaan hier op verschillende manieren mee om. Bij één school zijn deze extra gratificaties niet van de grond gekomen omdat de MR hierop tegen was. De MR wilde de pot voor deze extra gratificaties evenredig verdelen over het personeel. Een andere school keert deze gratificaties wel uit, en dan eens in de 2 jaar. Hierbij hoeft niet al het geld te worden opgemaakt en wordt er op toegezien dat het budget eerlijk wordt verdeeld over de afdelingen. Tot slot is er een school die helemaal geen extra gratificaties in euro's wil vergeven. De desbetreffende schoolleider is van mening dat dit enkelen motiveert en velen demotiveert. Kortom: een brede range van meningen op dit – ook voor leraren – zeer gevoelige onderwerp (zie gesprekken met leraren).

Verder noemt de meerderheid van de geïnterviewden instrumenten voor nieuwe en/of jonge leerkrachten. In dit verband worden onder andere genoemd:

- coachingstrajecten voor studentdocenten;
- het vormen van koppels tussen nieuwkomers en oudgedienden;
- coaches voor jong personeel;
- traject voor de begeleiding van beginnende leraren.

Deze activiteiten / instrumenten worden van groot belang geacht en worden volgens geïnterviewden zeer op prijs gesteld. De instrumenten worden van belang geacht om beginnend leraren te ondersteunen en vooral te behouden voor het onderwijs (in een krappe arbeidsmarkt). Bovendien hebben de activiteiten volgens sommigen ook een uitstraling naar zittende leraren.

Tot slot noemen we nog enkele opvallende activiteiten. Zo is er bij een school gebruik gemaakt van coaching op basis van video-opnamen. Dit was in het kader van een promotieonderzoek. Volgens de desbetreffende schoolleider waren de ervaringen

gen positief, maar is het niet duidelijk of dit in de toekomst wordt vervolgd. Een andere school maakt gebruik van een standaard gespreksverslagformulier voor sollicitatiegesprekken. Een dergelijk gestandaardiseerd formulier kan ervoor zorgen dat kandidaten makkelijker en eerlijker vergeleken kunnen worden.

Tevredenheid met het personeelsbeleid van de Alliantie

Schoolleiders en medewerkers P&O zijn positief over de Alliantie wat betreft het P&O-beleid. Allen geven aan dat het samenwerken binnen de Alliantie meer voordelen heeft dan nadelen. Er wordt aangegeven dat er binnen de Alliantie kaders en instrumenten zijn ontwikkeld waar scholen veel aan hebben. Dit heeft als voordeel dat individuele scholen niet meer alles zelf hoeven te bedenken en op te zetten. Enkele schoolleiders geven ook aan dat de Alliantie ze fris houdt. Je kan als school namelijk goed sparren met de andere scholen. Binnen de Alliantie zijn er soms felle discussies over de te hanteren (beleids)kaders. Scholen waken voor het eigen belang, maar ze zijn wel open naar elkaar en iedereen is doordrongen van het belang van één lijn. Discussiepunten zijn onder andere het voorrang verlenen aan interne kandidaten bij vacatures en het belonings- en gratificatiebeleid.

Minder positief zijn schoolleiders en P&O-medewerkers over het e-hrm systeem Mercedes@Work. Dit is al enkele jaren “in gebruik” maar er kan volgens de geïnterviewden te weinig mee gedaan worden. Helemaal gezien de potentie die het systeem heeft. Het systeem biedt namelijk mogelijkheden voor competentie management en een gedigitaliseerde gesprekscyclus. Mercedes@Work wordt op scholen nu vrijwel alleen gebruikt voor het invoeren van ziekmeldingen. Verlofdagen en jubilea kunnen scholen niet zelf invoeren. Volgens de geïnterviewden is dit het gevolg van problemen met het autorisatiesysteem als gevolg van de koppeling met de salarisadministratie.

Schoolleiders zijn van mening dat er door de Alliantie een duidelijke plek is gekomen voor P&O. Daarvoor hing het er maar een beetje bij. Op dit gebied is er duidelijk grote winst geboekt. Wel meldt één schoolleider dat hij wel bang is dat er teveel wordt gecentraliseerd, en dat dit kan leiden tot een organisatie die te bureaucratisch is. Tot slot melden schoolleiders dat mensen op de werkvloer het belang en de rol van de Alliantie niet altijd zien.

3.3 Spectrum van personeelsinstrumenten

Op basis van de documentanalyse en de centrale en decentrale gesprekken hebben we een overzicht samengesteld van beleid, kaders en instrumenten op het terrein van personeelsbeleid (zie tabel 3.1). Naast een onderverdeling naar strategisch, tactisch en operationeel niveau hebben we personeelsbeleid verdeeld in: personeelsplanning, werving en selectie, ontwikkeling en beoordeling en arbeidsomstandigheden. Tenslotte geeft het overzicht inzicht in waar het zwaartepunt van de activiteiten ligt: centraal of decentraal. Het overzicht is vooral bedoeld om de brede range aan instrumenten weer te geven. Gesteld moet worden dat het op het niveau van de scholen de grootste gemene deler is en dit niet voor elke school (in dezelfde mate) geldt. Overigens zijn de verschillen tussen scholen niet echt groot.

Tabel 3.1 – Spectrum van personeelsinstrumenten dat ingezet wordt op centraal of decentraal niveau

| | Personeelplanning | | Werving en selectie | | Ontwikkeling, beoordeling, beloning | | Arbeidsomstandigheden | |
|--------------------|-------------------------------------------|---|------------------------------------------------|------------------------------------------|----------------------------------------|---|---------------------------------------------|---|
| | C | D | C | D | C | D | C | D |
| Strategisch | Alliantie beleidsplan | X | Alliantie beleidsplan | X | Alliantie beleidsplan | X | Alliantie beleidsplan | X |
| | Alliantie HRM visie | X | Alliantie HRM visie | X | Alliantie HRM visie | X | Alliantie HRM visie | X |
| | Schoolplan | | Schoolplan | X | Schoolplan | | Schoolplan | X |
| | Afdeling beleidsplan | | Afdeling beleidsplan | X | Afdeling beleidsplan | X | Afdeling beleidsplan | X |
| | Formatieplan | X | Alliantie beleid wer- ving- en sollicitatie | X | Scholingsplan | | RAE plan | X |
| | Alliantie Functiebeleid 2005 | X | Uitdragen imago school | X | Opleidingsplan | X | Ziekteverzuim beleid | X |
| | Monitoren instroom/ Uitstroom | X | Alliantie beleid interne mobiliteit | X | Alliantie beleid interne mobiliteit | X | Monitoren uitval | X |
| | Alliantie beleid onbe- voegde docenten | X | Alliantie beleid onbe- voegde docenten | X | Begeleidingsplan nieuwe medewerkers | X | Onderzoek medewer- kers- tevredenheid | X |
| | Taakbeleid | | | | Alliantie management kweekvijver | X | Preventieteam | X |
| | | | | | Alliantie leergang hoger management | X | | |
| | | | | Alliantie personal benefits | X | | | |
| | | | | Begeleidingsplan nieuwe medewerkers | | | | |
| | | | | Alliantie beleid invoering functiemix | X | X | | |

| Personeelplanning | | Werving en selectie | | Ontwikkeling, beoordeling, beloning | | Arbeidsomstandigheden | | |
|--------------------------------------|---|---------------------|---|-------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------|---|----------------------------------------|
| | C | D | C | D | C | D | C | D |
| Formatieplan | | X | X | | Beoordeling nieuwe medewerkers | X | | Ziekteverzuim gesprekken |
| Taakbeleid | | X | | X | Personeelsplatform professionalisering | X | | Ziekteverzuim preventie |
| Vereniging oud medewerkers | | X | | X | Driehoeksgesprekken met directie en PO | X | | Vrijwillige stayokay trajecten |
| Alliantie Leefrijdsgerichte training | X | X | | X | Functioneringsgesprekken Ruud de Moor centrum | X | | Aangepaste voorzittingen bij handicaps |
| Pensioeninzicht cursus | | X | | X | Alliantie gesprekscyclus | X | | Vertrouwenpersoon |
| | | | | X | Bekwaamheidsdossier | X | | Incidentenregistratie |
| | | | X | X | Loopbaanadvies | X | | |
| | | | X | X | Exit gesprekken | X | | |
| | | | | X | Competentieprofiel | X | | |
| | | | | X | Opleiden in de school | X | | |
| | | | | | Vakgerichte opleidingen | X | | |
| | | | | | Individuele en teamscholing | X | | |
| | | | | | Persoonlijk Ontwikkel Plan | X | | |
| | | | | | Intervisie | X | | |
| | | | | | Coaching / Jutoren | X | | |
| | | | | | Alliantie gratificatiebeleid | X | | |
| | | | | | Eigen gratificatiebeleid | X | | |
| | | | | | Niet-geldelijke waardering | X | | |
| | | | | | Eindexamenenquôte | X | | |
| | | | | | Managementcontracten | X | | |
| | | | | | Kennisbijeenkomsten | X | | |
| | | | | | Officiële waarschuwingen | X | | |

Operationeel

Als we het schema overzien dan blijkt dat op strategisch niveau via algemene beleidsplannen op centraal niveau schoolplannen op decentraal niveau (schoolplan, afdelingsplan) aanwezig zijn. Op tactisch niveau gaat het vooral om formatieplannen en taakbeleid op decentraal niveau. Het operationeel niveau geeft de brede waaier van activiteiten / instrumenten weer die vooral op decentraal niveau – binnen de gestelde kaders - hun uitwerking krijgen. Personeelsontwikkeling heeft wat instrumenten betreft de meeste aandacht.

3.4 Teamleiders over personeelsbeleid en instrumenten

Omdat enkele belangrijke aspecten / activiteiten van personeelsbeleid (o.a. gesprekscyclus, ziekteverzuim) op schoolniveau door teamleiders worden uitgevoerd, zijn met vertegenwoordigers hiervan op de meeste scholen (groeps)gesprekken gevoerd. We hebben gesproken met 7 teamleiders van 5 scholen. Deze teamleiders sturen gemiddeld 20 leerkrachten aan. Veel teamleiders zijn naast het leiden van een team ook verantwoordelijk voor een specifieke portefeuille zoals PR, zorg of ICT. De meeste teamleiders geven 4 tot 8 uur les per week. Een enkeling geeft geen les. De teamleiders die lesgeven melden dat leerkrachten moeten voelen dat je zelf goed kan lesgeven en hen dus kan beoordelen. Daarnaast voorkomt lesgeven dat je als teamleider alleen contact hebt met leerlingen wanneer er incidenten zijn. Het is overigens wel moeilijk voor teamleiders om lessen goed voor te bereiden of altijd op tijd te komen voor de les, omdat zij in hun rol als teamleider met allerlei ad hoc problemen geconfronteerd worden. Teamleiders geven ook aan vaak onder grote tijdsdruk te staan. Binnen een aantal scholen worden teamleiders daarom ontlast door taken uit te besteden aan een onderwijscoördinator, onderwijsassistent of leerling-coördinator. Het gaat hier met name om administratieve werkzaamheden of werkzaamheden waarbij veel contact is met leerlingen. Desgevraagd geven teamleiders aan soms moeite te hebben met planmatig werken, nee durven zeggen en het delegeren van werkzaamheden aan leerkrachten. Ze zien namelijk dat leerkrachten ook druk zijn.

P&O in de lijn

Teamleiders begrijpen dat P&O in de lijn geplaatst is en ze zien het belang ervan in. Ze zien als grote voordeel dat er een direct en frequent contact met leerkrachten mogelijk is. Tegelijkertijd uiten ze wel hun zorgen over het feit dat ze steeds meer taken en verantwoordelijkheden op dit gebied krijgen. Een voorbeeld is de invoering van een (strikt) verzuimprotocol. Voorheen werden zieke collega's minder snel

gebeld en als er werd gebeld dan deed een P&O'er of directielid dit. Nu wordt een teamleider geacht een zieke leerkracht te bellen. Een teamleider benadrukt dat er binnen scholen te weinig wordt gekeken naar wat er gebeurt wanneer een P&O activiteit in de lijn geplaatst wordt. Loop je daardoor niet tegen nieuwe problemen op? Wat zijn de gevolgen voor de werkdruk? Wat gebeurt er met de informatie die in de lijn wordt verzameld? Waar haalt de teamleider de noodzakelijke informatie vandaan en is die snel beschikbaar? Een teamleider merkt op dat hij al snel in een ambtelijke molen terecht komt wanneer hij iets op P&O-gebied wil regelen. Voor veel zaken moet al snel een papieren formulier ingevuld worden. Een goede werkrelatie met duidelijke afspraken en samenwerking met P&O is dan ook van belang volgens veel teamleiders.

Belangrijkste P&O-instrumenten

We hebben de teamleiders eveneens gevraagd wat zij als belangrijke P&O-instrumenten zien en hoe zij denken dat leerkrachten over deze instrumenten denken. Ook de teamleiders noemen de gesprekscyclus als het belangrijkste P&O-instrument, mede vanwege de koppeling met de functiemix. Teamleiders melden dat er een grote groep leraren is die graag over hun werk/ontwikkeling praten en open staan om hier iets mee te doen. Vooral leraren die een dynamisch beroepsbeeld hebben, vinden de gesprekscyclus nuttig. Leraren met een meer statisch beroepsbeeld staan er minder voor open. Zoals leraren aangeven (zie verderop) zijn er ook volgens teamleiders verschillen tussen de teamleiders binnen een school wat betreft de uitvoering van de gesprekscyclus. Teamleiders geven onder andere aan dat er verschillen kunnen optreden in de mate waarin lesbezoeken worden uitgevoerd, het al dan niet van te voren inplannen van afspraken en het samennemen van gesprekken om daarmee tijd te besparen. Het is overigens wel het streven deze verschillen waar mogelijk te voorkomen. Een opvallend verschil tussen teamleiders van verschillende scholen betreft het uitvoeren van leerlingenenquêtes. Bij de ene school kiest de teamleider welke klas in aanmerking komt voor de enquête, bij de andere school kiest de leerkracht de klas zelf. Wanneer we aan teamleiders vragen of ze vinden dat de gesprekscyclus een goede basis biedt voor het doen van beoordelingen, dan twijfelen meerdere teamleiders van verschillende scholen hieraan. Volgens deze geïnterviewden is er ook nog te weinig samenhang tussen de inzet van de verschillende personeelsinstrumenten.

Alle teamleiders geven aan dat ze het naast de gesprekscyclus ook belangrijk vinden om tussendoor (informele) gesprekken met leerkrachten te voeren. Hier halen zij voldoening uit en bovendien wordt dit door leraren zeer op prijs gesteld. Tegelijkertijd geven teamleiders aan dat ze hier niet altijd aan toe komen. Zo geeft de helft van de teamleiders aan dat ze te weinig “schouderklopjes” geven. Als redenen hiervoor noemen zij: te weinig informatie, te druk en weinig zicht op het primaire proces. Sowieso is het voor teamleiders lastig om leerkrachten op een passende manier te belonen/waarderen. Meer dan de helft van de teamleiders geeft aan op dit vlak weinig meer te kunnen bieden dan een bloemetje of een complimentje. Een teamleider vertelt dat hij behoefte heeft aan meer flexibele manieren/middelen om te belonen. Hij vertelt met zijn team een goed jaar te hebben gedraaid maar een dagje weg is niet te regelen. Anderen moeten dan namelijk de gaten opvullen. Een andere teamleider meldt dat er al snel teveel tijd zit tussen een prestatie van een leerkracht en een gratificatie. Het komt bijvoorbeeld voor dat een leerkracht pas in september een beloning ontvangt voor iets wat deze in maart heeft gedaan. Dit vermindert het positieve effect van gratificaties. Ook hier spelen te drukke werkzaamheden en tekort aan tijdige informatie een rol. Teamleiders geven overigens aan dat leerkrachten extra aandacht vaak belangrijker vinden dan een geldelijke beloning.

Andere belangrijke P&O-instrumenten die door de teamleider genoemd worden zijn:

- intervisie en overleg met andere teamleiders. Dit omdat men elkaar anders weinig spreekt. Er valt veel te leren en samen aan te pakken.
- het afstemmen van verwachtingen over het komend schooljaar met leerkrachten. Hier wordt gesproken over taakinfilling, maar ook breder dan dat.
- de beoordeling van nieuwe docenten. De procedure hiervoor is helder.
- leerkrachten ongevraagd het volgen van opleidingen / scholing aanraden. Meerdere teamleiders doen dit.
- sollicitatieprocedure voor LC/LD functies.

Instrumenten die gemist worden

De helft van de teamleiders geeft aan goede dossiervorming of toegang tot dossiers te missen. Zo geeft een teamleider aan niet gemakkelijk bij bekwaamheidsdossiers te kunnen. Deze liggen nu deels op het bestuursbureau en deels op een andere locatie. Een andere teamleider vertelt vooral een dossier over eerder genoten scholing van leerkrachten te missen.

Enkele teamleiders vinden het een goed idee om de directie en teamleiders managementcontracten te laten afspreken. Men vindt de sturing van teamleiders nu vaak nog te vrijblijvend. In deze managementcontracten kunnen belangrijke prestatie-

indicatoren bepaald worden (bijvoorbeeld de eindexamencijfers) en kan afgesproken worden welke maatregelen er genomen worden om deze positief te beïnvloeden. Een andere teamleider geeft aan juist behoefte te hebben aan meer middelen om leerkrachten te sturen. Hij heeft nu weinig middelen om gedrag van leerkrachten direct te corrigeren. Hij zou bijvoorbeeld waarschuwingen willen kunnen uitdelen.

Veel teamleiders geven aan dat ze over verschillende informatie zouden willen en moeten kunnen beschikken om hun taken – gesprekscyclus, teamoverleg, begeleiding van leraren - goed uit te voeren. Nu kunnen ze daar niet altijd onmiddellijk of periodiek over beschikken. Wel zijn veel gegevens op aanvraag beschikbaar. Het volgende kader geeft een impressie van benodigde informatie op liefst teamniveau.

Wenselijke informatie volgens teamleiders:

- ziekteverzuimcijfers
- competenties leraren (volgens door leraar zelf ingevuld formulier)
- leerlingenprestaties en examenresultaten
- signalen uit de mentorgroep
- signalen collega's
- lesuitval, inclusief redenen voor lesuitval
- onderwijstijd
- verzuim van leerlingen
- beoordeling door inspectie
- succes van leerlingen na schoolverlaten
- verschil in cijfers tussen SE en CE
- doorstroomgegevens in de school

3.5 Leerkrachten over personeelsbeleid en instrumenten

In dit onderzoek is op 5 van de zeven scholen van de Alliantie gesproken met groepen leraren. In totaal hebben 20 leraren deelgenomen aan de gesprekken. Zowel oudere leraren als jongere leraren maakten deel uit van de groepen en ook wat betreft geslacht, aanstelling (vast of tijdelijk), omvang van de aanstelling en inschaling en vakgebied was er voldoende variatie. De onderwerpen die aan de orde zijn geweest zijn het gevoerde personeelsbeleid, ervaringen ermee en welke wensen / behoeften er op dit terrein aanwezig zijn. Of met andere woorden waarop zouden

personeelsinstrumenten gericht moeten zijn en welke zijn daarbij de belangrijkste vanuit het oogpunt van de leraren.

Resultaten gesprekken

Wat we vooral zien is een grote diversiteit aan meningen over en opstelling ten aanzien van personeelsbeleid en de inzet van instrumenten daarbij. Vrijwel alle leraren constateren een verhoogde mate van gebruik of inzet van instrumenten en stappen die zij daarbij zelf dan wel anderen (teamleiders, collega's, leerlingen, P&O-medewerkers) moeten ondernemen. Over de mate van geïnformeerdheid hierover verschillen de meningen tussen scholen, maar ook binnen scholen nogal. Bijvoorbeeld over de gesprekscyclus en over de functiemix komen we leraren tegen die zeer goed geïnformeerd zijn, maar ook leraren die wel de klok hebben horen luiden maar zeker (nog) niet weten waar de klepel hangt. Hoewel dit voor een deel ook te maken heeft met interesse en er altijd verschillen zullen blijven bestaan hierover, blijkt ook dat (algemene) informatieverstrekking hierover door de school en de wijze waarop met name teamleiders als operationeel uitvoerenden hier mee omgaan een belangrijke factor hierin te zijn.

Ook over de noodzaak voor het voeren van personeelsbeleid, het inzetten van instrumenten hierbij en de koppeling van deze aan (verschillen in) waardering en beloning wordt verschillend gedacht. Sommigen zijn zwaar tegenstander van dit laatste, vinden het niet nodig en veronderstellen dat het een tweespalt teweeg zal brengen binnen de school en tussen leraren. Het wordt soms gezien als 'weer een speeltje voor het management'. Anderen – de meerderheid - zien dat er eindelijk aandacht is voor individuele ambities en verschillen, ze juichen dit toe en zijn bereid mee te werken aan gesprekscyclus, pops, paps en wat er nog meer bij komt kijken. Kortom ook hier een brede variatie aan meningen.

Wat willen leraren, welke belangrijke instrumenten zien ze en hoe beoordelen ze die?

In algemene zin kunnen we stellen dat leraren *aandacht willen voor hun werk*, hierover *willen praten* en er *waardering* voor willen.

Aandacht voor hun werk

Aandacht voor hun werk komt tot uitdrukking in het gegeven dat er bij leidinggevend (directie en teamleiding) kijk is op wat het personeel moet doen en doet vanuit een inspirerende – en gedeelde - visie op onderwijs en organisatie. Verantwoord en duidelijk taakbeleid (met aandacht voor werkdruk), beleid op en zorg voor een goede inschaling (profielen, functiemix) en het bijspringen ingeval van calamiteiten.

teiten (met collega's, met leerlingen, met ouders) zijn daarbij belangrijke gegevens. Heldere keuzes in algemeen scholingsbeleid en meer ondersteuning in individuele scholing zijn hierbij volgens veel leraren nodig. Dit geldt ook voor een alert reagerende afdeling P&O die tijdig en adequaat reageert op vragen en die samen met de directie en het operationele management (teamleiders) een hecht samenwerkend team vormen. Met name uit deze driehoek moet steeds heldere en bruikbare informatie komen voor leraren (en overig personeel) over het functioneren van de organisatie, het onderwijs en het personeel.

Willen praten

Leraren constateren op alle scholen een toename van de invoering en de inzet van een uitgebreide gesprekscyclus. In de regel zijn ze hier blij mee. Ze worden hiermee op hun wenken bediend om het tweegesprek aan te gaan en ze krijgen de mogelijkheid het gesprek te richten op hun werk nu en hun werk in de toekomst. De systematiek of het instrument moet echter volgens velen niet zo opgevat worden dat 'andere gesprekken' over het werk niet meer mogelijk of noodzakelijk zijn. Bovendien worden er aan de systematiek, de uitvoering ervan en de uitkomsten nogal wat eisen gesteld (waar nu zeker niet altijd aan voldaan is):

- helderheid / duidelijkheid over doel en uitvoering van de gehele gesprekscyclus;
- op tijd aangeven wie wat moet doen voor het gesprek / de gesprekken;
- inzicht in resultaten en afspraken en het nakomen van afspraken;
- onderschrijven door teamleiders van de noodzaak van de cyclus en enigszins gelijke uitvoering / toepassing ervan door de gehele school;
- voldoende tijd / aandacht bij teamleider voor uitvoering van gesprekken;
- voldoende kwaliteit bij teamleider voor uitvoering gesprekken;
- voldoende samenspel tussen P&O en teamleiders bij de uitvoering en het gebruik ervan bij overige instrumenten en hrm-beleid.

Verder wordt door veel leraren aangegeven dat de systematiek in ieder geval vergezeld gegaan moet worden van voldoende tijd voor klassenbezoek door de direct leidinggevende. Het nogal bureaucratisch gehalte van de systematiek van 360 gradenevaluatie, POP's en bekwaamheidsdossiers is een ander discussiepunt. Benaadrukt wordt dat het een hulpmiddel moet zijn en dat vooral het doel – de kwaliteit van leraren – maatgevend moet zijn. Ouderen en jongeren denken soms verschillend over het nut van het gesprek zoals vormgegeven in de gesprekscyclus. Ze verschillen echter niet van mening over de noodzaak van het aangaan van het gesprek tussen leraren en (direct)leidinggevend. Verder constateren we dat de gesprekscyclus die volgens leraren vooral gericht zou moeten zijn op ontwikkeling te veel ook de na-

druk van beoordeling krijgt. De wijze hoe er mee omgegaan wordt bij de functiemix is daar een voorbeeld van volgens sommige leraren.

Waardering en zich gewaardeerd voelen

Waardering voor het werk dat men doet en zich gewaardeerd voelen zijn veruit de meest genoemde begrippen die in de gesprekken met leraren naar voren zijn gekomen. Dat zijn voor velen de begrippen waarom het draait in hun werk. Het gaat hierbij om de stappen die door leidinggevenden gezet worden nadat er aandacht is voor hun werk zoals eerder omschreven. De mate waarin leraren op dit moment waardering ontvangen dan wel de wijze waarop leidinggeven bijdragen aan het zich gewaardeerd voelen verschilt aanzienlijk: “te weinig, niet objectief, voldoende, goed, geen tijd voor, zijn ze bang voor”. Ook zit uiteraard niet iedereen op dezelfde wijze te ‘wachten’ op - immateriële of materiële - waardering. Leidinggevenden zijn bovendien niet de enigen die bijdragen aan waardering en het zich gewaardeerd voelen. Opmerkingen en misschien meer nog resultaten van – speciale - leerlingen spelen hier ook een belangrijke rol. Ook ouders en vooral collega’s worden in dit kader genoemd. Uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek onder scholen van de Alliantie blijkt ook dat met name op dit punt – beoordelen en beloning – de leraren het minst tevreden zijn. Hetzelfde geldt overigens voor scholing.

Over de wijze waarop de waardering zou moeten plaatsvinden of misschien beter de vorm waarin de waardering gegeven zou moeten worden, leven zeer verschillende ideeën. De variatie loopt letterlijk tussen het bekende schouderklopje of de vraag ‘hoe ging het’ tot en met zo ongeveer een automatische inschaling in schaal LD. Dit met alles er tussen in als een bloemetje, een dinerbon, een eenmalige - forse of minder forse - schenking of een jaarlijkse toelage. Andere genoemde vormen van waardering zijn het uitnodigen door leidinggevenden om te reageren op een vacature of het stimuleren tot het gaan volgen van scholing op een door de school gewenste deskundigheid of activiteit. Stimulering tot scholing / loopbaanontwikkeling in deze zin gebruikt, wordt door veel leraren nog een ondergeschoven kind genoemd.

We stellen vast dat leraren in de Alliantie scholen enerzijds constateren dat personeelsbeleid in omvang toeneemt en dat de organisatie, aangestuurd vanuit de Alliantie, daar op eigen wijze meer mee bezig is. Leraren willen uitgaande van de aandacht die ze hierdoor krijgen het gesprek aangaan over hun werk en hun ontwikkeling. Beoordeling ligt nog wat uit het zicht en (een betere) beloning nog weer verder. Waardering en zich gewaardeerd voelen zijn wel issues. Tegelijkertijd constateren we dat er nog weinig samenhang in het gebruik van instrumenten op het terrein van personeelsbeleid aanwezig is, dat informatie hierover niet altijd goed doorkomt en

dat eenvormigheid van inzet en gebruik van instrumenten nog te wensen overlaat. Hetzelfde geldt voor de tijd die genomen wordt door teamleiders voor het aangaan van de gesprekken met leraren. Leraren zijn er lang nog niet allen van overtuigd dat de inzet van instrumenten ook in hun belang is. Teveel worden ze gezien als 'het moet' en als instrumenten voor beheer terwijl ze naar aandacht voor hun werk en voor hun ontwikkeling en om waardering – in welke vorm dan ook - vragen.

3.6 Conclusies

De Alliantie heeft op centraal niveau personeelsbeleid geformuleerd op basis van een uitgesproken visie. Dit beleid is in algemene zin en in kaderregelingen goed uitgewerkt en decentraal kunnen de scholen (directeuren, P&O-medewerkers en teamleiders) hiermee goed overweg. De verschillende kaderregelingen geven sturing en houvast en leiden er toe dat niet zeven keer het wiel uitgevonden hoeft te worden. Ze geven aan de andere kant voldoende vrijheidsgraden om er een eigen – school-specifieke – invulling aan te geven. Voor alle betrokkenen (directeuren, teammanagers en leraren) zijn de gesprekscyclus, de begeleiding van beginnende leraren en de beoordeling / waardering de belangrijkste instrumenten. De gesprekscyclus - feitelijk de basis voor verder beleid – raakt langzamerhand ingeburgerd, maar blijkt nog te weinig geknoopt aan andere instrumenten. Niet alle leraren zien er het nut van in en het gebruik van de gesprekscyclus voor het stimuleren van de eigen ontwikkeling van leraren en tevens voor de beoordeling lijken elkaar soms te bijten. Teamleiders tenslotte zien het belang van de gesprekscyclus maar het ontbreekt hen vaak aan tijd en voldoende relevante informatie. Bovendien constateren zowel leraren als teamleiders dat de uitvoering van de gesprekscyclus binnen scholen verschilt. De begeleiding van beginnende leraren is onomstreden, voldoet en wordt op prijs gesteld. Over waardering / beoordeling en beloning wordt nogal verschillend gedacht. Hoewel er een goede regeling voor is, worstelen zowel directies als teamleiders ermee. Leraren zijn eveneens verdeeld over waardering en extra beloning. Hoewel allen van mening zijn dat waardering nodig is, wordt de vraag gesteld of dit altijd tot uitdrukking moet komen in materiële beloning. Dit kan voor discussie zorgen bij invoering van de functiemix.

4 Het monitoren van personeelbeleid

Uit de verschillende hoofdstukken is gebleken dat er op het terrein van personeelsbeleid veel is gebeurd, dat er informatie nodig is om goed personeelsbeleid te voeren en dat er ook veel informatie vrijkomt. Informatie ook die nodig is om (nieuw, aangepast) beleid te maken. De informatie geeft zicht op de stand van zaken en op de resultaten en moet daarom gekend worden, verzameld worden ofwel gemonitord worden.

In dit hoofdstuk gaan we in op het monitoren van personeelsbeleid. Personeelsbeleid is onder andere te monitoren door indicatoren te meten. In de eerste paragraaf beschrijven we wat indicatoren precies zijn, waarvoor ze te gebruiken zijn en hoe ze goed te gebruiken zijn. In paragraaf 2 presenteren we methoden die vo scholen kunnen gebruiken om een keuze te maken uit deze indicatoren: welke indicatoren zijn echt belangrijk om te meten? In de laatste paragraaf beschrijven we hoe we deze methoden hebben toegepast om een definitieve selectie van indicatoren voor de Alliantie te maken.

4.1 Indicatoren

Wat is een indicator? Om een oordeel te kunnen geven over de kwaliteit en het succes van personeelbeleid is informatie nodig. Om deze informatie te verkrijgen moeten gegevens verzameld worden. Dit kan door indicatoren te meten. De gemeten indicatoren kunnen voor drie doeleinden gebruikt worden:

1) Informatie verzamelen

Indicatoren kunnen informatie leveren over de stand van zaken op een bepaald gebied, zonder hier een oordeel of waarde aan te hechten. Bijvoorbeeld: er wordt gemeten hoeveel externe kandidaten er gemiddeld solliciteren op een vacature. Dit blijken er 8 te zijn. De indicator geeft in dit geval de huidige stand van zaken weer en onbekend is of dit nu “goed” of “slecht” is (al zal iedereen hier zelf wel een beeld bij hebben).

2) Problemen of successen signaleren

Wanneer indicatoren gebruikt worden om problemen of successen te signaleren is het noodzakelijk dat er een norm- of doelwaarde bekend is. Anders kan namelijk niet bepaald worden of een bepaalde activiteit of proces goed verloopt of niet. Bijvoorbeeld: er reageren gemiddeld 8 externe kandidaten en uit onderzoek is bekend dat binnen de overige scholen in de regio dit er gemiddeld 10 zijn. Het management streeft er ook naar dit getal te halen. De indicator signaleert in dit geval dat er op dit gebied een probleem is.

Het verschil met het vorige doel is vooral dat in er in dit geval een norm expliciet wordt gemaakt. Bij het opstellen van een norm kan er vergeleken worden met de scores van een jaar eerder, scores in de regio en landelijke scores.

3) Bijsturen

Wanneer blijkt dat een indicator niet voldoet aan de gesteld normwaarde, dan kan hier actie op ondernomen worden. Doordat ervoor gekozen is om normen vast te leggen valt hier zelfs niet aan te ontkomen. Wat is het nut van een norm wanneer deze niet nagestreefd wordt? Als bijvoorbeeld blijkt dat het aantal kandidaten per vacature achterblijft bij de norm die het management gesteld heeft, kan er bijvoorbeeld besloten worden om het budget voor de werving van personeel te verhogen.

Wanneer een school indicatoren gebruikt om te signaleren en bij te sturen, dan doet men in feite aan een vorm van prestatie management. Bij deze vorm van management worden de te bereiken resultaten (normen) van tevoren aangegeven, per individu. Vervolgens wordt in een continue cyclisch proces in de gaten gehouden of deze resultaten bereikt worden. Wanneer blijkt dat er zaken niet naar wens verlopen kan er direct actie ondernomen worden. Tegelijkertijd kunnen zaken die goed verlopen direct vastgelegd en uitgedragen worden. Wanneer scholen deze stap naar prestatie management willen maken dan hangt het succes hiervan af van een aantal voorwaarden (De Waal & Kerklaan, 2003):

- de bijdrage van prestatie management aan een positief zelfbeeld bij leraren;
- de juistheid en concreetheid waarmee de te bereiken doelstellingen en te behalen resultaten met het team zijn bepaald en van tevoren zijn aangegeven;

- de acceptatie door leiding en leraren van de meetbare grootheden waarin de resultaten zijn aangegeven;
- het geven van voortdurende feedback over de bereikte resultaten ten opzichte van de normen en de waardering voor de bijdrage die de leraar daaraan heeft geleverd;
- de continue aandacht voor het effectiever, flexibeler en omgevingsgerichter functioneren;
- het creëren van een beter werkklimaat waarin frank en vrij over prestaties gesproken kan worden, zonder dat meteen wordt 'afgerekend'.

Voor veel scholen zal dit een brug te ver zijn. Daarom kan een school(bestuur) ervoor kiezen om indicatoren enkel te gebruiken om informatie te leveren. Dit beperkt wel het nut van het meten van indicatoren, maar het kan ook een goede manier zijn om scholen kennis te laten maken met het werken met indicatoren.

Aandachtpunten bij het gebruik van indicatoren

Voor scholen en besturen die gebruik gaan maken van indicatoren om informatie te leveren zijn een aantal zaken van belang om te weten:

- indicatoren geven niet het complete beeld;
- het verzamelen van indicatoren kost energie;
- meet wat je kan beïnvloeden;
- prestatie management vereist een specifieke managementstijl.

We gaan kort in op elk van deze punten.

Indicatoren geven niet het complete beeld

Bij het gebruik van indicatoren is het van belang om te beseffen dat indicatoren slechts een eenvoudige/oppervlakkige weergave van de werkelijkheid zijn. Achter elke waarde schuilt een verhaal en een reeks (complexe) oorzaken die de waarde van het getal verklaren.

Het verzamelen van indicatoren kost energie

Daarnaast kost het registreren en verzamelen van indicatoren altijd energie (tijd en geld). Vaak kost het zelf energie van personeel dat hier zelf geen direct belang bij heeft. Dit is bijvoorbeeld het geval wanneer teamleiders moeten registreren en doorgeven hoeveel functioneringsgesprekken ze gevoerd hebben. Voor de directie en het schoolbestuur is dit van belang om te bepalen hoe het gaat met de gesprekscyclus maar voor teamleiders is dit een extra taak die bij hen niet de eerste prioriteit heeft.

Betrokkenheid bij de school en inzicht in het nut van het verzamelen van specifieke indicatoren zijn dus noodzakelijk.

Meet wat je kan beïnvloeden

Het is aan te raden om vooral indicatoren te meten die te beïnvloeden zijn. Dit geldt vooral wanneer indicatoren gebruikt worden om te signaleren of om bij te sturen. Het meten van indicatoren die niet te beïnvloeden zijn, kost onnodige energie en frustratie.

Prestatiemanagement vereist een specifieke managementstijl

Wanneer een school over wil gaan tot een vorm van prestatimanagement dan is het van belang om te weten dat prestatimanagement samengaat met een specifieke managementstijl. Het kan handig zijn om eens te toetsen of en hoeveel schoolleiders en teamleiders deze managementstijl hebben. De Waal en Kerklaan (2003) bieden hiervoor een handig hulpmiddel:

Wat voor een schoolmanager bent u?

- Resultaatverbetering staat als vast punt op de agenda.
- Mijn medewerkers vinden mij duidelijk over de zaken die moeten verbeteren.
- Ideeën en initiatieven vanuit medewerkers worden door mij gestimuleerd.
- Medewerkers die niet meedoen, worden door mij aangesproken op hun verantwoordelijkheid.
- Ik vind het belangrijk om onze prestaties te meten.
- In ons team worden prestatie indicatoren gebruikt als platform voor verbeteringen.

Kunt u alle stellingen met 'ja' beantwoorden? Dan ziet u ongetwijfeld mogelijkheden in het concept van prestatimanagement.

De Waal en Kerklaan (2003)

4.2 Bepalen welke indicatoren gemeten gaan worden

“Meten is weten” is een gangbare uitdrukking. Eigenlijk luidt de hele uitdrukking “meten is weten, veel meten is zweten, te veel meten is vergeten”. Dit gaat zeker ook op voor het gebruik van indicatoren; niet alles kan continu gemeten worden en dus is het van belang om een prioriteit te bepalen. Ook zijn er verschillende indicatoren die sowieso bekend zijn en die relatief eenvoudig te monitoren zijn. Veel van deze indicatoren komen naar voren in de meerjaren strategische personeelsplanning. Op deze indicatoren gaan we hier minder in.

Er zijn verschillende manieren om te bepalen welke indicatoren in aanmerking komen voor monitoring:

Top down analyse

Bij deze manier van prioriteren wordt uitgegaan van de strategie die het bestuur en de onderliggende scholen hebben ontwikkeld. Per beleidsterrein worden succesfactoren gekozen en deze worden vervolgens uitgedrukt in maatstaven en prestatienormen. Een manier om dit te doen is bijvoorbeeld het organiseren van een reeks groepsessies. Om draagvlak te creëren is het van belang dat er ook door leerkrachten meegedacht kan worden.

Bottom up analyse

Aan medewerkers zelf kan gevraagd worden wat zij belangrijke indicatoren vinden. Bij het vinden van passende indicatoren voor personeelsbeleid worden dan vragen gesteld als: “Hoe merk je dat het beheersen van de werkdruk wel of niet lukt?”, “Wat is voor jou belangrijk om de gesprekscyclus goed te kunnen uitvoeren?” en “Welke informatie heb je nodig om te bepalen of iemand goed functioneert?”.

Ontwikkelpunten analyse

Wanneer we op deze manier prioriteren dan bezien we de huidige stand van zaken binnen een school als onderdeel van een ontwikkeling. Vervolgens kijken we welke punten deze ontwikkeling belemmeren. Voor elk van deze ontwikkelpunten worden indicatoren gekozen en vervolgens worden deze gemonitord totdat dit niet meer nodig is.

Geschiktheid van de te meten indicatoren

Nadat bepaald is welke indicatoren gemeten zouden moeten worden om inzicht te krijgen in de belangrijkste aspecten van personeelsbeleid, is het van belang om te bepalen of de indicatoren wel op een acceptabele manier gemeten kunnen worden. Daarom moet per indicator bepaald worden of de indicator voldoet aan de volgende SMART-criteria:

Specifiek: de prestatie-indicator is duidelijk afgebakend en omlijnd, zodat geen misverstanden kunnen ontstaan over de reikwijdte van de prestatieindicator.

Meetbaar: de prestatie-indicator kan daadwerkelijk gemeten worden.

Actiegeoriënteerd: op de prestatie-indicator kan actie worden ondernomen

Relevant: de prestatie-indicator meet een activiteit die de manager zelf uitvoert, en is daarom belangrijk voor de manager.

Tijdig: de resultaten op de prestatie-indicator zijn met zo'n frequentie beschikbaar dat de manager daar nog actie op kan ondernemen.

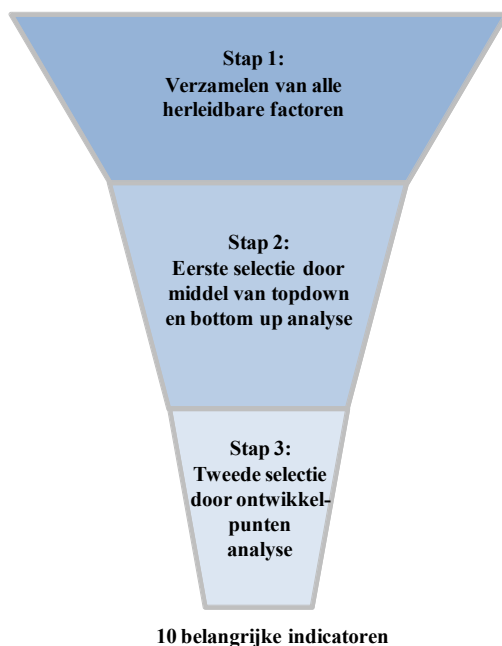
(De Waal en Kerklaan, 2003)

In de volgende paragraaf beschrijven we hoe we de bovenstaande methoden hebben toegepast om te komen tot een selectie van indicatoren voor de Alliantie.

4.3 Belangrijke indicatoren voor de Alliantie

Aan de hand van de in de vorige paragraaf beschreven methoden hebben we bepaald wat voor de Alliantie belangrijke indicatoren zijn om te meten. In deze paragraaf beschrijven we de stappen die genomen zijn. Uiteraard kunnen andere schoolbesturen vergelijkbare stappen doorlopen. De stappen staan schematisch weergegeven in figuur 4.1. Zoals te zien is in deze figuur hanteren we een trechtermodel waarbij we uiteindelijk 10 indicatoren overhouden. Deze indicatoren geven we weer in het laatste gedeelte van deze paragraaf.

Figuur 4.1 – Stappen voor het bepalen van de belangrijkste indicatoren



We gaan dieper op elke stap in:

Stap 1: Verzamelen van alle herleidbare indicatoren

Uit de literatuurstudie in hoofdstuk 2 en de interviews in hoofdstuk 3 konden we een hele reeks indicatoren herleiden. Deze hebben we opgenomen in een gecategoriseerde lijst van een kleine 150 indicatoren. Op deze manier kregen we een idee van welke indicatoren er allemaal gebruikt kunnen worden om personeelsbeleid te monitoren. Uiteraard is het voor een bestuur / school ondoenlijk om deze allemaal te monitoren, daarom is een eerste selectie gemaakt door middel van topdown en bottom up analyse.

Stap 2: Eerste selectie door middel van topdown en bottom up analyse

Bij deze stap hebben we Alliantie beleidsstukken en de verslagen van interviews met centrale P&O, schoolleiders, decentrale P&O medewerkers, teamleiders en leerkrachten geanalyseerd. Doel was om te bepalen welke indicatoren uit stap 1 gekoppeld konden worden aan zaken die de diverse betrokkenen belangrijk vinden op het gebied van personeelsbeleid. Twee voorbeelden hiervan staan in de onderstaande kaders

Voorbeeld van top down analyse

In een Alliantie beleidsstuk (HRM visie) staat: “Er wordt geïnvesteerd in permanent leren en ontwikkelen”. Om te bepalen of dit gebeurt kunnen de volgende indicatoren gemeten worden:

| | |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Intensiteit van het personeelsbeleid | Aantal personeelsinstrumenten waarmee leerkrachten het afgelopen jaar in aanraking zijn gekomen |
| Beschikbaar scholingsbudget | Scholingsbudget per leerkracht |
| Verticale scholing | Percentage leerkrachten dat verticale scholing volgt (bijv. management development traject, lerarenopleiding, scholing t.b.v. LC/LD functies) |
| Horizontale scholing | Percentage leerkrachten dat horizontale scholing (bijv. vakgerichte opleiding, opleiding tot coach) |

Voorbeeld van bottom up analyse

In interviews geven leerkrachten aan dat ze graag gestimuleerd worden op het gebied van scholing en loopbaanontwikkeling. Met de volgende indicatoren kan gemeten worden of dit het geval is:

| | |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| Toewijzing individuele scholing | Percentage leerkrachten dat tevreden is over het gunnen/toekennen voor individuele scholing |
| Stimulering scholingsadvies | Aantal leerkrachten dat door de schoolleiding is gevraagd zich gericht te scholen |

Uiteindelijk hielden we zo ruim 60 indicatoren over. Om deze nog verder te reduceren hebben we samen met de Alliantie een ontwikkelpunten analyse uitgevoerd.

Stap 3: Tweede selectie door ontwikkelpunten analyse

In een sessie met het hoofd P&O en één van de centrale beleidsmedewerkers hebben we naar aanleiding van dit rapport gesproken over de ontwikkeling van personeelsbeleid binnen de Alliantie. Hierbij hebben we gekeken naar factoren die ervoor kunnen zorgen dat de Alliantie de lijn die is ingezet kan doorzetten. De ontwikkelpunten ingebracht door het ITS zijn de volgende:

- Aandacht en waardering voor leerkrachten
- Uniformiteit van uitvoering van personeelsbeleid door teamleiders
- Mogelijkheden voor teamleiders om personeelsbeleid uit te voeren
- Benutting van personeelinformatiesysteem
- Samenhang tussen instrumenten binnen personeelsbeleid

Deze zijn door de Alliantie aangevuld met:

- Nieuwe leerkrachten behouden
- De capaciteiten van leerkrachten benutten
- Vertrouwen in de gesprekscyclus door personeel
- Inzicht in mate waarin voldaan wordt aan bekwaamheidseisen¹

Aan de ontwikkelpunten zijn vervolgens indicatoren gekoppeld, waarbij een keuze werd gemaakt uit de indicatoren die overbleven uit de eerste selectieronde. Op deze manier hielden we 10 indicatoren over die weergegeven staan in tabel 4.1. Opvallend is dat het allemaal “zachte” indicatoren zijn die het beste te meten zijn met behulp van een vragenlijst. Enkele indicatoren worden ook al gemeten door middel van onderzoeken naar de tevredenheid van medewerkers.

¹ Terecht wordt door de Alliantie opgemerkt dat inzicht in de mate waarin wordt voldaan aan bekwaamheidseisen alleen niet genoeg is. Er moeten vooral ook maatregelen genomen worden om de bekwaamheid van leerkrachten te vergroten en op peil te houden. Permanent opleiden is dus nodig.

Tabel 4.1 – Belangrijke indicatoren voor de Alliantie

| Ontwikkelpunt | Indicator | Operationalisatie |
|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Aandacht en waardering voor leerkrachten | Ervaren waardering | Percentage leerkrachten dat zich door teamleiders en schoolleiding gewaardeerd voelt in zijn of haar werk |
| Nieuwe leerkrachten behouden | Vast kunnen houden van nieuwe medewerkers | Percentage aangetrokken medewerkers dat langer dan twee jaar in dienst blijft |
| De capaciteiten van leerkrachten benutten | Benutting capaciteiten van leerkrachten | Percentage leerkrachten dat tevreden is over het aansluiten van hun functie bij hun capaciteiten. |
| Vertrouwen in gesprekscyclus door personeel | Vertrouwen in gesprekscyclus | Percentage leerkrachten dat er vertrouwen in heeft dat de gesprekscyclus een voldoende basis biedt voor beoordeling |
| Inzicht in mate waarin voldaan wordt aan bekwaamheidseisen | Voldoen aan bekwaamheidseisen | Percentage leerkrachten dat voldoet aan de bekwaamheidseisen behorend bij de functie |
| Uniformiteit van uitvoering van personeelsbeleid door teamleiders | Uniformiteit uitvoering van personeelsbeleid door teamleiders | Percentage leerkrachten dat vindt dat er binnen de school verschillen zijn in de uitvoering van personeelsbeleid |
| Mogelijkheden voor teamleiders om personeelbeleid uit te voeren | P&O uitvoeringscapaciteit bij teamleiders | Percentage teamleiders dat tevreden is over de mogelijkheden om P&O taken te kunnen uitvoeren (voldoende tijd, aandacht) |
| Benutting van personeelinformatiesysteem | Tevredenheid over e-hrm software | Percentage gebruikers van (e-hrm) software dat tevreden is over de mogelijkheden en het gebruikersgemak van (de e-hrm) software |
| Samenhang tussen instrumenten binnen personeelsbeleid | Verticale Integratie | Percentage van leerkrachten dat relatie tussen eigen ontwikkeldoelen en doelen van school kan aangeven |
| | Horizontale integratie 1 | Mate waarin de verschillende onderdelen van personeelsbeleid volgens leerkrachten en teamleiders op elkaar aansluiten / samenhangen |

Wanneer we deze indicatoren beoordelen op de SMART principes uit paragraaf 4.2, dan blijkt dat sommige indicatoren wellicht nog specifiekier geformuleerd zouden kunnen worden. Een voorbeeld hiervan is de ervaren waardering. Deze indicator kan

verfijnd worden door leerkrachten te vragen voor welke zaken ze meer waardering willen krijgen (inzet, vakmanschap etc.). Voor enkele indicatoren is het belangrijk dat ze frequent genoeg (tijdig) gemeten worden. Dit geldt voor de ervaren waardering door leerkrachten, maar ook voor de P&O uitvoeringscapaciteit bij teamleiders. Door deze regelmatig te meten kan er ook direct actie ondernomen worden wanneer dit nodig is.

Door de Alliantie werd tenslotte opgemerkt dat schoolbesturen ervoor moeten waken dat leraren niet worden overspoeld met instrumenten om indicatoren te meten. De samenhang tussen de diverse metingen en indicatoren moet wel duidelijk zijn voor leraren.

Literatuur

- Hanson, E.M. (1996). *Educational administration and organizational behaviour*. Boston: Allyn and Bacon.
- Jettinghof, K. en J. Scheeren. (2010). *Loopbanen in het onderwijs. Analyse van loopbaanontwikkeling in het onderwijs*. Den Haag: SBO
- Kuijk, Jos van en Gerrit Vrieze (2008). *Casestudies Convenant professionalisering en begeleiding van leraren in het po en vo*. Nijmegen: ITS.
- Kuijk, Jos, van, H. van Gennip en G.. Vrieze (2009). *De werking van bekwaamheidseisen*. Nijmegen: ITS.
- Ministerie van BZK (2008). *Jong en gewild*. Den Haag: BZK
- Ministerie van OCW (2010). *Nota werken in het onderwijs 2010*. Den Haag: OCW
- OECD (2009-1). *Education at glance. OECD indicators*. Parijs: OECD.
- OECD (2009-2). *Creating Effective Teaching and Learning Environments: First Results from TALIS*. Parijs: OECD.
- Runhaar, Piety, Judith Konermann, Marja van den Eijnden en Marc van Rooden (2009). *Duurzaam personeels- en professionaliseringsbeleid. Van papieren tijgers naar een professionelere school*. Den Bosch: KPC.
- SBO (2005) *Handboek Integraal Personeelsbeleid VO, deel 1 handboek*. Den Haag: SBO.
- Vermeulen. Marc en Vermeulen Marjan, (2006). *Van routine naar ontwikkeling, HRD en HRM in de onderwijssector*. Develop Kwartaaltijdschrift over Human Resources Development. HRD Fonds: Rotterdam.
- Vink, R, Saskia van der Fuhr, Joris de Rooij en Marijke van Vijfeijken (2008). *Commitment van middenmanagers in onderwijs. onderzoek naar middenmanagers in het voortgezet onderwijs en mbo*. Tilburg: IVA.
- Vrieling, Sil, Rianne Kloosterman en Nico van Kessel (2004). *Arbeidssatisfactie in de loopbaan. Een nadere analyse van gegevens uit het personeelsonderzoek 2003 en het mobiliteitsonderzoek 2002*. Den Haag: OCW.
- Waal, de, A. en L. Kerklaan (2003). *De gedreven school: op weg naar affectief en effectief gedreven onderwijs*. O&I / Holland Consulting Group.

Daarnaast zijn documenten en noties gebruikt van de Alliantie voortgezet onderwijs in Nijmegen.

Bijlage – Suggesties voor indicatoren

Deze bijlage geeft een indruk van welke indicatoren er eventueel te meten zijn. We geven deze hier weer ter inspiratie. Het is niet raadzaam om dit overzicht niet te hanteren als een soort menukaart waar indicatoren uit gekozen kunnen worden. Voor het kiezen van de juiste indicatoren verwijzen we graag naar paragraaf 4.2. De indicatoren in zijn verdeeld over de volgende deelgebieden:

- Werving en selectie;
- Ontwikkeling, beoordeling en beloning;
- Personeelsplanning;
- Arbeidsomstandigheden;
- Kwaliteit van personeelsbeleid.

WERVING EN SELECTIE

| <i>Indicator</i> | <i>Operationalisatie</i> |
|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Moelijk vervulbare vacatures | Aantal niet ingevulde vacatures (per jaar) |
| Duur openstaande vacatures leraren | Gemiddelde duur van openstaande vacatures voor leerkrachten |
| Openstaande vacatures | Aantal openstaande vacatures per 1 september |
| Onvervulde vacatures intensiteit | Openstaande vacatures als percentage van het totale personeelsbestand |
| Beschikbaar wervingsbudget | Budget voor uitgaven op het gebied van werving |
| Besteed wervingsbudget | Bedrag uitgegeven aan werving |
| Interne sollicitaties bij leerkracht vacatures | Gemiddelde aantal interne sollicitanten bij leerkracht vacatures |
| Externe sollicitaties bij leerkracht vacatures | Gemiddelde aantal externe sollicitanten bij leerkracht vacatures |
| Doorlooptijd sollicitatieprocedure | Gemiddelde doorlooptijd sollicitatieprocedure |
| Klachten sollicitatieprocedure | Aantal geregistreerde klachten over het verloop van sollicitatieprocedures |
| Vast kunnen houden van nieuwe medewerkers | Percentage aangetrokken medewerkers dat langer dan twee jaar in dienst blijft |

ONTWIKKELING, BEOORDELING EN SCHOLING

| <i>Indicator</i> | <i>Operationalisatie</i> |
|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ontwikkel- en loopbaanmogelijkheden | |
| Begeleiding nieuwe leerkrachten | Percentage nieuwe leerkrachten dat tevreden is over de begeleiding van beginnende leerkrachten |
| Behoeftte aan loopbaanontwikkeling | Percentage leerkrachten dat behoefte heeft aan afspraken over loopbaanontwikkeling |
| Behoeftte aan loopbaanadvies | Percentage leerkrachten dat behoefte heeft aan loopbaanadvies |
| Loopbaanmogelijkheden | Percentage leerkrachten dat aangeeft loopbaanmogelijkheden te zien binnen de eigen school |
| Aantal promoties | Percentage leerkrachten dat in het afgelopen jaar een promotie kreeg |
| Eerlijkheid promoties | Percentage leerkrachten dat promoties eerlijk vindt verlopen |
| Afspraken over loopbaanontwikkeling | Percentage leerkrachten dat afspraken heeft gemaakt over loopbaanontwikkeling |
| Gebruik loopbaanadvies | Percentage leerkrachten dat gebruik heeft gemaakt van loopbaanadvies |
| Intervisiegesprekken | Gemiddeld aantal geregistreerde intervisie gesprekken tussen leerkrachten onderling en tussen teamleiders onderling, per jaar. |
| Benutting capaciteiten van leerkrachten | Percentage leerkrachten dat tevreden is over het aansluiten van hun functie bij hun capaciteiten. |
| Gesprekscyclus | |
| Afgestemde verwachtingen | Percentage leerkrachten en teamleiders dat aangeeft te weten wat er het komend schooljaar van hen verwacht wordt qua taken en verantwoordelijkheden. |
| Uitvoering van gesprekscyclus | Percentage leerkrachten dat jaarlijks een gesprek uit de gesprekscyclus heeft. |
| Vertrouwen in gesprekscyclus | Percentage leerkrachten dat er vertrouwen in heeft dat de gesprekscyclus een voldoende basis biedt voor beoordeling |
| Plannen van persoonlijke ontwikkeling | Percentage leerkrachten dat een POP heeft |
| Bijhouden persoonlijk ontwikkeling | Percentage leerkrachten dat het afgelopen jaar de POP heeft gelezen, gewijzigd of besproken |
| Klachten over selectieprocedures | Aantal klachten over het verloop van de selectieproce- |

| <i>Indicator</i> | <i>Operationalisatie</i> |
|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | duren en aantal beroepen tegen selectiebeslissingen |
| Exitgesprekken | Percentage vertrokken leerkrachten waarmee een exitgesprek is gevoerd |
| Beloning en waardering | |
| Ervaren waardering | Percentage leerkrachten dat zich door teamleiders en schoolleiding gewaardeerd voelt in zijn of haar werk |
| Informeel aandacht | Percentage leerkrachten dat aangeeft voldoende informele gesprekken te voeren met teamleiders |
| Tevredenheid over geldelijke beloning | Percentage leerkrachten dat tevreden is over de geldelijke beloning (loon) |
| Tevredenheid over niet-geldelijke beloning | Percentage leerkrachten dat tevreden is over de geldelijke beloning (bloemetjes, bonnen etc.) |
| Mogelijkheden voor niet-geldelijke beloning | Percentage teamleiders dat aangeeft voldoende mogelijkheden te zien voor niet-geldelijke beloning |
| Vertrouwen in gratificaties | Percentage leerkrachten dat er gelooft een gratificatie te zullen ontvangen wanneer daar een aanleiding voor is. |
| Responsiviteit van gratificaties | Gemiddelde tijd tussen het toekennen en uitkeren van gratificaties |
| Spreading van gratificaties | Percentage van de leerkrachten dat een gratificatie heeft ontvangen. |
| Aantrekkelijkheid secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden | Percentage leerkrachten dat gebruik maakt van secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden |
| Attitude t.o.v. beloningsdifferentiatie | Percentage leerkrachten dat voorstander is van beloningsdifferentiatie |
| Scholing | |
| Beschikbaar scholingsbudget | Scholingsbudget per leerkracht |
| Besteed scholingsbudget | Besteed scholingsbudget per leerkracht |
| Aanvragen individuele scholing | Aantal individuele scholingsaanvragen |
| Aanbod collectieve scholing | Aantal cursussen voor collectieve scholing |
| Tevredenheid over aanbod van scholing | Percentage leerkrachten dat tevreden is over het scholingsaanbod |
| Toewijzing individuele scholing | Percentage leerkrachten dat tevreden is over het gunnen/toekennen voor individuele scholing |
| Opkomst scholingsdagen | Percentage leerkrachten dat aanwezig is bij collectieve scholingsdagen |

| <i>Indicator</i> | <i>Operationalisatie</i> |
|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Verticale scholing | Percentage leerkrachten dat verticale scholing volgt (bijv. management development traject, lerarenopleiding, scholing t.b.v. LC/LD functies) |
| Horizontale scholing | Percentage leerkrachten dat horizontale scholing (bijv. vakgerichte opleiding, opleiding tot coach) |
| Populariteit opleidingsscholen | Aantal nieuwe leerkracht in opleiding en stagiaires |
| Slagingspercentage opleidingsscholen | Aantal leerkrachten in opleiding en stagiaires dat interne opleiding succesvol afrondt |
| Doorstroom opleidingsscholen | Aantal leerkrachten in opleiding en stagiaires dat na de interne opleiding minimaal 2 jaar werkzaam blijft bij de Alliantie |
| Stimulering scholingsadvies | Aantal leraren dat door schoolleiding / teamleiders is gestimuleerd zich gericht te scholen |
| Dossiervorming | |
| Bekwaamheidsdossier | Percentage van leerkrachten waar een bekwaamheidsdossier van is. |
| Gebruik bekwaamheidsdossier | Aantal keren dat er een bekwaamheidsdossier is opgevraagd |
| Toegankelijkheid bekwaamheidsdossiers | Percentage teamleiders dat aangeeft binnen een uur te kunnen beschikken over een meerdere bekwaamheidsdossiers |
| Volledigheid bekwaamheidsdossiers | Percentage teamleiders dat vindt dat de bekwaamheidsdossier voldoende informatie bevatten |
| Voldoen aan bekwaamheidseisen | Percentage leerkrachten dat voldoet aan de bekwaamheidseisen behorend bij de functie |
| Prestatiemetingen | |
| Klachten van leerlingen | Aantal binnengekomen klachten van leerlingen over leerkrachten |
| Klachten van ouders | Aantal binnengekomen klachten van ouders over leerkrachten |
| Beoordelingscore | Gemiddelde score van beoordelingen van leerkrachten |
| Officiële waarschuwingen | Aantal officiële waarschuwingen of berispingen aan leerkrachten |
| Individuele terugkoppeling van prestatie-indicatoren | Percentage leerkrachten dat periodiek prestatie-indicatoren (cijfers, klokuren etc.) krijgt teruggekoppeld |

| | |
|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Team terugkoppeling van prestatie-indicatoren | Percentage van de teams waarin periodiek prestatie-indicatoren (cijfers, klokuren etc.) worden teruggekoppeld |
|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

PERSONEELSPLANNING

| <i>Indicator</i> | <i>Operationalisatie</i> |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Huidige functiemix | Huidige verhouding aantal LB/LC/LD leerkrachten |
| Gewenste functiemix | Gewenste verhouding aantal LB/LC/LD leerkrachten |
| Mening van vertrokken leerkrachten | Beoordeling van school door vertrokken leerkrachten |
| Aandeel parttime aanstellingen | Percentage leerkrachten met parttime aanstelling |
| Aandeel tijdelijke aanstellingen | Percentage leerkrachten met tijdelijke aanstelling |
| Aandeel managers | Percentage management FTE's |
| Aandeel jongeren | Percentage leerkrachten jonger dan 30 |
| Aantal medioren | Percentage leerkrachten ouder dan 30 en jonger dan 55 |
| Aandeel senioren | Percentage leerkrachten ouder dan 55 |
| Verhouding man-vrouw | Ratio mannen:vrouwen |
| Omvang van personeelsbestand | Aantal leerkrachten |
| Uitstroom van leerkrachten | Aantal leerkracht dat uitstroomt |
| Instroom van leerkrachten | Aantal leerkracht dat instroomt |
| Uitstroom van leerlingen | Aantal leerlingen dat uitstroomt |
| Instroom van leerlingen | Aantal leerlingen dat instroomt |
| Duur dienstverband | Gemiddelde duur dienstverband van leerkrachten |
| Bekwaamheid | Percentage leerkrachten dat voldoet aan bekwaamheidseisen |
| Bevoegde leerkrachten | Percentage bevoegde leerkrachten |
| Verloop | Vertrokken FTE's min aangetrokken FTE's |
| Pensioenleeftijd | Gemiddelde leeftijd van leerkrachten die met pensioen gaan |
| Gemiddelde leeftijd | Gemiddelde leeftijd van leerkrachten |
| Verhouding leerlingen:leerkrachten | Ratio leerlingen:leerkrachten |
| Langer doorwerken | Percentage leerkrachten boven de 65 dat langer doorwerkt |
| Levensloopregeling deelname | Percentage leerkrachten dat gebruik maakt van een levensloopregeling |
| BAPO deelname | Percentage leerkrachten dat gebruik maakt van BAPO |

ARBEIDSOMSTANDIGHEDEN

| <i>Indicator</i> | <i>Operationalisatie</i> |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ziekteverzuim | frequentie ziekteverzuim |
| Ziekteverzuim | gemiddelde duur ziekteverzuim |
| Kortdurend ziekteverzuim | Percentage leerkrachten en teamleiders met kortdurend ziekteverzuim |
| Langdurig ziekteverzuim | Percentage leerkrachten en teamleiders met langdurig ziekteverzuim |
| Klimaatbeheersing | Gemiddelde tevredenheid over klimaatbeheersing |
| Medewerkerstevredenheid | Gemiddelde tevredenheid van medewerkers |
| Metten van arbeidsomstandigheden | Frequentie van meting van arbeidsomstandigheden |
| Werkdruk | Percentage leerkrachten en teamleiders dat werkdruk te hoog vindt |
| Veiligheidsgevoel | Percentage leerkrachten dat zich onveilig voelt op school |
| Uit de klas sturen | Aantal leerlingen dat leerkrachten uit de klas sturen |
| Lesuitval door ziekte | Aantal lessen dat uitvalt als gevolg van zieke leerkrachten |
| Vervangingsuren | Gemiddeld aantal uren dat een leerkracht extra lessen geeft om gaten op te vullen, per leerkracht |

KWALITEIT VAN PERSONEELSBELEID

| <i>Indicator</i> | <i>Operationalisatie</i> |
|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Omvang en acceptatie | |
| Dekking van personeelsbeleid | Mate waarin strategische doelen zijn vertaald naar tactische P&O middelen die op operationeel niveau ingezet worden |
| Draagvlak personeelsbeleid | Percentage leerkrachten en teamleiders dat het personeelsbeleid en de gehanteerde instrumenten onderschrijft |
| Intensiteit van het personeelsbeleid | Aantal personeelsinstrumenten waarmee leerkrachten het afgelopen jaar in aanraking zijn gekomen |
| Implementatie van personeelsinstrumenten | Percentage van de personeelsinstrumenten dat op alle scholen is ingevoerd |
| Bekendheid van personeelsinstrumenten | Percentage leerkrachten en teamleiders dat van het bestaan van personeelsinstrumenten afweet |

| <i>Indicator</i> | <i>Operationalisatie</i> |
|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gebruikersgemak personeelsinstrumenten | Tevredenheid over gebruikersgemak van personeelsinstrumenten door leerkrachten en teamleiders |
| Vertrouwen in personeelsinstrumenten | Percentage leerkrachten dat vindt dat personeelsinstrumenten eerlijk en transparant zijn |
| Eenduidige interpretatie en uitvoering | Mate waarin er eenduidigheid is (uniformiteit) over interpretatie en uitvoering van kaders, regelingen en beleid |
| Vrijheid qua personeelsbeleid, als school | Tevredenheid over schoolleiders en decentrale P&O medewerkers over de vrijheid om het centrale personeelsbeleid al dan niet te volgen / in te vullen |
| Evaluatie | |
| Kwalitatief inzicht personeelsbestand | School weet welke competenties ze wel en niet in huis heeft en bij welke secties. |
| Inhoudelijke analyse gesprekscyclus | Inhoudelijk analyseren van gevoerde gesprekken voor toekomstig beleid en acties |
| Toegang tot indicatoren | Hebben teamleider, directie en P&O inzicht in de voor hen belangrijke P&O indicatoren |
| Evaluatie van P&O beleid en uitvoering | Frequentie en diepte van het evalueren van het P&O beleid en de uitvoering daarvan |
| Systeem van klachtenregistratie en afhandeling | Klachten worden geregistreerd en geanalyseerd |
| Integratie | |
| Onderschrijven visie en doelen | Percentage leerkrachten/teamleiders dat visie en doelen school ook als eigen visie/doelen ziet |
| Verticale integratie | Percentage van leerkrachten dat relatie tussen eigen ontwikkeldoelen en doelen van school kan aangeven |
| Horizontale integratie 1 | Mate waarin de verschillende onderdelen van personeelsbeleid volgens leerkrachten en teamleiders op elkaar aansluiten / samenhangen |
| Horizontale integratie 2 | Mate waarin personeelbeleid afgestemd wordt / is met andere beleidsterreinen |
| Resultaten | |
| Bevorderen eigen ontwikkeling | Percentage leerkrachten dat vindt dat het personeelbeleid de eigen ontwikkeling vergroot |
| Bevorderen kwaliteit van het onderwijs | Percentage leerkrachten dat vindt dat het personeelsbeleid de kwaliteit van het onderwijs vergroot |
| Plaats van P&O | |
| Omvang P&O | Aantal FTE voor P&O als percentage van totaal FTE |

| | |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Positie P&O | Mate van ondersteuning P&O bij uitvoeren decentraal personeelsbeleid / tevredenheid hierover. |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|

| Indicator | Operationalisatie |
|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| P&O Afdeling | |
| Tevredenheid over doorlooptijden | Percentage leerkrachten en teamleiders dat tevreden is over doorlooptijden van P&O procedures |
| Tevredenheid over responsiviteit | Percentage leerkrachten en teamleiders dat tevreden is over de snelheid van het beantwoorden van vragen en verzoeken door de P&O afdeling |
| Tevredenheid over communicatie | Percentage leerkrachten en teamleiders dat vindt dat ze goed geïnformeerd worden over het personeelsbeleid en personeelsinstrumenten |
| Tevredenheid over klantgerichtheid | Percentage leerkrachten en teamleiders dat tevreden is over de interne klantgerichtheid P&O |
| Tevredenheid over e-hrm software | Percentage gebruikers van (e-hrm) software dat tevreden is over de mogelijkheden en het gebruikersgemak van (de e-hrm) software |
| Teamleiders | |
| P&O in de lijn | Percentage van de P&O werkzaamheden (uren) dat beschikbaar is voor ondersteuning teamleiders |
| P&O uitvoeringscapaciteit bij teamleiders | Percentage teamleiders dat tevreden is over het kunnen uitoefenen van P&O taken (voldoende tijd, aandacht) |
| P&O uitvoeringscapaciteit bij teamleiders | Inschatting van teamleiders over bekwaamheid voor uitvoeren van P&O taken |
| Gebruik managementcontracten | Percentage teamleiders dat werkt met een managementcontract met daarin aandacht voor P&O zaken |
| Tevredenheid over P&O ondersteuning voor teamleiders | Percentage teamleiders dat tevreden is over de ondersteuning vanuit P&O |
| Uniformiteit uitvoering van personeelsbeleid door teamleiders | Percentage leerkrachten dat vindt dat er binnen de school verschillen zijn in de uitvoering van personeelsbeleid |
| Span of control teamleiders | Gemiddeld aantal leerkrachten waar teamleiders leiding aan geven |

Zicht op personeelsbeleid: waarde van en indicatoren voor monitoring

Binnen het voortgezet onderwijs wordt veel tijd en energie gestoken in het professionaliseren van leraren, scholen en schoolbesturen. Voor scholen en schoolbesturen is het belangrijk om na te gaan of dit daadwerkelijk wat oplevert. In hoeverre zijn de scholen een “professionele school”? Dit kortlopend onderwijsonderzoek beschrijft hoe scholen en schoolbesturen in het voortgezet onderwijs deze vraag kunnen beantwoorden voor een belangrijk beleidsterrein: het gevoerde personeelsbeleid.

Het onderzoek is uitgevoerd binnen de Alliantie Voortgezet Onderwijs voor Nijmegen en het Land van Maas en Waal. Binnen dit schoolbestuur heeft personeelsbeleid een duidelijke plaats gekregen; zo zijn alle onderliggende scholen academische opleidingsscholen en wordt er actief gewerkt aan een set kaderregelingen die de onderliggende scholen ondersteunen bij het voeren van een professioneel personeelsbeleid. In het kader hiervan vraagt de Alliantie zich af wat belangrijke hrm-gebieden zijn en welke indicatoren daarvoor op te stellen zijn om deze te monitoren. Ook leeft de vraag wat de Alliantie op deze hrm-gebieden al inzet, of ze dat goed doet en waar er verbeteringen mogelijk zijn.

Tenslotte moest de vraag beantwoord worden of de ingezette middelen wel voldoende aansluiten bij de behoeften van leraren. In dit onderzoek zijn deze vragen beantwoord door middel van documentenanalyse, literatuuronderzoek en gesprekken met het bestuur, centrale medewerkers P&O, schoolleiders en decentrale medewerkers P&O, teamleiders en leraren.

Indicatoren spelen in dit onderzoek een belangrijke rol, omdat scholen en schoolbesturen als de Alliantie deze kunnen gebruiken als middel om zicht te houden op het gevoerde beleid. We hebben daarom per hrm-gebied harde en minder harde indicatoren geformuleerd. In de commerciële en industriële sector is het al langer gangbaar om te werken met (prestatie)indicatoren. De manier waarop deze sectoren met indicatoren omgaan, is om diverse redenen niet zomaar overdraagbaar naar het onderwijs. In dit rapport hebben daarom geprobeerd een vertaalslag te maken die recht doet aan het onderwijs. Naast de Alliantie kunnen ook andere scholen en besturen hun voordeel hiermee doen.