

# Strategisch personeelsbeleid in het VO

2020-meting in het kader van de monitoring van de afspraak in het geactualiseerde Sectorakkoord VO (2018) over de versterking van strategisch personeelsbeleid

*Onderzoek uitgevoerd door*  
Universiteit Utrecht  
Departement Bestuurs- en Organiseringswetenschap

Prof. dr. Eva Knies  
Prof. dr. Peter Leisink  
Julia Penning de Vries, MSc

In opdracht van  
VO-raad  
Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

Maart 2021



# Dankwoord

Onderzoek is altijd afhankelijk van de bereidheid van velen om een bijdrage te leveren. Maar voor de uitvoering van dit onderzoek naar de staat van strategisch personeelsbeleid in het voortgezet onderwijs was die bereidheid nog belangrijker dan anders. Het onderzoek vond immers plaats tijdens de pandemie veroorzaakt door het COVID-19 virus. De gevolgen daarvan vragen veel van al het onderwijspersoneel om het onderwijs zo goed mogelijk (online/hybride) doorgang te laten vinden. Daarom willen we op de eerste plaats alle besturen, schoolleiders en leraren bedanken die bereid waren een vragenlijst in te vullen. Met name willen we de eindverantwoordelijke schoolleiders van de 161 scholen bedanken die zelf de vragenlijst invulden en/of een uitnodiging doorstuurden aan de leraren en andere schoolleiders in hun school om aan het onderzoek deel te nemen. Dankzij de extra moeite die deze schoolleiders wilden nemen was het mogelijk de leraren te bereiken van wie een substantieel aantal bereid was de vragenlijst in te vullen. Verschillende besturen en schoolleiders hebben per e-mail laten weten dat zij vanwege de Corona-pandemie andere prioriteiten moesten stellen en niet aan het onderzoek deelnamen. Wij hebben daarvoor alle begrip. En des te meer dank voor de besturen, schoolleiders en leraren die ondanks al hun drukke bezigheden hebben meegewerkt aan dit onderzoek.

Voor de monitoring van de afspraak in het Sectorakkoord VO over versterking van het strategisch personeelsbeleid in het voortgezet onderwijs vond de nulmeting eind 2018 plaats. Het huidige onderzoek kon daarop voortbouwen. De leden van de werkgroep SHRM van het Ministerie van OCW, de Inspectie van het Onderwijs en de VO-raad, die als begeleidingscommissie voor het onderzoek fungeerden, willen we van harte danken voor hun feedback en assistentie. In het bijzonder willen we Jonah Opsteen bedanken die zorgde voor een up-to-date adressenlijst van besturen en eindverantwoordelijke schoolleiders in het voortgezet onderwijs. Daarnaast danken we Bas de Wit en zijn collega's van de VO-raad die contacten in hun scholennetwerk hebben aangemoedigd om aan het onderzoek mee te werken.

De nulmeting van 2018 bestond uit een onderzoek onder besturen in het voortgezet onderwijs. Dat onderzoek gaf een goed beeld van het strategisch personeelsbeleid zoals besturen dat beogen en percipiëren. We hebben erop aangedrongen om het vervolgonderzoek uit te breiden naar schoolleiders en leraren teneinde ook informatie te krijgen over de implementatie van strategisch personeelsbeleid en de doorwerking ervan in de schoolpraktijk. We zijn het Ministerie van OCW en de VO-raad dankbaar voor het mogelijk maken van dit vervolgonderzoek dat een diepgaander beeld geeft van de staat en ontwikkeling van het strategisch personeelsbeleid in het voortgezet onderwijs.

Eva Knies, Peter Leisink, Julia Penning de Vries



<b>1. Introductie</b>	<b>15</b>
<b>2. Strategisch personeelsbeleid (HRM) in relatie tot beoogde doelen</b>	<b>19</b>
2.1 Het concept strategisch personeelsbeleid (HRM)	19
2.2 Strategisch personeelsbeleid (HRM) in het VO	20
2.3 Voorwaarden die de effectiviteit van strategisch personeelsbeleid bepalen	22
2.4 Strategisch personeelsbeleid vanuit drie perspectieven	24
2.5 Strategisch personeelsbeleid en de duurzame inzetbaarheid van medewerkers	26
2.6 Strategisch personeelsbeleid en het ontwikkelperspectief voor leraren en schoolleiders	27
<b>3. Onderzoeks-verantwoording</b>	<b>29</b>
3.1 Populatie en respons	29
3.2 Indicatoren en meetschalen	32
3.3 Analyse en wijze van rapporteren	34
<b>4. Strategisch personeelsbeleid zoals gepercipieerd door besturen, schoolleiders en leraren in 2020</b>	<b>37</b>
4.1 Besturen	38
4.2 Schoolleiders	45
4.3 Leraren	50
<b>5. Vergelijking resultaten besturen in 2018 en 2020</b>	<b>56</b>
5.1 Vergelijking gemiddelde resultaten besturen 2018 en 2020	56
5.2 Resultaten besturen die in 2018 én 2020 hebben deelgenomen	60
<b>6. Vergelijking resultaten besturen, schoolleiders en leraren</b>	<b>65</b>
6.1 Vergelijking gemiddelde resultaten besturen, Schoolleiders en leraren	65
6.2 Resultaten scholen waarvan de schoolleider en leraren hebben deelgenomen	70
<b>7. Conclusie</b>	<b>73</b>
7.1 Afstemming strategisch personeelsbeleid op externe ontwikkelingen	74

7.2 Afstemming strategisch personeelsbeleid op onderwijskundige schooldoelen	74
7.3 Strategisch personeelsbeleid en duurzame inzetbaarheid van personeel	76
7.4 Strategisch personeelsbeleid en het ontwikkelperspectief van leraren en schoolleiders	78
7.5 Kwaliteit van implementatie van personeelsbeleid door schoolleiders	81
7.6 Afsluitend oordeel over de ontwikkeling van de staat van strategisch personeelsbeleid	83
<b>8. Literatuurlijst</b>	<b>87</b>
Bijlage A Scores besturen 2020	93
Bijlage B Scores schoolleiders 2020	103
Bijlage C Scores leraren 2020	114

# Samenvatting

Het Sectorakkoord VO bevat een afspraak gericht op versterking van het strategisch personeelsbeleid. Het sectorakkoord formuleert als streefbeeld: schoolbesturen stemmen hun personeelsbeleid af op onderwijskundige doelen en daaraan gekoppeld de professionele ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid van leraren en schoolleiders. Dit rapport beschrijft de staat van het strategisch personeelsbeleid anno 2020 en de ontwikkeling sinds de nulmeting in 2018 op de vijf bij dit streefbeeld aansluitende indicatoren:

1. Afstemming van strategisch personeelsbeleid op externe ontwikkelingen;
2. Afstemming van strategische personeelsbeleid op onderwijskundige doelen;
3. Duurzame inzetbaarheid;
4. Ontwikkelperspectief leraren en schoolleiders; en
5. Kwaliteit van implementatie van strategisch personeelsbeleid door schoolleiders.

Het monitoronderzoek werd in het najaar van 2020 uitgevoerd via een online vragenlijst onder besturen, schoolleiders en leraren. Daardoor geeft dit rapport zicht op het formeel beoogde beleid, de implementatie door schoolleiders en de ondersteuning die leraren ervaren. In Hoofdstuk 2 wordt de theoretische basis toegelicht. Aan bod komen de effectiviteit van strategisch personeelsbeleid die samenhangt met de relaties tussen beoogd, toegepast en gepercipieerd beleid, alsmede de concepten ontwikkelperspectief en duurzame inzetbaarheid.

Hoofdstuk 3 verantwoordt de uitvoering van het onderzoek. Aan het onderzoek hebben 134 van de 300 aangeschreven besturen deelgenomen. Dat is een respons van 45%. 91 van die besturen hebben ook deelgenomen aan het onderzoek in 2018. Voor het onderzoek onder schoolleiders en leraren is een adreslijst van de VO-raad gebruikt met 726 mailadressen van eindverantwoordelijke schoolleiders. Deze schoolleiders zijn uitgenodigd om aan het onderzoek deel te nemen. Tevens is hen gevraagd een uitnodiging te sturen aan de leraren en overige leidinggevenden in hun school. In totaal hebben 191 schoolleiders en 680 leraren uit 161 scholen deelgenomen aan het onderzoek. Dit komt neer op een respons van 22% van de scholen die zijn benaderd.

De vragenlijst voor besturen uit 2018 is ook gebruikt in 2020. De vragenlijst voor schoolleiders is vrijwel identiek aan die voor besturen. Waar de vragen voor besturen gaan over 'de scholen binnen uw bestuur' of 'de schoolleiders' (meervoud) hebben de parallele vragen voor schoolleiders betrekking op hun eigen school (enkelvoud) of op henzelf. De vragenlijst voor leraren gaat over hun eigen situatie; vragen over onderwerpen waar leraren geen direct zicht op hebben zijn weggelaten. De ontstane ruimte is benut voor vragen over de school als lerende organisatie.

De analyse van de gegevens is gericht op het genereren van beschrijvende data voor elke geleding (besturen, schoolleiders en leraren) (zie Hoofdstuk 4). In Hoofdstuk 5 worden de resultaten van besturen in 2018 en 2020 vergeleken: vershilscores van gemiddelden in 2018 en 2020 geven een beeld van de

verandering tussen de twee meetmomenten. In Hoofdstuk 6 worden de scores van de drie geledingen op de indicatoren voor strategisch personeelsbeleid systematisch met elkaar vergeleken. Dit is gebeurd door te analyseren of de gemiddelden van besturen en schoolleiders enerzijds en schoolleiders en leraren anderzijds significant van elkaar verschillen.

Hierna worden per indicator de belangrijkste bevindingen gepresenteerd. Daarnaast worden factoren en omstandigheden besproken waarvan wordt aangenomen dat ze invloed hebben op het beeld dat voor de betreffende indicator naar voren komt.

### **1. Afstemming strategisch personeelsbeleid op externe ontwikkelingen**

De afstemming van het strategisch personeelsbeleid op externe ontwikkelingen is volgens besturen goed en van 2018 naar 2020 licht verbeterd. Van de besturen die in 2018 en in 2020 hebben deelgenomen aan het onderzoek is de score bij 59% gelijk gebleven, bij 24% verbeterd en bij 17% verslechterd. Schoolleiders beoordelen de afstemming van het personeelsbeleid op de externe ontwikkelingen als ruim voldoende, maar dit oordeel is significant minder positief dan van besturen. Meer dan de helft van de besturen en schoolleiders zegt dat hun scholen in (zeer) sterke mate samenwerken met andere scholen in de regio aan actuele vraagstukken rond leerlingencrimp, werkdruk, lerarentekorten en onderwijskundige vernieuwing. De externe oriëntatie beperkt zich dus bij veel scholen niet tot het verkrijgen van informatie voor de ontwikkeling van het eigen beleid maar vertaalt zich ook in praktische samenwerking.

### **2. Afstemming strategisch personeelsbeleid op onderwijskundige schooldoelen**

De afstemming van het strategisch personeelsbeleid op de onderwijskundige doelen van scholen is volgens besturen goed en in 2020 significant verbeterd ten opzichte van 2018. Bij besturen die in 2018 en in 2020 hebben deelgenomen is de score bij 58% niet veranderd, bij 30% verbeterd en bij 12% verslechterd. In alle fasen van de PDCA-cyclus is de score in 2020 gemiddeld hoger dan in 2018. De afstemming van personeelsbeleid en onderwijskundige doelen is het minst sterk in de Check-fase. Slechts de helft van de besturen monitort in sterke mate in hoeverre het personeelsbeleid de gewenste resultaten oplevert. Schoolleiders geven een ruime voldoende aan de afstemming van personeelsbeleid op onderwijskundige schooldoelen, maar zij scoren significant minder positief dan besturen. Leraren geven een voldoende en zijn significant minder positief dan schoolleiders.

De ten opzichte van 2018 verbeterde afstemming van het personeelsbeleid op de onderwijskundige schooldoelen kan beschouwd worden als resultaat van constante beleidsaandacht van organisaties in het onderwijsveld. Niettemin blijven er aandachtspunten. Eén daarvan is de systematische monitoring van de mate waarin de beoogde resultaten worden bereikt. Een ander aandachtspunt is de afstemming van het personeelsbeleid op het professioneel gedrag van leraren. De verschillende percepties van besturen, schoolleiders en leraren suggereren dat het personeelsbeleid op het niveau van het voorgenomen beleid wel ruim voldoende is afgestemd op de onderwijskundige doelen maar dat de doorwerking ervan via de steun die leraren ervaren minder effectief is. Verbetering kan bijvoorbeeld bereikt worden door te vragen naar de ondersteuningsbehoeften van leraren en secties en teams de



ruimte te geven de schooldoelen uit te werken in plannen van aanpak voor hun leerdomein en te vragen welke ondersteuning zij nodig hebben om deze plannen uit te voeren.

### **3. Strategisch personeelsbeleid en duurzame inzetbaarheid van personeel**

Besturen zien arbeidsrisico's die de duurzame inzetbaarheid van medewerkers bedreigen in geringe tot enige mate voorkomen. Zij signaleren deze risico's in nagenoeg gelijke mate in 2020 als in 2018. Het oordeel van schoolleiders over hun eigen school komt hiermee overeen. Leraren rapporteren dat zij in hun eigen werk in geringe tot enige mate met arbeidsrisico's te maken hebben. Inzoomend op werkdruk signaleert ruim de helft van de besturen (52%) dat werkdruk in (zeer) sterke mate voorkomt bij de scholen onder het bestuur. Bijna twee-derde van de schoolleiders (64%) signaleert dat werkdruk in (zeer) sterke mate voorkomt in de eigen school, terwijl ruim de helft van de leraren (55%) in (zeer) sterke mate werkdruk in het eigen werk ervaart.

Maatregelen gericht op het omgaan met deze arbeidsrisico's zijn volgens besturen in 2020 in enige mate aanwezig. Dit is significant minder dan in 2018. Anno 2020 zijn maatregelen gericht op risico's van onveilige situaties en agressie en geweld vaker aanwezig dan maatregelen gericht op risico's van werkdruk en emotioneel zwaar werk. De oordelen van schoolleiders vallen iets lager uit dan van besturen maar dit verschil is niet significant. Leraren oordelen wel significant minder positief: zij zien slechts in geringe mate beleid gericht op het verminderen van arbeidsrisico's. Het onderdeel waar de scores het meest uiteenlopen is de mate waarin er beleid is gericht op werkdruk. Dergelijk beleid is volgens besturen en schoolleiders in enige mate aanwezig, volgens leraren slechts in geringe mate.

De geconstateerde verschillen kunnen met meerdere omstandigheden samenhangen. Op de eerste plaats is er een verschil in het aggregatieniveau waarop de vraag over aanwezige arbeidsrisico's betrekking heeft. Op de tweede plaats blijkt dat de Corona-pandemie impact heeft op de beoordeling van de besturen. Op de derde plaats kan het gesignaleerde verschil in aanwezigheid van bepaalde typen beleidsmaatregelen samenhangen met de aard van de arbeidsrisico's. Onveilige situaties en agressie en geweld zijn heftige situaties met een grote impact op medewerkers. Ook al komen dergelijke situaties relatief minder vaak voor, toch hebben besturen daar beleidsmaatregelen voor vanwege de potentieel grote impact ervan. Werkdruk en emotioneel zwaar werk zijn minder direct zichtbaar en hebben een sluipende impact op de gezondheid van medewerkers. Omdat er niet enkele uitgesproken beleidsmaatregelen beschikbaar zijn om de risico's van werkdruk en emotioneel zwaar werk aan te pakken is het denkbaar dat er op dit punt door leraren minder maatregelen ervaren worden. Daarom is het belangrijk dat besturen duidelijker communiceren over het personeelsbeleid gericht op deze risico's en dat leidinggevenden met leraren in gesprek gaan over wat leidinggevenden en zij zelf kunnen doen aan risico's van werkdruk en emotioneel zwaar werk.

Besturen beoordelen de mate waarin leraren en schoolleiders toegerust zijn voor hun werk en gemotiveerd zijn om zich professioneel te blijven ontwikkelen gemiddeld als ruim voldoende. Dit oordeel is iets positiever in 2020 dan in 2018 maar het verschil is niet significant. Zowel leraren als schoolleiders oordelen positiever over hun eigen duurzame inzetbaarheid dan de andere geledingen doen. De conclusie is net als in 2018 dat de duurzame inzetbaarheid van leraren meer aandacht verdient

in het strategisch personeelsbeleid. Slechts twee derde van de leraren zelf oordeelt dat zij duurzaam inzetbaar zijn. Daarentegen beoordelen bijna alle schoolleiders zichzelf als duurzaam inzetbaar. De factor die bij de duurzame inzetbaarheid van leraren relatief laag scoort is hun bereidheid om zich professioneel te blijven ontwikkelen passend bij de gewenste ontwikkeling van het onderwijs. Uit HRM-onderzoek is bekend dat deze bereidheid samenhangt met de mogelijkheden die ervaren worden om aan professionele ontwikkeling te werken.

#### **4. Strategisch personeelsbeleid en het ontwikkelperspectief van leraren en schoolleiders**

Besturen en schoolleiders beoordelen de steun die geboden wordt aan het ontwikkelperspectief van leraren als ruim voldoende terwijl leraren zelf die steun als voldoende zien. In 2020 wordt er volgens besturen gemiddeld minder steun geboden aan het ontwikkelperspectief van leraren dan in 2018. In 2020 is net als in 2018 de ondersteuning van het ontwikkelperspectief van leraren sterker gericht op de huidige functie dan op perspectieven naast de primaire functie of doorgroei naar een hogere functie; ondersteuning voor collectieve activiteiten gericht op onderwijs- en professionele ontwikkeling is sterk aanwezig. Dit patroon is zichtbaar bij de oordelen van besturen en schoolleiders. Het patroon in de oordelen van leraren wijkt daarvan af: zij oordelen wel positiever over de steun gericht op hun huidige functie dan over de steun voor ontwikkelperspectieven naast de primaire functie en doorgroei naar een hogere functie, maar zijn veel minder positief dan besturen en schoolleiders over de steun voor collectieve ontwikkelactiviteiten van leraren.

Besturen en schoolleiders stemmen overeen in hun positieve oordeel dat individuele begeleiding van startende leraren in zeer sterke mate aanwezig is. Leraren oordelen iets minder positief maar signaleren wel dat deze individuele begeleiding in sterke mate aanwezig is.

Verskillende omstandigheden dragen bij aan het geschetste beeld. Ten eerste, hogere functies (LC/LD) zijn slechts daadwerkelijk in beperkte mate beschikbaar en de vervulling blijft in de praktijk een bron van onvrede. Ten tweede, lang niet alle scholen hebben een onderwijsbeleid waarin uitwerking gegeven is aan bredere ontwikkelperspectieven voor leraren. Dit kan samenhangen met het feit dat een enkele school daarvoor niet de schaal heeft, maar ook scholen die onderdeel zijn van een groter bestuur benutten niet altijd de mogelijkheid om samen bredere ontwikkelperspectieven te creëren. Ten derde, collectieve ontwikkelingsactiviteiten hebben vaak geen natuurlijke basis in de schoolorganisatie. Er is soms sprake van een speciale projectorganisatie waarin kleine aantallen geselecteerde leraren met elkaar werken aan onderwijsontwikkeling. De samenstelling van de staande teams biedt vaak geen basis voor collectieve ontwikkelactiviteiten omdat die teams niet bestaan uit leraren die in hoofdzaak hun lestaak hebben in onderwijs voor dezelfde afdeling. Dit komt met name voor in brede scholengemeenschappen waar ook de afstemming en samenwerking van secties en teams moeizaam is.


De ondersteuning die het personeelsbeleid biedt aan het ontwikkelperspectief van schoolleiders wordt door besturen significant positiever beoordeeld dan door schoolleiders. Besturen oordelen in 2020 net als in 2018 dat de voorzieningen daarvoor in redelijk sterke mate aanwezig zijn. Die steun is sterker gericht op de huidige functie dan op werkzaamheden naast de primaire functie of doorgroei naar een hogere functie. Schoolleiders zelf signaleren dat de steun voor hun huidige functie in sterke mate

aanwezig is, minder sterk maar wel voldoende voor ontwikkeling naast hun primaire functie, en slechts zeer beperkt en onvoldoende voor doorgroei naar een hogere functie. Besturen en schoolleiders signaleren beide dat er in redelijke sterke mate steun is voor startende schoolleiders in de vorm van individuele begeleiding. Besturen oordelen hier wel positiever over dan schoolleiders.

Versterking van de steun voor het ontwikkelperspectief van schoolleiders is met name gewenst voor doorgroei naast de primaire functie en naar een hogere functie, hoewel dat laatste niet altijd mogelijk is bij het huidige bestuur. Het lijkt er nu op dat de verantwoordelijkheid bij de schoolleider zelf ligt. Gegeven het functieniveau is het begrijpelijk dat eigen initiatief van de schoolleider zelf verwacht wordt, maar ook gerichte aandacht van de kant van het bestuur en van de kant van de eindverantwoordelijke schoolleider is wenselijk.

### **5. Kwaliteit van implementatie van personeelsbeleid door schoolleiders**

Het oordeel van besturen in 2020 over de kwaliteit van implementatie van personeelsbeleid en leiderschap van schoolleiders is nagenoeg onveranderd ten opzichte van 2018. Besturen beoordelen dit gemiddeld als goed respectievelijk ruim voldoende/goed. Schoolleiders zelf zijn significant positiever en beoordelen de implementatie van personeelsbeleid als zeer goed en hun leiderschap als goed. Leraren zijn significant minder positief en beoordelen de toepassing van personeelsbeleid door hun leidinggevende als ruim voldoende en diens leiderschap als voldoende/ruim voldoende.

Over sommige onderdelen van de toepassing van personeelsbeleid oordelen leraren behoorlijk positief, zoals de ondersteuning door maatwerkafspraken. Een onderdeel waarin de verschillen tussen schoolleiders en leraren relatief groot zijn is de mate waarin schoolleiders hun medewerkers ruimte bieden voor professionele ontwikkeling. Het is aan te raden dat schoolleiders met hun team in gesprek gaan over vragen als 'wat verwachten leraren aan ondersteuning op het gebied van professionele ontwikkeling?', 'wat zijn de (on)mogelijkheden voor de leidinggevende' en 'wat kan een leraar zelf aan actie gericht op professionele ontwikkeling ondernemen?'. 

Ook over het (onderwijskundig) leiderschap van schoolleiders verschilt het oordeel van schoolleiders en leraren significant. Grote verschillen zijn er in de beoordeling van de mate waarin schoolleiders de onderwijskundige doelen met leraren bespreken en ernaar verwijzen in gesprekken met leraren. Er is meer investering nodig in een professionele dialoog over de uitwerking van de schooldoelen, waarbij schoolleiders hun onderwijskundig leiderschap inbrengen en een professionele leercultuur en gespreid leiderschap faciliteren en te stimuleren.

Al met al is het personeelsbeleid 'strategischer' geworden doordat het beter is afgestemd op externe ontwikkelingen en op de onderwijskundige schooldoelen. De doorwerking in de praktijk is voor verbetering vatbaar. De conclusie dat de duurzame inzetbaarheid van leraren onder druk staat, blijft onverkort van toepassing. Steun voor de bredere ontwikkelperspectieven van leraren en schoolleiders verdient meer aandacht. De implementatie van strategisch personeelsbeleid is in sommige opzichten ruim voldoende tot goed maar het praktiseren van onderwijskundig leiderschap in de professionele dialoog met leraren en de steun voor professionele ontwikkeling en samenwerking van leraren

verdienen aandacht. Het is positief dat de afspraak in het Sectorakkoord-VO over versterking van het strategisch personeelsbeleid is verlengd tot 2022. Voor de VO-raad ligt er een belangrijke taak om besturen en scholen te ondersteunen in de verdere professionalisering op het gebied van strategisch personeelsbeleid.

# Leeswijzer

Dit rapport bestaat uit zeven hoofdstukken. Hoofdstuk 1 betreft de inleiding. In Hoofdstuk 2 wordt het theoretisch kader uitgewerkt. De methodische verantwoording is te vinden in Hoofdstuk 3. In Hoofdstukken 4-6 worden de resultaten van het onderzoek gepresenteerd. Hoofdstuk 7 tenslotte geeft de conclusies weer. In Bijlages A-C zijn de scores weergegeven op alle items uit de vragenlijst.

Lezers met beperkte tijd wordt geadviseerd om de *Samenvatting* en *Hoofdstuk 7* te bestuderen. Deze delen geven op hoofdlijnen aan wat de belangrijkste bevindingen van het onderzoek zijn. Hoofdstuk 4 kan daarbij worden gebruikt als naslagwerk waarin voor de drie geledingen (besturen, schoolleiders en leraren) in detail wordt beschreven hoe zij oordelen over de verschillende indicatoren voor strategisch personeelsbeleid. Hoofdstukken 5 en 6 bieden daarbij een verdiepende analyse (vergelijking over tijd en over geledingen).





# 1. Introductie

De ambitie toekomstbestendig onderwijs te organiseren is leidend voor het geactualiseerde Sectorakkoord VO 2018-2020. Het akkoord bevat een afspraak over versterking van het strategisch personeelsbeleid gericht op het koppelen van onderwijsontwikkeling en personeelsontwikkeling. Eind 2018 is een nulmeting uitgevoerd om vast te stellen hoe de sector scoort op relevante indicatoren van strategisch personeelsbeleid (Leisink & Penning de Vries, 2019). Toen is ook besloten in 2020 een herhaalde meting uit te voeren om na te gaan hoe het strategisch personeelsbeleid in de sector zich op deze indicatoren ontwikkeld heeft. Het voorjaar van 2020 was echter niet een geschikt moment om het geplande vervolgonderzoek uit te voeren; scholen moesten al hun energie en aandacht besteden aan de uitdaging hoe ze goed onderwijs konden (blijven) verzorgen ondanks alle beperkingen die de Corona-pandemie met zich meebracht. Besloten werd het onderzoek uit te stellen tot het najaar van 2020. In de periode eind september-begin november 2020 is het onderzoek uitgevoerd, hoewel in deze periode de Corona-pandemie voor de tweede keer oplaaide.

Strategisch personeelsbeleid wordt in het geactualiseerde Sectorakkoord (2018, p. 5) beschouwd als een belangrijke voorwaarde voor goed onderwijs en voor de school als aantrekkelijke werk- en leeromgeving. Het geactualiseerde Sectorakkoord VO (2018, p. 5) verwoordt als streefbeeld dat 'schoolbesturen vanuit een oriëntatie op de toekomst en hun externe omgeving werken aan de afstemming van hun personeelsbeleid op onderwijskundige doelen en (daaraan gekoppeld) de professionele ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid van leraren en schoolleiders. Zowel in de planvorming als in de beleidsuitvoering en binnen de context van een professionele dialoog, zodat leraren, schoolleiders en scholen zoveel mogelijk willen, kunnen en mogen leren.' Corresponderend met dit streefbeeld wordt het strategisch personeelsbeleid als volgt geconcretiseerd: *Schoolbesturen stemmen hun personeelsbeleid af op onderwijskundige doelen en daaraan gekoppeld de professionele ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid van leraren en schoolleiders.*

De monitoring van de mate waarin het strategisch personeelsbeleid bijdraagt aan de realisatie van deze doelstelling is door een werkgroep van het Ministerie van OCW, Inspectie van het Onderwijs, VO-raad en onafhankelijke experts toegespitst op de volgende indicatoren:

- Afstemming van strategisch personeelsbeleid op externe ontwikkelingen;
- Afstemming van strategische personeelsbeleid op onderwijskundige doelen;
- Duurzame inzetbaarheid;
- Ontwikkelperspectief leraren en schoolleiders; en
- Kwaliteit van implementatie van strategisch personeelsbeleid door schoolleiders.

De nulmeting van het monitoronderzoek werd in 2018 uitgevoerd in de vorm van een online vragenlijst uitgezet onder alle besturen in het voortgezet onderwijs. Een beperking van dat onderzoek was dat alleen de perceptie van besturen werd onderzocht, waardoor de focus van het onderzoek sterk lag op het formeel beoogde beleid. Het onderzoek is daarom in 2020 uitgebreid: naast een online vragenlijst voor besturen zijn er ook online vragenlijsten voor schoolleiders en leraren uitgezet. Het bijzondere van deze onderzoeksopzet is dat daardoor inzicht verkregen kan worden in de opeenvolgende fasen van strategisch personeelsbeleid die het meer of minder effectief maken: van het strategisch personeelsbeleid zoals formeel vastgesteld en beoogd door besturen, via de toepassing in de praktijk door schoolleiders naar de perceptie ervan door leraren die zich meer of minder ondersteund voelen. Dit onderzoek kan daardoor de doorwerking van het strategisch personeelsbeleid zichtbaar maken en is daarmee voor zowel de wetenschap als de praktijk relevant en uniek in opzet waar het het Nederlandse VO betreft. Schoolleiders zijn immers verantwoordelijk voor de implementatie van het strategisch personeelsbeleid voor hun school. In compacte scholen (met slechts één school onder het bestuur) is de rector-bestuurder verantwoordelijk voor het totale personeelsbeleid en in scholen die onder een bovenschools bestuur vallen is de directie verantwoordelijk voor toepassing en aanvulling van het bestuursbeleid voor de eigen school. Uiteindelijk gaat het er om of leraren zich door het strategisch personeelsbeleid ondersteund voelen, zowel in hun rol in het realiseren van de onderwijskundige schooldoelen als wat betreft hun ontwikkelperspectief en duurzame inzetbaarheid.

Dit rapport is als volgt opgezet.

**Hoofdstuk 2** werkt het theoretisch kader uit waarop het onderzoek is gebaseerd. Dit hoofdstuk is grotendeels gelijk aan het theoretisch kader zoals te vinden is in het vorige Monitorrapport (Leisink & Penning de Vries, 2019). Het concept strategisch personeelsbeleid (HRM) wordt beschreven, alsmede de factoren die de effectiviteit van de bijdrage van strategisch personeelsbeleid aan de realisatie van de strategische doelen van een organisatie (school) bepalen. Bovendien wordt toegelicht in welke zin de percepties die verschillende actoren van strategisch personeelsbeleid hebben van elkaar verschillen. Tenslotte wordt een toelichting gegeven op het ontwikkelperspectief van leraren en schoolleiders, de duurzame inzetbaarheid van medewerkers en de potentiële bijdrage van strategisch personeelsbeleid daaraan.



**Hoofdstuk 3** verantwoordt de opzet en uitvoering van het onderzoek. Aan de orde komen de populatie en beschrijving van de respons, de meetschalen waarmee de indicatoren zijn onderzocht, en de wijze van dataverzameling en -analyse.

In **Hoofdstuk 4** worden de beschrijvende resultaten gepresenteerd van het onderzoek onder elk van de drie geledingen afzonderlijk: besturen, schoolleiders en leraren. De scores voor 2020 worden beschreven voor elk van de vijf bovengenoemde indicatoren van strategisch personeelsbeleid.

**Hoofdstuk 5** vergelijkt de gemiddelde resultaten van besturen voor 2018 en 2020. Bovendien wordt van de besturen die in 2018 en in 2020 deelnamen, onderzocht of hun beoordelingen gelijk bleven, positiever of negatiever zijn geworden.

In **Hoofdstuk 6** worden de oordelen over het strategisch personeelsbeleid van besturen, schoolleiders en leraren systematisch vergeleken. Bovendien worden de scores vergeleken van de scholen waarvan zowel de schoolleider als meerdere leraren hebben deelgenomen aan het onderzoek. Dit geeft informatie over de mate waarin het beleid zoals beoordeeld door schoolleiders effectief is in de realisatie van de beoogde doelen zoals beoordeeld door leraren in de mate waarin zij zich er in hun professioneel gedrag door gesteund voelen.

**Hoofdstuk 7** trekt conclusies in relatie tot de door het Sectorakkoord geformuleerde doelstelling van strategisch personeelsbeleid.

De **Bijlagen (A-C)** bevatten de beschrijvende statistieken van het onderzoek onder besturen, schoolleiders, en leraren.



# 2. Strategisch personeelsbeleid (HRM) in relatie tot beoogde doelen

Dit hoofdstuk licht het concept strategisch personeelsbeleid toe en beschrijft de belangrijkste theoretische inzichten over de effectiviteit van strategisch personeelsbeleid, de duurzame inzetbaarheid en professionele ontwikkeling van leraren en schoolleiders. Daarvoor is de toelichting uit het vorige monitorrapport (Leisink & Penning de Vries, 2019) overgenomen en aangevuld met inzichten uit onderzoek naar percepties van HRM en leiderschap. Besturen en scholen kunnen voor een uitgebreide toelichting ook terecht bij het door de VO-academie in 2019 uitgegeven katern 'Werk maken van strategisch HRM' (zie Leisink, Knies & Visser, 2019).

## 2.1 HET CONCEPT STRATEGISCH PERSONEELSBELEID (HRM)

Dit onderzoek naar strategisch personeelsbeleid (HRM) in het VO is gebaseerd op theoretische inzichten en (internationaal) wetenschappelijk onderzoek. Onderzoek naar HRM heeft de neiging algemene uitspraken te doen, bijvoorbeeld over de bijdrage van HRM aan strategische organisatiedoelen, terwijl het meeste onderzoek betrekking heeft op het bedrijfsleven. De afgelopen 10-20 jaar zijn er echter wetenschappelijke inzichten over HRM ontwikkeld die uitdrukkelijk rekening houden met de specifieke kenmerken van de publieke sector, met name het onderwijs (bijv. Favero, Meier & O'Toole, 2016; Leisink & Boselie, 2014; Penning de Vries, Knies & Leisink, 2020; Runhaar, 2016). Die zijn de basis voor dit onderzoek naar strategisch personeelsbeleid in het VO.

In navolging van Boselie (2014, p. 5) wordt strategisch personeelsbeleid (HRM) gezien als de besluitvorming en concrete activiteiten ten aanzien van het management van arbeid en personeel gericht op het behalen van organisatiedoelstellingen, maatschappelijke doelstellingen en doelstellingen van medewerkers. Kenmerkend voor *strategisch* personeelsbeleid is dat het is afgestemd op de strategische doelen van de organisatie en op de ontwikkelingen in de omgeving van de organisatie. Voor een school gaat het bij de strategische doelen om de onderwijskundige doelen, de doelen van goed werkgeverschap, en de doelen die samenhangen met de levensvatbaarheid van de school. Bij de ontwikkelingen in de externe omgeving is onderscheid te maken tussen ontwikkelingen in de marktcontext (bijvoorbeeld groei of krimp van het aantal leerlingen, vraag naar en aanbod van leraren op de arbeidsmarkt, en digitalisering) en ontwikkelingen in de institutionele context (bijvoorbeeld de verwachting vanuit maatschappij en politiek dat het onderwijs ook aandacht besteedt aan maatschappelijke issues als obesitas, radicalisering en pesten; of bijvoorbeeld het overheidsbeleid ten aanzien van langer doorwerken en latere pensionering).

Strategisch personeelsbeleid bestaat uit concrete activiteiten op het gebied van opleiding, ontwikkeling en mobiliteit; beoordeling en beloning; welzijn op het werk, werk-privé balans; teamwerk en collectieve autonomie; inhoud van het werk; professionele ruimte; werkzekerheid; en werving, selectie en begeleiding bij in-, door- en uitstroom.

Een recent rapport van McKinsey (2020) laat zien dat 20% van de verschillen tussen VO-scholen in de gemiddelde onderwijsresultaten van hun leerlingen overwegend verklaard worden door het dagelijks handelen van schoolbestuurders, directeuren en leraren, en slechts in beperkte mate door de schoolcontext. Bij het dagelijks handelen van schoolbesturen en directeuren wordt ook de factor 'personeelsbeleid' genoemd, maar deze factor wordt zeer smal opgevat als 'de school trekt sterke collega's aan, maakt hen nog beter en weet hen vast te houden' (McKinsey, 2020, p. 84). Het rapport van McKinsey onderscheidt naast personeelsbeleid verschillende andere invloedrijke factoren zoals een continue verbetercultuur, richting en verantwoording, leiderschap en uitvoering en ondersteuning van personeel. Deze factoren en met name de rol ervan van de toepassing van strategisch personeelsbeleid door schoolleiders zijn in dit onderzoek onderdeel van het concept 'strategisch personeelsbeleid' en zullen bij de beschrijving van de staat van het strategisch personeelsbeleid in het voortgezet onderwijs aan de orde komen. Het verschil in definitie toont het belang van het expliciet definiëren van het begrip (strategisch) personeelsbeleid, zowel om de reikwijdte aan te geven van de activiteiten van bestuurders en schoolleiders die onderzocht worden als om de bijdrage ervan aan de onderwijsresultaten van scholen vast te stellen.

## 2.2 STRATEGISCH PERSONEELSBELEID (HRM) IN HET VO

Vanaf 2000 heeft het ministerie van OCW in samenwerking met werkgeversorganisaties in het onderwijs scholen gestimuleerd werk te maken van goed personeelsbeleid. Aanvankelijk gebeurde dat onder de noemer integraal personeelsbeleid (IPB). IPB was een benadering van personeelsbeleid die beoogde bij te dragen aan onderwijskundige vernieuwing door het regelmatig en systematisch afstemmen van de

inzet, kennis en bekwaamheden van medewerkers en de inhoudelijke en organisatorische doelen van de school. De implementatie van IPB bleek in de praktijk weinig succesvol (Koneremann & Uytendaal, 2010; Runhaar & Sanders, 2007). Het schortte aan zowel de afstemming van personeelsbeleid op onderwijskundig beleid, als aan de afstemming van beleidsinstrumenten op elkaar. In een onderzoek naar de implementatie van IPB in het MBO concluderen Runhaar en Sanders (2007) dat IPB-beleid en -instrumenten weinig door medewerkers gebruikt worden en dat leraren de personeelsinstrumenten nauwelijks als nuttig ervaren.

Er is een belangrijk verschil tussen IPB en het concept HRM dat sinds een jaar of tien in het onderwijs gebruikt wordt. IPB gaat er van uit dat bestuur en management de missie en visie van een school vaststellen, en dat medewerkers zorgen dat ze weten wat de school nastreeft, welke bekwaamheden van hen worden verwacht en dit kunnen vertalen in persoonlijke ontwikkelingsdoelen. Er is in deze IPB-uitgangspunten nauwelijks aandacht voor de rol die leidinggevenden op verschillende niveaus spelen, in het bijzonder de rol die teamleiders spelen door in gesprek te zijn met leraren en hen in persoonlijk en professioneel opzicht te ondersteunen (zowel individueel, bijvoorbeeld als onderdeel van de gesprekscyclus, als collectief in teamoverleg). Bovendien neemt IPB als vanzelfsprekend aan dat leraren vanuit hun eigen verantwoordelijkheid in actie komen. Het concept van strategisch HRM bouwt voort op de uitgangspunten van IPB als het gaat om de nagestreefde afstemming van personeelsbeleid op (onderwijskundig) schoolbeleid en de onderlinge samenhang van personeelsbeleid, maar heeft meer oog voor de rol van de leidinggevende zowel in de implementatie van personeelsbeleid als in diens leiderschap in het algemeen. Het toekennen van deze rol aan de leidinggevende betekent geen ontkenning van de voor het onderwijs essentiële rol van de leraar en diens professionele ruimte.

In de Lerarenagenda 2013-2020 (Ministerie van OCW, 2013, pp. 5-6) is de opvatting te vinden dat een goed personeelsbeleid, waarin het beoordelen, waarderen en belonen en het stimuleren van mobiliteit en ontwikkeling van de medewerkers centraal staat, een noodzakelijke voorwaarde is voor goed werkgeverschap en de school als lerende organisatie. In deze Lerarenagenda wordt in feite de waarborg voor onderwijskwaliteit die de overheid van oudsher koppelde aan de kwaliteit van lerarenopleidingen en het aanstellen van bevoegd personeel uitgebreid naar eisen aan het personeelsbeleid van scholen. Dat personeelsbeleid moet leraren en schoolleiders ondersteunen, bijvoorbeeld om zich professioneel te blijven ontwikkelen en de professionele ruimte te benutten ten dienste van goed onderwijs. Het Sectorakkoord VO 2014-2017 trekt de lijn van de Lerarenagenda door en stelt dat 'besturen en scholen in het voortgezet onderwijs nog veel kunnen winnen bij een samenhangende inzet en koppeling van HR-beleid aan de strategische, onderwijskundige doelen die zij nastreven' (p. 23). Het Sectorakkoord verbindt daar de eis aan dat ook schoolleiders zich dienen te professionaliseren, onder andere op het gebied van strategisch personeelsbeleid.

Het minimaal één keer per jaar voeren van een functioneringsgesprek tussen medewerker en leidinggevende is een tijdlang beschouwd als indicator van goed personeelsbeleid. In het VO schommelt dat aandeel al jarenlang rond de 75% (CAOP, 2017). Onvrede over zo'n beperkte operationalisatie van strategisch personeelsbeleid was een aanleiding voor de VO-raad om in 2016-2017 een onderzoek onder besturen te laten uitvoeren dat een breder en meer valide beeld geeft van

de ontwikkeling en implementatie van het strategisch personeelsbeleid (HRM). Dit onderzoek concludeerde dat besturen het personeelsbeleid in het algemeen behoorlijk goed afstemmen op het onderwijskundig schoolbeleid en op voorzieningen voor werknemers, met name op het gebied van hun professionele ontwikkeling. Het onderzoek concludeerde echter ook dat het strategisch personeelsbeleid in aanzienlijk mindere mate gericht is op actuele maatschappelijke issues (werkdruk, vitaliteit, duurzame inzetbaarheid) en op onderwijskundige voorwaarden als differentiatie- en ICT-vaardigheden en de ontwikkeling van een lerende cultuur (Knies & Leisink, 2017).

## 2.3 VOORWAARDEN DIE DE EFFECTIVITEIT VAN STRATEGISCH PERSONEELSBELEID BEPALEN

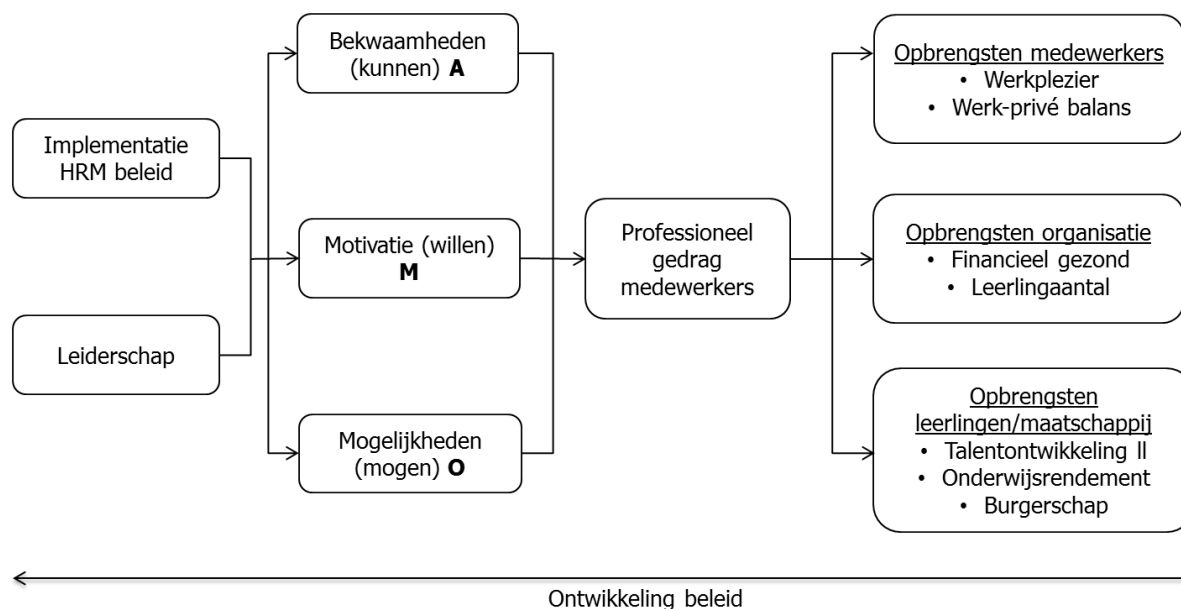
Gratton en Truss (2003) noemen drie voorwaarden die de mate bepalen waarin strategisch personeelsbeleid effectief bijdraagt aan het realiseren van de strategische organisatiedoelen. Deze zijn:

- Het strategisch personeelsbeleid is afgestemd op de organisatiestrategie;
- De maatregelen van het personeelsbeleid hangen onderling goed met elkaar samen; en
- Het personeelsbeleid wordt goed toegepast door leidinggevenden.

Deze voorwaarden worden hieronder toegepast op scholen en verder uitgewerkt.

### Voorwaarde 1: Personeelsbeleid afstemmen op het schoolbeleid

De afstemming van strategisch personeelsbeleid op het schoolbeleid wordt gevisualiseerd door de waardeketen in Figuur 2.1 (gebaseerd op Knies & Leisink 2014).



**Figuur 2.1.** De HRM-waardeketen (gebaseerd op Knies & Leisink 2014)

De basis van de waardeketen is dat strategisch personeelsbeleid bijdraagt aan de realisatie van organisatiedoelen wanneer het zorgt voor het professionele gedrag van medewerkers (zowel leraren, ondersteunend personeel en schoolleiders) dat vereist is om bepaalde doelen te realiseren.

Bijvoorbeeld, de onderwijskundige doelstelling van individuele talentontwikkeling van leerlingen vereist gedifferentieerd/gepersonaliseerd onderwijs; HRM moet dan bestaan uit beleid dat leraren in het daarvoor vereiste professionele gedrag ondersteunt, bijvoorbeeld door voorzieningen te creëren voor het ontwikkelen van differentiatievaardigheden, complexe pedagogisch-didactische vaardigheden, een professionele leercultuur, variatie in klassengrootte en hulpmiddelen als ICT en gebouwinrichting.

### **Voorwaarde 2: Onderlinge samenhang van beleidsmaatregelen**

De tweede voorwaarde, onderlinge samenhang van beleidsmaatregelen, is gebaseerd op het inzicht dat goed op elkaar afgestemde maatregelen effectiever zijn dan individuele op zichzelf staande maatregelen. Het zogenaamde AMO-model geeft weer dat die samenhang bereikt kan worden door beleidsmaatregelen te bundelen in de vorm van bundels gericht op:

- De bekwaamheden (Abilities) van medewerkers; denk aan beleidsmaatregelen als opleiding en ontwikkeling, coaching, intervisie, bij elkaar in de klas kijken, de toewijzing van taken passend bij de persoon), naast werving gericht op medewerkers met bepaalde bekwaamheden;
- De motivatie (Motivation) van medewerkers; denk aan beleidsmaatregelen als beloning, waardering tonen, feedback geven op hoe medewerkers presteren, peer review; en
- De ruimte en hulpmiddelen (Opportunities) die nodig zijn om te presteren: denk aan maatregelen gericht op het bieden en benutten van professionele ruimte, autonomie en teamwerk, medezeggenschap, tijd, ICT-ondersteuning, taakontwerp en een lerende organisatiecultuur.

De samenhang van beleidsmaatregelen door ze te bundelen volgens het AMO-model sluit aan bij het inzicht dat het professionele gedrag van medewerkers, hun presteren en functioneren, afhankelijk is van de bekwaamheden die ze hebben, hun motivatie en de ruimte en hulpmiddelen die ze hebben om te presteren (Appelbaum et al., 2001; Boxall & Purcell, 2016; Knies & Leisink, 2014). Voor het onderwijs zijn die inzichten uitgewerkt door Runhaar (2016) en Leisink et al. (2019).

### **Voorwaarde 3: Toepassing personeelsbeleid door leidinggevenden (peoplemanagement)**

De derde voorwaarde waarvan de effectiviteit van strategisch personeelsbeleid afhangt, is de toepassing door leidinggevenden. Beleid dat niet (goed) wordt toegepast blijft immers steken in fraaie bedoelingen op papier. Leidinggevenden, ondersteund door HR-adviseurs (in de VO-sector vaak aangeduid als hoofden HR/P&O of P&O-adviseurs) zijn verantwoordelijk voor de implementatie van beleid. Het is de toepassing van personeelsbeleid door leidinggevenden die bepaalt wat medewerkers van het beleid merken en of ze zich op passende wijze ondersteund voelen in het professionele gedrag dat van hen gevraagd wordt.

De rol van leidinggevenden in het toepassen van personeelsbeleid kan echter niet los gezien worden van hun leiderschap in bredere zin. Sinds een jaar of tien wordt door onderzoekers (Knies, 2012; Knies, Leisink & Van de Schoot, 2020; Purcell & Hutchinson, 2007) de term peoplemanagement gebruikt om te benadrukken dat de toepassing van personeelsbeleid samenhangt met het leiderschapsgedrag van leidinggevenden, in het bijzonder de ondersteuning die zij aan medewerkers geven in hun dagelijks functioneren en aan hun professionele ontwikkeling. De basis hiervoor is de gedachte dat strategisch

personeelsbeleid en leiderschapsgedrag van leidinggevendenden elkaar nodig hebben en versterken (zie verder het door de VO-academie uitgegeven katern over peoplemanagement; Knies & Visser, 2018).

Peoplemanagement is één component van het leiderschap van schoolleiders. Een andere essentiële component is het onderwijskundig leiderschap van schoolleiders (zie de herijkte beroepsstandaard voor schoolleiders; SRVO, 2021). Hieronder wordt begrepen: het (met andere stakeholders) ontwikkelen van een onderwijskundige visie, het communiceren van schooldoelen, alsmede het motiveren en sturen van medewerkers richting de realisatie van deze visie en doelen (transformationeel en transactioneel leiderschap) (Day, Gu & Sammons, 2016; Geijsel et al., 2003, 2009; Hallinger, 2011; Yukl, 2012).

## 2.4 STRATEGISCH PERSONEELSBELEID VANUIT DRIE PERSPECTIEVEN

Wright en Nishii (2013) maken een onderscheid tussen *intended* (beoogd) HRM, *actual* (geïmplementeerd) HRM en *perceived* (gepercipiëerd) HRM. Dit onderscheid is gebaseerd op het inzicht dat het formele personeelsbeleid zoals uitgedacht en op papier gezet niet altijd in dezelfde mate en op dezelfde manier door alle leidinggevendenden in de organisatie wordt geïmplementeerd. Bovendien impliceert dit inzicht dat niet alle medewerkers het door hun leidinggevende geïmplementeerde beleid op dezelfde manier ervaren.

Het onderscheid tussen beoogd, geïmplementeerd en gepercipiëerd personeelsbeleid maakt duidelijk dat het type informatie dat over strategisch personeelsbeleid wordt verkregen afhankelijk is van de geleding in een organisatie die wordt bevestigd. Wanneer het bestuur of de directie wordt bevestigd wordt een beeld geschetst over het formele strategisch personeelsbeleid zoals het bedoeld is. Wanneer leidinggevendenden worden bevestigd, wordt inzicht verkregen over het in de praktijk geïmplementeerde beleid. Wanneer medewerkers worden bevestigd, levert dat inzicht op in de wijze waarop zij het door hun leidinggevende geïmplementeerde beleid ervaren. Figuur 2.2 (gebaseerd op Knies, 2012) vat het onderscheid samen.

<i>Type HRM</i>	<i>Illustratie</i>	<i>Perspectief</i>
Beoogd	HR-beleid en strategie	Bestuurder/directie
Geïmplementeerd	HR-implementatie	Leidinggevende
Gepercipiëerd	Medewerkerpercepties	Medewerker

**Figuur 2.2.** Onderscheid tussen beoogd, geïmplementeerd en gepercipiëerd HRM (gebaseerd op Knies, 2012)



Onderzoek (Biemans, 1999; Knies, 2012) heeft aangetoond dat er sprake is van afnemende opbrengsten van HRM. Met elke stap in de keten (beoogd, geïmplementeerd, gepercipieerd) wordt het oordeel over HRM minder positief. Dat wil zeggen dat bestuurders/leden van de directie positiever oordelen over HRM dan leidinggevenden op verschillende niveaus in de school, die op hun beurt weer positiever zijn dan de medewerkers waaraan zij leidinggeven.

Terwijl het vorige monitoronderzoek alleen onder VO-besturen werd uitgevoerd, is aan het huidige onderzoek ook door schoolleiders en leraren deelgenomen. Dat betekent dat verwacht mag worden dat het mechanisme van de afnemende opbrengsten zichtbaar wordt. Het verschil in percepties van het leiderschapsgedrag van een leidinggevende tussen een leidinggevende en zijn/haar medewerkers is een bekend verschijnsel in leiderschapsonderzoek (Fleenor et al., 2010; Lee & Carpenter, 2018). Gemiddeld genomen beoordelen leidinggevenden zichzelf hoger dan hun medewerkers hen beoordelen. Dit verschil in percepties wordt in leiderschapsonderzoek verklaard door verschillende factoren zoals het verschijnsel dat zelfbeoordeling tot een hogere waardering leidt, de mate waarin leidinggevende en medewerker bepaalde demografische kenmerken delen (onder andere leeftijd, geslacht, etnische afkomst) en de persoonlijkheidskenmerken van de leidinggevende. Penning de Vries et al. (2020) vullen deze verklaring aan door erop te wijzen dat verschillende factoren in een langer lopend proces van interacties tussen leidinggevende en medewerkers kunnen leiden tot verschillende percepties. Als factoren wijzen zij bijvoorbeeld op de verwachtingen die leraren op grond van eerdere ervaringen hebben van het peoplemanagement van hun leidinggevende, de ervaring van leraren met hun leidinggevende bij betekenisvolle gebeurtenissen in hun leven (bijvoorbeeld bij een ernstige ziekte) en de manier waarop de leidinggevende uitvoering geeft aan zijn/haar peoplemanagement (bijvoorbeeld al dan niet gedifferentieerd in relatie tot individuele verschillen tussen leraren) en daarover communiceert.

Het verschil in percepties van het peoplemanagement van een leidinggevende tussen leidinggevenden en leraren is relevant omdat het consequenties heeft. Op de eerste plaats is het de perceptie van de medewerkers die bepaalt hoe het strategisch personeelsbeleid invloed heeft op de realisatie van de strategische schooldoelen omdat het hun perceptie is die doorwerkt in hun houding en gedrag, hun individuele prestaties en uiteindelijk de prestaties van hun team. Bijvoorbeeld, als medewerkers zich gesteund en gewaardeerd voelen door het peoplemanagement van hun leidinggevende zullen zij op hun beurt bereid zijn zich extra in te spannen (Knies et al., 2020). Leidinggevenden met een positievere zelfperceptie die geen accuraat beeld hebben van de percepties van hun medewerkers zullen zich dus vergissen in het effect van hun peoplemanagement. Op de tweede plaats gaat een perceptie van leidinggevenden die positiever zijn dan die van hun medewerkers samen met een gebrek aan urgentie om informatie op te halen over de behoeften aan ondersteuning van die medewerkers waardoor die leidinggevenden niet in staat zijn hun peoplemanagement aan te passen (Fleenor et al., 2010).

## 2.5 STRATEGISCH PERSONEELSBELEID EN DE DUURZAME INZETBAARHEID VAN MEDEWERKERS

Duurzame inzetbaarheid wordt door onderzoekers op uiteenlopende manieren gedefinieerd en gemeten. In dit onderzoek is inzetbaarheid gedefinieerd als het vermogen om gezond, vitaal en productief deel te nemen aan (betaalde) arbeid en voegt 'duurzame' inzetbaarheid toe dat het gaat om het behoud van dit werkvermogen gedurende het hele werkzame leven. Daarmee wordt aangesloten bij de definitie van Van der Klink et al. (2010): 'Duurzaam inzetbaar betekent dat medewerkers doorlopend in hun arbeidsleven over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren. Dit impliceert een werkcontext die hen hiertoe in staat stelt, evenals de attitude en motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten'.

Dit is een brede definitie. Bij de operationalisering van deze definitie is, rekening houdend met de beperkingen die de vragenlijst stelt, gekozen voor de belangrijkste arbeidsrisico's waar scholen mee te maken hebben en die 'het behoud van gezondheid en welzijn' van medewerkers raken: werkdruk/stress, emotioneel zwaar werk, agressie en geweld, onveilige situaties, en andere arbeidsrisico's. Tegelijk is ook gevraagd naar maatregelen die scholen getroffen hebben om met deze arbeidsrisico's om te gaan.

Onderzoek (Taris, Leisink & Schaufeli, 2017) laat zien dat werkdruk met name kan leiden tot stress en uitval van leraren wanneer zij niet over de autonomie beschikken om te bepalen hoe ze met hun taakbelasting omgaan. Daarom is ook aandacht besteed aan de mate waarin leraren ruimte hebben om te beslissen over de aanpak van hun eigen lessen en participeren in beslissingen over de tijden waarop ze werken, en de verdeling van lesgebonden en niet-lesgebonden taken. Evenzo is aandacht besteed aan de mate waarin schoolleiders zelfstandig beslissen over zaken als het ontwerpen en uitvoeren van onderwijsprocessen, de bedrijfsvoering, en dergelijke.

In de definitie van duurzame inzetbaarheid is een belangrijk element dat medewerkers over de mogelijkheden en voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk te (blijven) functioneren. Een van de vele aspecten hierbij is de ondersteuning die het strategisch personeelsbeleid biedt aan het ontwikkelperspectief van leraren en schoolleiders; zie de volgende paragraaf. Daarnaast wordt aan de mogelijkheden om in huidig en toekomstig werk te (blijven) functioneren aandacht gegeven door middel van informatie over twee aspecten, namelijk:

1. De mate waarin leraren en schoolleiders voldoende toegerust zijn voor hun werk, dat wil zeggen: dat zij beschikken over vereiste kwalificaties en ervaring, en
2. De mate waarin zij voldoende gemotiveerd zijn om zich professioneel te blijven ontwikkelen, passend bij de gewenste ontwikkeling van het onderwijs.

Diverse onderzoekers (o.a. van Harten, 2016) zien de combinatie van voldoende toegerust zijn en voldoende gemotiveerd zijn om zich professioneel te blijven ontwikkelen als indicatie voor duurzame inzetbaarheid (zonder de component vitaliteit waar de eerdergenoemde arbeidsrisico's betrekking op hebben).

## 2.6 STRATEGISCH PERSONEELSBELEID EN HET ONTWIKKELPERSPECTIEF VOOR LERAREN EN SCHOOLLEIDERS

Professionele ontwikkeling is van oudsher het speerpunt geweest van overheidsbeleid in het onderwijsveld, in het besef dat onderwijsontwikkeling en -vernieuwing niet mogelijk zijn zonder professionele ontwikkeling (Fullan & Hargreaves, 1992). Een andere reden voor beleidsmakers om extra aandacht te schenken aan het ontwikkelperspectief voor leraren heeft alles te maken met het versterken van de aantrekkelijkheid van het lerarenberoep (Ministerie van OCW 2020a; Snoek, De Wit & Dengerink, 2020). Met een schets van vier domeinen voor loopbaanontwikkeling voor leraren doen Snoek et al. (2017) een voorzet om helderheid te creëren over mogelijkheden voor professionele ontwikkeling en doorgroei. Terwijl de kern van het leraarschap ligt in het ondersteunen van het leren van leerlingen, kunnen leraren dit gedurende hun loopbaan combineren met één of meer andere domeinen (ondersteunen van het leren van collega's, ontwikkelen van onderwijs, organiseren van onderwijs) en daarmee hun werk verbreden.

Strategisch personeelsbeleid biedt ondersteuning voor professionele ontwikkeling die meer individueel geïntereerd is, zoals de mogelijkheid om trainingen, cursussen en workshops te volgen, van coaching gebruik te maken, of de mogelijkheid om door te groeien naar een expertrol (zoals zorgcoördinator, schoolopleider) naast de primaire werkzaamheden als leraar. De Onderwijsraad (2016) heeft er de nadruk op gelegd dat ook het collectieve gebruik van professionele ruimte voor ontwikkeling door teams en secties belangrijk is. Daarbij gaat het om het gecombineerd leren en ontwikkelen van onderwijs door leraren in teams of professionele leergemeenschappen. Strategisch personeelsbeleid kan hier aan bijdragen door mogelijkheden te bieden voor collegiale consultatie, door professionele ruimte te bieden om met collega's eigen initiatieven voor professionele ontwikkeling te nemen, en de mogelijkheid om met collega's aan professionele ontwikkeling en onderwijsvernieuwing te werken. De bijdrage die strategische personeelsbeleid kan leveren hangt sterk samen met het onderwijskundig leiderschap van schoolleiders (zie het onderzoek van de Inspectie van het Onderwijs (2020) onder goed presterende scholen).

Aandacht voor de professionele ontwikkeling van schoolleiders is van oudsher wat achtergebleven bij die voor leraren. De laatste jaren staat professionalisering van schoolleiders echter hoog op de agenda. Zie bijvoorbeeld de aandacht die er op de website van de VO-raad wordt besteed aan de professionalisering en positionering van schoolleiders<sup>1</sup> en het document 'Een vak apart: Schoolleidersagenda'<sup>2</sup>. Ook de VO-academie biedt talloze activiteiten gericht op de professionalisering van schoolleiders op het gebied van strategisch personeelsbeleid. De herziene Beroepsstandaard Schoolleiders VO biedt een systematisch kader voor de bekwaamheden die van schoolleiders worden gevraagd (zie SRVO, 2021). Recent heeft ook de Onderwijsraad (2018) zich uitgesproken voor een krachtige rol voor schoolleiders. De Onderwijsraad pleit er daarbij voor dat besturen met hun strategisch personeelsbeleid meer gelegenheid bieden aan schoolleiders om zich te ontwikkelen,

<sup>1</sup> <https://www.vo-raad.nl/themas/leiding-geven-op-school>.

<sup>2</sup> [https://www.vo-raad.nl/system/downloads/attachments/000/000/364/original/041917\\_Schoolleidersagenda.pdf?1492684973](https://www.vo-raad.nl/system/downloads/attachments/000/000/364/original/041917_Schoolleidersagenda.pdf?1492684973).

bijvoorbeeld via het maken van gerichte afspraken over professionalisering, een inductieprogramma voor startende schoolleiders en het bieden van mogelijkheden voor informeel leren van en met elkaar.

# 3. Onderzoeks- verantwoording

Het monitoronderzoek 2020 bestaat uit twee parallel uitgevoerde onderzoeken. Ten eerste, het onderzoek onder besturen dat op dezelfde wijze is uitgevoerd als in 2018. Ten tweede, het onderzoek onder schoolleiders en leraren. Omdat de beide onderzoeken in bepaalde opzichten verschillen, worden de opzet en uitvoering hieronder afzonderlijk verantwoord.

De onderzoekers hebben voorafgaand aan het onderzoek relevante documenten (uitnodigingsmail, informed consentverklaring, verwachte terugkoppeling aan participanten) voorgelegd aan de Ethische Toetsingscommissie van de Faculteit Recht, Economie, Bestuur en Organisatie van de Universiteit Utrecht. De Toetsingscommissie maakte geen bezwaar tegen het voorgenomen onderzoek.

## 3.1 POPULATIE EN RESPONS

### 3.1.1 Populatie en respons besturen

Net als in 2018 is een onderzoek uitgevoerd onder de totale populatie van besturen in het VO die lid zijn van de VO-raad. Deze besturen vertegenwoordigen meer dan 99% van de leerlingen in het VO. Er is voor een onderzoek onder alle besturen gekozen om een representatief beeld van de sector te kunnen geven.

De lijst van besturen die lid zijn van de VO-raad vermeldt 324 besturen. Op de lijst ontbrak een aantal adressen of stonden besturen dubbel op de lijst. Uiteindelijk zijn er 300 besturen benaderd voor deelname aan het onderzoek. Tabel 3.1 vermeldt de respons van besturen.

**Tabel 3.1.** Respons besturen

	<b>Besturen</b>	<b>Leerlingen</b>	<b>Vestigingen</b>
Deelgenomen	134	558.642	756
Totaal	300	934.321	1438
Percentage	45%	60%	53%

Een intensieve benadering van besturen heeft bijgedragen aan de voor een onderzoek onder organisaties hoge respons van 45%. Op 22 september 2020 is een persoonlijke uitnodiging van de voorzitter van de VO-raad aan alle besturen gestuurd met de oproep om deel te nemen aan de enquête. Deze uitnodiging bevatte een link naar de online vragenlijst. De online vragenlijst heeft tot 16 oktober 2020 uitgestaan. In de tussentijd zijn twee reminders gestuurd. Bovendien hebben medewerkers van de VO-raad bestuurders uit hun netwerk benaderd met het verzoek om aan het onderzoek mee te doen.

Van de besturen VO heeft 45% deelgenomen aan het onderzoek (vergelijkbaar met het evaluatieonderzoek uitgevoerd door Regioplan; Van der Wel & Lubberman, 2020). Van de 134 ingevulde vragenlijsten zijn er vijf niet bruikbaar omdat de bestuurders geen akkoord hebben gegeven op het informed consent. Tien vragenlijsten waren onbruikbaar omdat de bestuurder de vragenlijst wel heeft gestart maar geen vragen heeft beantwoord; deze worden als 'missende waarden' vermeld. Daarnaast is er soms sprake van missende waarden op een enkele vraag. In de meeste gevallen (73%) heeft de voorzitter of een lid van het College van Bestuur/de centrale directie of de rector-bestuurder/directeur-bestuurder de vragenlijst ingevuld.

Het gemiddeld aantal leerlingen (4264) van besturen die hebben deelgenomen aan het onderzoek is hoger dan het gemiddeld aantal leerlingen van besturen in Nederland (2902). Dit verschil is significant. Dit betekent dat besturen in dit onderzoek niet representatief zijn voor de sector in termen van het aantal leerlingen bij de scholen onder hun bestuur. Het gemiddeld aantal vestigingen waarvoor besturen verantwoordelijk zijn is bij besturen die hebben deelgenomen aan ons onderzoek iets hoger (5,77) dan het landelijk gemiddelde (4,47). Dit verschil is niet significant. Dit betekent dat de besturen representatief zijn voor de sector in termen van het gemiddeld aantal vestigingen en daarmee samenhangende structuurkenmerken als complexiteit en hiërarchie.

Van de 119 besturen waarvan de 2020 vragenlijst bruikbaar is, hebben 91 besturen ook deelgenomen aan het onderzoek in 2018. 28 besturen die in 2020 de vragenlijst ingevuld hebben (24% van de 119 besturen) namen niet deel aan het onderzoek in 2018.

### **3.1.2 Populatie en respons schoolleiders en leraren**

Voor de dataverzameling onder schoolleiders is een adreslijst van de VO-raad als uitgangspunt genomen. Deze lijst bevat 726 gepersonaliseerde mailadressen van eindverantwoordelijke schoolleiders (rector-bestuurder; directeur-bestuurder; rector; vestigingsdirecteur) voor schoolvestigingen op BRIN-nummer. Deze schoolleiders ontvingen op 22 september 2020 een gepersonaliseerde uitnodigingsbrief van de voorzitter van de VO-raad. In deze brief was het verzoek opgenomen om zelf de vragenlijst in te

vullen en om een tekst met toelichting op het onderzoek en met een uitnodiging tot deelname aan leidinggevend en leraren uit de eigen school te sturen. In deze toelichting was een link naar de online vragenlijst opgenomen. Om deelname aan het onderzoek te stimuleren werd scholen waar 15 of meer leraren aan het onderzoek zouden deelnemen een eigen schoolrapport in het vooruitzicht gesteld. Voor deze getrapte benadering van leraren is gekozen omdat de verwachting was dat door deze aanpak van de dataverzameling een grotere respons onder leraren bereikt zou worden dan via algemene communicatie en oproepen tot deelname via bijvoorbeeld social media. Tevens gaf deze getrapte methode ons de mogelijkheid de koppeling te maken tussen leraren en schoolleiders van dezelfde school.

De online vragenlijst heeft tot 10 november 2020 open gestaan. Voor deze relatief lange periode is gekozen, ten eerste omdat de herfstvakanties in de regio's Noord en Midden/Zuid na elkaar vallen, en ten tweede omdat er rekening gehouden is met (1) de doorlooptijd die ligt tussen de ontvangst van de uitnodiging door de schoolleider en het doorzenden van de uitnodiging aan de leraren, en (2) voldoende invultijd voor leraren, ook als zij pas na de herfstvakantie de uitnodiging tot deelname aan het onderzoek ontvangen. Verspreid over de totale periode waarin de online vragenlijst open stond zijn twee herinneringsmails aan schoolleiders gestuurd en is via allerlei media (onder andere nieuwsbrieven van de VO-raad, VO-academie, VO-actueel, VOION, de Amsterdamse nieuwsbrief Leraar een kleurrijk beroep) aandacht besteed aan het onderzoek en opgeroepen tot deelname.

Bij de voorbereiding van het onderzoek is er door de werkgroep SHRM VO (bestaande uit Ministerie van OCW, VO-raad, Inspectie van het Onderwijs en experts) expliciet voor gekozen om onderwijs ondersteunend personeel (OOP) niet uit te nodigen. Aan deze keus liggen twee overwegingen ten grondslag. De eerste is dat dit onderzoek aansluit op het Sectorakkoord-VO en dat leraren centraal staan in de ambities voor toekomstbestendig onderwijs. Ten tweede is het tijdsbeslag dat het onderzoek voor scholen zou betekenen een belangrijk aandachtspunt geweest en is de keus gemaakt om het onderzoek te beperken tot alleen schoolleiders en leraren. Tijdens de dataverzameling is door een klein aantal scholen per mail aan de onderzoekers gevraagd naar de redenen om het onderzoek niet onder OOP uit te voeren en/of is de teleurstelling daarover kenbaar gemaakt. Daarop is geantwoord met een mailbericht waarin de twee overwegingen zijn toegelicht.

In totaal hebben 191 schoolleiders en 680 leraren uit 161 scholen deelgenomen aan het onderzoek. Dit komt neer op een respons van 22% van de scholen die zijn benaderd. Dit aantal ligt in de lijn der verwachting, zeker als in aanmerking wordt genomen dat het onderzoek tijdens de Corona-pandemie is afgenomen. Belangrijk hierbij te vermelden is dat het aantal respondenten en de verdeling tussen deelnemende schoolleiders en leraren per school verschilt. Zo hebben bij sommige scholen enkel schoolleiders deelgenomen, en in sommige gevallen juist enkel leraren. Voor het merendeel van de scholen heeft 1 schoolleider deelgenomen, maar in sommige gevallen hebben meer dan 1 schoolleiders per school deelgenomen. In totaal zijn er 8 scholen waarbij 1-5 leraren hebben deelgenomen, 17 scholen waarbij 6-10 leraren hebben deelgenomen, 8 scholen waarbij 11-15 leraren hebben deelgenomen en 19 scholen waarbij 16 of meer leraren hebben deelgenomen. De koppeling tussen schoolleiders en leraren aan scholen was mogelijk vanwege de getrapte methode van verspreiding van

de vragenlijst. Hierdoor kon het onderzoeksteam identificeren via welke school een respondent de vragenlijst had ingevuld.

Verschillende scholen hebben een mailbericht aan het onderzoeksteam gestuurd met de toelichting dat de school niet aan het onderzoek deelneemt omdat de prioriteit vanwege de Corona-pandemie aan andere activiteiten gegeven wordt.

Het gemiddeld aantal leerlingen (718) van de schoolvestigingen die hebben deelgenomen aan ons onderzoek is iets hoger dan het gemiddeld aantal leerlingen per schoolvestiging (650) in Nederland. Dit verschil is niet significant. Dit betekent dat de schoolvestigingen die deel hebben genomen aan het onderzoek representatief zijn in termen van het gemiddeld aantal leerlingen.

## 3.2 INDICATOREN EN MEETSCHALEN

### 3.2.1 Indicatoren en meetschalen besturen

De indicatoren die in 2018 zijn gebruikt voor de kwantitatieve monitoring van de Sectorakkoord-afspraken over strategisch personeelsbeleid vormen ook de basis voor het onderzoek van 2020:

1. Afstemming van strategisch personeelsbeleid op externe ontwikkelingen
2. Afstemming van strategische personeelsbeleid op onderwijskundige doelen
3. Duurzame inzetbaarheid
4. Ontwikkelperspectief leraren en schoolleiders
5. Kwaliteit van implementatie van strategisch personeelsbeleid door schoolleiders

De schalen die gebruikt zijn om deze indicatoren te meten zijn uitgebreid verantwoord in het monitorrapport 2018. In zeer beperkte mate zijn items toegevoegd en is de formulering van een enkel item redactioneel aangepast. Dat is het resultaat van de evaluatie van het onderzoek onder besturen in 2018 en het pilot-testen van de vragenlijst voor schoolleiders die in opzet identiek is aan de vragenlijst voor besturen (zie 3.2.2). Voor de vergelijking van de scores van besturen in 2018 en 2020 (zie hoofdstuk 5) zijn uitsluitend de items uit de vragenlijst van 2018 gebruikt. Voor de beschrijving van de percepties van besturen in 2020 (zie Hoofdstuk 4) is de aangepaste vragenlijst gebruikt. Voorbeelden van nieuwe items zijn:

- 'In de scholen binnen mijn bestuur is er meerjarig personeelsbeleid gericht op het hebben van de juiste en voldoende medewerkers passend bij de gewenste ontwikkeling van de school' is toegevoegd aan de schaal voor afstemmen van beleid op externe ontwikkelingen;
- 'In de scholen binnen mijn bestuur zorgen schoolleiders ervoor dat zij de doelen van de school als uitgangspunt nemen voor professionele ontwikkeling van medewerkers' is toegevoegd aan de schaal voor leiderschap; en
- 'Onveilige situaties' is toegevoegd aan de reeks van arbeidsrisico's die de duurzame inzetbaarheid van medewerkers bedreigen en aan de daarop gerichte beleidsmaatregelen.

De vragenlijst bestaat uit 93 vragen. Om de belasting van het invullen te beperken, hebben de meeste vragen de vorm van een stelling waarbij gevraagd wordt aan te geven in welke mate de invuller het met



de stelling eens of oneens is (een 5-puntsschaal met 1=helemaal mee oneens, tot 5=helemaal mee eens; 6=weet niet). Sommige vragen zijn geformuleerd in de vorm van een beoordelingsvraag, waarbij respondenten wordt gevraagd een rapportcijfer te geven (tussen de 1 en de 10).

### 3.2.2 Indicatoren en meetschalen schoolleiders

Bij twee verschillende scholengemeenschappen zijn afspraken gemaakt om de uitnodigingsbrieven en de vragenlijsten voor schoolleiders voorafgaand aan het onderzoek te bespreken, maar vanwege de Corona-maatregelen kon deze afspraak slechts bij een school doorgaan. Met leraren van 2 scholen is de vragenlijst voor leraren getest.

De vragenlijst voor schoolleiders is vrijwel identiek aan de vragenlijst voor besturen. Een verschil is dat waar de vragen voor besturen gaan over 'de scholen binnen uw bestuur' of 'de schoolleiders' (meervoud) de parallelle vragen voor schoolleiders betrekking hebben op hun eigen school (enkelvoud) of op henzelf in de 'ik'-vorm (bijvoorbeeld 'ik geef feedback op het functioneren van mijn medewerkers'). De reden voor deze aanpak is dat schoolleiders zodoende bevroegd worden over situaties waar zij het beste over geïnformeerd zijn (d.w.z. de eigen school in plaats van de scholen onder het bestuur).

Het pilot-testen van de vragenlijst voor schoolleiders leidde tot instemming met de vragenlijst, enkele aanvullingen en redactionele aanpassingen. De meeste aanvullingen zijn hierboven al genoemd bij de bespreking van de meetschalen in de vragenlijst voor besturen. Twee andere aanvullingen voor schoolleiders zijn:

- 'Ik sta open voor suggesties van mijn medewerkers' en 'Ik bespreek met mijn medewerkers welke ontwikkelingsbehoeften zij hebben' bij de indicator toepassing van personeelsbeleid; en
- 'Ik zorg ervoor dat ik de doelen van de school als uitgangspunt neem voor de professionele ontwikkeling van mijn medewerkers' bij de indicator leiderschap.

De vragenlijst voor schoolleiders bevat 93 vragen. Om de belasting van het invullen te beperken, hebben de meeste vragen de vorm van een stelling waarbij gevraagd wordt aan te geven in welke mate de invuller het met de stelling eens is (een 5-puntsschaal met 1=helemaal mee oneens, tot 5=helemaal mee eens; 6=weet niet). Sommige vragen zijn geformuleerd in de vorm van een beoordelingsvraag, waarbij respondenten wordt gevraagd een rapportcijfer te geven (tussen de 1 en de 10).

### 3.2.3 Indicatoren en meetschalen leraren

De vragenlijst voor leraren was bij voorbaat aangepast door daaruit de items weg te laten waar leraren geen direct zicht op hebben: de afstemming van het strategisch personeelsbeleid op de externe ontwikkelingen; het ontwikkelperspectief voor schoolleiders; de autonomie van schoolleiders in bepaalde beslissingen. De ruimte die daardoor ontstond is benut door vragen op te nemen over de school als lerende organisatie (Marsick & Watkins, 2003; inclusief het gezamenlijk ontwikkelen van onderwijs, Sligte et al., 2018), die invloed heeft op de professionele tevredenheid van leraren en op het realiseren van de onderwijskundige schooldoelen.

Het pilot-testen van de concept-vragenlijst leidde tot instemming en verschillende kleine aanpassingen:

- De volgorde van de vragenlijst is aangepast door te beginnen met indicatoren die voor leraren betekenisvol zijn (de school als lerende organisatie);
- De formulering van de vragen over toepassing van personeelsbeleid en leiderschap heeft niet betrekking op 'leidinggevenden in deze school' en 'medewerkers' maar op 'mijn leidinggevende' en 'ik';
- De vraag bij de indicator ontwikkelperspectief over 'de mogelijkheid om bij een ander team/afdeling/school te werken' is gesplitst in twee vragen over 'team/afdeling' resp. 'school'; en
- Bij de afsluitende vragen over duurzame inzetbaarheid is als vraag toegevoegd 'in welke mate ondersteunt het personeelsbeleid medewerkers in verschillende levensfasen?'

De vragenlijst voor leraren bestaat uit 83 vragen. Om de belasting van het invullen te beperken, hebben de meeste vragen de vorm van een stelling waarbij gevraagd wordt aan te geven in welke mate de invuller het met de stelling eens is (een 5-puntsschaal met 1=helemaal mee oneens, tot 5=helemaal mee eens; 6=weet niet). Sommige vragen zijn geformuleerd in de vorm van een beoordelvingsvraag, waarbij respondenten wordt gevraagd een rapportcijfer te geven (tussen de 1 en de 10).

### 3.3 ANALYSE EN WIJZE VAN RAPPORTEREN

De analyse van de gegevens uit dit onderzoek is op de eerste plaats gericht op het genereren van beschrijvende data voor elke geleding afzonderlijk (zie Hoofdstuk 4). Voor de beschrijvende gegevens ligt de nadruk op de gemiddelde waarde van concepten en de onderliggende individuele items op een 5-puntsschaal, die de adhesie voor stellingen over het betreffende construct weergeeft. Voor het gemak van de interpretatie wordt wanneer de gemiddelde score van een concept wordt gerapporteerd de score op een 5-puntsschaal ook omgerekend naar een 10-puntsschaal.

In Hoofdstuk 5 worden de resultaten van het onderzoek onder besturen in 2018 en 2020 vergeleken. Om een goed beeld te krijgen van het verschil in gemiddelden tussen de data van 2018 en 2020 zijn verschilcores berekend. Deze scores geven een beeld van de verandering in gemiddelden tussen de twee tijdstippen. Om vast te stellen of er significante verschillen zijn in gemiddelden tussen 2018 en 2020 zijn paired-sample t-tests uitgevoerd.

Ten behoeve van Hoofdstuk 6 is een systematische vergelijking uitgevoerd van de scores van de geledingen op de indicatoren voor strategisch personeelsbeleid. Dit is gebeurd door te analyseren of de gemiddelden van besturen en schoolleiders enerzijds en schoolleiders en leraren anderzijds significant van elkaar verschillen door middel van paired-sample t-tests en one-way ANOVA's. Tevens zijn verschilcores tussen schoolleiders en leraren uit dezelfde school geanalyseerd. Hierdoor wordt inzicht verkregen in de doorwerking van beleid binnen de school en daarmee in het percentage scholen waarvan schoolleiders en leraren de verschillende indicatoren voor strategisch personeelsbeleid verschillend beoordelen en voor welk percentage van de scholen de beoordelingen van schoolleiders en leraren juist dichtbij elkaar liggen. Voor het berekenen van deze verschilcores is de gemiddelde score

van leraren in een school afgetrokken van de score van de schoolleider (of de gemiddelde score van schoolleiders in een school, indien er meerdere schoolleiders van één school hebben deelgenomen). Vervolgens is gekeken welk percentage van de scholen meer dan 0,5 punt onder de 0 scoort (leraren zijn positiever dan schoolleiders), welke percentage van scholen tussen de -0,5 en +0,5 scoort (leraren en schoolleiders zijn ongeveer gelijk) en welk percentage van de scholen meer dan 0,5 punt boven de 0 scoort (schoolleiders zijn positiever dan leraren).

Een deel van de analyses die in de volgende hoofdstukken gerapporteerd worden om de beweging in en doorwerking van strategisch personeelsbeleid in de VO-sector zichtbaar te maken (vergelijking van besturen die in 2018 en in 2020 aan het onderzoek deelnamen; vergelijking van schoolleiders en leraren in dezelfde scholen) was slechts mogelijk door eenheden op naam (van bestuur of school) te koppelen. De anonimiteit van besturen en scholen is echter volledig gewaarborgd in de dataset en in de rapportages. Omdat de resultaten van analyses gerapporteerd worden voor besturen en scholen op sectorniveau zijn uitspraken niet te herleiden naar individuele besturen en scholen.





# 4. Strategisch personeelsbeleid zoals gepercipieerd door besturen, schoolleiders en leraren in 2020

Dit hoofdstuk rapporteert hoe elk van de drie geledingen afzonderlijk – besturen, schoolleiders, leraren – vanuit hun eigen positie het strategisch personeelsbeleid percipieert. Dat gebeurt aan de hand van de vijf indicatoren voor strategisch personeelsbeleid. Voor elke geleding wordt de beschrijving afgesloten met een korte conclusie over de gepercipieerde staat van het strategisch personeelsbeleid en de sterke en minder sterke aspecten ervan. In Bijlages A-C zijn de scores voor individuele vraagitems te vinden. De beschrijvende gegevens in dit hoofdstuk zijn de basis voor verdere analyses in Hoofdstuk 5 (de vergelijking van de resultaten voor besturen in 2018 en 2020) en in Hoofdstuk 6 (de vergelijking van de resultaten van de drie geledingen met elkaar).

## 4.1 BESTUREN

Van besturen wordt verwacht dat zij over sommige van de vijf indicatoren van strategisch personeelsbeleid goed geïnformeerd zijn. Het betreft met name het afstemmen van het strategisch personeelsbeleid op externe ontwikkelingen, de duurzame inzetbaarheid en het ontwikkelperspectief van leraren en schoolleiders. Op deze onderdelen zijn besturen zelf verantwoordelijk voor het opstellen van beleid. Bovendien betreft het grotendeels bovenschools beleid. Over andere indicatoren, met name het afstemmen van het strategisch personeelsbeleid op de onderwijskundige doelen van de scholen onder het bestuur en de implementatie van beleid door schoolleiders, is het minder vanzelfsprekend dat besturen goed geïnformeerd zijn omdat deze afstemming en implementatie zich afspelen op het niveau van de individuele scholen. De veronderstelling dat de besluitvorming over strategisch personeelsbeleid een combinatie inhoudt van vaststelling op bestuursniveau en vaststelling op schoolniveau wordt door 29% van de besturen onderschreven. Daarentegen geeft 60% van de besturen aan dat de besluitvorming (helemaal) centraal plaatsvindt en 11% (helemaal) decentraal.

Om een indruk te krijgen van de mate waarin besturen goed zicht hebben op (de toepassing van) het strategisch personeelsbeleid in de scholen onder hun bestuur, is besturen gevraagd een rapportcijfer te geven aan het zicht dat zij hebben: dit is een ruime voldoende (7,4) met een grote spreiding (standaarddeviatie van 1,20) wat duidt op aanzienlijke verschillen tussen besturen. Tevens is besturen gevraagd een rapportcijfer te geven aan de mate waarin scholen het bestuur informeren over de resultaten van en ervaringen met (de toepassing van) het strategisch personeelsbeleid: dat levert ook een ruime voldoende op (7,1) met opnieuw een grote spreiding (standaarddeviatie van 1,25) die duidt op aanzienlijke verschillen tussen besturen.

In Tabel 4.1 is een overzicht te vinden van de scores 4 van besturen op de verschillende indicatoren. De gedetailleerde informatie over de achterliggende items is te vinden in Bijlage A.

**Tabel 4.1.** Beschrijvende statistieken besturen (n=134)

	<b>Gem.</b>	<b>S.D.</b>
Afstemming strategisch personeelsbeleid op externe ontwikkelingen	4.02	.60
Afstemming strategisch personeelsbeleid op onderwijskundige doelen	4.04	.47
Duurzame inzetbaarheid (arbeidsrisico's)	2.73	.55
Maatregelen gericht op duurzame inzetbaarheid (arbeidsrisico's)	3.28	.62
Autonomie leraren	3.72	.45
Autonomie schoolleiders	4.00	.56
Duurzame inzetbaarheid leraren (toegerust + gemotiveerd)	3.75	.54
Duurzame inzetbaarheid schoolleiders (toegerust + gemotiveerd)	3.95	.54
Ontwikkelperspectief leraren	3.72	.41
Ontwikkelperspectief schoolleiders	3.72	.45
Toepassing van strategisch personeelsbeleid door schoolleiders	4.13	.47
Leiderschap van schoolleiders	3.90	.45

#### 4.1.1 Afstemming van strategisch personeelsbeleid op externe ontwikkelingen

Deze paragraaf rapporteert het oordeel van besturen voor de eerste indicator: de mate waarin besturen het strategisch personeelsbeleid afstemmen op ontwikkelingen in de externe omgeving.

Besturen zijn het in sterke mate eens met stellingen over de mate waarin scholen binnen hun bestuur het beleid afstemmen op externe ontwikkelingen (4,02 op schaal 1-5; 7,9 op schaal 1-10). Besturen oordelen met name positief (4,31) over de mate waarin ontwikkelingen in de externe omgeving zoals lerarentekort en leerlingenkrimp gemonitord worden om daarop beleidsmatig te anticiperen. Het minst hoog, maar nog steeds ruim voldoende scores besturen op het voeren van regelmatige gesprekken over het schoolbeleid met externe stakeholders (ouders, (lokale) overheid, bedrijfsleven, etc.) (3,86 op schaal 1-5).

#### 4.1.2 Afstemming van strategisch personeelsbeleid op onderwijskundige doelen

In deze paragraaf staat de afstemming van strategisch personeelsbeleid op de doelen van het onderwijskundig beleid van de school centraal. Afstemming van strategisch personeelsbeleid op onderwijskundig beleid wordt als een doorlopend proces opgevat in aansluiting bij de systematische en dynamische cyclus van schoolbeleid volgens de logica van de PDCA-cyclus (Plan, Do, Check, Act). Dat betekent dat de afstemming van het strategisch personeelsbeleid op de onderwijskundige doelen van het schoolbeleid wordt onderzocht voor alle fasen van de PDCA-cyclus.

Het algemene oordeel van besturen over de mate waarin scholen binnen hun bestuur het personeelsbeleid afstemmen op de onderwijskundige doelen van het schoolbeleid is positief (4,04 op schaal 1-5; 7,9 op schaal 1-10). Op alle fasen van de PDCA-cyclus (Plan, Do, Check, Act) wordt behoorlijk goed gescoord. In de check-fase worden personeelsbeleid en onderwijskundig schoolbeleid minder systematisch afgestemd. Dit blijkt uit de score op de vraag in hoeverre wordt gemonitord of het personeelsbeleid de gewenste resultaten oplevert (6,2 op schaal 1-10) en het feit dat de helft van de besturen hier niet sterk op stuurt. De steun die de toepassing van personeelsbeleid door schoolleiders aan medewerkers levert wordt wel ruim voldoende gemonitord (6,9 op schaal 1-10). In het algemeen worden het strategisch personeelsbeleid en het onderwijskundig schoolbeleid volgens besturen dus behoorlijk goed afgestemd in alle fasen van de PDCA-cyclus.

Besturen geven een 7,3 als rapportcijfer aan de mate waarin het strategisch personeelsbeleid ondersteuning geeft aan de realisatie van de onderwijskundige doelen van de scholen onder hun bestuur. Ook de mate waarin schoolleiders de visie op voortdurende verbetering van het onderwijs uitwerken in bijbehorende personeelsbeleid-maatregelen wordt als ruim voldoende beoordeeld (7,2 op schaal 1-10). Overigens moet bij deze rapportcijfers bedacht worden dat bij besturen die meerdere scholen onder zich hebben dit een gemiddeld rapportcijfer is. Desgevraagd geven besturen met meerdere scholen onder hun bestuur aan dat er in geringe tot enige mate verschillen tussen hun scholen zijn in de kwaliteit van het strategisch personeelsbeleid.

### 4.1.3 Strategisch personeelsbeleid en duurzame inzetbaarheid van medewerkers

In deze paragraaf wordt eerst aandacht besteed aan de mate waarin risico's voor gezondheid en welzijn van medewerkers voorkomen en de aanwezigheid van beleidsmaatregelen voor het omgaan met die risico's. Ook de autonomie die leraren en schoolleiders in hun werk hebben komt aan bod omdat die van belang is om te kunnen omgaan met taakeisen en werkdruk. Tenslotte wordt aandacht besteed aan de mate waarin leraren en schoolleiders toegerust zijn voor hun werk en gemotiveerd zijn om zich professioneel te blijven ontwikkelen.

Bij elkaar genomen geven bestuurders aan dat arbeidsrisico's in geringe tot enige mate voorkomen en zijn besturen het gemiddeld genomen eens met de stelling dat de scholen binnen het bestuur maatregelen hebben getroffen voor het omgaan met die risico's. Besturen melden dat werkdruk in enige tot sterke mate op hun scholen voorkomt (3,53 op schaal 1-5). Bijna twee derde (64%) van de besturen rapporteert dat scholen in (zeer) sterke mate te maken hebben met de risico's van werkdruk. Het risico van emotioneel zwaar werk komt gemiddeld in enige mate voor (3,09). Bijna de helft van de besturen signaleert dit risico in enige mate (47%) en 33% signaleert dit risico in (zeer) sterke mate. De risico's van agressie en geweld en onveilige situaties komen volgens besturen in geringe mate voor (2,23 respectievelijk 2,08). Bij de open antwoordcategorie 'andere risico's' wordt 'Corona' door 15 besturen genoemd.

Gemiddeld genomen neigen besturen naar instemming met de stelling dat in de scholen binnen hun bestuur maatregelen genomen zijn om met de arbeidsrisico's om te gaan (3,28 op schaal 1-5; 6,1 op schaal 1-10). De meerderheid van de besturen heeft beleidsmaatregelen getroffen voor het omgaan met de genoemde arbeidsrisico's. Een derde van de besturen (34%) geeft aan het (helemaal) eens te zijn met de stelling dat er beleid is voor omgaan met werkdruk/stress, terwijl 58% het niet eens/niet oneens is met die stelling. Hetzelfde geldt voor beleid voor het omgaan met emotioneel zwaar werk waar 25% het (helemaal) eens is met de stelling dat er beleid is en 58% niet eens/niet oneens. Beleid inzake agressie en geweld is bij 40% van de besturen aanwezig en beleid inzake onveilige situaties bij 46% terwijl daar de niet eens/niet oneens score bij 37% respectievelijk 34% van de besturen voorkomt.

Leraren hebben volgens besturen behoorlijk veel autonomie in hun werk (3,72 op schaal 1-5; 7,1 op schaal 1-10). Leraren participeren volgens besturen vooral in beslissingen over de inhoud en pedagogisch-didactische aanpak van hun eigen lessen (4,12), de verdeling van niet-lesgebonden taken (3,83) en lesgebonden taken (3,72) en het minst bij beslissingen over de tijden waarop zij werken (3,20). Bijna alle besturen (84%) rapporteren dat leraren in (zeer) sterke mate participeren in beslissingen over de inhoud en pedagogisch-didactische aanpak van de eigen lessen. Een kleine meerderheid van de besturen rapporteert dat leraren in (zeer) sterke mate participeren in beslissingen over de verdeling van lesgebonden taken (60%) en niet-lesgebonden taken (64%). Iets meer dan een kwart van de besturen meldt dat leraren in (zeer) sterke mate participeren in beslissingen over de tijden waarop zij werken (28%).

Schoolleiders hebben volgens besturen veel autonomie (4,0 op schaal 1-5; 7,8 op schaal 1-10). Zij beslissen met name in (zeer) sterke mate over contact met externe stakeholders (volgens 75% van de



besturen) en met leerlingen en ouders (73%), de bedrijfsvoering (68%) en de werktijden (62%). Volgens iets meer dan de helft van de besturen (56%) beslissen schoolleiders in (zeer) sterke mate over het ontwerpen en uitvoeren van onderwijsprocessen.

Tot slot komt de duurzame inzetbaarheid van leraren en schoolleiders aan bod, afgemeten aan de mate waarin zij toegerust zijn voor hun werk (beschikken over voldoende kwalificaties en ervaring), en voldoende gemotiveerd zijn om zich professioneel te blijven ontwikkelen, passend bij de gewenste ontwikkeling van het onderwijs. In deze zin beoordelen besturen de duurzame inzetbaarheid van leraren gemiddeld als ruim voldoende (3,75 op schaal 1-5; 7,2 op schaal 1-10) en van schoolleiders nog iets positiever (3,95 op schaal 1-5; 7,6 op schaal 1-10).

Volgens de meeste besturen (82%) zijn leraren in (zeer) sterke mate voldoende toegerust voor hun werk. Volgens een nagenoeg gelijk aandeel besturen (79%) geldt hetzelfde voor schoolleiders. Iets anders zit het met de motivatie van leraren om zich professioneel te blijven ontwikkelen. Volgens ruim de helft van de besturen (57%) zijn leraren in (zeer) sterke mate voldoende gemotiveerd om zich professioneel te blijven ontwikkelen, passend bij de gewenste ontwikkeling van het onderwijs. Volgens bijna alle besturen (83%) zijn schoolleiders voldoende gemotiveerd.

De opvatting volgend dat duurzame inzetbaarheid berust op de combinatie van voldoende toegerust zijn voor het werk én voldoende gemotiveerd zijn om zich professioneel te blijven ontwikkelen, passend bij de gewenste ontwikkeling van het onderwijs, laat Tabel 4.2 zien dat iets meer dan de helft van de besturen (53%) van mening is dat leraren duurzaam inzetbaar zijn; bijna driekwart van de besturen (74%) meent dat schoolleiders duurzaam inzetbaar zijn. De percentages bij leraren resp. schoolleiders verwijzen naar de proportie van het totaal aantal besturen (N=115) die een bepaalde combinatie aangeeft van toegerust voor het werk en gemotiveerd om zich professioneel te blijven ontwikkelen voor leraren respectievelijk schoolleiders.

**Tabel 4.2.** Oordeel over duurzame inzetbaarheid van leraren en schoolleiders

		Leraren		Schoolleiders	
		<i>Toegerust voor werk</i>			
		Matig	Sterk	Matig	Sterk
<i>Gemotiveerd voor blijvende professionele ontwikkeling</i>	Matig	16 14%	33 29%	13 11%	6 5%
	Sterk	4 4%	61 53%	11 10%	85 74%

\*Voor de berekening van 'matig' zijn de scores 1,2 en 3 samengevoegd en voor 'sterk' de scores 4 en 5.

Alles bij elkaar genomen menen besturen dat het strategisch personeelsbeleid in de scholen binnen hun bestuur ruim voldoende (7,2 op schaal 1-10) ondersteuning biedt aan de duurzame inzetbaarheid van het personeel. Ook de steun van het personeelsbeleid aan medewerkers in verschillende levensfasen wordt als ruim voldoende beoordeeld (6,9 op schaal 1-10).

#### 4.1.4 Strategisch personeelsbeleid en het ontwikkelperspectief van leraren en schoolleiders

In deze paragraaf worden omwille van de overzichtelijkheid de gegevens voor leraren en schoolleiders afzonderlijk gerapporteerd. In zijn algemeenheid geven besturen een ruim voldoende rapportcijfer aan de steun die het personeelsbeleid biedt voor het ontwikkelperspectief van leraren en schoolleiders (in beide gevallen 7,4 op schaal 1-10).

##### *Strategisch personeelsbeleid en het ontwikkelperspectief van leraren*

Volgens besturen zijn verschillende onderdelen van het personeelsbeleid die ondersteuning bieden aan het ontwikkelperspectief voor leraren in enige tot sterke mate aanwezig (3,72 op schaal 1-5; 7,1 op schaal 1-10). Dat geldt zowel voor personeelsbeleid gericht op ondersteuning voor de individuele leraar en diens ontwikkelperspectief (3,60) als de ondersteuning voor de professionele ruimte van leraren om collectief als team/sectie invulling te geven aan hun ontwikkelperspectief (3,80).

Bij steun voor de individuele leraar worden maatregelen gericht op professionele ontwikkeling in de eigen functie vaker aangeboden dan maatregelen gericht op doorgroei in activiteiten naast de primaire werkzaamheden of naar een hogere functie. Bij ontwikkeling in de eigen functie horen mogelijkheden voor trainingen, cursussen en workshops (4,28), coaching (4,01) en steun voor plannen voor toekomstige ontwikkeling (3,91). Ondersteunend voor het breder ontwikkelperspectief zijn er activiteiten gericht op ontwikkelperspectieven naast de primaire werkzaamheden (3,37), de mogelijkheid om bij een ander team/afdeling binnen dezelfde school (3,39) of bij een andere school (2,77) te werken en de mogelijkheid om door te groeien naar een hogere functie (3,21).

Bij de steun voor de individuele leraar valt ook op dat individuele begeleiding van startende leraren in sterke tot zeer sterke mate aanwezig is (4,39 op schaal 1-5; 8,6 op schaal 1-10). Bijna alle besturen (87%) zijn het in (zeer) sterke mate eens met de stelling dat leraren individuele begeleiding krijgen als ze starten als leraar bij een school onder het bestuur.

Steun voor de professionele ruimte van leraren om collectief als team/sectie invulling te geven aan hun ontwikkelperspectief is volgens de besturen in enige tot sterke mate aanwezig. Er wordt veel ondersteuning geboden aan de mogelijkheid om met collega's aan professionele ontwikkeling en onderwijsvernieuwing te werken (3,97), om met collega's eigen initiatieven voor professionele ontwikkeling te nemen (3,92) en om van elkaar te leren (3,86). Iets lager scoort de steun voor geregelde gesprekken in teams/secties/afdelingen over professionele ontwikkeling en onderwijsontwikkeling (3,52).

##### *Strategisch personeelsbeleid en het ontwikkelperspectief voor schoolleiders*

Volgens besturen zijn verschillende onderdelen van het personeelsbeleid die ondersteuning bieden aan het ontwikkelperspectief voor schoolleiders in enige tot sterke mate aanwezig (3,72 op schaal 1-5; 7,1 op schaal 1-10).

Personeelsbeleid gericht op de ondersteuning voor de individuele schoolleider en diens ontwikkelperspectief komt in enige tot sterke mate voor (3,60) en ondersteuning voor schoolleiders gezamenlijk om invulling te geven aan hun ontwikkelperspectief in sterke mate (3,97).

Ondersteuning voor startende schoolleiders wordt in sterke mate aangeboden (3,91 op schaal 1-5; 7,6 op schaal 1-10). Bijna driekwart van de besturen (71%) is het in (zeer) sterke mate eens met de stelling dat een schoolleider individuele begeleiding krijgt als die start als schoolleider bij een school onder het bestuur.

Voor schoolleiders bestaat nog sterker dan voor leraren een verschil tussen steun voor professionele ontwikkeling in hun huidige functie enerzijds en voor doorgroei naar een andere of hogere functie anderzijds. De eerste vorm van ondersteuning in de vorm van trainingen, cursussen en workshop (4,29) en coaching (4,23) is veel sterker aanwezig dan de tweede vorm van ondersteuning in de vorm van doorgroei naar een hogere functie (2,91) en de mogelijkheid om bij een andere afdeling (3,03) of school (2,45) binnen het bestuur te werken.

De steun voor schoolleiders om gezamenlijk met collega's te werken aan professionele ontwikkeling en onderwijsvernieuwing (4,02) en steun voor geregelde gesprekken in managementteams daarover (3,79) wordt in sterke mate geboden.

#### **4.1.5 Kwaliteit van implementatie van strategisch personeelsbeleid door schoolleiders**

Zoals in Hoofdstuk 3 is beschreven, benadrukken onderzoekers het belang van het onderscheid tussen beoogd, geïmplementeerd en gepercipieerd strategisch personeelsbeleid. In deze paragraaf wordt de kwaliteit van implementatie van het personeelsbeleid door schoolleiders beschreven, zoals besturen dat zien. In navolging van recente inzichten dat implementatie van strategisch personeelsbeleid niet los gezien kan worden van het leiderschap van schoolleiders, worden beide aspecten van peoplemanagement aan de orde gesteld. Daarnaast wordt aandacht besteed aan het onderwijskundig leiderschap van schoolleiders.

Over de kwaliteit van peoplemanagement van schoolleiders in het algemeen (dus de combinatie van implementatie van personeelsbeleid en leiderschap gericht op ondersteuning van het functioneren en welzijn van medewerkers) hebben besturen een positief oordeel (4,13 op schaal 1-5; 8,0 op schaal 1-10). Over de onderdelen van peoplemanagement lopen de oordelen uiteen. Het meest positieve oordeel (4,39) wordt gegeven aan de mate waarin schoolleiders belangstelling tonen voor het welzijn van hun medewerkers. Het relatief minst positieve oordeel (3,76), maar nog steeds ruim voldoende, wordt gegeven aan de mate waarin schoolleiders met medewerkers in gesprek zijn over hoe ze kunnen samenwerken en gebruik maken van elkaars sterke punten. Tussen deze uitersten wordt in afnemende mate positief geoordeeld over de kwaliteit van peoplemanagement in de vorm van ruimte bieden voor professionele ontwikkeling (4,35), het maken van afspraken (maatwerk) die passen bij de individuele situatie van medewerkers (4,27), het bespreken van de ontwikkelbehoeften die zij hebben (4,11), het geven van feedback op het functioneren van medewerkers (3,96) en de toepassing van onderdelen van personeelsbeleid zodat dit in de praktijk bijdraagt aan de ondersteuning van medewerkers (3,85).

Besturen scoren ook hoog op de stelling dat schoolleiders open staan voor suggesties van leraren (4,18). Op al deze onderdelen is telkens 80% of meer van de besturen het (zeer) eens met de stelling over dat onderdeel, met als enig uitzondering de stelling dat schoolleiders met hun medewerkers bespreken hoe ze kunnen samenwerken en daarbij gebruik kunnen maken van elkaar sterke punten (62% van de besturen is het daarmee (zeer) eens).

Ook met stellingen over de kwaliteit van het onderwijskundig leiderschap van schoolleiders zijn besturen het eens (3,90 op schaal 1-5; 7,5 op schaal 1-10). Het oordeel over het onderdeel communicatie van schooldoelen is het meest positief (4,20), en ook het transformationeel leiderschap (medewerkers waardering geven voor hun bijdrage; uitdagingen op een constructieve manier bespreken) scoort hoog (4,01). Transactioneel leiderschap (zorgen dat iedere medewerker duidelijke informatie krijgt over zijn/haar verantwoordelijkheid; duidelijke plannen uitwerken voor de uitvoering van taken) scoort lager (3,52). Besturen zijn het eens met stellingen dat schoolleiders de doelen van de school als uitgangspunt nemen van hun handelen (3,90) en als uitgangspunt voor de professionele ontwikkeling van medewerkers (3,88).

Bij de ruimte voor open opmerkingen in de vragenlijst hebben meerdere besturen gewezen op de impact die de Corona-pandemie heeft op het leiderschap van schoolleiders en de verdere ontwikkeling van strategisch personeelsbeleid. Het leiderschap is meer top down en sturend, er is minder gelegenheid voor overleg. Het beroep dat de situatie doet op de energie en flexibiliteit van medewerkers wordt erkend en daarom wordt ook geaccepteerd dat strategische doelen die gesteld waren een tot twee jaar doorschuiven. In het algemeen heeft de Corona-pandemie volgens besturen een grote impact op alle indicatoren van strategisch personeelsbeleid en met name op het tempo van de verdere ontwikkeling van strategisch personeelsbeleid.

#### **4.1.6 Conclusie besturen**

Besturen hebben een overwegend zeer positieve perceptie van de vijf indicatoren van strategisch personeelsbeleid. De meest positieve perceptie hebben zij van het strategisch karakter van het personeelsbeleid (afstemming op onderwijskundige schooldoelen en afstemming op de externe omgeving) en de implementatie van het personeelsbeleid en het leiderschap van schoolleiders. Deze drie indicatoren beoordelen ze als zeer goed. De minst positieve perceptie hebben besturen van de maatregelen die aanwezig zijn gericht op de risico's voor duurzame inzetbaarheid. Toch beoordelen besturen deze maatregelen als voldoende; de verschillende arbeidsrisico's zelf worden als in geringe tot enige mate aanwezig gezien. Hieraan moet toegevoegd worden dat over deze indicator de percepties van besturen het sterkst verschillen (in vergelijking tot de andere indicatoren). Het ontwikkelperspectief van zowel leraren als schoolleiders neemt een middenpositie in bij de percepties van besturen; zij beoordelen deze indicator als ruim voldoende en hierover zijn de oordelen bovendien het minst verschillend.

## 4.2 SCHOOLLEIDERS

In deze paragraaf worden de indicatoren van strategisch personeelsbeleid beschreven zoals gepercipieerd door schoolleiders. De vragen aan schoolleiders zijn inhoudelijk identiek aan de vragen zoals die aan besturen zijn gesteld met dien verstande dat de focus ligt op de eigen school. Schoolleiders geven aan dat het strategisch personeelsbeleid wat meer centraal op bestuursniveau dan decentraal op schoolniveau wordt vastgesteld. 52% van de schoolleiders oordeelt dat het strategisch personeelsbeleid (helemaal) centraal wordt vastgesteld, 24% (helemaal) decentraal en eveneens 24% percipieert de besluitvorming als combinatie van centraal en decentraal.

In Tabel 4.3 is een overzicht te vinden van de scores van schoolleiders op de verschillende indicatoren. De gedetailleerde achterliggende informatie is te vinden in Bijlage B.

**Tabel 4.3.** Beschrijvende statistieken schoolleiders (n=191)

	Gem.	S.D.
Afstemming strategisch personeelsbeleid op externe ontwikkelingen	3.81	.80
Afstemming strategisch personeelsbeleid op onderwijskundige doelen	3.83	.59
Duurzame inzetbaarheid (arbeidsrisico's)	2.73	.57
Maatregelen gericht op duurzame inzetbaarheid (arbeidsrisico's)	3.21	.68
Autonomie leraren	3.64	.48
Autonomie schoolleiders	3.77	.64
Duurzame inzetbaarheid leraren (toegerust + gemotiveerd)	3.78	.49
Duurzame inzetbaarheid schoolleiders (toegerust + gemotiveerd)	4.25	.44
Ontwikkelperspectief leraren	3.72	.52
Ontwikkelperspectief schoolleiders	3.56	.66
Toepassing van strategisch personeelsbeleid door schoolleiders	4.39	.51
Leiderschap van schoolleiders	4.13	.50

### 4.2.1 Afstemming van strategisch personeelsbeleid op externe ontwikkelingen

Schoolleiders zijn het eens met de stellingen dat het strategisch personeelsbeleid is afgestemd op externe ontwikkelingen (3,81 op schaal 1-5; 7,3 op schaal 1-10). Dat geldt met name voor het monitoren van de ontwikkeling van het lerarentekort en de leerlingenkrimp om daarop beleidsmatig te anticiperen (3,90). Het voeren van regelmatige gesprekken over het schoolbeleid met externe stakeholders (ouders, (lokale) overheid, bedrijfsleven, etc.) krijgt wat minder steun (3,63 op schaal 1-5), maar is nog steeds ruim voldoende.

Niet alleen bij de beleidsontwikkeling speelt de externe omgeving een belangrijke rol maar ook in de uitvoering van beleid. Schoolleiders geven aan dat hun school in enige tot sterke mate samen werkt met andere scholen in de regio bij strategisch personeelsbeleid gericht op actuele kwesties als leerlingenkrimp, werkdruk, lerarentekort en onderwijskundige vernieuwing (3,50 op schaal 1-5).

#### 4.2.2 Afstemming van strategisch personeelsbeleid op onderwijskundige doelen

Over het geheel genomen zijn schoolleiders het eens met stellingen over de afstemming van het strategisch personeelsbeleid en het (onderwijskundig) schoolbeleid (3,83 op schaal 1-5; 7,4 op schaal 1-10). Die afstemming zien schoolleiders vooral in de plan/do fase van de PDCA-cyclus (3,90), minder in de check/monitoring fase (3,48), en weer meer in de act/bijstelling fase (3,99). Globaal is zo'n 70% tot 80% van de schoolleiders het (zeer) eens met de stellingen over de afstemming van strategisch personeelsbeleid op onderwijskundige doelen van hun school, met uitzondering van de stellingen over de checkfase.

In de fase van ontwikkeling van beleid wordt het strategisch personeelsbeleid met name afgestemd op het gewenste professioneel gedrag van leraren (3,86) en op de bekwaamheden en motivatie die nodig zijn voor het gewenste professionele gedrag (4,01). De overgrote meerderheid van de schoolleiders bevestigt dit (86% respectievelijk 82%). In de checkfase van beleid valt op dat schoolleiders het maar matig eens zijn met de stelling dat wordt gemonitord of het personeelsbeleid de gewenste resultaten oplevert (3,24) en wat meer hoe het beleid wordt geïmplementeerd door schoolleiders (3,52). Respectievelijk 44% en 58% van de schoolleiders bevestigt dat deze monitoring plaatsvindt. Wel standaard in de meeste scholen is het periodieke onderzoek van de tevredenheid van medewerkers over hun werk en het personeelsbeleid (4,43). In de fase van bijstelling van beleid zijn aanpassingen van het personeelsbeleid met het oog op het professioneel gedrag en met het oog op het welzijn van medewerkers even gebruikelijk (3,99).

Overall steunt driekwart van de schoolleiders de stelling dat het strategisch personeelsbeleid wordt afgestemd op de onderwijskundige schooldoelen. Schoolleiders oordelen dat het personeelsbeleid de onderwijskundige schooldoelen ruim voldoende ondersteunt (6,9 op schaal 1-10).

#### 4.2.3 Strategisch personeelsbeleid en duurzame inzetbaarheid van medewerkers

Van de risico's die de duurzame inzetbaarheid van personeel bedreigen komt werkdruk/stress volgens 64% van de schoolleiders in (zeer) sterke mate op hun school voor (score van 3,69) en emotioneel zwaar werk volgens 33% van de schoolleiders (score van 3,17). Agressie en geweld en onveilige situaties zijn volgens schoolleiders in geringe mate aanwezige risico's (2,05 respectievelijk 2,01). Bij de open antwoordcategorie 'andere risico's' wordt 'Corona' meermalen genoemd.

Het aandeel schoolleiders dat aangeeft dat hun school maatregelen heeft getroffen voor het omgaan met risico's voor duurzame inzetbaarheid varieert. Maatregelen gericht op werkdruk en emotioneel zwaar werk zijn volgens 34% respectievelijk 25% van de schoolleiders op hun school aanwezig; maatregelen gericht op agressie en geweld volgens 40%; en maatregelen gericht op onveilige situaties volgens 46% van de schoolleiders.

De autonomie die leraren hebben in verschillende onderdelen van hun werk is in dit onderzoek opgevat als indicator voor de mate waarin zij kunnen omgaan met risico's voor hun duurzame inzetbaarheid (zoals werkdruk). Dit onderdeel beoordelen schoolleiders met een ruime voldoende (3,64 op schaal 1-5; 6,9 op schaal 1-10). De autonomie van leraren is volgens schoolleiders het grootst bij de aanpak van de

eigen lessen (4,10), ruim voldoende bij de verdeling van lesgebonden (3,67) en niet-lesgebonden taken (3,74) en het kleinst bij beslissingen over de tijden waarop zij werken (3,04).

De autonomie van schoolleiders zelf wordt door hen eveneens als ruim voldoende beoordeeld en als zelfs nog iets groter dan van leraren (3,77 op schaal 1-5; 7,2 op schaal 1-10). Die autonomie is het grootst bij het contact met verschillende stakeholders zoals leerlingen en ouders (3,91) en beslissingen over de bedrijfsvoering (3,80). Wat minder groot is de autonomie over werktijden (3,61). Bij beslissingen over het ontwerpen en uitvoeren van onderwijsprocessen is de autonomie van schoolleiders het kleinst (3,53).

We volgen de opvatting dat de combinatie van voldoende toegerust zijn voor het werk én voldoende gemotiveerd zijn om zich professioneel te blijven ontwikkelen een indicatie is voor de mate van duurzame inzetbaarheid. Volgens die opvatting oordelen schoolleiders dat zij zelf in sterke mate duurzaam inzetbaar zijn (4,25 op schaal 1-5; 8,3 op schaal 1-10) en dat leraren in minder sterke mate duurzaam inzetbaar zijn (3,78; 7,3 op schaal 1-10). Volgens bijna twee derde van de schoolleiders (62%) zijn leraren duurzaam inzetbaar en volgens bijna alle schoolleiders (91%) zijn zij zelf duurzaam inzetbaar (zie Tabel 4.4).

**Tabel 4.4.** Oordeel over duurzame inzetbaarheid van leraren en schoolleiders

		Leraren		Schoolleiders	
		<i>Toegerust voor werk</i>			
		Matig	Sterk	Matig	Sterk
<i>Gemotiveerd voor blijvende professionele ontwikkeling</i>	Matig	14 10%	34 23%	1 1%	4 3%
	Sterk	7 5%	89 62%	8 5%	131 91%

\*Voor de berekening van 'matig' zijn de scores 1,2 en 3 samengevoegd en voor 'sterk' de scores 4 en 5.

Overall oordelen schoolleiders dat het personeelsbeleid ruim voldoende ondersteuning geeft aan de duurzame inzetbaarheid van het personeel (rapportcijfer 7,0) en aan medewerkers in verschillende levensfasen (rapportcijfer 6,8).

#### 4.2.4 Strategisch personeelsbeleid en het ontwikkelperspectief van leraren en schoolleiders

In het algemeen oordelen schoolleiders dat maatregelen die het ontwikkelperspectief van leraren ondersteunen in iets sterkere mate aanwezig zijn dan voor schoolleiders zelf (scores 3,72 respectievelijk 3,56). De steun die het personeelsbeleid geeft aan het ontwikkelperspectief van leraren en schoolleiders beoordelen zij in beide gevallen als ruim voldoende (rapportcijfer 6,9). Voor elke geleding afzonderlijk worden de geboden personeelsvoorzieningen beschreven.

##### *Strategisch personeelsbeleid en het ontwikkelperspectief van leraren*

Volgens schoolleiders biedt het personeelsbeleid aan leraren in hun school in sterke mate voorzieningen voor individuele professionele ontwikkeling in hun eigen functie. Dat geldt het sterkst

voor mogelijkheden voor trainingen, cursussen en workshops (4,37), coaching (4,14) en plannen voor toekomstige ontwikkeling (3,91). Het ontwikkelperspectief voor werkzaamheden in aanvulling op de primaire lestaak of voor doorgroei naar een hogere functie is minder sterk aanwezig. Activiteiten gericht op ontwikkelperspectieven naast de primaire werkzaamheden komen in enige tot sterke mate voor (3,56), de mogelijkheid om bij een ander team/afdeling te werken in enige mate (3,35) en de mogelijkheid om door te groeien naar een hogere functie nog minder (3,07). De individuele begeleiding van startende leraren is volgens schoolleiders in zeer sterke mate aanwezig (4,37 op schaal 1-5; 8,6 op schaal 1-10).

Steun voor leraren om collectief als team/sectie invulling te geven aan hun ontwikkelperspectief is volgens schoolleiders in sterke mate aanwezig. Er is veel steun voor de mogelijkheid om met collega's aan professionele ontwikkeling en onderwijsvernieuwing te werken (4,02) en professionele ruimte om met collega's eigen initiatieven voor professionele ontwikkeling te nemen (4,00). Ook is er steun bij geregelde gesprekken in teams/secties over professionele ontwikkeling en onderwijsontwikkeling (3,68).

#### *Strategisch personeelsbeleid en het ontwikkelperspectief van schoolleiders*

Over de steun die het personeelsbeleid biedt voor hun eigen ontwikkelperspectief zijn schoolleiders iets minder positief. Dat geldt niet zozeer voor professionele ontwikkeling gericht op hun huidige functie, waar trainingen, cursussen en workshops in sterke mate beschikbaar zijn (4,25), evenals coaching (4,03) en steun voor plannen voor toekomstige ontwikkeling (3,95). Minder positief zijn schoolleiders met name over steun voor ontwikkeling in een aanverwante functie of doorgroei naar een hogere functie. Steun voor ontwikkelperspectieven naast de primaire werkzaamheden is nog wel in enige tot sterke mate aanwezig (3,48) – de helft van de schoolleiders bevestigt dat daar steun voor is – maar dat geldt niet voor de mogelijkheid om (tijdelijk) te werken bij een ander team/afdeling (2,65) of een andere school (2,20) of steun om door te groeien naar een hogere functie (2,67).

De individuele begeleiding voor de schoolleider die start in een leidinggevende functie is in redelijk sterke mate aanwezig (3,72 op schaal 1-5; 7,1 op schaal 1-10). Twee-derde van de schoolleiders is het (helemaal) eens met de stelling dat leidinggevend in hun school individuele begeleiding krijgen als ze beginnen als startende leidinggevende; 20% is het oneens met die stelling.

Steun voor schoolleiders om samen met collega-schoolleiders invulling te geven aan hun ontwikkelperspectief is in sterke mate aanwezig volgens schoolleiders. Er is veel steun om met collega's eigen initiatieven voor professionele ontwikkeling te nemen (4,00) en om met collega's aan professionele ontwikkeling en onderwijsvernieuwing te werken (3,92).

#### **4.2.5 Kwaliteit van implementatie van strategisch personeelsbeleid door schoolleiders**

Van schoolleiders mag aangenomen worden dat zij – in vergelijking tot besturen – goed zicht hebben op de implementatie van strategisch personeelsbeleid in school. Schoolleiders zijn het in grote mate eens met stellingen die gaan over de activiteiten die zij ondernemen in het kader van de toepassing van het strategisch personeelsbeleid (4,39 op schaal 1-5; 8,6 op schaal 1-10) en over hun onderwijskundig leiderschap (4,13 op schaal 1-5; 8,0 op schaal 1-10).



Schoolleiders zijn het in sterke mate eens met de stelling dat zij de onderdelen van het personeelsbeleid zo toepassen dat dit medewerkers in de praktijk ondersteunt (4,18 op schaal 1-5). Bijna alle schoolleiders (92%) zeggen dat te doen. Zij geven aan dat ze persoonsgerichte ondersteuning bieden door afspraken met medewerkers te maken die passen bij hun individuele situatie (4,43 en 4,38 op schaal 1-5) en door steun voor hun dagelijks functioneren (4,53 en 4,28). Ook zeggen bijna alle schoolleiders in sterke mate steun te bieden aan medewerkers op het vlak van professionele ontwikkeling (4,56 en 4,44) en de samenwerking met collega's (4,03). Schoolleiders zeggen ook in zeer sterke mate open te staan voor suggesties van medewerkers (4,63).

Het leiderschap van schoolleiders wordt in sterke mate gekenmerkt door medewerkers waardering te geven voor hun bijdrage (4,40) en door uitdagingen op constructieve wijze te bespreken (4,18) (transformationeel of relatiegericht leiderschap). In minder sterke mate wordt het leiderschap van schoolleiders volgens henzelf gekenmerkt door medewerkers duidelijke informatie te geven over hun taken en verantwoordelijkheden (3,92) en door duidelijke plannen voor de uitvoering van taken (3,62) (transactioneel of taakgericht leiderschap). Driekwart tot twee-derde van de schoolleiders zegt transactionele/taakgerichte leiderschapsactiviteiten uit te voeren in vergelijking tot de andere vormen van leiderschap die alle schoolleiders zeggen toe te passen. Het onderwijskundig leiderschap van schoolleiders manifesteert zich onder andere in het bespreken van de onderwijskundige doelen met leraren en teamleiders (4,21) en in het verwijzen naar de onderwijskundige schooldoelen in gesprekken met leraren en teamleiders (4,16). In algemene zin zijn de schooldoelen het uitgangspunt van het handelen van schoolleiders (4,34). De schooldoelen nemen schoolleiders ook als uitgangspunt voor de professionele ontwikkeling van medewerkers (4,25).

Bij de ruimte voor open opmerkingen in de vragenlijst merken meerdere schoolleiders op dat de Corona-pandemie een grote impact heeft op de werkdruk van leraren en van henzelf vanwege de aanpassingen van het onderwijsproces en de extra acties die ondernomen moeten worden (zoals contact met GGD en ouders). Een schoolleider zegt trots te zijn op de inzet en prestaties van leraren (en leerlingen) en een ander zegt dat digitaal onderwijs al enigszins 'normaal' is.

#### **4.2.6 Conclusie schoolleiders**

Schoolleiders hebben een overwegend positieve perceptie van de vijf indicatoren van strategisch personeelsbeleid. De meest positieve perceptie hebben zij van de kwaliteit van hun implementatie van het personeelsbeleid en hun leiderschap. Deze indicator beoordelen ze als zeer goed en hierover verschillen hun percepties het minst op hun percepties over hun eigen duurzame inzetbaarheid na. Iets minder positief maar wel ruim voldoende is hun perceptie van het strategisch karakter van personeelsbeleid: de afstemming op externe ontwikkelingen en op de onderwijskundige schooldoelen. Bij de perceptie van de afstemming van het strategisch personeelsbeleid op externe ontwikkelingen zijn de verschillen tussen de schoolleiders echter het sterkst. Het ontwikkelperspectief van zowel leraren als schoolleiders komt er in de percepties van schoolleiders iets minder positief af, maar ook deze indicator beoordelen ze wel als ruim voldoende. De minst positieve perceptie hebben schoolleiders van de maatregelen die aanwezig zijn gericht op de risico's voor duurzame inzetbaarheid. Toch beoordelen

schoolleiders deze maatregelen als voldoende, terwijl zij de verschillende arbeidsrisico's als in geringe tot enige mate aanwezig zien. Hun eigen duurzame inzetbaarheid beoordelen schoolleiders als zeer goed en hierover verschillen hun percepties het minst.

## 4.3 LERAREN

Deze paragraaf beschrijft hoe leraren het strategisch personeelsbeleid ervaren alsmede de ondersteuning die de toepassing van het personeelsbeleid en het leiderschap van hun leidinggevende hen biedt voor hun professionele gedrag, hun duurzame inzetbaarheid en hun ontwikkelperspectief. De vragenlijst is toegespitst op hun eigen werksituatie omdat zij daar het beste over geïnformeerd zijn. Onderwerpen waar leraren in de regel minder zicht op hebben, zoals bijvoorbeeld de afstemming van het personeelsbeleid op externe ontwikkelingen, zijn buiten beschouwing gelaten.

In Tabel 4.5 is een overzicht te vinden van de scores van leraren op de verschillende indicatoren. De gedetailleerde achterliggende informatie is te vinden in Bijlage C.

**Tabel 4.5.** Beschrijvende statistieken leraren (n=680)

	<b>Gem.</b>	<b>S.D.</b>
Afstemming strategisch personeelsbeleid op externe ontwikkelingen	-	-
Afstemming strategisch personeelsbeleid op onderwijskundige doelen	3.13	.83
Duurzame inzetbaarheid (arbeidsrisico's)	2.57	.71
Maatregelen gericht op duurzame inzetbaarheid (arbeidsrisico's)	2.68	.85
Autonomie leraren	3.14	.73
Autonomie schoolleiders	-	-
Duurzame inzetbaarheid leraren (toegerust + gemotiveerd)	4.04	.66
Duurzame inzetbaarheid schoolleiders (toegerust + gemotiveerd)	3.76	.92
Ontwikkelperspectief leraren	3.25	.76
Ontwikkelperspectief schoolleiders	-	-
Toepassing van strategisch personeelsbeleid door schoolleiders	3.72	.80
Leiderschap van schoolleiders	3.47	.81

### 4.3.1 Afstemming van strategisch personeelsbeleid op onderwijskundige doelen

Leraren zijn het in het algemeen iets meer eens dan oneens met stellingen over de afstemming van het strategisch personeelsbeleid op de onderwijskundige doelen van hun school (3,13 op schaal 1-5; 5,8 op schaal 1-10). In de planfase van de beleidscyclus wordt de afstemming van personeelsbeleid op onderwijskundige schooldoelen iets meer herkend: met name in de afstemming van het personeelsbeleid op het professioneel gedrag van leraren (3,22) en op de bekwaamheden en motivatie die nodig zijn voor het professioneel gedrag van leraren (3,22). In de checkfase van de beleidscyclus wordt de afstemming van het personeelsbeleid op de onderwijskundige doelen het minst herkend: met name in de monitoring van hoe goed leidinggevend hun medewerkers ondersteunen (2,62) en in de monitoring van de mate waarin het personeelsbeleid de gewenste resultaten oplevert (2,83). Leraren zijn het wel in enige tot sterke mate eens met de stelling dat de tevredenheid van medewerkers over

hun werk en het personeelsbeleid periodiek wordt onderzocht (3,39). In de actfase van de beleidscyclus zijn leraren het wel in enige mate eens met stellingen dat het personeelsbeleid wordt aangepast als het professioneel gedrag van medewerkers (3,13) of hun welzijn (3,13) daarom vragen.

Overall beoordelen leraren de mate waarin het strategisch personeelsbeleid de realisatie van de onderwijskundige schooldoelen ondersteunt als voldoende (6,0 op schaal 1-10). Iets positiever oordelen ze over hoe hun leidinggevenden uitwerking hebben gegeven aan personeelsbeleid-maatregelen die passen bij de schoolvisie op voortdurende verbetering van het onderwijs (6,3 op schaal 1-10).

#### **4.3.2 Strategisch personeelsbeleid en duurzame inzetbaarheid van medewerkers**

Gemiddeld genomen hebben leraren in hun eigen werksituatie in geringe tot enige mate te maken met de verschillende arbeidsrisico's (2,57 op schaal 1-5; 4,5 op schaal 1-10). Leraren ervaren in hun eigen werksituatie gemiddeld in sterke mate werkdruk/stress (3,52 op schaal 1-5); 12% ervaart in geringe mate werkdruk, een derde enige mate van werkdruk, en ruim de helft (55%) ervaart in (zeer) sterke mate werkdruk. Leraren ervaren gemiddeld in enige mate emotioneel zwaar werk (2,94 op schaal 1-5); de drie gradaties van ervaren emotioneel zwaar werk (in geringe, enige respectievelijk (zeer) sterke mate) worden elk door een derde van de leraren ervaren. Daarentegen ervaren leraren gemiddeld niet of nauwelijks onveilige situaties (1,95) en agressie en geweld (1,79); slechts 7% respectievelijk 3% ervaart dat in (zeer) sterke mate, 18% respectievelijk 16% in enige mate en 75% respectievelijk 81% niet of in geringe mate. Bij de open ruimte om 'andere arbeidsrisico's' toe te lichten, wijzen veel leraren op de risico's van besmetting met het Covid-19 virus vanwege de onmogelijkheid om in volle klassen 1,5 meter afstand te houden, het ontbreken van een mondkapjesplicht (ten tijde van het onderzoek), het ontbreken van spatschermen en onvoldoende ventilatie/klimaatbeheersing.

Over het algemeen zien leraren dat er in hun school in enige mate maatregelen zijn genomen om met deze risico's om te gaan (2,68 op schaal 1-5; 4,8 op schaal 1-10). Dat geldt het sterkst voor maatregelen gericht op de arbeidsrisico's die het minst voorkomen: maatregelen gericht op onveilige situaties (2,97) en agressie en geweld (2,90), en het minst voor maatregelen gericht op arbeidsrisico's die het meest voorkomen: maatregelen gericht op emotioneel zwaar werk (2,47) en werkdruk/stress (2,45). Bij deze scores moet worden aangetekend dat rond de 20% van de leraren aangeeft dat zij niet weten of c.q. welke maatregelen de school getroffen heeft om met de genoemde arbeidsrisico's om te gaan. De helft van de leraren meent dat de school slechts in geringe mate maatregelen heeft gericht op werkdruk en emotioneel zwaar werk terwijl een derde die mening heeft over maatregelen gericht op onveilige situaties, agressie en geweld. Rond de 40% van de leraren meent dat de school in enige mate maatregelen heeft gericht op de genoemde arbeidsrisico's. Rond 10% van de leraren meent dat de school in sterke mate maatregelen heeft gericht op werkdruk en emotioneel zwaar werk, en een derde dat de school in sterke mate maatregelen heeft gericht op onveilige situaties en agressie en geweld.

De autonomie die leraren kan helpen om met arbeidsrisico's zoals werkdruk om te gaan, ervaren leraren gemiddeld genomen als matig (3,14 op schaal 1-5; 5,8 op schaal 1-10). Het sterkst ervaren ze autonomie bij beslissingen over de aanpak van hun eigen lessen (4,15). Bij beslissingen over overige

zaken ervaren leraren in enige mate autonomie: bij de verdeling van lesgebonden taken (2,82), de tijden waarop zij werken (2,81) en de verdeling van niet-lesgebonden taken (2,74).

Leraren menen dat zij een sterke mate van duurzame inzetbaarheid hebben (4,04 op schaal 1-5; 7,8 op schaal 1-10), opgevat als de combinatie van voldoende toegerust zijn voor hun werk én gemotiveerd zijn om zich te blijven ontwikkelen. Op dezelfde indicatoren beoordelen leraren de duurzame inzetbaarheid van schoolleiders als wat minder sterk (3,76 op schaal 1-5; 7,2 op schaal 1-10). Twee derde van de leraren (66%) beschouwt zichzelf als duurzaam inzetbaar en net iets minder (63%) beschouwt schoolleiders als duurzaam inzetbaar (zie Tabel 4.6).

**Tabel 4.6.** Oordeel over duurzame inzetbaarheid van leraren en schoolleiders

		Leraren		Schoolleiders	
		<i>Toegerust voor werk</i>			
		Matig	Sterk	Matig	Sterk
<i>Gemotiveerd voor blijvende professionele ontwikkeling</i>	Matig	25 5%	103 20%	76 18%	20 5%
	Sterk	47 9%	337 66%	59 14%	268 63%

\*Voor de berekening van 'matig' zijn de scores 1,2 en 3 samengevoegd en voor 'sterk' de scores 4 en 5.

Leraren oordelen niet erg positief over de mate waarin het personeelsbeleid de duurzame inzetbaarheid van het personeel ondersteunt (5,5 op schaal 1-10). Iets positiever oordelen ze over de mate waarin het personeelsbeleid medewerkers in verschillende levensfasen ondersteunt (6,0 op schaal 1-10).

#### 4.3.3 Strategisch personeelsbeleid en het ontwikkelperspectief van leraren

Met stellingen over de ondersteuning die het personeelsbeleid biedt aan het ontwikkelperspectief voor leraren zijn leraren het gemiddeld genomen in enige mate eens (3,25 op schaal 1-5; 6,1 op schaal 1-10). Leraren geven een voldoende (6,1) aan de mate waarin het personeelsbeleid hun ontwikkelperspectief ondersteunt.

Met name personeelsbeleid gericht op professionele ontwikkeling in de huidige functie is volgens leraren in sterke mate beschikbaar, zoals trainingen, cursussen en workshops (3,89), coaching (3,58) en steun bij plannen voor toekomstige ontwikkeling (3,52). Zo'n 10% tot 20% van de leraren meent dat dergelijke voorzieningen niet of slechts in geringe mate aanwezig zijn terwijl 50% tot 70% meent dat die voorzieningen in (zeer) sterke mate aanwezig zijn. Ondersteuning gericht op werkzaamheden naast de primaire functie of op doorgroei naar een hogere functie zijn in mindere mate aanwezig. Ontwikkelperspectieven naast de primaire functie zijn in enige mate aanwezig (3,07); ongeveer een derde van de leraren ziet die niet of slechts in geringe mate, een derde in enige mate, en een derde in (zeer) sterke mate. De mogelijkheden om bij een ander team/afdeling (2,83) of een andere school (2,57) te werken zijn minder aanwezig, evenals steun voor doorgroei naar een hogere functie (2,55). Ter illustratie: ongeveer de helft van de leraren ziet geen of slechts in geringe mate steun voor doorgroei naar een hogere functie.

De individuele begeleiding van startende leraren is volgens leraren in sterke mate aanwezig (3,96 op schaal 1-5; 7,7 op schaal 1-10). 21% van de leraren geeft aan dat startende leraren in geringe of enige mate individuele begeleiding krijgen, terwijl 79% aangeeft dat startende leraren in (zeer) sterke mate individuele begeleiding krijgen.

De ruimte om met collega's eigen initiatieven voor professionele ontwikkeling te nemen ervaren leraren gemiddeld in enige tot sterke mate (3,41) evenals de mogelijkheid om met collega's aan professionele ontwikkeling en onderwijsvernieuwing te werken (3,41). Steun voor geregelde gesprekken in hun team/sectie over professionele ontwikkeling en onderwijsontwikkeling ervaren leraren in enige mate (3,07).

Dit type ondersteuning voor collectieve activiteiten van leraren gericht op professionele en onderwijsontwikkeling staat in de belangstelling vanwege het belang ervan voor het stimuleren van scholen als lerende organisatie en het benutten van teams/secties als professionele leergemeenschappen. Uit extra vragen die aan leraren gesteld zijn, blijkt dat zij in redelijk sterke mate samen met collega's werken aan onderwijsontwikkeling. Dat geldt voor gezamenlijk werken aan het oplossen van problemen in hun lespraktijk (3,79 op schaal 1-5), samenwerken aan het vernieuwen van het curriculum/onderwijsprogramma (3,68), het gezamenlijk ontwikkelen van nieuw lesmateriaal (3,65), vormgeven aan het integreren van nieuwe onderwerpen in de lespraktijk (3,56) en het ontwikkelen van nieuwe didactische werkvormen (3,47). Bovendien blijkt uit extra vragen die aan leraren gesteld zijn dat zij hun eigen school in enige tot sterke mate als een lerende organisatie ervaren. Dat blijkt uit de onderlinge hulp van collega's om samen te leren (3,97), de waardering die zij in hun school ervaren voor professionele ontwikkeling (3,88), het feit dat medewerkers gestimuleerd worden om vragen te stellen ongeacht hun hiërarchische positie (3,56), de gewoonte van medewerkers om te luisteren naar de standpunten van een ander voordat ze zelf spreken (3,35), het beschouwen van lastige vraagstukken in het werk als een kans om van te leren (3,30), elkaar open en eerlijk feedback geven (3,25) en fouten openlijk bespreken om er van te leren (3,23).

#### **4.3.4 Kwaliteit van implementatie van strategisch personeelsbeleid door schoolleiders**

Gemiddeld genomen zijn leraren het in sterke mate eens met de stellingen over de toepassing van het personeelsbeleid door hun leidinggevende (3,72 op schaal 1-5; 7,1 op schaal 1-10) en over het leiderschap van schoolleiders (3,47 op schaal 1-5; 6,6 op schaal 1-10).

Leraren ervaren in enige mate dat hun leidinggevende het personeelsbeleid zo toepast dat het hen in de praktijk ondersteunt (3,29). Ondersteuning van hun leidinggevende in de vorm van afspraken die passen bij hun individuele situatie ervaren zij in sterkere mate, zowel vanwege het werk (3,84) als vanwege hun privé situatie (3,78). Ook ondersteuning van hun dagelijks functioneren ervaren leraren in sterke mate en dat geldt ook voor de ruimte voor professionele ontwikkeling die de leidinggevende biedt en het bespreken van de ontwikkelingsbehoeften van leraren. In minder sterke mate ervaren leraren steun van hun leidinggevende voor gesprekken over hoe zij met collega's kunnen samenwerken en daarbij gebruik kunnen maken van elkaars sterke punten (3,26). In sterke mate hebben leraren de

ervaring dat hun leidinggevende open staat voor hun suggesties (4,03). De steun van de leidinggevende voor de samenwerking van leraren met elkaar wordt door bijna de helft van de leraren in (zeer) sterke mate ervaren. Alle andere vormen van ondersteuning door hun leidinggevende worden door twee derde tot driekwart van alle leraren in (zeer) sterke mate ervaren.

Leraren zien het leiderschap van hun leidinggevende in sterke mate als gekenmerkt door het geven van waardering voor hun bijdrage (3,82) en het bespreken van uitdagingen op een constructieve manier (3,60). In mindere mate zien zij taakgericht leiderschap in de vorm van het verstrekken van duidelijke informatie over de verantwoordelijkheid voor de taken die een leraar heeft (3,50) en het uitwerken van duidelijke plannen voor de uitvoering van taken (3,12).

Volgens leraren neemt hun leidinggevende in redelijk sterke mate de doelen van de school als uitgangspunt van zijn/haar handelen (3,69) en ook als uitgangspunt voor de professionele ontwikkeling van de leraar (3,46). Maar het onderwijskundig leiderschap van de leidinggevende nemen leraren minder sterk waar: leraren ervaren in enige mate dat hun leidinggevende de onderwijskundige doelen van de school met hen bespreekt (3,27) en dat hun leidinggevende naar de onderwijskundige doelen van de school verwijst in gesprekken met hen en hun collega's (3,33). De helft van de leraren geeft aan dat hun leidinggevende in (zeer) sterke mate de onderwijskundige doelen van de school met hen bespreekt en naar de onderwijskundige doelen van de school verwijst in gesprekken met hen en collega's terwijl de andere helft van de leraren dat in geringe tot enige mate ervaart.

Wat niet geheel los zal staan van deze perceptie van het onderwijskundig leiderschap van hun leidinggevende is het gegeven dat leraren gemiddeld slechts in enige mate houvast aan de onderwijskundige doelen van hun school ontleen voor hun eigen professioneel gedrag. Leraren ervaren in enige mate een toegespitste reeks schooldoelen die hen houvast biedt bij de uitvoering van hun taken (3,26 op schaal 1-5; 6,1 op schaal 1-10). Hetzelfde geldt voor de mate waarin zij de schooldoelen kunnen vertalen naar doelen op klassenniveau (3,24) en voor de mate waarin de schooldoelen duidelijk maken wat hun verantwoordelijkheden zijn om deze doelen te bereiken (3,21). Over elk van deze drie uitspraken over de schooldoelen zegt iets minder dan de helft van de leraren dat ze in (zeer) sterke mate van toepassing zijn terwijl iets meer van de helft meent dat dit slechts in geringe of enige mate geldt. Relevant is ook dat net iets meer dan een derde van de leraren (36%) het in (zeer) sterke mate eens is met de stelling dat de behoeften van leraren geïnventariseerd worden om er zeker van te zijn dat deze worden meegenomen in de schooldoelen terwijl bijna twee derde (64%) het slechts in geringe tot enige mate eens is met deze stelling.

De ruimte voor open opmerkingen aan het eind van de vragenlijst is door veel leraren benut. Twee onderwerpen krijgen veel aandacht: het leiderschap en de impact van de Corona-pandemie. Over het leiderschap worden overwegend kritische opmerkingen gemaakt. Enkele leraren merken op dat leidinggevendens wel goede bedoelingen maar geen leidinggevende kwaliteiten hebben en slecht zijn in communicatie. Enkele andere leraren menen dat de leiding niet betrokken is bij het personeel, geen idee heeft wat er op de werkvloer speelt omdat ze er nooit komt en dat ze zich als leraar weinig gehoord en serieus genomen voelen. Daarentegen merkt een andere leraar op dat de leiding wel

goedwillend is maar dat oudere leraren tegen alle voorstellen [voor verandering] zijn. Een andere leraar meent dat leraren bij beslissingen minder meetellen dan (het voorkomen van klachten van) ouders, leerlingen en het risico van negatieve PR. Nog een andere leraar stelt dat alleen nog de waan van de dag geldt en dat het huidige klimaat (volle klassen, lesstof erdoor jagen, achterstanden wegwerken, maatschappelijke thema's behandelen) geen ruimte laat voor investeren en verbeteren, feedback geven en werken aan vernieuwingen.

Bij de vele opmerkingen over de impact van de Corona-pandemie worden uiteenlopende gevolgen genoemd. Allereerst worden de negatieve gevolgen van de pandemie voor het welzijn van leerlingen en onderwijsachterstanden genoemd. Daarnaast worden de gevolgen voor leraren genoemd: hogere werkdruk en risico's voor de gezondheid. Tenslotte noemen sommige leraren de positieve ervaring met de mogelijkheden om anders les te geven; anderen merken echter op dat er aanvankelijk een positief élan was van initiatieven om onderwijs aan te passen en online les te geven maar dat dit élan later is weg gezakt en 'oude' patronen weer dominant zijn geworden.

#### **4.3.5 Conclusie leraren**

Leraren hebben een overwegend matig positieve perceptie van de indicatoren van strategisch personeelsbeleid. De meest positieve perceptie hebben zij van de implementatie van het personeelsbeleid door hun schoolleider en iets minder positief diens leiderschap. Deze indicator beoordelen ze als ruim voldoende. Minder positief en net niet/net wel voldoende is hun perceptie van de afstemming van het personeelsbeleid op de onderwijskundige schooldoelen en het ontwikkelperspectief van leraren. Een negatieve perceptie hebben leraren van de maatregelen die aanwezig zijn gericht op de risico's voor duurzame inzetbaarheid, maar de verschillende arbeidsrisico's zien leraren ook slechts als in geringe tot enige mate aanwezig in hun werk. Hun eigen duurzame inzetbaarheid beoordelen leraren echter als goed. Over dit laatste aspect verschillen de percepties van leraren het minst terwijl hun percepties over alle andere indicatoren veel sterker verschillen.

# 5. Vergelijking resultaten besturen in 2018 en 2020

Besturen zijn twee keer bevestigd op relevante indicatoren van het strategisch personeelsbeleid. Dat maakt het mogelijk om ontwikkelingen over de tijd in kaart te brengen. In dit hoofdstuk worden de resultaten van 2018 en 2020 met elkaar vergeleken. De vergelijking vindt plaats op twee manieren. In 5.1 worden alle besturen die in 2018 hebben deelgenomen vergeleken met alle besturen die in 2020 hebben deelgenomen. Dit geeft een beeld van de ontwikkeling van gemiddeldes over de tijd heen. In 5.2 worden de scores vergeleken van de 91 besturen die zowel in 2018 als in 2020 de vragenlijsten hebben ingevuld. Dit geeft informatie over de ontwikkelingen binnen besturen en de mate waarin de beoordelingen gelijk zijn gebleven of positiever of negatiever zijn geworden.

## 5.1 VERGELIJKING GEMIDDELDE RESULTATEN BESTUREN 2018 EN 2020

In dit deel worden voor de vijf indicatoren van strategisch personeelsbeleid de gemiddeldes van besturen die in 2018 hebben deelgenomen aan het onderzoek vergeleken met gemiddeldes van deelnemende besturen in 2020. In Tabel 5.1 is een overzicht te vinden van de vergelijking. Voor de vergelijkingen is de vragenlijst uit 2018 als uitgangspunt genomen. Gemiddeldes voor 2020 kunnen daarom iets afwijken van de gemiddeldes gerapporteerd in Hoofdstuk 4.



**Tabel 5.1.** Vergelijking gemiddelde resultaten besturen 2018-2020 (n respectievelijk 162 en 134)

	2018		2020	
	Gem.	S.D.	Gem.	S.D.
Afstemming personeelsbeleid op externe ontwikkelingen	3.98	.60	4.02	.60
Afstemming personeelsbeleid op onderwijskundige doelen	<b>3.81</b>	<b>.53</b>	<b>3.99</b>	<b>.48</b>
Duurzame inzetbaarheid (arbeidsrisico's)	2.97	.52	2.95	.56
Maatregelen duurzame inzetbaarheid (arbeidsrisico's)	<b>3.73</b>	<b>.63</b>	<b>3.33</b>	<b>.62</b>
Autonomie leraren	3.70	.53	3.72	.45
Autonomie schoolleiders	4.01	.54	4.00	.56
Duurzame inzetbaarheid leraren (toegerust + gemotiveerd)	3.68	.50	3.75	.54
Duurzame inzetbaarheid schoolleid. (toegerust + gemotiveerd)	3.92	.53	3.95	.54
Ontwikkelperspectief leraren	3.88	.51	3.84	.42
Ontwikkelperspectief schoolleiders	3.92	.53	3.92	.46
Toepassing strategisch personeelsbeleid door schoolleiders	4.15	.56	4.10	.48
Leiderschap van schoolleiders	3.91	.51	3.90	.45

*\*De dikgedrukte cijfers geven aan welke verschillen significant zijn.*

### 5.1.1 Afstemming van strategisch personeelsbeleid op externe ontwikkelingen

Besturen oordelen in 2020 iets positiever over de mate waarin het strategisch personeelsbeleid wordt afgestemd op ontwikkelingen in de externe omgeving. In 2018 was de score 3,98 (7,7 op schaal 1-10), in 2020 was de score 4,02 (7,8 op een schaal 1-10). Deze lichte stijging is niet significant. Besturen oordelen met name positiever over de mate waarin er regelmatig gesprekken worden gevoerd over het schoolbeleid met relevante externe stakeholders. Dit is het onderdeel waarop zowel in 2018 als in 2020 het minst hoog wordt gescoord. De score steeg van 3,67 in 2018 naar 3,86 in 2020.

### 5.1.2 Afstemming van strategisch personeelsbeleid op onderwijskundige doelen

Besturen oordelen in 2020 significant positiever over de afstemming van strategisch personeelsbeleid op de doelen van het onderwijskundig beleid van de school. In 2018 werd de afstemming beoordeeld met een 3,81 (7,3 op schaal 1-10), in 2020 met een 3,99 (7,7 op een schaal 1-10). In alle fasen van de PDCA-cyclus is de score in 2020 hoger dan in 2018. Met name de afstemming in de act-fase is verbeterd (3,98 in 2018 en 4,27 in 2020). De grootste verandering is zichtbaar bij de aanpassing van het personeelsbeleid als het professioneel gedrag van medewerkers daarom vraagt (3,89 in 2018 en 4,3 in 2020). Bovendien zijn besturen van mening dat het personeelsbeleid het professionele gedrag van leraren beter ondersteunt (3,93 in 2018 en 4,23 in 2020) en dat beter wordt gemonitord hoe goed schoolleiders hun medewerkers ondersteunen (3,33 in 2018 en 3,62 in 2020).

De mate waarin het strategisch personeelsbeleid ondersteuning geeft aan de realisatie van de onderwijskundige doelen voor de scholen onder hun bestuur wordt door besturen positiever beoordeeld in 2020 (7,3) dan in 2018 (7,2). Ook de mate waarin schoolleiders de visie op voortdurende verbetering van het onderwijs uitwerken in bijbehorende personeelsbeleid-maatregelen wordt in 2020 positiever beoordeeld (6,8 in 2018 en 7,2 in 2020).

### 5.1.3 Strategisch personeelsbeleid en duurzame inzetbaarheid van medewerkers

De mate waarin risico's voor gezondheid en welzijn van medewerkers voorkomen is volgens besturen nagenoeg onveranderd. Alleen de score op het voorkomen van werkdruk is in 2020 (3,53) iets lager dan in 2018 (3,57). Over de aanwezigheid van beleidsmaatregelen voor het omgaan met die risico's wordt door besturen in 2020 significant minder positief geoordeeld dan in 2018. Maatregelen voor het omgaan met werkdruk en stress en maatregelen gericht op het omgaan met agressie en geweld worden in 2018 beoordeeld met respectievelijk 3,79 en 3,66. De scores bedragen 3,39 en 3,27 in 2020.

De beoordeling van de autonomie die leraren in hun werk hebben is nagenoeg onveranderd. De scores zijn 3,70 (7,1 op een schaal 1-10) in 2018 en 3,72 (7,1 op schaal 1-10) in 2020. Dit verschil is niet significant. Besturen oordelen in 2020 iets positiever over de mate waarin leraren participeren in de verdeling van niet-lesgebonden taken (3,63 in 2018 en 3,83 in 2020). De participatie van leraren bij het bepalen van de inhoud en pedagogisch-didactische aanpak van de eigen lessen wordt in 2020 iets minder positief beoordeeld door besturen (4,21 in 2018 en 4,12 in 2020).

Ook de beoordeling van de autonomie die schoolleiders in hun werk hebben is onveranderd. In 2018 beoordeelden besturen dit met 4,01 (7,8 op schaal 1-10) en in 2020 met een 4,0 (7,8 op schaal 1-10). De mate waarin schoolleiders zelfstandig beslissen in het contact met ouders en leerlingen is licht gedaald (4,47 in 2018 naar 4,33 in 2020), het oordeel over de zelfstandige uitvoering van de bedrijfsvoering is licht gestegen (3,82 in 2018 en 3,9 in 2020).

In Tabel 5.2 wordt de duurzame inzetbaarheid van leraren en schoolleiders in 2018 en 2020 vergeleken, afgemeten aan de mate waarin zij toegerust zijn voor hun werk, en voldoende gemotiveerd zijn om zich professioneel te blijven ontwikkelen. De resultaten laten zien dat besturen positiever oordelen over de motivatie van leraren voor blijvende professionele ontwikkeling. Zij oordelen dat 53% van de leraren goed is toegerust voor zijn/haar werk én gemotiveerd is voor blijvende professionele ontwikkeling. Dit percentage bedroeg 48% in 2018. Bij de beoordeling van de inzetbaarheid van schoolleiders is een vergelijkbare ontwikkeling te zien. De verschuiving is groter dan bij leraren. In 2020 oordeelde 74% van de besturen dat schoolleiders toegerust zijn voor hun werk én gemotiveerd voor blijvende professionele ontwikkeling. In 2018 was dit percentage 46%.

**Tabel 5.2.** Vergelijking beoordeling duurzame inzetbaarheid van leraren en schoolleiders

		Leraren		Schoolleiders	
		<i>Toegerust voor werk</i>			
		Matig	Sterk	Matig	Sterk
<i>Gemotiveerd voor blijvende professionele ontwikkeling</i>	Matig	2020: 14%	2020: 29%	2020: 11%	2020: 5%
		2018: 14%	2018: 36%	2018: 19%	2018: 31%
	Sterk	2020: 4%	2020: 53%	2020: 10%	2020: 74%
		2018: 1%	2018: 48%	2018: 4%	2018: 46%

\*Voor de berekening van 'matig' zijn de scores 1,2 en 3 samengevoegd en voor 'sterk' de scores 4 en 5.

Alles bij elkaar genomen zijn besturen in 2020 (7,2 op schaal 1-10) iets positiever over de mate waarin het strategisch personeelsbeleid in de scholen binnen hun bestuur ondersteuning biedt aan de duurzame inzetbaarheid van het personeel dan in 2018 (7,1 op schaal 1-10).

#### **5.1.4 Strategisch personeelsbeleid en het ontwikkelperspectief van leraren en schoolleiders**

In deze paragraaf worden de gegevens voor leraren en schoolleiders afzonderlijk gerapporteerd.

##### *Strategisch personeelsbeleid en het ontwikkelperspectief van leraren*

Het oordeel van besturen over de mate waarin ondersteuning wordt geboden aan het ontwikkelperspectief van leraren is licht afgenomen van 3,88 (7,5 op schaal 1-10) in 2018 naar 3,84 (7,4 op een schaal 1-10) in 2020. Dit verschil is niet significant. Besturen oordelen minder positief over de ontwikkelperspectieven van leraren naast hun primaire werkzaamheden (3,52 in 2018 en 3,37 in 2020) en de mogelijkheid om door te groeien naar een hogere functie (3,40 in 2018 en 3,21 in 2020). De daling is met name zichtbaar op de steun die aan individuele leraren wordt geboden en minder op de ruimte die leraren krijgen om als collectief invulling te geven aan hun ontwikkelperspectief. De scores op de laatste component zijn nagenoeg onveranderd.

De steun die het personeelsbeleid biedt aan het ontwikkelperspectief van leraren waardeerden besturen in 2018 met een 7,3 en in 2020 met het rapportcijfer 7,4.

##### *Strategisch personeelsbeleid en het ontwikkelperspectief voor schoolleiders*

Besturen oordelen in 2020 onveranderd over de mate waarin ondersteuning wordt geboden aan het ontwikkelperspectief voor schoolleiders. In 2018 en in 2020 was de score 3,92 (7,6 op schaal 1-10). Net als bij het oordeel over het ontwikkelperspectief voor leraren is er met name een daling te zien in de beoordeling van de mogelijkheid om door te groeien naar een hogere functie (3,08 in 2018 en 2,91 in 2020). De mogelijkheid om van elkaar te leren, bijvoorbeeld door collegiale consultatie wordt positiever beoordeeld (3,95 in 2018 en 4,14 in 2020).

Besturen beoordelen de steun die het personeelsbeleid biedt aan het ontwikkelperspectief van schoolleiders nagenoeg hetzelfde in 2018 en 2020 (7,4).

#### **5.1.5 Kwaliteit van implementatie van strategisch personeelsbeleid door schoolleiders**

Over de kwaliteit van peoplemanagement van schoolleiders in het algemeen (dus de combinatie van implementatie van personeelsbeleid en leiderschap gericht op ondersteuning van het functioneren en welzijn van medewerkers) hebben besturen een iets minder positief oordeel. Dit verschil is niet significant. In 2018 was de score 4,15 (8,1 op schaal 1-10) en in 2020 4,10 (8,0 op schaal 1-10). Volgens besturen geven schoolleiders minder feedback op het functioneren van hun medewerkers (4,08 in 2018 en 3,96 in 2020). Besturen oordelen iets positiever over de mate waarin schoolleiders indien nodig passende individuele afspraken maken met medewerkers, waardoor zij hun werk beter kunnen doen (4,22 in 2018 en 4,27 in 2020).

Het oordeel van besturen over de kwaliteit van het onderwijskundig leiderschap van schoolleiders is onveranderd (3,90 en 3,91 op schaal 1-5; 7,5 op schaal 1-10). Op alle onderdelen van onderwijskundig leiderschap (communicatie van schooldoelen, transformationeel en transactioneel leiderschap) zijn de scores nagenoeg onveranderd.

### 5.1.6 Conclusie vergelijking gemiddelde resultaten besturen 2018 en 2020

Op de meeste indicatoren zijn de scores van besturen over tijd niet significant veranderd. Er zijn wel wat verschuivingen, maar die zijn over het algemeen klein (maximaal 0,07 op schaal 1-5). Op twee indicatoren zijn de scores significant anders in 2020 dan in 2018. De afstemming van het personeelsbeleid met onderwijskundige doelen wordt in 2020 significant positiever beoordeeld door besturen dan in 2018. De score is gestegen van 7,3 in 2018 tot een 7,7 in 2020 (op schaal 1-10). De maatregelen gericht op het omgaan met arbeidsrisico's wordt in 2020 significant minder positief beoordeeld dan in 2018. De score nam af van 7,1 in 2018 naar 6,2 in 2020 (op schaal 1-10). Hierbij dient opgemerkt te worden dat het oordeel van besturen over het voorkomen van arbeidsrisico's niet significant is veranderd.

## 5.2 RESULTATEN BESTUREN DIE IN 2018 ÉN 2020 HEBBEN DEELGENOMEN

In deze paragraaf worden de resultaten uit 2018 en 2020 vergeleken van de 91 besturen die in beide jaren hebben deelgenomen aan het onderzoek. In Tabel 5.3 zijn de resultaten vergeleken van de besturen die in 2018 en 2020 hebben deelgenomen aan het onderzoek. In Tabel 5.4 is weergegeven welk deel van de besturen een gelijke score rapporteert en in welk deel van de gevallen er een stijging of daling heeft plaatsgevonden.<sup>3</sup>

**Tabel 5.3.** Vergelijking resultaten besturen die in 2018 en 2020 hebben deelgenomen (n=91)

	2018		2020	
	Gem.	S.D.	Gem.	S.D.
Afstemming personeelsbeleid op externe ontwikkelingen	4.03	.70	4.10	.59
Afstemming personeelsbeleid op onderwijskundige doelen	<b>3.86</b>	<b>.62</b>	<b>4.04</b>	<b>.49</b>
Duurzame inzetbaarheid (arbeidsrisico's)	2.93	.55	2.87	.54
Maatregelen duurzame inzetbaarheid (arbeidsrisico's)	<b>3.86</b>	<b>.58</b>	<b>3.38</b>	<b>.61</b>
Autonomie leraren	3.71	.49	3.72	.45
Autonomie schoolleiders	4.10	.57	4.08	.55
Duurzame inzetbaarheid leraren (toegerust + gemotiveerd)	3.71	.53	3.77	.52
Duurzame inzetbaarheid schoolleid. (toegerust + gemotiveerd)	3.92	.64	3.99	.47
Ontwikkelperspectief leraren	3.89	.53	3.82	.45
Ontwikkelperspectief schoolleiders	3.99	.53	4.00	.44
Toepassing van strategisch personeelsbeleid door schoolleiders	4.12	.69	4.11	.49
Leiderschap van schoolleiders	3.93	.60	3.92	.48

\* De dikgedrukte cijfers geven aan welke verschillen significant zijn.

<sup>3</sup> Een lichte stijging/daling is 0,5 tot 1,0 punt op schaal 1-5; een sterke stijging/daling bedraagt meer dan 1 punt op schaal 1-5.

### 5.2.1 Afstemming van strategisch personeelsbeleid op externe ontwikkelingen

De besturen beoordelen de mate van afstemming van strategisch personeelsbeleid op externe ontwikkelingen in 2020 iets positiever (4,10 op schaal 1-5; 8,0 op schaal 1-10) dan in 2018 (4,03 op schaal 1-5; 7,8 op schaal 1-10). Deze lichte stijging is niet significant. De score van 59% van de besturen is min of meer gelijk gebleven. De score van 24% van de besturen is gestegen, waarvan ongeveer twee-derde licht. Bij 17% van de scholen is een daling van de score te zien, waarvan ongeveer de helft een lichte daling betreft.

### 5.2.2 Afstemming van strategisch personeelsbeleid op onderwijskundige doelen

Het oordeel van besturen over de mate van afstemming van strategisch personeelsbeleid op de onderwijskundige doelen is significant gestegen. De score in 2018 bedroeg 3,86 (7,4 op schaal 1-10) en 4,04 (7,8 op schaal 1-10) in 2020. Van de besturen heeft 58% een min of meer onveranderde score. De score van 30% van de besturen is gestegen waarvan ongeveer 13 procentpunt een punt of meer hoger scoort. De score van 12% van de besturen is gedaald, waarvan 9 procentpunt licht.

### 5.2.3 Strategisch personeelsbeleid en duurzame inzetbaarheid van medewerkers

Besturen rapporteren iets minder arbeidsrisico's in 2020 (2,87 op schaal 1-5; 5,2 op schaal 1-10) vergeleken met 2018 (2,93 op schaal 1-5; 5,3 op schaal 1-10). Deze daling is niet significant. Van de besturen rapporteert 63% dat de arbeidsrisico's min of meer op hetzelfde niveau zijn gebleven. 26% van de besturen rapporteert een hogere score (meer arbeidsrisico's). De stijging is in ruim 15 procentpunt licht. Van de besturen rapporteert 11% een lagere score. Het grootste deel daarvan (bijna 10 procentpunt) betreft een lichte daling. Het beleid gericht op het omgaan met arbeidsrisico's wordt door besturen significant minder positief beoordeeld in 2020 (3,38 op schaal 1-5; 6,4 op schaal 1-10) vergeleken met 2018 (3,86 op schaal 1-5; 7,4 op schaal 1-10). 53% van de besturen heeft een min of meer onveranderde score. 10% van de besturen rapporteert een stijging. De score van de overige 37% van de besturen laat een daling zien. In driekwart van de gevallen betreft dat een lichte daling.

De scores die besturen geven aan de autonomie van leraren is nagenoeg niet veranderd. De scores bedroegen 3,71 (7,1 op schaal 1-10) in 2018 en 3,72 (7,1 op schaal 1-10) in 2020. Dit verschil is niet significant. De score van 65% van de besturen is min of meer gelijk gebleven. De score van 25% van de besturen is gestegen. Ruim 20 procentpunt daarvan bedroeg een lichte stijging. De score van 10% van de besturen daalde, twee-derde daarvan licht.

De scores die besturen geven aan de autonomie van schoolleiders is nagenoeg onveranderd. De score in 2018 was 4,10 (8,0 op schaal 1-10) en in 2020 4,08 (7,9 op schaal 1-10). Dit verschil is niet significant. Van 61% van de besturen is de score min of meer ongewijzigd. De resultaten van 18% van de besturen laat een stijging zien, waarvan ongeveer twee-derde licht. De score van 21% van de besturen is gedaald, waarvan ongeveer twee-derde licht.

De beoordeling van besturen over de mate waarin leraren toegerust zijn voor hun werk en gemotiveerd zijn om zich professioneel te ontwikkelen is iets positiever in 2020 (3,77 op schaal 1-5; 7,2 op schaal 1-10) dan in 2018 (3,71 op schaal 1-5; 7,1 op schaal 1-10). Dit verschil is niet significant. De score van 59%

van de besturen is min of meer gelijk gebleven. In 36% van de gevallen is er een stijging, waarvan ongeveer twee-derde licht. De score van de overige 5% van de besturen is gedaald, waarvan de helft licht.

De beoordeling die besturen geven van de mate waarin schoolleiders toegerust zijn voor hun werk en gemotiveerd zijn om zich professioneel te ontwikkelen is licht gestegen. Deze stijging is niet significant. De score bedroeg 3,92 (7,6 op schaal 1-10) in 2018 en 3,99 (7,7 op schaal 1-10) in 2020. De score van 66% van de besturen is min of meer gelijk gebleven. 29% van de besturen is gestegen, waarvan ongeveer de helft met een punt of meer. De score van de overige 5% besturen is (grotendeels licht) gedaald.

#### **5.2.4 Strategisch personeelsbeleid en het ontwikkelperspectief van leraren en schoolleiders**

##### *Strategisch personeelsbeleid en het ontwikkelperspectief van leraren*

Besturen beoordelen het ontwikkelperspectief van leraren in 2020 (3,82 op schaal 1-5; 7,3 op schaal 1-10) minder positief dan in 2018 (3,89 op schaal 1-5; 7,5 op schaal 1-10). Dit verschil is niet significant. De score van 69% van de besturen is min of meer gelijk gebleven. De score van 13% van de besturen is (licht) gestegen. De score van 18% van de besturen is gedaald. De daling is in ongeveer een derde van die gevallen een punt of meer.

##### *Strategisch personeelsbeleid en het ontwikkelperspectief voor schoolleiders*

Het ontwikkelperspectief van schoolleiders wordt in 2020 (4,00 op schaal 1-5; 7,8 op schaal 1-10) nagenoeg hetzelfde beoordeeld door besturen als in 2018 (3,99 op schaal 1-5; 7,7 op schaal 1-10). De score van 62% van de besturen is min of meer gelijk gebleven. Van 22% van de besturen is de score (grotendeels licht) gestegen. De score van de overige 16% van de besturen is licht gedaald.

#### **5.2.5 Kwaliteit van implementatie van strategisch personeelsbeleid door schoolleiders**

De score die besturen geven aan de kwaliteit van implementatie van strategisch personeelsbeleid door schoolleiders is nagenoeg onveranderd. De score bedroeg 4,12 (8,0 op schaal 1-10) in 2018 en 4,11 (8,0 op schaal 1-10) in 2020. De score van 70% van de besturen is min of meer gelijk gebleven. De scores van de overige besturen lieten voornamelijk een lichte stijging (14%) en lichte daling (16%) zien.

De scores die besturen toekennen aan het leiderschap van schoolleiders is nagenoeg onveranderd. De score bedroeg 3,93 (7,6 op schaal 1-10) in 2018 en 3,92 (7,6 op schaal 1-10) in 2020. Deze verandering is niet significant. De score van 58% van de besturen is min of meer gelijk gebleven. De score van 21% van de besturen is gestegen (waarvan bijna 16 procentpunt licht) en van 21% van de besturen is gedaald (waarvan ongeveer 14 procent licht).

**Tabel 5.4.** Percentage besturen naar verschillcores 2018-2020 (n=91)

	2018> 2020	2018= 2020	2018< 2020
Afstemming personeelsbeleid op externe ontwikkelingen	17%	59%	24%
Afstemming personeelsbeleid op onderwijskundige doelen	12%	58%	30%
Duurzame inzetbaarheid (arbeidsrisico's)	11%	63%	26%
Maatregelen gericht op duurzame inzetbaarheid (arbeidsrisico's)	37%	53%	10%
Autonomie leraren	10%	65%	25%
Autonomie schoolleiders	21%	61%	18%
Duurzame inzetbaarheid leraren (toegerust + gemotiveerd)	5%	59%	36%
Duurzame inzetbaarheid schoolleid. (toegerust + gemotiveerd)	5%	66%	29%
Ontwikkelperspectief leraren	18%	69%	13%
Ontwikkelperspectief schoolleiders	16%	62%	22%
Toepassing strategisch personeelsbeleid door schoolleiders	16%	70%	14%
Leiderschap van schoolleiders	21%	58%	21%

\* *Verschilscore is berekend als 2020 min 2018. Kolom 1: verschilscore lager dan -.50; kolom 2: verschilscore tussen -.49 en 0.49; kolom 3: verschilscore hoger dan 0.5.*

### 5.2.6 Conclusie resultaten besturen die in 2018 én 2020 hebben deelgenomen

Uit de vergelijking van de scores van de besturen die zowel in 2018 en 2020 hebben deelgenomen aan het onderzoek komt een vergelijkbaar beeld naar voren als in 5.1.6 is beschreven (zie Tabel 5.3). Ook hier zijn de scores op de meeste indicatoren ongewijzigd met uitzondering van de afstemming van het strategisch personeelsbeleid op de onderwijskundige doelen (score op schaal 1-10 gestegen van 7,4 in 2018 naar 7,8 in 2020) en maatregelen gericht op het verminderen van arbeidsrisico's (score op schaal 1-10 gedaald van 7,4 in 2018 naar 6,4 in 2020). Tabel 5.4 laat zien dat 53-70% van de besturen min of meer ongewijzigde scores heeft op de verschillende indicatoren. Het percentage besturen dat een gelijke score houdt is het laagst voor het beleid gericht op het verminderen van arbeidsrisico's (53%) en het hoogst voor de toepassing van strategisch personeelsbeleid door schoolleiders (70%). Het percentage gestegen scores varieert van 10% tot 36%. Het percentage gestegen scores is met name hoog voor de duurzame inzetbaarheid van leraren (36%) en schoolleiders (29%) en de afstemming van strategisch personeelsbeleid op onderwijskundige doelen (30%) en laag voor maatregelen gericht op het verminderen van arbeidsrisico's (10%), het ontwikkelperspectief van leraren (13%) en de toepassing van strategisch personeelsbeleid door schoolleiders (14%). Het percentage gedaalde scores varieert van 5% tot 37%. Het percentage gedaalde scores is met name hoog voor beleid gericht op het verminderen van arbeidsrisico's (37%), autonomie van schoolleiders en leiderschap van schoolleiders (beide 21%) en laag voor de duurzame inzetbaarheid van leraren en schoolleiders (beide 5%).





# 6. Vergelijking resultaten besturen, schoolleiders en leraren

In het onderzoek van 2020 zijn besturen, schoolleiders en leraren bevestigd op relevante indicatoren van strategisch personeelsbeleid. In dit hoofdstuk worden de oordelen van de drie geledingen met elkaar vergeleken. De vergelijking vindt plaats op twee manieren. In 6.1 worden alle resultaten van besturen, schoolleiders en leraren met elkaar vergeleken. Dit geeft een beeld hoe de oordelen van de geledingen zich tot elkaar verhouden. In 6.2 worden de scores vergeleken van de 39 scholen waarvan zowel de schoolleider als meerdere leraren hebben deelgenomen aan het onderzoek. Dit geeft informatie over de doorwerking van personeelsbeleid binnen scholen en de mate waarin de oordelen van schoolleiders en leraren binnen dezelfde school gelijk zijn of van elkaar verschillen.

## 6.1 VERGELIJKING GEMIDDELTE RESULTATEN BESTUREN, SCHOOLLEIDERS EN LERAREN

In dit deel worden voor de vijf indicatoren van strategisch personeelsbeleid de gemiddeldes van besturen, schoolleiders en leraren vergeleken. In Tabel 6.1 is een overzicht te vinden van die vergelijking.

**Tabel 6.1.** Beschrijvende statistieken onderzoek 2020: bestuurders, schoolleiders, leraren (n respectievelijk 134, 191 en 680)

	Besturen		Schoolleiders		Leraren	
	Gem.	S.D.	Gem.	S.D.	Gem.	S.D.
Afstemming personeelsbeleid op externe ontwikkelingen	<b>4.02</b>	<b>.60</b>	<b>3.77</b>	<b>.71</b>	-	-
Afstemming personeelsbeleid op onderwijskundige doelen	<b>4.04</b>	<b>.47</b>	<b>3.83</b>	<b>.59</b>	3.13	.83
Duurzame inzetbaarheid (arbeidsrisico's)	2.73	.55	2.87	.59	2.69	.71
Maatregelen duurzame inzetbaarheid (arbeidsrisico's)	3.28	.62	3.24	.68	2.65	.88
Autonomie leraren	3.72	.45	3.64	.48	3.14	.73
Autonomie schoolleiders	<b>4.00</b>	<b>.56</b>	<b>3.77</b>	<b>.64</b>	-	-
Duurzame inzetbaarheid leraren (toegerust + gemotiveerd)	3.75	.54	3.78	.49	4.04	.66
Duurzame inzetbaarheid schoolleid. (toegerust + gemotiveerd)	<b>3.95</b>	<b>.54</b>	<b>4.25</b>	<b>.44</b>	3.76	.92
Ontwikkelperspectief leraren	3.78	.42	3.85	.50	3.31	.77
Ontwikkelperspectief schoolleiders	<b>3.72</b>	<b>.45</b>	<b>3.78</b>	<b>.66</b>	-	-
Toepassing strategisch personeelsbeleid door schoolleiders	<b>4.13</b>	<b>.47</b>	<b>4.39</b>	<b>.51</b>	3.72	.80
Leiderschap van schoolleiders	<b>3.90</b>	<b>.45</b>	<b>4.13</b>	<b>.50</b>	3.47	.81

\* De dikgedrukte cijfers geven aan welke verschillen significant zijn tussen besturen en schoolleiders.

\*\* Alle gerapporteerde verschillen tussen schoolleiders en leraren zijn significant.

### 6.1.1 Afstemming van strategisch personeelsbeleid op externe ontwikkelingen

Besturen beoordelen de afstemming van het strategisch personeelsbeleid op externe ontwikkelingen met een score van 4,02 (7,8 op schaal 1-10). Schoolleiders oordelen iets minder positief. Hun score is 3,77 (7,2 op schaal 1-10). Dat verschil tussen besturen en schoolleiders is significant. Leraren hebben de vragen over de afstemming van strategisch personeelsbeleid op externe ontwikkelingen niet beantwoord, omdat zij daar vanuit hun rol over het algemeen weinig zicht op hebben. Op alle onderdelen is het oordeel van besturen positiever dan dat van schoolleiders. Met name de mate waarin de externe omgeving wordt gemonitord om te anticiperen op veranderingen wordt verschillend beoordeeld. Besturen scoren een 4,31 en schoolleiders hebben een score van 3,90.

### 6.1.2 Afstemming van strategisch personeelsbeleid op onderwijskundige doelen

De afstemming van strategisch personeelsbeleid op de doelen van het onderwijskundig beleid van de school worden door besturen beoordeeld met 4,04 (7,8 op schaal 1-10), door schoolleiders met 3,83 (7,4 op schaal 1-10) en door leraren met 3,13 (5,8 op schaal 1-10). Het verschil tussen het oordeel van besturen en schoolleiders is significant, evenals het verschil tussen het oordeel van schoolleiders en leraren. Besturen scoren op alle onderdelen het hoogst, gevolgd door schoolleiders. Leraren zijn over de hele linie het minst positief. Besturen en schoolleiders verschillen met name in hun oordeel over de mate waarin het personeelsbeleid het professioneel gedrag van leraren ondersteunt. De score van besturen is 4,23 en van schoolleiders 3,86. De scores van schoolleiders en leraren verschillen het meest op de vraag in hoeverre de tevredenheid van medewerkers over hun werk en het personeelsbeleid periodiek wordt onderzocht. De score van schoolleiders is 4,43 en van leraren 3,39.

De mate waarin het strategisch personeelsbeleid ondersteuning geeft aan de realisatie van de onderwijskundige doelen wordt door besturen beoordeeld met een 7,3 (schaal 1-10), door schoolleiders met een 6,92 (schaal 1-10) en door leraren met een 6,0 (schaal 1-10). Een vergelijkbaar patroon is zichtbaar in het oordeel over de mate waarin schoolleiders de visie op voortdurende verbetering van het onderwijs uitwerken in bijbehorende personeelsbeleid-maatregelen. Besturen scoren hierop een 7,2 (schaal 1-10), schoolleiders een 7,06 (schaal 1-10) en leraren een 6,3 (schaal 1-10).

### 6.1.3 Strategisch personeelsbeleid en duurzame inzetbaarheid van medewerkers

Besturen en schoolleiders beoordelen de mate waarin risico's voor gezondheid en welzijn van medewerkers voorkomen met scores van respectievelijk 2,73 (4,9 op schaal 1-10) en 2,87 (5,2 op schaal 1-10). Dit verschil is niet significant. De score van leraren is lager (2,69 op schaal 1-5; 4,8 op schaal 1-10), hetgeen betekent dat zij inschatten dat arbeidsrisico's minder voorkomen. Het verschil tussen schoolleiders en leraren is significant. Het onderdeel waar de oordelen het meest verschillen is de mate waarin agressie en geweld voorkomen. De oordelen van besturen, schoolleiders en leraren zijn respectievelijk: 2,23, 2,05 en 1,79.

De mate waarin er beleid is gericht op het verminderen van arbeidsrisico's wordt door besturen beoordeeld met een score van 3,28 (6,1 op schaal 1-10). Het oordeel van schoolleiders is iets lager (3,24 op schaal 1-5; 6,0 op schaal 1-10), maar verschilt daar niet significant van. Leraren oordelen wel significant minder positief dan schoolleiders over beleid gericht op het verminderen van arbeidsrisico's (2,65 op schaal 1-5; 4,7 op schaal 1-10). Het onderdeel waar de scores het meest uiteenlopen is de mate waarin er beleid is gericht op het omgaan met werkdruk/stress. De scores van besturen, schoolleiders en leraren zijn respectievelijk 3,39, 3,28 en 2,45.

De autonomie van leraren wordt door besturen beoordeeld met een score van 3,72 (7,1 op schaal 1-10). Schoolleiders oordelen iets minder positief (3,64 op schaal 1-5; 6,9 op schaal 1-10), maar dit verschil is niet significant. De score van leraren is 3,14 (5,8 op schaal 1-10). Deze score verschilt significant van de score van schoolleiders. Schoolleiders (3,76) en leraren (2,82) verschillen vooral in hun oordeel over de participatie van leraren in de verdeling van lesgebonden taken.

De autonomie van schoolleiders wordt door besturen beoordeeld met een score 4,00 (7,8 op schaal 1-10) en door schoolleiders met een score van 3,77 (7,2 op schaal 1-10). Leraren hebben de vragen over de autonomie van schoolleiders niet beantwoord. Het verschil tussen de gemiddelde scores van besturen en schoolleiders is significant. Besturen oordelen vooral positiever dan schoolleiders over de autonomie die schoolleiders hebben in het ontwerpen en het uitvoeren van onderwijsprocessen (scores respectievelijk 4,01 en 3,53) en in het contact met leerlingen en ouders (scores respectievelijk 4,33 en 3,95).

In onderstaande tabel wordt de duurzame inzetbaarheid van leraren en schoolleiders vergeleken, afgemeten aan de mate waarin zij toegerust zijn voor hun werk, en voldoende gemotiveerd zijn om zich professioneel te blijven ontwikkelen. De resultaten laten zien dat 53% van de besturen, 62% van de schoolleiders en 66% van de leraren positief oordeelt over de duurzame inzetbaarheid van leraren. De

duurzame inzetbaarheid van schoolleiders wordt door 74% van de besturen, 91% van de schoolleiders en 63% van de leraren positief beoordeeld. De verschillen zijn daar dus groter dan bij de beoordeling van de duurzame inzetbaarheid van leraren.

**Tabel 6.2.** Vergelijking beoordeling duurzame inzetbaarheid van leraren en schoolleiders

		Duurzame inzetbaarheid van leraren		Duurzame inzetbaarheid van schoolleiders	
		Toegerust voor werk		Toegerust voor werk	
		Matig	Sterk	Matig	Sterk
Gemotiveerd voor blijvende professionele ontwikkeling	Matig	Besturen: 14%	Besturen: 29%	Besturen: 11%	Besturen: 5%
		Schoolleiders: 10%	Schoolleiders: 24%	Schoolleiders: 1%	Schoolleiders: 3%
		Leraren: 5%	Leraren: 20%	Leraren: 18%	Leraren: 5%
	Sterk	Besturen: 4%	Besturen: 53%	Besturen: 10%	Besturen: 74%
		Schoolleiders: 5%	Schoolleiders: 62%	Schoolleiders: 5%	Schoolleiders: 91%
		Leraren: 9%	Leraren: 66%	Leraren: 14%	Leraren: 63%

\*Voor de berekening van 'matig' zijn de scores 1,2 en 3 samengevoegd en voor 'sterk' de scores 4 en 5.

Alles bij elkaar genomen wordt de mate waarin het strategisch personeelsbeleid ondersteuning biedt aan de duurzame inzetbaarheid van het personeel door besturen beoordeeld met een score van 7,2 (op schaal 1-10), door schoolleiders met een score van 7,0 (op schaal 1-10) en door leraren met een score van 5,5 (op schaal 1-10).

#### 6.1.4 Strategisch personeelsbeleid en het ontwikkelperspectief van leraren en schoolleiders

In deze paragraaf worden de gegevens voor leraren en schoolleiders afzonderlijk gerapporteerd.

##### *Strategisch personeelsbeleid en het ontwikkelperspectief van leraren*

De mate waarin ondersteuning wordt geboden aan het ontwikkelperspectief van leraren wordt het meest positief beoordeeld door schoolleiders met een score van 3,85 (7,4 op schaal 1-10). Besturen zijn iets minder positief met een score van 3,78 (7,3 op schaal 1-10), maar dit verschil is niet significant. Het oordeel van leraren is significant lager dan dat van schoolleiders. De score van leraren is 3,31 (6,2 op schaal 1-10). De grootste verschillen tussen de scores van schoolleiders en leraren zijn zichtbaar in hun oordelen over de steun die wordt geboden bij geregelde gesprekken in teams/secties/afdelingen over professionele ontwikkeling en onderwijsontwikkeling (scores respectievelijk 3,68 en 3,07) en hun oordelen over de mogelijkheid om met collega's aan professionele ontwikkeling en onderwijsvernieuwing te werken (scores respectievelijk 4,02 en 3,41).

Alles bij elkaar genomen wordt de steun die het personeelsbeleid biedt aan het ontwikkelperspectief van leraren gewaardeerd met respectievelijk een 7,4 (besturen), 6,9 (schoolleiders) en 6,1 (leraren).

##### *Strategisch personeelsbeleid en het ontwikkelperspectief voor schoolleiders*

De mate waarin ondersteuning wordt geboden aan het ontwikkelperspectief voor schoolleiders wordt door schoolleiders positiever beoordeeld dan door besturen. De score van besturen is 3,72 (7,1 op

schaal 1-10) en van schoolleiders 3,78 (7,3 op schaal 1-10). Dit verschil is significant. Leraren zijn niet bevraagd over het ontwikkelperspectief voor schoolleiders. Besturen en schoolleiders oordelen vooral verschillend over de mogelijkheid om (tijdelijk) bij een ander team/afdeling te werken. Besturen scoren daar gemiddeld een 3,03 en schoolleiders een 2,65.

Alles bij elkaar genomen wordt de steun die het personeelsbeleid biedt aan het ontwikkelperspectief van schoolleiders gewaardeerd met respectievelijk een 7,4 (besturen) en een 6,9 (schoolleiders).

### **6.1.5 Kwaliteit van implementatie van strategisch personeelsbeleid door schoolleiders**

De kwaliteit van peoplemanagement van schoolleiders in het algemeen (dus de combinatie van implementatie van personeelsbeleid en leiderschap gericht op ondersteuning van het functioneren en welzijn van medewerkers) wordt het meest positief beoordeeld door schoolleiders (4,39 op schaal 1-5; 8,6 op schaal 1-10), gevolgd door besturen (4,13 op schaal 1-5; 8,0 op schaal 1-10) en leraren (3,72 op schaal 1-5; 7,1 op schaal 1-10). Het oordeel van besturen en leraren is significant minder positief dan dat van schoolleiders. De verschillen tussen de scores van schoolleiders en leraren is het grootst in hun beoordeling van de mate waarin schoolleiders hun medewerkers ruimte bieden voor professionele ontwikkeling (scores respectievelijk 4,56 en 3,29), hun beoordeling van de mate waarin schoolleiders open staan voor suggesties van medewerkers (scores respectievelijk 4,63 en 3,68) en hun beoordeling van de mate waarin schoolleiders belangstelling tonen voor het welzijn van hun medewerkers (scores respectievelijk 4,53 en 3,61).

Ook de kwaliteit van het onderwijskundig leiderschap van schoolleiders wordt het meest positief beoordeeld door schoolleiders (4,13 op schaal 1-5; 8,0 op schaal 1-10), gevolgd door besturen (3,90 op schaal 1-5; 7,5 op schaal 1-10) en leraren (3,47 op schaal 1-5; 6,6 op schaal 1-10). Het oordeel van besturen en leraren is significant minder positief dan dat van schoolleiders. De scores van schoolleiders en leraren lopen vooral uiteen in hun beoordeling van de mate waarin schoolleiders de onderwijskundige doelen met leraren bespreken (scores respectievelijk 4,21 en 3,27) en de mate waarin schoolleiders verwijzen naar de onderwijskundige doelen van de school in gesprekken met leraren en teams (scores respectievelijk 4,16 en 3,33).

### **6.1.6 Conclusie vergelijking gemiddelde resultaten besturen, schoolleiders en leraren**

Tabel 6.1 laat zien dat de scores van besturen en schoolleiders vaker wel dan niet significant van elkaar verschillen. Besturen scoren significant hoger dan schoolleiders op de indicatoren afstemming van strategisch personeelsbeleid op externe ontwikkelingen (scores van besturen en schoolleiders respectievelijk 7,8 en 7,2 op schaal 1-10) en onderwijskundige doelen (7,8 en 7,4) en op autonomie van schoolleiders (7,8 en 7,2). Schoolleiders scoren significant hoger dan besturen op de indicatoren duurzame inzetbaarheid van schoolleiders (scores van besturen en schoolleiders respectievelijk 7,6 en 8,3), ontwikkelperspectief van schoolleiders (7,1 en 7,3), toepassing van strategisch personeelsbeleid door schoolleiders (8,6 en 8,0) en leiderschap van schoolleiders (8,0 en 7,5). De scores van schoolleiders en leraren verschillen op alle onderdelen significant van elkaar. Op een uitzondering na (duurzame inzetbaarheid van leraren) scoren schoolleiders significant hoger dan leraren. Het verschil is het grootst voor de afstemming van strategisch personeelsbeleid op onderwijskundige doelen (scores van

schoolleiders en leraren respectievelijk 7,4 en 5,8), toepassing van strategisch personeelsbeleid door schoolleiders (8,6 en 7,1) en leiderschap van schoolleiders (8,0 en 6,6) en het kleinst voor de beoordeling van arbeidsrisico's (5,2 en 4,8).

## 6.2 RESULTATEN SCHOLEN WAARVAN DE SCHOOLLEIDER EN LERAREN HEBBEN DEELGENOMEN

In dit deel worden de resultaten vergeleken van schoolleiders en leraren van de 39 scholen waarvan zowel schoolleiders als leraren hebben deelgenomen aan het onderzoek. Deze vergelijking maakt het mogelijk om de mate van doorwerking van beleid in de school zichtbaar te maken. Tabel 6.3 vergelijkt de scores van schoolleiders en leraren. In Tabel 6.4 is weergegeven welk deel van de schoolleiders een vergelijkbare score rapporteert als de leraren in zijn/haar school en in welk deel van de gevallen het oordeel van de schoolleiders significant hoger of lager is dan dat van de leraren in zijn/haar school.

**Tabel 6.3.** Vergelijking scores scholen waarvan schoolleiders en leraren hebben deelgenomen (n=39 scholen)

	Schoolleiders		Leraren	
	Gem.	S.D.	Gem.	S.D.
Afstemming personeelsbeleid op onderwijskundige doelen	3.92	.60	3.17	.81
Duurzame inzetbaarheid (arbeidsrisico's)	2.82	.56	2.64	.69
Maatregelen duurzame inzetbaarheid (arbeidsrisico's)	3.21	.68	2.67	.87
Autonomie leraren	3.54	.54	3.09	.96
Duurzame inzetbaarheid leraren (toegerust + gemotiveerd)	3.75	.52	4.03	.69
Duurzame inzetbaarheid schoolleid. (toegerust + gemotiveerd)	4.24	.43	3.78	.95
Ontwikkelperspectief leraren	3.92	.43	3.33	.75
Toepassing strategisch personeelsbeleid door schoolleiders	4.37	.80	3.73	.80
Leiderschap van schoolleiders	4.27	.36	3.51	.81

*\*Alle gerapporteerde verschillen zijn significant.*

### 6.2.1 Afstemming van strategisch personeelsbeleid op onderwijskundige doelen

Schoolleiders (3,92 op schaal 1-5; 7,6 op schaal 1-10) beoordelen de afstemming van strategisch personeelsbeleid op de onderwijskundige doelen van de school significant positiever dan leraren (3,17 op schaal 1-5; 5,9 op schaal 1-10). Van de schoolleiders heeft 36% een min of meer gelijke score als de leraren in zijn/haar school. In 3% van de scholen oordeelt de schoolleider significant lager dan leraren en in 61% van de scholen is het oordeel van schoolleiders significant hoger dan dat van leraren.

### 6.2.2 Strategisch personeelsbeleid en duurzame inzetbaarheid van medewerkers

Schoolleiders beoordelen het voorkomen van arbeidsrisico's met een score van 2,82 (5,1 op schaal 1-10). De score van leraren is 2,64 (4,7 op schaal 1-10). Dit betekent dat schoolleiders vaker dan leraren rapporteren dat arbeidsrisico's voorkomen. Dit verschil is significant. In 68% van de scholen zijn de scores van schoolleiders en hun leraren min of meer aan elkaar gelijk. In 10% van de scholen scoren

schoolleiders significant lager dan leraren en in 22% van de scholen scoren schoolleiders significant hoger dan leraren.

Het beleid gericht op het omgaan met arbeidsrisico's wordt door schoolleiders beoordeeld met een score van 3,21 (6,0 op schaal 1-10) en door leraren met een score van 2,67 (4,8 op schaal 1-10). Dit verschil is significant. In 45% van de scholen zijn de scores van schoolleiders en leraren min of meer aan elkaar gelijk. In 13% van de scholen scoren schoolleiders significant lager dan leraren en in 42% van de scholen scoren schoolleiders significant hoger dan leraren.

De autonomie van leraren wordt door schoolleiders (3,54 op schaal 1-5; 6,6 op schaal 1-10) significant positiever beoordeeld dan door leraren (3,09 op schaal 1-5; 5,7 op schaal 1-10). In 44% van de scholen zijn de scores van schoolleiders en leraren min of meer gelijk. In 3% van de scholen scoren schoolleiders significant lager dan leraren en in de meerderheid van de scholen (53%) scoren schoolleiders significant hoger dan leraren.

De mate waarin leraren toegerust zijn voor hun werk en gemotiveerd zijn om zich professioneel te ontwikkelen wordt significant positiever beoordeeld door leraren (4,03 op schaal 1-5; 7,8 op schaal 1-10) dan door schoolleiders (3,75 op schaal 1-5; 7,2 op schaal 1-10). In 62% van de scholen zijn de scores van schoolleiders en leraren min of meer gelijk. In 28% van de scholen scoren schoolleiders significant lager dan leraren en in 10% van de scholen scoren schoolleiders significant hoger dan leraren.

De mate waarin schoolleiders toegerust zijn voor hun werk en gemotiveerd zijn om zich professioneel te ontwikkelen wordt door schoolleiders beoordeeld met een score van 4,24 (8,3 op schaal 1-10) en door leraren met een score van 3,78 (7,3 op schaal 1-10). Dit verschil is significant. In 54% van de scholen zijn de scores van schoolleiders en leraren min of meer gelijk. In 3% van de scholen scoren schoolleiders significant lager dan leraren en in 47% van de scholen scoren schoolleiders significant hoger dan leraren.

### **6.2.3 Strategisch personeelsbeleid en het ontwikkelperspectief van leraren**

Schoolleiders beoordelen het ontwikkelperspectief van leraren gemiddeld met een score van 3,92 (7,6 op schaal 1-10). Leraren hebben een gemiddelde score van 3,33 (6,2 op schaal 1-10). Dit verschil is significant. In 53% van de scholen zijn de scores van schoolleiders en leraren min of meer gelijk. In de overige 47% van de scholen scoren schoolleiders significant hoger dan leraren.

### **6.2.4 Kwaliteit van implementatie van strategisch personeelsbeleid door schoolleiders**

De kwaliteit van implementatie van strategisch personeelsbeleid door schoolleiders wordt door schoolleiders (4,37 op schaal 1-5; 8,6 op schaal 1-10) significant positiever beoordeeld dan door leraren (3,73 op schaal 1-5; 7,1 op schaal 1-10). In 41% van de scholen zijn de scores van schoolleiders min of meer gelijk. In 3% van de scholen scoren schoolleiders significant lager dan leraren en in 56% van de scholen scoren schoolleiders significant hoger dan leraren.

Het leiderschap van schoolleiders wordt door schoolleiders beoordeeld met een score van 4,27 (8,4 op schaal 1-10) en door leraren met een score van 3,51 (6,6 op schaal 1-10). Dit verschil is significant. In 42% van de scholen zijn de scores van schoolleiders en leraren min of meer gelijk. In 3% van de scholen scoren schoolleiders significant lager dan leraren en in de overige 55% van de scholen scoren schoolleiders significant hoger dan leraren.

**Tabel 6.4.** Percentage scholen naar verschillen scores schoolleiders en leraren (n=39 scholen)

	<b>L &gt; S</b>	<b>L = S</b>	<b>L &lt; S</b>
Afstemming personeelsbeleid op onderwijskundige doelen	3%	36%	61%
Duurzame inzetbaarheid (arbeidsrisico's)	10%	68%	22%
Maatregelen duurzame inzetbaarheid (arbeidsrisico's)	13%	45%	42%
Autonomie leraren	3%	44%	53%
Duurzame inzetbaarheid leraren (toegerust + gemotiveerd)	28%	62%	10%
Duurzame inzetbaarheid schoolleid. (toegerust + gemotiveerd)	3%	54%	43%
Ontwikkelperspectief leraren	0%	53%	47%
Toepassing strategisch personeelsbeleid door schoolleiders	3%	41%	56%
Leiderschap van schoolleiders	3%	42%	55%

\* Enkel scholen meegerekend waarbij meer dan één leraar heeft deelgenomen

\*\* Verschilscore berekend als score schoolleiders min score leraren. Kolom 1: verschilscore meer dan één 0,5 punt onder 0; kolom 2: verschilscore tussen -0,5 en +0,5; kolom 3: verschilscore hoger dan 0,5 punt boven 0.

\*\*\* L=leraren; S=schoolleiders.

### 6.2.5 Conclusie resultaten scholen waarvan de schoolleider en leraren hebben deelgenomen

Tabel 6.3 laat hetzelfde patroon zien als we in 6.1.6 hebben besproken. Op alle onderdelen verschillen schoolleiders en leraren significant van elkaar. Met uitzondering van duurzame inzetbaarheid van leraren scoren schoolleiders op alle onderdelen hoger dan leraren. Het verschil is net als in 6.1.6 het grootst voor leiderschap van schoolleiders, afstemming van personeelsbeleid op onderwijskundige doelen en toepassing van strategisch personeelsbeleid door schoolleiders en het kleinst voor de beoordeling van arbeidsrisico's. Tabel 6.4 laat zien dat het percentage scholen waarbij leraren en schoolleiders min of meer aan elkaar gelijk zijn varieert tussen 36% (afstemming personeelsbeleid op onderwijskundige doelen) en 68% (inschatting arbeidsrisico's). Het percentage scholen waarin de schoolleider significant lager scoort dan de leraren is 0% in het geval van het ontwikkelperspectief van leraren en loopt op tot 28% in het geval van de duurzame inzetbaarheid van leraren. Het percentage scholen waarin de schoolleider significant hoger scoort dan de leraren varieert sterk, van 10% in het geval van de duurzame inzetbaarheid van leraren tot 61% in het geval van afstemming van het personeelsbeleid op de onderwijskundige doelen. Ook de toepassing van strategisch personeelsbeleid door schoolleiders (56%) en leiderschap van schoolleiders (55%) scoren in dit opzicht hoog.



# 7. Conclusie

Dit hoofdstuk geeft een overall beeld van de staat van het strategisch personeelsbeleid in het voortgezet onderwijs. Dit beeld wordt per onderdeel in drie stappen geconstrueerd:

- Eerst worden per indicator de belangrijkste bevindingen uit de voorgaande hoofdstukken gecombineerd om tot een algemene beschrijving voor elke indicator te komen.
- Vervolgens worden de bevindingen geduid door factoren en omstandigheden te bespreken waarvan wordt aangenomen dat ze invloed hebben gehad op het beeld dat voor de betreffende indicator naar voren komt. Bij de verkenning van invloedsfactoren en omstandigheden wordt zowel aandacht besteed aan de manier waarop indicatoren in dit onderzoek zijn onderzocht als aan factoren die bekend zijn uit eerder onderzoek in het algemeen en de onderwijssector in het bijzonder.
- Tenslotte wordt de staat van de betreffende indicator beoordeeld. Naast de sterke punten worden de aandachtspunten benoemd waarop actie nodig is om de kwaliteit en effectiviteit van strategisch personeelsbeleid te verbeteren. De richting voor verbeteracties wordt inhoudelijk toegelicht. Voor een uitwerking van concrete opdrachten voor bestuurders en schoolleiders wordt verwezen naar Hoofdstuk 5 van het door de VO-academie uitgegeven katern 'Werk maken van strategisch HRM: Hoe personeelsbeleid bijdraagt aan goed onderwijs en bevlogen medewerkers' (Leisink et al., 2019).

Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een algemeen oordeel over de ontwikkeling van de staat van strategisch personeelsbeleid in het voortgezet onderwijs.

## 7.1 AFSTEMMING STRATEGISCH PERSONEELSBELEID OP EXTERNE ONTWIKKELINGEN

De afstemming van het strategisch personeelsbeleid op externe ontwikkelingen is volgens besturen van 2018 naar 2020 licht verbeterd (gemiddeld van 7,7 naar 7,8). De gegevens van besturen die in 2018 en in 2020 hebben deelgenomen aan het onderzoek bevestigen dit resultaat. Van deze besturen is de score bij de meerderheid (59%) gelijk gebleven, bij 24% verbeterd en bij 17% verslechterd.

Schoolleiders hebben ook een positief oordeel (7,3) over de afstemming van het personeelsbeleid op de externe ontwikkelingen, maar dit oordeel is significant minder positief dan van besturen. Het verschil in beoordeling tussen besturen en schoolleiders zou er mee te maken kunnen hebben dat besturen meer dan schoolleiders extern georiënteerd zijn door hun rol in contacten met bijvoorbeeld de Inspectie van het Onderwijs, gemeenten, andere schoolbesturen, lokale bedrijven en instellingen.

Uit een nieuwe vraag die in 2020 aan de vragenlijst is toegevoegd blijkt dat meer dan de helft van de besturen (57%) zegt dat de scholen onder hun bestuur in (zeer) sterke mate met elkaar en met andere scholen in de regio samenwerken aan actuele vraagstukken rond leerlingendaling, werkdruk, lerarentekorten en onderwijskundige vernieuwing. Schoolleiders bevestigen dit beeld. Dit duidt erop dat de externe oriëntatie van veel besturen en scholen zich niet beperkt tot het verkrijgen van informatie voor de ontwikkeling van het eigen beleid maar zich ook vertaalt in samenwerking met andere besturen en scholen om actuele kwesties effectiever te kunnen aanpakken. Bekende voorbeelden zijn de gezamenlijke aanpak van het lerarentekort in Amsterdam door schoolbesturen, kennisinstellingen en de gemeente<sup>4</sup> en het gezamenlijk aanbieden van een kwalitatief dekkend aanbod van onderwijsvoorzieningen ondanks teruglopende leerlingenaantallen door 17 scholen van verschillende signatuur onder het bestuur van Achterhoek VO<sup>5</sup>. Er zijn ook voorbeelden van een gezamenlijke landelijke aanpak zoals de landelijke vacaturesite voor vacatures in het reformatorisch en christelijk onderwijs<sup>6</sup>.

## 7.2 AFSTEMMING STRATEGISCH PERSONEELSBELEID OP ONDERWIJSKUNDIGE SCHOOLDOELEN

De afstemming van het strategisch personeelsbeleid op de onderwijskundige doelen van scholen is volgens besturen significant verbeterd van gemiddeld 7,3 in 2018 naar 7,7 in 2020. Hetzelfde beeld komt naar voren bij besturen die in 2018 en in 2020 hebben deelgenomen aan het onderzoek: bij 58% van de besturen verandert de score niet, bij 30% is de score verbeterd en bij 12% verslechterd. In alle fasen van de PDCA-cyclus is de score in 2020 gemiddeld hoger dan in 2018. De afstemming van personeelsbeleid en onderwijskundige doelen is in 2020 relatief minder sterk in de Check-fase. Bijvoorbeeld slechts de helft van de besturen monitort in sterke mate in hoeverre het personeelsbeleid de gewenste resultaten oplevert. Besturen monitoren wel beter hoe schoolleiders het personeelsbeleid toepassen. Bij besturen die de koppeling van strategisch personeelsbeleid en onderwijskundige doelen

<sup>4</sup> [www.leraareenkleurrijkberoep.nl](http://www.leraareenkleurrijkberoep.nl)

<sup>5</sup> [www.achterhoekvo.nl](http://www.achterhoekvo.nl)

<sup>6</sup> [www.rdvacature.nl](http://www.rdvacature.nl)

niet monitoren kan gesteld worden dat de doorwerking van bestuursbeleid 'hapert' (Inspectie van het Onderwijs 2020, p. 96).

De percepties van schoolleiders met betrekking tot deze indicator zijn ook positief (7,4) maar minder positief dan de percepties van besturen. Dit verschil is significant. In vergelijking tot schoolleiders zijn de oordelen van leraren over de afstemming van het strategisch personeelsbeleid op de onderwijskundige schooldoelen in het algemeen significant minder positief (5,8). Opgemerkt moet worden dat deze lage score niet los gezien kan worden van de mate waarin leraren kennis hebben over het strategisch personeelsbeleid en de afstemming op de onderwijskundige schooldoelen. Deze observatie wordt gesteund door het feit dat de non-respons bij de vragen over personeelsbeleid oplopen tot 70-130 missende waardes terwijl bij vragen over de leraar zelf gemiddeld slechts rond de 20 missende waardes voorkomen.

De oordelen van besturen en schoolleiders duiden op een ruim voldoende mate van afstemming van het personeelsbeleid op de onderwijskundige schooldoelen en een versterking van deze afstemming over de tijd heen. Dit kan beschouwd worden als resultaat van bijna tien jaar constante beleidsaandacht van de VO-raad en het Ministerie van OCW voor deze afstemming, die bijvoorbeeld tot uitdrukking is gekomen in het Sectorakkoord VO 2014-2017, het geactualiseerde Sectorakkoord VO 2018-2020 en de afhechting van het Sectorakkoord VO 2021-2022. De oorsprong voor deze beweging in de sector kan nog verder terug in de tijd gezien worden bij de eerdere aandacht voor IPB. Bovendien hebben ook andere organisaties zoals de Inspectie van het Onderwijs (2020) en de Onderwijsraad (2016; 2018) bijgedragen aan de versterkte aandacht voor de afstemming van het personeelsbeleid op de onderwijskundige schooldoelen.

Niettemin blijven er punten die de effectiviteit van de afstemming van het personeelsbeleid op de onderwijskundige schooldoelen kunnen verbeteren. Eén daarvan is de hierboven genoemde systematische monitoring van de mate waarin de beoogde resultaten worden bereikt. Een ander aandachtspunt is het versterken van de mate waarin het personeelsbeleid het professioneel gedrag van leraren ondersteunt. Besturen en schoolleiders beoordelen de afstemming van het personeelsbeleid op het professioneel gedrag van leraren als goed, maar het oordeel van leraren over de ondersteuning van het personeelsbeleid voor hun professioneel gedrag is significant lager, hoewel nog steeds net voldoende. Voor de afstemming van het strategisch personeelsbeleid op de onderwijskundige schooldoelen is het professioneel gedrag van leraren van cruciale betekenis (zie Hoofdstuk 2). Het realiseren van de onderwijskundige doelen vraagt immers een bepaald type professioneel gedrag van leraren dat door het personeelsbeleid en de toepassing ervan door leidinggevend en gefaciliteerd en gestimuleerd kan worden. De verschillende percepties van besturen, schoolleiders en leraren suggereren dat het personeelsbeleid op het niveau van het voorgenomen beleid wel ruim voldoende is afgestemd op de onderwijskundige doelen maar dat de doorwerking ervan in de praktijk via de steun die leraren ervan ervaren minder effectief is. Verbetering kan bijvoorbeeld bereikt worden als schoolleiders vragen naar de ondersteuningsbehoeften van leraren, hetgeen volgens leraren nu onvoldoende gebeurt. Een belangrijke aanbeveling om tot een betere doorwerking te komen is leraren in secties en teams de ruimte en verantwoordelijkheid te geven de in het schoolplan vastgelegde

onderwijsvisie en schooldoelen uit te werken in vakinhoudelijke en pedagogisch-didactische plannen voor het leerdomein waar zij voor verantwoordelijk zijn. Dat leidt tot een concretisering van schooldoelen in een taal die voor het professioneel gedrag van leraren in de dagelijkse praktijk herkenbaar is en houvast biedt. Door aan secties en teams bovendien de vraag te stellen wat zij aan ondersteuning nodig hebben om deze plannen te kunnen uitvoeren, wordt ook helder op welke faciliteiten en ondersteuning het personeelsbeleid zich moet richten om een effectieve bijdrage te leveren.

## 7.3 STRATEGISCH PERSONEELSBELEID EN DUURZAME INZETBAARHEID VAN PERSONEEL

In deze paragraaf komen drie aspecten aan bod: (1) de risico's voor de duurzame inzetbaarheid van personeel en de beleidsmaatregelen gericht op het verkleinen van deze risico's; (2) de mate van autonomie die leraren en schoolleiders hebben en die hen kan helpen om met de aanwezige risico's om te gaan; en (3) het aandeel leraren en schoolleiders dat duurzaam inzetbaar is.

### 7.3.1 Arbeidsrisico's en beleidsmaatregelen gericht op deze risico's

Besturen zien arbeidsrisico's die de duurzame inzetbaarheid van medewerkers bedreigen in nagenoeg gelijke mate aanwezig in 2020 als in 2018. De oordelen van schoolleiders komen gemiddeld genomen overeen met de oordelen van besturen; er zijn geen significante verschillen. Het oordeel van leraren verschilt wel significant van dat van schoolleiders. Zij rapporteren dat zij in hun werk minder sterk met de arbeidsrisico's te maken hebben. Inzoomend op werkdruk signaleert ruim de helft van de besturen (52%) dat werkdruk in (zeer) sterke mate voorkomt bij de *scholen onder het bestuur*. Bijna twee-derde van de schoolleiders (64%) signaleert dat werkdruk in (zeer) sterke mate voorkomt *in de eigen school*, terwijl ruim de helft van de leraren (55%) in (zeer) sterke mate werkdruk *in het eigen werk ervaart*. Het is belangrijk het verschil in deze formuleringen te onderkennen omdat de aggregatieniveaus waarop uitspraken over werkdruk betrekking hebben verschillen: de scholen onder het bestuur, de eigen school, respectievelijk het eigen werk.

Maatregelen gericht op het omgaan met deze arbeidsrisico's zijn volgens besturen in 2020 in enige mate aanwezig (6,1 op schaal 1-10). Dit is significant minder dan in 2018. Anno 2020 zijn maatregelen gericht op risico's van onveilige situaties en agressie en geweld vaker aanwezig dan maatregelen gericht op risico's van werkdruk en emotioneel zwaar werk. De oordelen van schoolleiders vallen iets lager uit (6,0 op schaal 1-10) dan van besturen maar dit verschil is niet significant. Leraren oordelen wel significant minder positief dan schoolleiders over aanwezig beleid gericht op het verminderen van arbeidsrisico's (4,8 op schaal 1-10). Het onderdeel waar de scores het meest uiteenlopen is de mate waarin er beleid is gericht op het omgaan met werkdruk/stress. De scores van besturen, schoolleiders en leraren zijn respectievelijk 3,39, 3,28 en 2,45.

Verskillende omstandigheden kunnen de geconstateerde verschillen in signalering van aanwezige arbeidsrisico's en beleidsmaatregelen verklaren. Op de eerste plaats is er, zoals al opgemerkt, een verschil in het aggregatieniveau waarop de vragen over aanwezige arbeidsrisico's en

beleidsmaatregelen betrekking hebben. Op de tweede plaats blijkt uit aanvullende analyses dat de impact van de Corona-pandemie op scholen de beoordeling van de besturen in 2020 enigszins beïnvloedt, zowel wat betreft het voorkomen van arbeidsrisico's als de aanwezigheid van beleidsmaatregelen gericht op het omgaan met die risico's. Op de derde plaats kan het gesignaleerde verschil in aanwezigheid van bepaalde typen beleidsmaatregelen samenhangen met de aard van de arbeidsrisico's. Onveilige situaties en agressie en geweld zijn heftige situaties met een grote potentiële impact op medewerkers. Ook al komen dergelijke situaties relatief minder vaak voor, toch hebben besturen daar beleidsmaatregelen voor vanwege de potentieel grote impact ervan (denk bijvoorbeeld aan detectiepoortjes om messen te signaleren). Werkdruk en emotioneel zwaar werk zijn minder direct zichtbaar en hebben een sluipende impact op de gezondheid en het welzijn van medewerkers. Omdat deze risico's minder grijpbaar zijn en er niet enkele uitgesproken beleidsmaatregelen beschikbaar zijn om de risico's van werkdruk en emotioneel zwaar werk aan te pakken is het verklaarbaar dat er op dit punt door leraren minder maatregelen ervaren worden. Dat maakt het des te belangrijker dat besturen en scholen duidelijk communiceren over het personeelsbeleid gericht op de risico's van werkdruk en emotioneel zwaar werk. Uit HRM-onderzoek (Bowen & Ostroff, 2004) is bekend dat een sterk HRM-beleid (met onderscheidende maatregelen en eenstemmig gecommuniceerd door besturen, schoolleiders en HR-afdeling) effectiever is en positiever gepercipieerd wordt door medewerkers. Op de vierde plaats past het nog een keer de aandacht te vestigen op het feit dat de enquêtevragen gaan over beleidsmaatregelen. Opnieuw blijkt dat de aantallen missende waardes (leraren die deze vragen niet beantwoord hebben) hoger zijn dan bij vragen over leraren zelf. Dat beperkt de geldigheid van de scores van leraren. Voor de onderwijspraktijk is het niet alleen belangrijk dat er beleidsmaatregelen zijn maar ook dat leidinggevend met leraren in gesprek zijn over wat zij als leidinggevende en leraren zelf kunnen doen aan het verkleinen van de risico's van werkdruk. Dergelijke gesprekken zijn van belang omdat ze leraren kunnen helpen te onderkennen dat het soms hun grote bevoegdheid is die hen ertoe brengt nog iets extra's voor hun leerlingen te doen zelfs als dat ten koste gaat van hun eigen welzijn.

### 7.3.2 Autonomie van leraren en schoolleiders

Over de autonomie die leraren hebben en die hen kan helpen om met arbeidsrisico's van werkdruk en emotioneel zwaar werk om te gaan, oordelen besturen en schoolleiders in nagenoeg gelijke mate positief (7,1 respectievelijk 6,9 op schaal 1-10). Leraren zelf ervaren significant minder autonomie (5,8), met name als het gaat om de mate waarin zij participeren in beslissingen over lesgebonden taken. Over de autonomie die schoolleiders hebben en die hen kan helpen om met arbeidsrisico's om te gaan, oordelen besturen significant positiever (7,8) dan schoolleiders zelf (7,2).

Het verschil in oordeel over de mate van autonomie hangt ten dele samen met het perspectief van de beoordelaar. Het perspectief van besturen en schoolleiders is gericht op de mate van autonomie die zij aan leraren geven terwijl het perspectief van leraren gericht is op de mate van autonomie die zij benutten en nemen. Leraren zien meer de beperkingen en besturen en schoolleiders meer de mogelijkheden. Hetzelfde geldt voor de verschillen in oordelen tussen besturen en schoolleiders over de mate van autonomie die schoolleiders hebben. De gepercipieerde mate van autonomie die leraren en schoolleiders hebben is vooral van belang als die onderwerp is van het gesprek dat leraren en

schoolleiders met hun eigen leidinggevende hebben over wat zij zelf kunnen doen aan de risico's van werkdruk en emotioneel zwaar werk.

### 7.3.3 Aandeel leraren en schoolleiders dat duurzaam inzetbaar is

Besturen beoordelen de mate waarin leraren en schoolleiders toegerust zijn voor hun werk en gemotiveerd zijn om zich professioneel te blijven ontwikkelen gemiddeld als ruim voldoende. Dit oordeel is iets positiever in 2020 dan in 2018 maar het verschil is niet significant. Bij de meerderheid van de besturen (die in 2018 en in 2020 deelnamen) is het oordeel min of meer gelijk gebleven (59% respectievelijk 66%). Rond een derde van de besturen (29% respectievelijk 36%) heeft een positiever oordeel en slechts 5% een negatiever oordeel. Opmerkelijk is dat leraren positiever oordelen over hun eigen duurzame inzetbaarheid dan de andere geledingen en dat schoolleiders eveneens positiever oordelen over hun eigen duurzame inzetbaarheid dan de andere geledingen doen.

Ook al oordelen meer leraren dan besturen en schoolleiders positief over de duurzame inzetbaarheid van leraren de conclusie blijft dat de duurzame inzetbaarheid van leraren meer aandacht verdient in het strategisch personeelsbeleid. Ook leraren zelf oordelen slechts met twee derde dat zij duurzaam inzetbaar zijn (62% van de schoolleiders deelt dat oordeel en 54% van de besturen). Voor schoolleiders is deze conclusie niet of veel minder van toepassing: 91% van de schoolleiders beoordeelt zichzelf als duurzaam inzetbaar (74% van de besturen deelt dat oordeel en 63% van de leraren). De factor die bij de duurzame inzetbaarheid van leraren relatief laag scoort is hun bereidheid om zich professioneel te blijven ontwikkelen passend bij de gewenste ontwikkeling van het onderwijs. Uit HRM-onderzoek is bekend dat deze bereidheid samenhangt met de mogelijkheden die ervaren worden om aan professionele ontwikkeling te werken. Dit punt komt aan de orde in de volgende paragraaf.

## 7.4 STRATEGISCH PERSONEELSBELEID EN HET ONTWIKKELPERSPECTIEF VAN LERAREN EN SCHOOLLEIDERS

Op de steun van het strategisch personeelsbeleid voor het ontwikkelperspectief van leraren en schoolleiders wordt in twee afzonderlijke paragrafen ingegaan. Daarbij komt ook de individuele begeleiding van startende leraren en schoolleiders aan bod, gegeven de status van dit onderwerp in het sectorakkoord (Ministerie van OCW, 2020b).

### 7.4.1 Strategisch personeelsbeleid en het ontwikkelperspectief van leraren

Besturen en schoolleiders oordelen beide behoorlijk positief over de steun die geboden wordt aan het ontwikkelperspectief van leraren (7,3 respectievelijk 7,4) terwijl leraren zelf aanzienlijk minder positief oordelen over die steun (6,2). Er is een significant verschil tussen het bestuursoordeel in 2020 en 2018 in die zin dat er in 2020 volgens besturen gemiddeld minder steun geboden wordt aan het ontwikkelperspectief van leraren dan in 2018. In 2020 komt bij besturen hetzelfde beeld naar voren als in 2018: personeelsbeleid ter ondersteuning van het ontwikkelperspectief van leraren is sterker gericht op de huidige functie dan op ontwikkelperspectieven naast de primaire functie of in de vorm van doorgroei naar een hogere functie, terwijl ondersteuning voor collectieve activiteiten gericht op

professionele en onderwijsontwikkeling sterk aanwezig is. Hetzelfde patroon is zichtbaar bij de oordelen van schoolleiders. Het patroon in de oordelen van leraren wijkt af in die zin dat zij wel, net als besturen en schoolleiders, positiever oordelen over de steun voor professionele ontwikkeling gericht op hun huidige functie dan over de steun voor ontwikkelperspectieven naast de primaire functie en doorgroei naar een hogere functie, maar veel minder positief oordelen dan besturen en schoolleiders over de steun voor collectieve activiteiten van leraren gericht op professionele en onderwijsontwikkeling.

Een specifiek element van het ontwikkelperspectief voor leraren is de individuele begeleiding van de startende leraar. Besturen en schoolleiders stemmen overeen in hun positieve oordeel en signaleren dat deze individuele begeleiding van startende leraren in zeer sterke mate aanwezig is. Leraren oordelen iets minder positief maar signaleren wel dat deze individuele begeleiding in sterke mate aanwezig is.

Het vermoeden dat de minder positieve beoordeling van besturen van de steun voor het ontwikkelperspectief van leraren in 2020 samenhangt met de Corona-beperkingen wordt niet gesteund door een aanvullende statistische analyse. Als wordt ingezoomd op de drie onderscheiden typen professionele ontwikkeling (individueel: eigen functie; individueel: breder ontwikkelperspectief en doorgroei; collectief: professionele en onderwijsontwikkeling) lijkt het significant minder positieve oordeel van besturen over de geboden ontwikkelvoorzieningen met name samen te hangen met het feit dat er minder besturen zijn die oordelen dat de steun voor ontwikkelperspectieven naast de primaire functie en voor doorgroei in sterke mate aanwezig is. Bij de andere typen ondersteuning zijn de percentages besturen over de mate van geboden steun niet of nauwelijks veranderd.

Verschillende omstandigheden dragen bij aan het feit dat bijna alle leraren signaleren dat de traditionele vormen van opleiding en ontwikkeling gericht op hun huidige functie in (zeer) sterke mate aanwezig zijn maar slechts de helft in sterke mate steun voor ontwikkelperspectieven naast hun huidige functie ervaart en slechts een kwart steun voor doorgroei naar een hogere functie. Ten eerste, hogere functies (LC/LD) zijn slechts daadwerkelijk in beperkte mate beschikbaar en de vervulling blijft in de praktijk een bron van ongenoegen. Ten tweede, lang niet alle scholen hebben een onderwijsbeleid waarin een uitwerking gegeven is aan ontwikkelperspectieven naast de primaire functie (Snoek et al., 2020). Bijvoorbeeld, beleid gericht op ondersteuning van het leren van leerlingen in de vorm van een pedagogisch-didactische visie of zorgondersteuning kan mogelijkheden bieden voor leraren om zich daarop als expert te ontwikkelen. Het ontbreken van dergelijke ontwikkelperspectieven kan een gevolg zijn van het feit dat een enkele school daarvoor niet de schaal heeft. Maar ook scholen die onderdeel zijn van een groter bestuur benutten niet altijd de mogelijkheid om gezamenlijk ontwikkelperspectieven voor leraren naast hun primaire functie te creëren. Dat grotere samenwerkingsverbanden mogelijkheden bieden om onderwijsbeleid en personeelsbeleid te koppelen laat bijvoorbeeld de RAP (Regionale Aanpak Personeelstekorten) Groningen zien. Dit samenwerkingsverband van vo- en mbo-besturen, twee hogescholen en de lerarenopleiding van de Rijksuniversiteit Groningen heeft twee nieuwe leerlijnen voor leraren ontwikkeld: digitale geletterdheid en een 'didactoraat' waarbij op een onderzoeksmatige manier nieuwe vormen van didactiek worden ontwikkeld. Het tweeledige doel van



dit initiatief is om leraren te behouden door ontwikkelperspectief te bieden en om leraren voor te bereiden op het onderwijs van de toekomst.<sup>7</sup>

Het verschil in oordeel tussen schoolleiders en leraren over de steun voor collectieve ontwikkelingsactiviteiten van leraren kan met verschillende factoren te maken hebben. De vraagstelling gaat over collectieve activiteiten van leraren in secties of teams of met collega's in de vorm van eigen initiatieven voor professionele ontwikkeling en activiteiten waarin onderwijsontwikkeling/-vernieuwing en eigen professionele ontwikkeling worden gecombineerd (professionele leergemeenschap; zie Sligte et al., 2018). Secties en teams zijn niet in alle scholen de aangewezen plek voor collectieve ontwikkelactiviteiten. Er is in scholen soms sprake van een speciale projectorganisatie waarin kleine aantallen geselecteerde leraren met elkaar samenwerken aan onderwijsontwikkeling. Bovendien is de samenstelling van teams in lang niet alle scholen gunstig voor collectieve ontwikkelactiviteiten omdat die teams niet bestaan uit leraren die in hoofdzaak hun lestaak hebben in onderwijs voor dezelfde afdeling leerlingen. Daardoor is er geen natuurlijke basis voor gezamenlijke activiteiten waarin onderwijsontwikkeling en eigen professionele ontwikkeling gecombineerd worden. Terwijl schoolleiders in het onderzoek een uitspraak doen over de mate van ondersteuning die het strategisch personeelsbeleid biedt voor de leraren in hun school, doen leraren een uitspraak over de voorzieningen die zij zelf ervaren. Vanwege de genoemde factoren zullen leraren in de praktijk lang niet altijd dezelfde ondersteuning voor collectieve ontwikkelactiviteiten ervaren, ook niet als ze in dezelfde school werkzaam zijn. Interessant is overigens dat bijzondere omstandigheden zoals de door de Corona-pandemie veroorzaakte noodzaak voor online-onderwijs stimulerend kunnen werken op initiatieven van leraren om daar met elkaar aan te werken en ervaringen te delen (zie Rona, 2020).

#### **7.4.2 Strategisch personeelsbeleid en het ontwikkelperspectief van schoolleiders**

De ondersteuning die het personeelsbeleid biedt aan het ontwikkelperspectief van schoolleiders wordt door besturen significant positiever beoordeeld dan door schoolleiders. Besturen oordelen in 2020 net als in 2018 dat de voorzieningen daarvoor in redelijk sterke mate aanwezig zijn. Uit de informatie van besturen blijkt dat de steun die er is sterker gericht is op de huidige functie dan op werkzaamheden naast de primaire functie of doorgroei naar een hogere functie. Schoolleiders zelf signaleren dat de steun van het personeelsbeleid voor hun huidige functie in sterke mate aanwezig is; minder sterk maar wel voldoende is steun voor ontwikkeling in werkzaamheden naast hun primaire functie, en slechts zeer beperkt en onvoldoende voor doorgroei naar een hogere functie. Positiever oordelen schoolleiders over steun voor initiatieven met collega's gericht op eigen professionele ontwikkeling en voor ruimte om met collega's aan professionele ontwikkeling en onderwijsvernieuwing te werken. Het verschil in oordeel tussen besturen en schoolleiders blijkt ook uit het rapportcijfer dat zij geven aan de mate waarin het personeelsbeleid het ontwikkelperspectief van schoolleiders ondersteunt: een 7,4 van besturen tegenover een 6,9 van schoolleiders.

---

<sup>7</sup> <https://www.voion.nl/inspiratie/groningen-pakt-met-brede-samenwerking-het-lerarentekort-aan/>



Besturen en schoolleiders signaleren beide dat er in redelijke sterke mate steun is voor startende schoolleiders in de vorm van individuele begeleiding. Besturen oordelen hier wel positiever over dan schoolleiders.

Het verschil in oordeel van besturen en schoolleiders over de steun van het personeelsbeleid aan het ontwikkelperspectief van schoolleiders heeft ten dele te maken met het feit dat besturen uitspraken doen over de steun van het personeelsbeleid voor schoolleiders (meervoud) verbonden aan de scholen onder het bestuur terwijl schoolleiders het hebben over de steun die zij zelf (enkelvoud) ervaren voor hun ontwikkelperspectief. Als het gaat om versterking van de steun voor het ontwikkelperspectief van schoolleiders is met name de ontwikkeling in werkzaamheden naast de primaire functie en de doorgroei naar een hogere functie relevant. Deze doorgroei naar een hogere functie zal niet altijd binnen (de scholen van) het bestuur mogelijk zijn, als er simpelweg geen hogere functies zijn. Echter steun voor ontwikkeling naar werkzaamheden naast de huidige functie ('horizontale doorgroei') wordt ook maar door slechts de helft van de schoolleiders in sterke mate ervaren terwijl hier op het niveau van scholen onder hetzelfde bestuur of op het niveau van netwerken van samenwerkende scholen meer mogelijkheden zouden kunnen liggen. Het lijkt erop dat de verantwoordelijkheid voor zijn/haar ontwikkelperspectief bij de individuele schoolleider zelf ligt. Gegeven het functieniveau is het begrijpelijk dat eigen initiatief en verantwoordelijkheid van de schoolleider zelf verwacht wordt (De Jong, Bomhof, Schenke & Stronkhorst, 2021). Het verdient echter aanbeveling dat besturen aandacht besteden aan het bredere ontwikkelperspectief van de rector/directeur en dat bestuur en eindverantwoordelijke schoolleider samen op die professionele ontwikkeling en de ondersteuning ervan reflecteren. Uit recent onderzoek (De Jong et al., 2021) blijkt dat middenmanagers er behoefte aan hebben om met de eindverantwoordelijke schoolleider te spreken over hun professionele ontwikkeling. Loopbaanambities en -afspraken zouden heel goed onderdeel kunnen zijn van die gesprekken.

## 7.5 KWALITEIT VAN IMPLEMENTATIE VAN PERSONEELSBELEID DOOR SCHOOLLEIDERS

Het oordeel van besturen in 2020 over de kwaliteit van implementatie van personeelsbeleid door schoolleiders is nagenoeg onveranderd ten opzichte van 2018. Dat geldt ook voor de kwaliteit van hun leiderschap. Het oordeel van besturen in 2020 komt gemiddeld uit op een 8 (schaal 1-10) voor de kwaliteit van de toepassing van strategisch personeelsbeleid en een 7,5 voor hun leiderschap. Het oordeel van besturen is significant minder positief dan het oordeel van schoolleiders zelf die de kwaliteit van hun implementatie van personeelsbeleid met een 8,6 en hun leiderschap met een 8 beoordelen.

In Hoofdstuk 2 is toegelicht dat HRM-onderzoek heeft aangetoond dat de perceptie van medewerkers bepaalt welk effect het peoplemanagement van schoolleiders (de combinatie van strategisch personeelsbeleid en ondersteunend leiderschap van de leidinggevende) heeft op houding en gedrag van medewerkers en daarmee op de resultaten van hun werk. In dat verband is het belangrijk vast te stellen dat leraren significant minder positief dan schoolleiders oordelen over de kwaliteit van toepassing van strategisch personeelsbeleid door hun leidinggevende (7,1) en over diens

ondersteunend leiderschap (6,6). Leraren oordelen weliswaar dat de kwaliteit van implementatie van strategisch personeelsbeleid en ondersteunend leiderschap van hun leidinggevende ruim voldoende is maar dit oordeel is toch 1-1,5 punt lager (schaal 1-10) dan het oordeel van schoolleiders. Ook als het oordeel van leraren en schoolleiders van dezelfde school vergeleken wordt, blijkt dat slechts bij ongeveer 4 van de 10 scholen leraren en schoolleiders nagenoeg gelijk oordelen over de kwaliteit van implementatie van personeelsbeleid en leiderschap.

Over sommige onderdelen van de toepassing van personeelsbeleid oordelen leraren behoorlijk positief, zoals de ondersteuning door het maken van afspraken die passen bij hun individuele situatie (maatwerk) die zij als ruim voldoende ervaren (7,4). Een onderdeel waarin de verschillen tussen de scores van schoolleiders en leraren relatief groot zijn is hun beoordeling van de mate waarin schoolleiders hun medewerkers ruimte bieden voor professionele ontwikkeling (scores respectievelijk 9,0 en 6,2). Dergelijke beoordelingsverschillen zijn niet uniek voor schoolleiders en leraren maar zijn volgens leiderschapsonderzoek gebruikelijk tussen leidinggevend en hun medewerkers (Fleenor et al., 2010; Lee & Carpenter, 2018; zie de toelichting in Hoofdstuk 2).

Leraren ervaren de steun voor hun professionele ontwikkeling dus wel als voldoende, maar erg positief is die score niet. Welke aanpak verdient hier aanbeveling? Het is belangrijk bij deze oordelen van verschillende geledingen te onderkennen dat er in alle gevallen sprake is van percepties en dat een gesprek over 'wie gelijk heeft' niet zinvol is. Meer perspectief op een effectieve aanpak biedt een gesprek tussen team-/afdelingsleider en leraren over enerzijds vragen als 'wat verwachten leraren aan ondersteuning op het gebied van professionele ontwikkeling van hun leidinggevende?' en 'wat voor ondersteuningsbehoeften hebben leraren?' en anderzijds punten als 'wat zijn de mogelijkheden en onmogelijkheden voor ondersteuning door de teamleider' en 'wat kan een leraar zelf aan actie gericht op professionele ontwikkeling ondernemen?'. Dit type gesprek kan vorm krijgen als onderdeel van de gesprekscyclus tussen leidinggevende en individuele medewerker alsmede in de vorm van een professionele dialoog tussen teamleider en het collectief van leraren in het team.

Ook over het leiderschap van schoolleiders verschilt het oordeel van schoolleiders en leraren significant. Dat heeft ten dele te maken met het feit dat slechts een deel van de schoolleiders bestaat uit teamleiders die leidinggeven aan een team van leraren. Maar dit is niet het hele verhaal. Perceptieverschillen tussen medewerkers en hun direct leidinggevende zijn algemeen bekend uit onderzoek (zie Hoofdstuk 2) en zijn ook bekend uit onderzoek naar teamleiders en leraren (zie Spiegel Personeel en School). De scores van schoolleiders en leraren lopen vooral uiteen in hun beoordeling van de mate waarin schoolleiders de onderwijskundige doelen met leraren bespreken en de mate waarin schoolleiders verwijzen naar de onderwijskundige doelen van de school in gesprekken met leraren en teams. Deze constatering sluit aan bij de bevindingen die gerapporteerd zijn over de afstemming van het strategisch personeelsbeleid op de onderwijskundige schooldoelen. Daarbij oordelen leraren met name matig positief over de ondersteuning van het personeelsbeleid voor het van hen gewenste professioneel gedrag. Als het schort aan gesprekken waarin de beoogde schooldoelen geconcretiseerd worden in een profiel van het professioneel gedrag van leraren dat voor de realisatie van die doelen gewenst is, dan hebben leraren ook niet de gelegenheid concrete informatie te geven over de

ondersteuningsbehoeften die zij hebben in termen van noodzakelijke bekwaamheden, motivatie en mogelijkheden/hulpmiddelen om het gewenste professionele gedrag te realiseren. Maar juist die concrete informatie is essentieel als input voor effectief personeelsbeleid en doeltreffend leiderschap van schoolleiders.

In 7.2 is de aanbeveling gedaan om teams en secties meer ruimte en verantwoordelijkheid te geven om de onderwijskundige schooldoelen inhoudelijk en pedagogisch-didactisch uit te werken voor het domein waarvoor zij verantwoordelijk zijn. Deze aanbeveling kan aangevuld en versterkt worden met de aanbeveling om er een professionele dialoog van te maken waarin schoolleiders met leraren in gesprek gaan over de uitwerking van de schooldoelen en over de ondersteuning die zij nodig hebben om professioneel te handelen zoals zij dat voor de realisatie van die schooldoelen nodig achten. Daarbij kunnen schoolleiders hun onderwijskundig leiderschap inbrengen alsmede de mogelijkheden die zij hebben om een professionele leercultuur en gespreid leiderschap van leraren te faciliteren en te stimuleren (zie ook Hulsbos & Visser, 2020; Inspectie van het Onderwijs 2020, pp. 26-27; Leisink & Imants, 2020).

## 7.6 AFSLUITEND OORDEEL OVER DE ONTWIKKELING VAN DE STAAT VAN STRATEGISCH PERSONEELSBELEID

Tot slot volgt een samenvattend oordeel over de ontwikkeling van de staat van strategisch personeelsbeleid in het voortgezet onderwijs.

Strategisch personeelsbeleid is 'strategischer' geworden doordat het beter is afgestemd op externe ontwikkelingen en op de onderwijskundige schooldoelen. Deze versterking is zichtbaar op het niveau van het voorgenomen beleid. De afstemming van het strategisch personeelsbeleid op externe ontwikkelingen is ook zichtbaar in de praktijk in de vorm van de samenwerking van besturen en scholen in de regio aan actuele kwesties als het lerarentekort en teruglopende leerlingenaantallen. De afstemming op onderwijskundige schooldoelen is in de toepassing van strategisch personeelsbeleid voor verbetering vatbaar. Net als in 2018 wordt slechts bij de helft van de besturen sterk gemonitord in hoeverre het personeelsbeleid de beoogde resultaten oplevert terwijl monitoring en evaluatie een essentieel onderdeel zijn van een systematische cyclus van kwaliteitszorg en een daarop afgestemd strategisch personeelsbeleid. Bovendien ervaren leraren weliswaar voldoende ondersteuning van het personeelsbeleid voor hun professioneel gedrag maar er wordt onvoldoende gevraagd naar hun ondersteuningsbehoeften. Informatie daarover is essentiële input voor een personeelsbeleid dat die ondersteuning aan leraren wil bieden die zij nodig hebben om professioneel te handelen op de manier die zij nodig achten om de beoogde schooldoelen te realiseren.

De conclusie uit 2018 dat de duurzame inzetbaarheid van medewerkers onder druk staat (Leisink & Penning de Vries 2019, pp. 22-23), blijft onverkort van toepassing. Verschillende arbeidsrisico's komen in verschillende mate voor, maar slechts een minderheid van de scholen heeft in sterke mate daarop gerichte beleidsmaatregelen. Werkdruk/stress komt volgens alle geledingen het sterkst voor waarbij ruim de helft van de leraren in sterke mate werkdruk ervaart. Besturen hebben gemiddeld significant

minder beleidsmaatregelen dan in 2018, hetgeen ten dele samenhangt met de impact van de Coronapandemie. Maatregelen gericht op agressie en geweld en onveilige situaties komen bij meer besturen voor dan maatregelen gericht op werkdruk en emotioneel zwaar werk. Een sterker en meer onderscheidend beleid is nodig waarbij eenduidige communicatie, consequente beleidstoepassing en het gesprek van leidinggevenden met medewerkers belangrijk zijn. De duurzame inzetbaarheid van leraren verdient meer aandacht en met name de mogelijkheden om de bereidheid te stimuleren zich professioneel te blijven ontwikkelen.

De mate waarin het strategisch personeelsbeleid het ontwikkelperspectief van leraren en schoolleiders ondersteunt varieert van sterke voorzieningen gericht op professionele ontwikkeling voor de huidige functie tot matige voorzieningen gericht op ontwikkelperspectieven naast de primaire functie en doorgroei naar een hogere functie. Voor leraren is steun voor een breder ontwikkelperspectief gebaat bij een uitgewerkte visie op onderwijsontwikkeling en bijbehorende mogelijkheden en voorzieningen voor professionele ontwikkeling (Snoek et al., 2020). De kansen op een breder ontwikkelperspectief zijn gediend met samenwerking op bovenschools niveau en in leernetwerken. Ook steun en ruimte voor collectieve ontwikkelingsactiviteiten van leraren verdienen meer aandacht (Sligte et al., 2018).

De implementatie van strategisch personeelsbeleid en het (onderwijskundig) leiderschap van schoolleiders is enerzijds belangrijk voor de hierboven genoemde onderwijskundige schooldoelen en anderzijds voor de duurzame inzetbaarheid en het ontwikkelperspectief van leraren. De kwaliteit van implementatie van strategisch personeelsbeleid en het (onderwijskundig) leiderschap wordt door besturen en nog sterker door schoolleiders zelf als (zeer) goed beoordeeld. Het effect van de toepassing van strategisch personeelsbeleid en leiderschap is echter afhankelijk van de perceptie die leraren hebben van de mate waarin zij zich erdoor gesteund voelen. Hun oordeel varieert van ruim voldoende voor de toepassing van strategisch personeelsbeleid tot voldoende/ruim voldoende voor (onderwijskundig) leiderschap. Positief zijn leraren over de persoonsgerichte ondersteuning (maatwerk, dagelijks functioneren), minder positief over de steun voor professionele ontwikkeling en samenwerking van leraren. Ook over de mate waarin schoolleiders met leraren in gesprek gaan over de onderwijskundige schooldoelen en hen ruimte geven om die uit te werken oordelen leraren aanzienlijk minder positief dan schoolleiders. Het praktiseren van onderwijskundig leiderschap in de gesprekscyclus en de professionele dialoog met leraren, en de steun van schoolleiders voor professionele ontwikkeling en samenwerking van leraren verdienen aandacht.

Dankzij de uitbreiding van het monitor-onderzoek onder besturen naar schoolleiders en leraren is het inzicht in de staat van strategisch personeelsbeleid verdiept en is het met name mogelijk gebleken inzicht te krijgen in de doorwerking van het personeelsbeleid in de schoolpraktijk. Dit onderzoek laat zien dat het strategisch personeelsbeleid dat besturen ontwikkelen in sommige opzichten wel en in andere opzichten niet beter is geworden in vergelijking tot 2018. Dit onderzoek laat bovendien zien welke onderdelen van de implementatie van strategisch personeelsbeleid en leiderschap aandacht verdienen om de effectiviteit van de doorwerking in de praktijk te verbeteren. Het is daarom positief dat het Ministerie van OCW de afspraak in het Sectorakkoord-VO over versterking van het strategisch personeelsbeleid heeft verlengd tot 2022 (Ministerie van OCW, 2020b). De versterking van het

strategisch personeelsbeleid is een langer lopend proces en de blijvende ondersteuning daarvan is van groot belang. Het karakter van de indicatoren voor strategisch personeelsbeleid die de focus zijn van de monitoring van het sectorakkoord laat besturen en scholen de ruimte om hun eigen invulling aan deze indicatoren te geven maar vraagt ze wel actie te ondernemen. De door de minister van OCW aangekondigde wettelijke eisen aan strategisch personeelsbeleid (Ministerie van OCW, 2020b, p.4) bieden een hierbij aansluitend duurzaam beleidskader.

Voor de VO-raad ligt er een belangrijke rol om besturen en schoolleiders te ondersteunen in de verdere professionalisering op het gebied van strategisch personeelsbeleid. Overall zijn er in de staat van het strategisch personeelsbeleid in het voortgezet onderwijs twee hoofdzaken die aandacht verdienen:

1. Versterking van het (ontwikkelen van) strategisch personeelsbeleid, met name op het gebied van de duurzame inzetbaarheid en het ontwikkelperspectief van leraren en schoolleiders.
2. Implementatie van personeelsbeleid en (onderwijskundig) leiderschap door schoolleiders. Dat kan invulling krijgen door de professionele dialoog met leraren te voeren over onderwijskundige doelen en daarvoor gewenst professioneel gedrag en door teams en secties, binnen de kaders van het schoolplan, autonomie en ondersteuning te geven om deze schooldoelen uit te werken in vakinhoudelijke en pedagogisch-didactische programma's en deze uit te voeren in het domein waarvoor zij verantwoordelijk zijn.

Dit rapport geeft een meer gedetailleerde uitwerking van deze hoofdzaken waarvoor een gedifferentieerd aanbod van ondersteuning en professionalisering van besturen en schoolleiders een essentiële rol vervult en blijft vervullen om de beweging in de sector op het gebied van strategisch personeelsbeleid te bestendigen.



# 8. Literatuurlijst

- Actualisatie Sectorakkoord VO (2018),  
<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2018/06/05/aanbieding-geactualiseerd-sectorakkoord-voortgezet-onderwijs>.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg A.L. (2001). *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Biemans, P. (1999). *Professionalisering van de Personeelsfunctie*. Delft: Eburon.
- Boselie, P. (2014). *Strategic Human Resource Management: A Balanced Approach*. 2<sup>e</sup> editie. Maidenhead: McGraw-Hill.
- Bowen, D.E. & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of "strength" of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2): 203-221.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management*. 4e editie. Houndmills: Palgrave.
- CAOP (2017). *Tevreden Werken in het Voortgezet Onderwijs*. Heerlen: VOION.
- Day, C., Gu, Q., & Sammons, P. (2016). The impact of leadership on student outcomes: How successful school leaders use transformational and instructional strategies to make a difference. *Education Administration Quarterly*, 52(2): 221-258.
- De Jong, A., Bomhof, M., Schenke, W. & Stronkhorst, E. (2021). *Rijker Inzicht in Professionele Ontwikkeling*. Utrecht: Oberon.
- Favero, N., Meier, K. & O'Toole, L. (2016). Goals, trust, participation, and feedback: linking internal management with performance outcomes. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 26(2): 327-343.
- Fleenor, J.W., Smither, J.W., Atwater, L.E., Braddy, P.W., & Sturm, R.E. (2010). Self-other rating agreement in leadership: A review. *Leadership Quarterly*, 21(6), 1005-1034.
- Fullan, M. & Hargreaves, A. (1992). *Teacher Development and Educational Change*. London: Falmer Press.

- Geijsel, F., Sleegers, P., Leithwood, K. & Jantzi, D. (2003). Transformational leadership effects on teachers' commitment and effort towards school reform. *Journal of Educational Administration*, 41, 229-256.
- Geijsel, F., Sleegers, P., Stoel, R. & Krüger, M. (2009). The effect of teacher psychological and school organizational and leadership factors on teachers' professional learning in Dutch schools. *The Elementary School Journal*, 109(4): 406-427.
- Gratton, L., & Truss, C. (2003). The three-dimensional people strategy: Putting human resources policies into action. *The Academy of Management Executive*, 17(3): 74-86.
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2): 125-142.
- Hulsbos, F. & Visser, S. (2020). *Wisselend Invloed Uitoefenen. Gespreid Leiderschap in het Onderwijs*. Utrecht: VO-academie.
- Inspectie van het Onderwijs (2020). *De staat van het Onderwijs 2020*. Utrecht.
- Knies, E. (2012). *Meer Waarde Voor en Door Mensen. Een Longitudinale Studie naar de Antecedenten en Effecten van Peoplemanagement*. Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Knies, E. & Leisink, P.L.M. (2014). Linking people management and extra-role behaviour: results of a longitudinal study. *Human Resource Management Journal*, 24(1): 57-76.
- Knies, E. & Leisink, P.L.M. (2017). *De Staat van Strategisch Personeelsbeleid (HRM) in het VO*. Utrecht: USBO.
- Knies, E. & Visser, S. (2018). *Goed Onderwijs door Focus op Mensen. Aan de Slag met Peoplemanagement*. Utrecht: VO-academie.
- Knies, E., Leisink, P.L.M., & Van de Schoot, R. (2017), People management: Developing and testing a measurement scale. *International Journal of Human Resource Management*, 31 (6): 705-737.
- Konermann, J. & Uytendaal, E. (2010), *Duurzaam Personeelsbeleid. Praktijkgericht Onderzoek naar de Beleving van IPB binnen VO-scholen*. 's-Hertogenbosch: KPC Groep.
- Lee, A., & Carpenter, N. C. (2018). Seeing eye to eye: A meta-analysis of self-other agreement of leadership. *Leadership Quarterly*, 29(2): 253-275.
- Leisink, P., & Boselie, P. (2014). *Strategisch HRM voor Beter Onderwijs: Een Bijdrage aan de Professionalisering van Schoolleiders in het Voortgezet Onderwijs*. Utrecht: USBO.



- Leisink, P., & Imants, J. (2020). Strategisch personeelsbeleid als motor. In: Ros, A., Geijsel, F., Dengerink, J. & De Wit, B. (reds.) *Leraar: Een Professie met Perspectief 3: Een Leeromgeving voor Leraren*, pp. 85-92. Meppel: Ten Brink Uitgevers.
- Leisink, P., Knies, E., & Visser, S. (red) (2019). *Werk Maken van Strategisch HRM: Hoe Personeelsbeleid Bijdraagt aan Goed Onderwijs en Bevlogen Medewerkers*. Utrecht: VO-academie.
- Leisink, P., & Penning de Vries, J. (2019). *Strategisch Personeelsbeleid in het VO: Nulmeting in het Kader van de Monitoring van de Afspraak in het Geactualiseerde Sectorakkoord VO (2018) over de Versterking van Strategisch Personeelsbeleid*. Utrecht: USBO.
- Marsick, V.J., & Watkins, K.E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2): 132-151.
- McKinsey (2020). *Een Verstevigd Fundament voor Iedereen. Een onderzoek naar de Doelmatigheid en Toereikendheid van het Funderend Onderwijs (Primair en Voortgezet)*. McKinsey & Company.
- Ministerie van OCW (2013). *Lerarenagenda 2013-2020: De Leraar Maakt het Verschil*. Den Haag.
- Ministerie van OCW (2020a). *Beleidsreactie bij het rapport van McKinsey & Company over de doelmatigheid en toereikendheid van de bekostiging in het funderend onderwijs*. Brief van 15 september 2020 aan de Tweede Kamer. Den Haag.
- Ministerie van OCW (2020b). *Eindevaluatie sectorakkoorden (po en vo) en bijgestelde aanwending prestatieboxmiddelen*. Brief van 12 oktober 2020 aan de Tweede Kamer. Den Haag.
- Onderwijsraad (2016). *Een Ander Perspectief op Professionele Ruimte in het Onderwijs*. Den Haag.
- Onderwijsraad (2018). *Een Krachtige Rol voor Schoolleiders*. Den Haag.
- Penning de Vries, J., Knies, E. & Leisink, P.L.M. (2020). Shared perceptions of supervisor support: What processes make supervisors and employees see eye to eye?. *Review of Public Personnel Administration*.
- Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: Theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1): 3-20.
- Rona, G. (2020). *Gespreid Leiderschap in het Voortgezet Onderwijs*. Masterthesis USBO, Universiteit Utrecht.

- Runhaar, P. (2016). How can schools and teachers benefit from human resources management? Conceptualising HRM from content and process perspectives. *Educational Management Administration & Leadership*, 1-18.
- Runhaar, P., & Sanders, K. (2007). P&O als intermediair tussen management en leraren? *Tijdschrift voor HRM*, 10(2): 54-77.
- Sectorakkoord VO 2014-2017. OCW en VO-raad.
- Sligte, H., Admiraal, W., Schenke, W., Emmelot, Y. & de Jong, L. (2018). *De School als PLG. Ontwikkeling van Scholen voor Voortgezet Onderwijs als Professionele Leergemeenschappen*. Onderzoeksrapport. Amsterdam: Kohnstamm Instituut.
- Snoek, M., De Wit, B. & Dengerink, J. (2020). Een gedeeld beroepsbeeld voor de leraar. In: M. Snoek, I. Pauw & J. van Tartwijk (reds.) (2020). *Leraar: Een Professie met Perspectief 1. Een Veelzijdig Beroepsbeeld*, pp. 17-27. Meppel: Ten Brink Uitgevers.
- Snoek, M., De Wit, B., Dengerink, J., Van der Wolk, W., Van Eldik, S. & Wirtz, N. (2017). *Een Beroepsbeeld voor de Leraar: Over Ontwikkelrichtingen en Groei van Leraren in het Onderwijs*. Amsterdam/Utrecht.
- SRVO (2021). *Beroepsstandaard Schoolleiders VO*. Utrecht: SRVO.
- Taris, T., Leisink, P. & Schaufeli, W. (2017). Understanding educator stress: The job demands-resources model. In: I. McIntyre, S. McIntyre & D. Francis (eds) *Educator Stress: An Occupational Health Perspective*, pp. 237-260. London: Springer.
- Van der Klink, J., Burdorf, A., Schaufeli, W., van der Wilt, G., Zijlstra, F., Brouwer, S. & Bültmann, U. (2010). *Duurzame Inzetbaar: Werk als Waarde*. Den Haag: ZonMW.
- Van der Wel, J. & Lubberman, H. (2020). *Verbeteren van Onderwijskwaliteit en Versterken van Professionaliteit. Evaluatie van het Bestuursakkoord PO en het Sectorakkoord VO*. Amsterdam: Regioplan.
- Van Harten, J. (2016). *Employable Ever After. Examining the Antecedents and Outcomes of Sustainable Employability in a Hospital Context*. Proefschrift Universiteit Utrecht. Utrecht.
- Wright, P.M. & Nishii, L.H. (2013). Strategic HRM and organizational behaviour: Integrating multiple levels of analysis. In J. Paauwe, D. Guest & P. Wright (eds.). *HRM & Performance: Achievements & Challenges*. Chichester: Wiley: 97-110.

Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4): 66-85.





# Bijlage A

## Scores besturen

### 2020



**De vragen in dit blok gaan er over hoe de scholen binnen uw bestuur het personeelsbeleid afstemmen op de onderwijskundige schooldoelen**

<i>In de scholen binnen mijn bestuur...</i>	<b>Gem.</b>	<b>S.D.</b>	<b>Min.</b>	<b>Max.</b>	<b>N</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b># missend</b>
...wordt het personeelsbeleid afgestemd op de onderwijskundige schooldoelen.	4.07	0.72	2	5	120	0%	2%	15%	56%	27%	0
...is het personeelsbeleid er op gericht de bekwaamheden en motivatie te ontwikkelen die leraren nodig hebben voor professioneel gedrag.	4.28	0.62	2	5	120	0%	1%	7%	57%	36%	0
...ondersteunt het personeelsbeleid het professioneel gedrag van leraren.	4.23	0.66	2	5	119	0%	2%	5%	60%	33%	0
...wordt in kaart gebracht in hoeverre het personeelsbeleid de gewenste resultaten oplevert.	3.31	0.91	1	5	118	2%	20%	30%	44%	5%	1
...wordt gemonitord hoe goed schoolleiders hun medewerkers ondersteunen.	3.62	0.85	2	5	119	0%	12%	27%	49%	12%	0
...worden de onderwijsresultaten besproken om na te gaan of het personeelsbeleid om bijstelling vraagt.	3.87	0.87	2	5	119	0%	10%	15%	53%	22%	0
...wordt het personeelsbeleid aangepast als het professioneel gedrag van medewerkers daar om vraagt (bijvoorbeeld door te investeren in werving, scholing of de gesprekscyclus).	4.30	0.70	2	5	119	0%	3%	6%	50%	41%	0
...wordt het personeelsbeleid aangepast als het welzijn van medewerkers daar om vraagt.	4.24	0.69	2	5	119	0%	2%	7%	55%	36%	0
...wordt de tevredenheid van medewerkers over hun werk en het personeelsbeleid periodiek onderzocht.	4.49	0.70	1	5	119	1%	2%	2%	39%	56%	0
...krijgen leidinggevendende individuele begeleiding als ze starten als leidinggevendende.	4.16	0.78	2	5	118	0%	4%	11%	49%	36%	1

**De volgende vragen gaan over het afstemmen van het beleid op de externe ontwikkelingen waar uw school mee te maken heeft.**

<i>In de scholen binnen mijn bestuur ...</i>	<b>Gem.</b>	<b>S.D.</b>	<b>Min.</b>	<b>Max.</b>	<b>N</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b># missend</b>
...wordt de externe omgeving gemonitord om te anticiperen op veranderingen (bijvoorbeeld lerarentekort, leerlingenkrimp).	4.31	0.79	1	5	118	1%	4%	3%	49%	43%	0
...is er meerjarig personeelsbeleid gericht op het hebben van de juiste en voldoende medewerkers passend bij de gewenste ontwikkeling van de school.	4.02	0.83	1	5	118	1%	2%	23%	44%	30%	0
...zijn personeelsbeleid en kwaliteitszorg doorlopend gericht op verbetering van het onderwijs in aansluiting op externe ontwikkelingen.	3.90	0.81	2	5	118	0%	8%	15%	57%	20%	0
...worden er regelmatig gesprekken gevoerd over het schoolbeleid met relevante externe stakeholders (ouders, (lokale) overheid, bedrijfsleven, etc.).	3.86	0.83	2	5	118	0%	8%	19%	53%	20%	0

**Nu volgen er enkele vragen over de toepassing van personeelsbeleid door schoolleiders**

<i>In de scholen binnen mijn bestuur...</i>	<b>Gem.</b>	<b>S.D.</b>	<b>Min.</b>	<b>Max.</b>	<b>N</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b># missend</b>
...passen schoolleiders de onderdelen van het personeelsbeleid (opleiding en ontwikkeling, gesprekscyclus, etc.) zo toe dat dit medewerkers in de praktijk ondersteunt.	3.85	0.60	2	5	115	0%	3%	18%	70%	9%	2
...maken schoolleiders indien nodig passende individuele afspraken met medewerkers, waardoor zij hun werk beter kunnen doen.	4.27	0.58	2	5	117	0%	1%	4%	62%	33%	0
...maken schoolleiders indien nodig afspraken met medewerkers die passen bij hun persoonlijke situatie.	4.27	0.59	2	5	117	0%	2%	3%	63%	32%	0

...tonen schoolleiders belangstelling voor het welzijn van hun medewerkers.	4.39	0.60	2	5	117	0%	1%	3%	51%	45%	0
...geven schoolleiders feedback op het functioneren van hun medewerkers.	3.96	0.72	2	5	117	0%	5%	13%	63%	19%	0
...staan schoolleiders open voor suggesties van medewerkers.	4.18	0.60	2	5	116	0%	1%	8%	64%	27%	1
...bespreken schoolleiders met hun medewerkers welke ontwikkelingsbehoeften zij hebben.	4.11	0.68	2	5	117	0%	3%	10%	61%	26%	0
...bieden schoolleiders hun medewerkers ruimte voor professionele ontwikkeling.	4.35	0.59	2	5	117	0%	1%	3%	56%	40%	0
...bespreken schoolleiders met hun medewerkers hoe ze kunnen samenwerken en hoe ze daarbij gebruik kunnen maken van elkaars sterke punten.	3.76	0.80	1	5	115	1%	3%	34%	45%	17%	2

**De volgende vragen gaan over het leiderschap in de scholen binnen uw bestuur.**

<i>In de scholen binnen mijn bestuur zorgen schoolleiders ervoor dat ...</i>	<b>Gem.</b>	<b>S.D.</b>	<b>Min.</b>	<b>Max.</b>	<b>N</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b># missend</b>
...de onderwijskundige doelen met teamleiders en leraren worden besproken.	4.26	0.63	2	5	117	0%	2%	5%	59%	34%	1
...naar de onderwijskundige doelen van de school wordt verwezen in gesprekken met teamleiders en leraren.	4.13	0.68	2	5	116	0%	2%	12%	58%	28%	2
...medewerkers waardering krijgen voor hun bijdrage aan de school.	4.20	0.56	2	5	117	0%	1%	5%	67%	27%	1
...uitdagingen op een constructieve manier met medewerkers worden besproken.	3.81	0.59	2	5	116	0%	2%	21%	70%	7%	2
...iedere medewerker duidelijke informatie krijgt over zijn/haar verantwoordelijkheid voor de taken die hij/zij heeft.	3.59	0.73	2	5	118	0%	9%	28%	58%	5%	0
...duidelijke plannen worden uitgewerkt over de uitvoering van taken.	3.45	0.70	2	5	117	0%	7%	46%	42%	5%	1



...zij de doelen van de school als uitgangspunt nemen voor hun handelen.	3.90	0.63	2	5	118	0%	3%	15%	70%	12%	0
...zij de doelen van de school als uitgangspunt nemen voor professionele ontwikkeling van medewerkers.	3.88	0.62	2	5	118	0%	2%	20%	66%	12%	0

**Een belangrijke kwestie in het VO is de ondersteuning voor het ontwikkelperspectief van leraren en schoolleiders. De volgende vragen gaan daar over.**

*Leraren van de scholen binnen mijn bestuur hebben...*

	<b>Gem.</b>	<b>S.D.</b>	<b>Min.</b>	<b>Max.</b>	<b>N</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b># missend</b>
...de mogelijkheid om trainingen, cursussen en workshops te volgen in relatie tot de doelen van de school.	4.28	0.66	3	5	117	0%	0%	11%	50%	39%	0
...de mogelijkheid om van coaching gebruik te maken.	4.01	0.70	2	5	117	0%	1%	21%	54%	24%	0
...steun bij het plannen van hun toekomstige ontwikkeling.	3.91	0.63	3	5	117	0%	0%	25%	60%	15%	0
...de mogelijkheid om (tijdelijk) bij een ander team/afdeling binnen dezelfde school te werken.	3.39	0.91	1	5	113	2%	13%	40%	35%	11%	4
...de mogelijkheid om (tijdelijk) bij een andere school te werken.	2.77	0.96	1	5	115	10%	28%	43%	16%	3%	2
...ontwikkelperspectieven naast hun primaire werkzaamheden.	3.37	0.70	2	5	114	0%	9%	49%	39%	3%	3
...de mogelijkheid om door te groeien naar een hogere functie*.	3.21	0.72	2	5	117	0%	13%	57%	26%	4%	0
...de mogelijkheid om van elkaar te leren (bv. collegiale consultatie).	3.86	0.67	3	5	117	0%	0%	30%	54%	16%	0
...steun bij geregelde gesprekken in teams/ secties/ afdelingen over professionele ontwikkeling en onderwijsontwikkeling.	3.52	0.63	2	5	115	0%	4%	44%	49%	3%	2
...de mogelijkheid om met collega's aan professionele ontwikkeling en onderwijsvernieuwing te werken.	3.97	0.62	3	5	117	0%	0%	21%	61%	18%	0
...professionele ruimte om met collega's eigen initiatieven voor professionele ontwikkeling te nemen.	3.92	0.62	2	5	117	0%	1%	21%	63%	15%	0
...individuele begeleiding als ze bij ons starten als leraar.	4.39	0.71	3	5	117	0%	0%	13%	36%	51%	0

**Nu is de vraag aan u om te beoordelen in hoeverre deze onderdelen worden aangeboden aan schoolleiders**

	<b>Gem.</b>	<b>S.D.</b>	<b>Min.</b>	<b>Max.</b>	<b>N</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b># missend</b>
...de mogelijkheid om trainingen, cursussen en workshops te volgen in relatie tot de doelen van de school.	4.29	0.56	3	5	117	0%	0%	5%	61%	34%	0
...de mogelijkheid om van coaching gebruik te maken.	4.23	0.70	2	5	117	0%	1%	13%	49%	37%	0
...steun bij het plannen van hun toekomstige ontwikkeling.	4.11	0.65	3	5	117	0%	0%	16%	57%	27%	0
...de mogelijkheid om (tijdelijk) bij een ander team/afdeling binnen dezelfde school te werken.	3.03	1.03	1	5	113	9%	15%	50%	16%	10%	4
...de mogelijkheid om (tijdelijk) bij een andere school te werken.	2.45	1.03	1	5	116	22%	27%	36%	13%	2%	1
...ontwikkelperspectieven naast hun primaire werkzaamheden.	3.71	0.72	2	5	116	0%	1%	40%	45%	14%	1
...de mogelijkheid om door te groeien naar een hogere functie.	2.91	0.85	1	5	116	6%	19%	56%	16%	3%	1
...de mogelijkheid om van elkaar te leren (bv. collegiale consultatie).	4.14	0.59	3	5	117	0%	0%	11%	64%	25%	0
...steun bij geregelde gesprekken in (management)teams/ secties/ afdelingen over professionele ontwikkeling en onderwijsontwikkeling.	3.79	0.67	2	5	116	0%	1%	32%	54%	13%	1
... de mogelijkheid om met collega's aan professionele ontwikkeling en onderwijsvernieuwing te werken.	4.02	0.64	3	5	117	0%	0%	20%	59%	21%	0
...professionele ruimte om met collega's eigen initiatieven voor professionele ontwikkeling te nemen.	4.10	0.66	2	5	117	0%	1%	14%	58%	27%	0
...individuele begeleiding als ze bij ons starten als schoolleider.	3.91	0.79	2	5	116	0%	3%	26%	48%	23%	1

**Vanwege allerlei ontwikkelingen in de maatschappij en in de onderwijssector wordt groot belang gehecht aan de duurzame inzetbaarheid van personeel. Daarbij is te denken aan de coronapandemie, maar bijvoorbeeld ook aan de inzet van digitale hulpmiddelen en de aandacht voor gedifferentieerd onderwijs. De volgende vragen gaan daarover.**

*De scholen binnen mijn bestuur hebben te maken met de volgende arbeidsrisico's:*

	<b>Gem.</b>	<b>S.D.</b>	<b>Min.</b>	<b>Max.</b>	<b>N</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b># missend</b>
Werkdruk/stress	3.53	0.62	1	5	117	1%	1%	46%	49%	3%	0
Emotioneel zwaar werk	3.09	0.73	1	5	116	3%	12%	62%	21%	2%	1
Agressie en geweld	2.23	0.79	1	4	117	16%	51%	27%	6%	0%	0
Onveilige situaties	2.08	0.75	1	4	116	21%	52%	24%	3%	0%	1

*In de scholen binnen mijn bestuur zijn maatregelen getroffen voor het omgaan met...*

	<b>Gem.</b>	<b>S.D.</b>	<b>Min.</b>	<b>Max.</b>	<b>N</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b># missend</b>
...werkdruk/stress.	3.39	0.59	2	5	117	0%	4%	53%	42%	1%	0
...emotioneel zwaar werk.	3.10	0.71	1	5	116	3%	12%	59%	25%	1%	1
...agressie en geweld.	3.27	0.92	1	5	117	5%	10%	44%	34%	7%	0
...onveilige situaties.	3.38	0.92	1	5	117	4%	9%	41%	38%	8%	0

**Geef aan in welke mate *leraren* participeren in beslissingen over de volgende onderwerpen**

	<b>Gem.</b>	<b>S.D.</b>	<b>Min.</b>	<b>Max.</b>	<b>N</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b># missend</b>
Verdeling van lesgebonden taken (lessen/klassen; voor- en nawerk)	3.72	0.76	2	5	114	0%	5%	31%	51%	13%	1

Verdeling van niet-lesgebonden taken (schooltaken en excursies)	3.83	0.67	2	5	113	0%	1%	29%	56%	14%	2
Tijden waarop zij werken	3.20	0.72	1	5	113	1%	13%	52%	32%	2%	2
De inhoud en pedagogisch-didactische aanpak van de eigen lessen	4.12	0.59	3	5	113	0%	0%	11%	65%	24%	2

**Geef aan in welke mate schoolleiders zelfstandig beslissen over de volgende onderwerpen**

	Gem.	S.D.	Min.	Max.	N	1	2	3	4	5	# missend
Het ontwerpen en het uitvoeren van onderwijsprocessen	4.01	0.69	1	5	114	1%	0%	18%	61%	21%	1
Bedrijfsvoering (inclusief werkverdeling en oplossen van operationele problemen)	3.90	0.78	2	5	114	0%	4%	23%	52%	21%	1
Contact met externe stakeholders	3.89	0.73	2	5	114	0%	3%	22%	57%	18%	1
Contact met leerlingen en ouders	4.33	0.75	2	5	114	0%	2%	11%	39%	48%	1
Werktijden	3.87	0.85	1	5	114	1%	5%	22%	50%	22%	1

**Geef aan in welke mate u het eens bent met de volgende stellingen over uw school.**

	Gem.	S.D.	Min.	Max.	N	1	2	3	4	5	# missend
Leraren zijn voldoende toegerust* voor hun werk.	3.89	0.51	2	5	114	0%	1%	17%	75%	7%	1
Schoolleiders zijn voldoende toegerust* voor hun werk.	3.89	0.60	2	5	115	0%	2%	19%	68%	11%	0
Leraren zijn voldoende gemotiveerd om zich professioneel te blijven ontwikkelen, passend bij de gewenste ontwikkeling van het onderwijs.	3.61	0.76	2	5	114	0%	6%	37%	47%	10%	1
Schoolleiders zijn voldoende gemotiveerd om zich professioneel te blijven ontwikkelen, passend bij de gewenste ontwikkeling van het onderwijs.	4.01	0.61	2	5	115	0%	1%	16%	65%	18%	0

**Wat is uw oordeel? (rapportcijfer 1-10).**

	Gem.	S.D.	Min.	Max.	N
Hoe goed hebben de schoolleiders van de scholen binnen uw bestuur uitwerking gegeven aan personeelsbeleid-maatregelen die	7.22	0.91	1	9	116

passen bij de schoolvisie op voortdurende verbetering van het onderwijs?											
In welke mate ondersteunt het personeelsbeleid het realiseren van de onderwijskundige doelen van de scholen binnen uw bestuur?	7.30	0.97	5	10	115						
In welke mate ondersteunt het personeelsbeleid van de scholen binnen uw bestuur het ontwikkelperspectief van leraren?	7.37	1.00	5	10	115						
In welke mate ondersteunt het personeelsbeleid van de scholen binnen uw bestuur het ontwikkelperspectief van schoolleiders?	7.43	1.08	4	10	115						
In welke mate ondersteunt het personeelsbeleid in de scholen binnen uw bestuur de duurzame inzetbaarheid van het personeel?	7.24	1.00	3	9	115						
In welke mate ondersteunt het personeelsbeleid medewerkers in verschillende levensfasen?	6.93	1.08	2	9	115						
In welke mate heeft uw bestuur goed zicht op (de toepassing van) het strategisch personeelsbeleid in de scholen onder uw bestuur?	7.37	1.20	4	10	115						
In welke mate informeren scholen uw bestuur over de resultaten van en ervaringen met (de toepassing van) het strategisch personeelsbeleid in hun school?	7.10	1.25	4	10	115						
	<b>Gem.</b>	<b>S.D.</b>	<b>Min.</b>	<b>Max.</b>	<b>N</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b># missend</b>
In hoeverre zijn er grote verschillen tussen de scholen onder uw bestuur in de kwaliteit van hun strategisch personeelsbeleid?	2.72	0.86	1	5	75	8%	28%	51%	11%	3%	60
In welke mate wordt het strategisch personeelsbeleid centraal op bestuursniveau of decentraal op schoolniveau vastgesteld?	2.34	0.90	1	4	70	17%	43%	29%	11%	0%	65

Is er binnen het bestuur en/of de scholen onder uw bestuur voldoende deskundigheid om beleid te maken op actuele kwesties als krimp/ leerlingendaling, werkdruk, lerarentekort, onderwijskundige vernieuwing?	3.88	0.70	2	5	116	0%	4%	18%	63%	15%	19
Werken de scholen onder uw bestuur met elkaar of met andere scholen in de regio samen bij strategisch personeelsbeleid gericht op actuele kwesties als krimp/ leerlingendaling, werkdruk, lerarentekort, onderwijskundige vernieuwing?	3.66	0.90	1	5	116	1%	8%	35%	39%	18%	19
In hoeverre is er door de corona-pandemie verandering gekomen in de manier waarop in uw school/scholen onder uw bestuur het werk wordt uitgevoerd?	3.49	0.83	1	5	116	1%	9%	41%	39%	10%	19

# Bijlage B

# Scores schoolleiders 2020



**De vragen in dit blok gaan er over hoe het personeelsbeleid\* binnen uw school wordt afgestemd op de onderwijskundige doelen**

<i>In mijn school...</i>	<b>Gem.</b>	<b>S.D.</b>	<b>Min.</b>	<b>Max.</b>	<b>N</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b># missend</b>
...wordt het personeelsbeleid afgestemd op de onderwijskundige schooldoelen.	3.82	0.82	1	5	153	1%	8%	16%	59%	16%	1
...is het personeelsbeleid er op gericht de bekwaamheden en motivatie te ontwikkelen die leraren nodig hebben voor professioneel gedrag.	4.01	0.81	2	5	154	0%	7%	10%	57%	25%	0
...ondersteunt het personeelsbeleid het professioneel gedrag van leraren.	3.86	0.89	1	5	154	1%	8%	14%	55%	21%	0
...wordt in kaart gebracht in hoeverre het personeelsbeleid de gewenste resultaten oplevert.	3.24	0.98	1	5	152	3%	22%	32%	36%	8%	2
...wordt gemonitord hoe goed schoolleiders hun medewerkers ondersteunen.	3.52	0.96	1	5	153	1%	18%	23%	45%	13%	1
...worden de onderwijsresultaten besproken om na te gaan of het personeelsbeleid om bijstelling vraagt.	3.68	0.94	1	5	151	1%	14%	15%	55%	15%	3
...wordt het personeelsbeleid aangepast als het professioneel gedrag van medewerkers daar om vraagt (bijvoorbeeld door te investeren in werving, scholing of de gesprekscyclus).	3.99	0.85	1	5	152	1%	7%	11%	56%	26%	2
...wordt het personeelsbeleid aangepast als het welzijn van medewerkers daar om vraagt.	3.99	0.85	1	5	153	1%	5%	13%	54%	26%	1
...wordt de tevredenheid van medewerkers over hun werk en het personeelsbeleid periodiek onderzocht.	4.43	0.78	1	5	150	1%	1%	6%	35%	56%	4
...krijgen leidinggevendende individuele begeleiding als ze starten als leidinggevendende.	3.72	1.11	1	5	152	2%	18%	14%	39%	28%	2



**De volgende vragen gaan over het afstemmen van het beleid op de externe ontwikkelingen waar uw school mee te maken heeft.**

*In mijn school*

	<b>Gem.</b>	<b>S.D.</b>	<b>Min.</b>	<b>Max.</b>	<b>N</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b># missend</b>
...wordt de externe omgeving gemonitord om te anticiperen op veranderingen (bijvoorbeeld lerarentekort, leerlingekrimp).	3.90	0.82	1	5	150	1%	7%	15%	58%	20%	1
...is er meerjarig personeelsbeleid gericht op het hebben van de juiste en voldoende medewerkers passend bij de gewenste ontwikkeling van de school.	3.74	0.99	1	5	150	1%	15%	18%	43%	23%	1
...zijn personeelsbeleid en kwaliteitszorg doorlopend gericht op verbetering van het onderwijs in aansluiting op externe ontwikkelingen.	3.70	0.87	1	5	150	1%	9%	23%	52%	15%	1
...worden er regelmatig gesprekken gevoerd over het schoolbeleid met relevante externe stakeholders (ouders, (lokale) overheid, bedrijfsleven, etc.).	3.63	0.94	1	5	150	1%	12%	24%	46%	16%	1

**Nu volgen er enkele vragen over de toepassing van personeelsbeleid door leidinggevenden.**

	<b>Gem.</b>	<b>S.D.</b>	<b>Min.</b>	<b>Max.</b>	<b>N</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b># missend</b>
Ik pas de onderdelen van het personeelsbeleid (opleiding en ontwikkeling, gesprekscyclus, etc.) zo toe dat dit in praktijk bijdraagt aan de ondersteuning van mijn medewerkers.	4.18	0.67	1	5	148	1%	1%	7%	62%	30%	2

Ik maak indien nodig passende individuele afspraken met medewerkers, waardoor zij hun werk beter kunnen doen.	4.43	0.68	1	5	150	1%	1%	1%	49%	49%	0
Ik maak indien nodig afspraken met medewerkers die passen bij hun persoonlijke situatie.	4.38	0.69	1	5	150	1%	1%	2%	51%	45%	0
Ik toon belangstelling voor het welzijn van mijn medewerkers.	4.53	0.65	1	5	149	1%	1%	1%	39%	58%	1
Ik geef feedback op het functioneren van mijn medewerkers.	4.28	0.69	1	5	149	1%	1%	7%	52%	39%	1
Ik sta open voor suggesties van mijn medewerkers.	4.63	0.54	2	5	150	0%	1%	1%	33%	65%	0
Ik bespreek met mijn medewerkers welke ontwikkelingsbehoeften zij hebben.	4.44	0.66	1	5	148	1%	1%	3%	45%	51%	2
Ik bied mijn medewerkers ruimte voor professionele ontwikkeling.	4.56	0.61	2	5	148	0%	1%	2%	36%	61%	2
Ik bespreek met mijn medewerkers hoe ze kunnen samenwerken en hoe ze daarbij gebruik kunnen maken van elkaars sterke punten.	4.03	0.79	1	5	149	1%	3%	17%	51%	28%	1

**De volgende vragen gaan over het leiderschap in de scholen binnen uw bestuur.**

Ik zorg ervoor dat ik...	Gem.	S.D.	Min.	Max.	N	1	2	3	4	5	# missend
...de onderwijskundige doelen met leraren bespreek.	4.21	0.76	1	5	145	1%	1%	10%	52%	36%	3
...naar de onderwijskundige doelen van de school verwijst in gesprekken met collega-leidinggevenden en leraren.	4.16	0.69	2	5	146	0%	2%	10%	57%	31%	2
...medewerkers waardering geef voor hun bijdrage aan de school.	4.40	0.61	2	5	147	0%	1%	3%	51%	45%	1

...uitdagingen op een constructieve manier met medewerkers bespreek.	4.18	0.68	2	5	147	0%	3%	8%	58%	31%	1
...iedere medewerker duidelijke informatie geef over zijn/haar verantwoordelijkheid voor de taken die hij/zij heeft.	3.92	0.70	2	5	147	0%	3%	20%	59%	18%	1
...duidelijke plannen uitwerk over de uitvoering van taken.	3.62	0.84	1	5	146	1%	10%	26%	52%	11%	1
...de doelen van de school als uitgangspunt neem voor mijn handelen.	4.34	0.74	1	5	146	1%	1%	6%	48%	44%	2
...de doelen van de school als uitgangspunt neem voor de professionele ontwikkeling van mijn medewerkers.	4.25	0.70	2	5	147	0%	2%	9%	52%	37%	1

**Een belangrijke kwestie in het VO is de ondersteuning voor het ontwikkelperspectief van leraren en schoolleiders. De volgende vragen gaan daar over.**

<i>Leraren van de scholen in deze school hebben...</i>	<b>Gem.</b>	<b>S.D.</b>	<b>Min.</b>	<b>Max.</b>	<b>N</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b># missend</b>
...de mogelijkheid om trainingen, cursussen en workshops te volgen in relatie tot de doelen van de school.	4.37	0.65	3	5	148	0%	0%	9%	44%	46%	0
...de mogelijkheid om van coaching gebruik te maken.	4.14	0.77	2	5	148	0%	2%	18%	45%	35%	0
...steun bij het plannen van hun toekomstige ontwikkeling.	3.91	0.74	2	5	148	0%	1%	30%	47%	22%	0
...de mogelijkheid om (tijdelijk) bij een ander team/afdeling binnen dezelfde school te werken.	3.35	0.96	1	5	146	3%	14%	40%	31%	12%	2
...de mogelijkheid om (tijdelijk) bij een andere school te werken.	2.94	1.00	1	5	145	4%	32%	37%	18%	8%	3

...ontwikkelperspectieven naast hun primaire werkzaamheden.	3.56	0.80	2	5	147	0%	8%	41%	40%	12%	1
...de mogelijkheid om door te groeien naar een hogere functie*.	3.07	0.84	2	5	148	0%	26%	46%	22%	5%	0
...de mogelijkheid om van elkaar te leren (bv. collegiale consultatie).	3.88	0.78	2	5	148	0%	3%	26%	49%	22%	0
...steun bij geregelde gesprekken in teams/ secties/ afdelingen over professionele ontwikkeling en onderwijsontwikkeling.	3.68	0.70	2	5	146	0%	4%	34%	53%	10%	2
...de mogelijkheid om met collega's aan professionele ontwikkeling en onderwijsvernieuwing te werken.	4.02	0.59	2	5	148	0%	1%	14%	68%	17%	0
...professionele ruimte om met collega's eigen initiatieven voor professionele ontwikkeling te nemen.	4.00	0.67	2	5	148	0%	1%	20%	57%	22%	0
...individuele begeleiding als ze bij ons starten als leraar.	4.37	0.63	3	5	147	0%	0%	8%	46%	46%	0
<i>Ik heb als leidinggevende in deze school...</i>	<b>Gem.</b>	<b>S.D.</b>	<b>Min.</b>	<b>Max.</b>	<b>N</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b># missend</b>
...de mogelijkheid om trainingen, cursussen en workshops te volgen in relatie tot de doelen van de school.	4.25	0.68	3	5	146	0%	0%	14%	47%	39%	1
...de mogelijkheid om van coaching gebruik te maken.	4.03	0.83	2	5	146	0%	3%	23%	41%	33%	1
...steun bij het plannen van mijn toekomstige ontwikkeling.	3.95	0.85	1	5	146	1%	3%	24%	45%	27%	1
...de mogelijkheid om (tijdelijk) bij een ander team/afdeling te werken.	2.65	1.16	1	5	133	14%	37%	28%	11%	10%	14
...de mogelijkheid om (tijdelijk) bij een andere school te werken.	2.20	1.09	1	5	128	31%	35%	22%	9%	4%	19

...ontwikkelperspectieven naast mijn primaire werkzaamheden.	3.48	1.05	1	5	145	3%	14%	32%	33%	18%	2
...de mogelijkheid om door te groeien naar een hogere functie.	2.67	1.23	1	5	138	19%	29%	30%	10%	12%	9
...de mogelijkheid om van collega's te leren (bv. collegiale consultatie).	3.97	0.92	2	5	145	0%	8%	19%	41%	32%	2
...steun bij geregelde gesprekken in mijn team over professionele ontwikkeling en onderwijsontwikkeling.	3.60	0.87	1	5	145	1%	8%	35%	42%	14%	2
... de mogelijkheid om met collega's aan professionele ontwikkeling en onderwijsvernieuwing te werken.	3.92	0.76	2	5	146	0%	3%	23%	52%	22%	1
...professionele ruimte om met collega's eigen initiatieven voor professionele ontwikkeling te nemen.	4.06	0.75	2	5	146	0%	3%	17%	51%	29%	1

**Vanwege allerlei ontwikkelingen in de maatschappij en in de onderwijssector wordt groot belang gehecht aan de duurzame inzetbaarheid van personeel. Daarbij is te denken aan de corona-pandemie, maar bijvoorbeeld ook aan de inzet van digitale hulpmiddelen en de aandacht voor gedifferentieerd onderwijs. De volgende vragen gaan daarover.**

<i>Mijn school heeft te maken met de volgende arbeidsrisico's</i>	<b>Gem.</b>	<b>S.D.</b>	<b>Min.</b>	<b>Max.</b>	<b>N</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b># missend</b>
Werkdruk/stress	3.69	0.75	1	5	146	1%	4%	32%	53%	11%	0
Emotioneel zwaar werk	3.17	0.79	1	5	145	1%	19%	47%	30%	3%	0
Agressie en geweld	2.05	0.83	1	5	146	26%	48%	23%	2%	1%	0
Onveilige situaties	2.01	0.75	1	5	145	22%	57%	17%	3%	1%	1

*In mijn school zijn maatregelen getroffen voor het omgaan met...*

	<b>Gem.</b>	<b>S.D.</b>	<b>Min.</b>	<b>Max.</b>	<b>N</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b># missend</b>
...werkdruk/stress.	3.28	0.70	1	5	146	1%	8%	58%	30%	4%	0
...emotioneel zwaar werk.	3.10	0.78	1	5	144	3%	14%	58%	22%	3%	0
...agressie en geweld.	3.21	0.97	1	5	141	4%	19%	37%	33%	7%	4
...onveilige situaties.	3.29	0.98	1	5	140	5%	15%	34%	39%	7%	4

*Geef aan in welke mate **leraren** participeren in beslissingen over de volgende onderwerpen*

	<b>Gem.</b>	<b>S.D.</b>	<b>Min.</b>	<b>Max.</b>	<b>N</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b># missend</b>
Verdeling van lesgebonden taken (lessen/klassen; voor- en nawerk)	3.67	0.85	2	5	144	0%	9%	31%	44%	16%	0
Verdeling van niet-lesgebonden taken (schooltaken en excursies)	3.74	0.76	1	5	144	1%	3%	31%	51%	14%	0
Tijden waarop zij werken	3.04	0.81	1	5	144	2%	21%	49%	25%	3%	0
De inhoud en pedagogisch-didactische aanpak van de eigen lessen	4.10	0.69	2	5	144	0%	1%	15%	56%	28%	0

*Geef aan in welke mate **schoolleiders** zelfstandig beslissen over de volgende onderwerpen*

	<b>Gem.</b>	<b>S.D.</b>	<b>Min.</b>	<b>Max.</b>	<b>N</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b># missend</b>
Het ontwerpen en het uitvoeren van onderwijsprocessen	3.53	0.94	1	5	140	1%	14%	29%	42%	14%	3
Bedrijfsvoering (inclusief werkverdeling en oplossen van operationele problemen)	3.80	0.90	1	5	142	2%	5%	25%	47%	21%	1
Contact met externe stakeholders	3.95	0.88	1	5	140	2%	3%	20%	48%	27%	2
Contact met leerlingen en ouders	3.95	0.84	1	5	141	1%	3%	23%	46%	27%	2
Werktijden	3.61	1.01	1	5	142	4%	9%	25%	45%	17%	1

<b>Geef aan in welke mate u het eens bent met de volgende stellingen over uw school.</b>	<b>Gem.</b>	<b>S.D.</b>	<b>Min.</b>	<b>Max.</b>	<b>N</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b># missend</b>
Leraren zijn voldoende toegerust* voor hun werk.	3.88	0.47	2	5	144	0%	2%	13%	81%	4%	0
Schoolleiders zijn voldoende toegerust* voor hun werk.	4.15	0.55	2	5	144	0%	1%	5%	72%	22%	0
Leraren zijn voldoende gemotiveerd om zich professioneel te blijven ontwikkelen, passend bij de gewenste ontwikkeling van het onderwijs.	3.67	0.70	2	5	144	0%	6%	27%	60%	7%	0
Schoolleiders zijn voldoende gemotiveerd om zich professioneel te blijven ontwikkelen, passend bij de gewenste ontwikkeling van het onderwijs.	4.34	0.54	3	5	144	0%	0%	4%	59%	37%	0
	<b>Gem.</b>	<b>S.D.</b>	<b>Min.</b>	<b>Max.</b>	<b>N</b>						
Hoe goed hebben leidinggevenden uitwerking gegeven aan personeelsbeleid-maatregelen die passen bij de schoolvisie op voortdurende verbetering van het onderwijs?	7.06	.99	4	9	142						
In welke mate ondersteunt het personeelsbeleid het realiseren van de onderwijskundige doelen van uw school?	6.92	1.14	2	9	143						
In welke mate ondersteunt het personeelsbeleid het ontwikkelperspectief van leraren?	6.91	1.33	3	9	143						
In welke mate ondersteunt het personeelsbeleid het ontwikkelperspectief van leidinggevenden?	6.92	1.14	2	10	143						

In welke mate ondersteunt het personeelsbeleid de duurzame inzetbaarheid van het personeel?	7.00	1.09	3	9	143						
In welke mate ondersteunt het personeelsbeleid medewerkers in verschillende levensfasen?	6.84	1.28	3	9	143						
In welke mate heeft het bestuur waar uw school onder valt goed zicht op (de toepassing van) het strategisch personeelsbeleid in uw school?	6.91	1.39	2	10	143						
In welke mate informeert uw school het bestuur waar uw school onder valt over de resultaten van en ervaringen met het strategisch personeelsbeleid in uw school?	7.13	1.25	4	10	143						
	<b>Gem.</b>	<b>S.D.</b>	<b>Min.</b>	<b>Max.</b>	<b>N</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b># missend</b>
In hoeverre zijn er grote verschillen tussen de scholen onder uw bestuur in de kwaliteit van hun strategisch personeelsbeleid?	2.51	0.81	1	4	80	11%	35%	45%	9%	0%	6
In welke mate wordt het strategisch personeelsbeleid centraal op bestuursniveau of decentraal op schoolniveau vastgesteld?	2.61	1.12	1	5	130	16%	36%	24%	19%	5%	0
Is er binnen het bestuur en/of de scholen onder uw bestuur voldoende deskundigheid om beleid te maken op actuele kwesties als krimp/ leerlingendaling, werkdruk, lerarentekort, onderwijskundige vernieuwing?	3.72	0.77	2	5	141	0%	6%	28%	52%	13%	1
Werken de scholen onder uw bestuur met elkaar of met andere scholen in de regio samen bij strategisch personeelsbeleid gericht op actuele kwesties als krimp/	3.50	1.01	1	5	134	5%	10%	29%	43%	13%	7



leerlingending, werkdruk, lerarentekort,  
onderwijskundige vernieuwing?

In hoeverre is er door de corona-pandemie verandering  
gekomen in de manier waarop in uw school/scholen  
onder uw bestuur het werk wordt uitgevoerd?

3.75	0.86	1	5	141	2%	3%	31%	47%	18%	1
------	------	---	---	-----	----	----	-----	-----	-----	---



# Bijlage C

## Scores leraren 2020



**De volgende vragen gaan over de school als lerende organisatie.**

<i>In mijn school ...</i>	<b>Gem.</b>	<b>S.D.</b>	<b>Min.</b>	<b>Max.</b>	<b>N</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b># missend</b>
...worden fouten openlijk besproken om hier van te leren.	3.23	0.99	1	5	571	3%	23%	28%	39%	7%	12
...helpen mijn collega's en ik elkaar om te leren.	3.97	0.82	1	5	581	1%	5%	13%	57%	24%	1
...worden lastige vraagstukken in het werk gezien als een kans om van te leren.	3.30	0.93	1	5	573	3%	18%	31%	42%	6%	10
...wordt ontwikkeling van medewerkers gewaardeerd.	3.88	0.99	1	5	580	2%	10%	14%	46%	28%	3
...geven mijn collega's en ik elkaar open en eerlijk feedback.	3.25	0.98	1	5	577	4%	19%	33%	37%	7%	5
...luisteren medewerkers naar de standpunten van een ander voordat ze zelf spreken.	3.35	0.84	1	5	575	2%	13%	36%	45%	4%	6
...worden medewerkers gestimuleerd om vragen te stellen, ongeacht hun hiërarchische positie binnen de school.	3.56	1.06	1	5	576	4%	14%	18%	48%	16%	4
...krijgen leraren individuele begeleiding als ze starten als leraar bij deze school.	3.96	1.03	1	5	571	3%	8%	10%	46%	33%	8
...is er een toegespitste reeks schooldoelen die mij houvast biedt in de uitvoering van mijn taken.	3.26	0.98	1	5	563	5%	18%	29%	42%	6%	16
...zijn de schooldoelen op zo'n manier geformuleerd dat het duidelijk is wat mijn verantwoordelijkheden zijn om deze doelen te bereiken.	3.21	1.00	1	5	567	6%	19%	28%	43%	4%	12
...worden de behoeften van docenten geïnventariseerd om er zeker van te zijn dat deze worden meegenomen in de schooldoelen.	2.96	1.06	1	5	556	10%	25%	29%	32%	4%	22
...zijn de schooldoelen voor mij te vertalen naar doelen op klassenniveau.	3.24	0.98	1	5	566	5%	17%	31%	41%	6%	12
...ontwikkelen mijn collega's en ik gezamenlijk nieuwe didactische werkvormen.	3.47	1.07	1	5	571	5%	16%	21%	43%	15%	7

...werken mijn collega's en ik samen aan het vernieuwen van het curriculum/onderwijsprogramma.	3.68	1.03	1	5	571	4%	12%	14%	52%	18%	7
...ontwikkelen mijn collega's en ik gezamenlijk nieuw lesmateriaal.	3.65	1.09	1	5	571	4%	14%	17%	43%	22%	6
...geven mijn collega's en ik gezamenlijk vorm aan het integreren van nieuwe onderwerpen in de lespraktijk.	3.56	1.03	1	5	572	4%	13%	22%	45%	16%	6
...werken mijn collega's en ik gezamenlijk aan het oplossen van problemen in onze lespraktijk.	3.79	0.97	1	5	577	3%	9%	15%	52%	21%	1

**De volgende vragen gaan over de toepassing van personeelsbeleid door leidinggevendenden\***

*Mijn leidinggevende ...*

	<b>Gem.</b>	<b>S.D.</b>	<b>Min.</b>	<b>Max.</b>	<b>N</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b># missend</b>
...maakt indien nodig passende individuele afspraken met mij, waardoor ik mijn werk beter kan doen.	3.78	1.01	1	5	549	3%	10%	14%	51%	22%	13
...maakt indien nodig afspraken met mij die passen bij mijn persoonlijke situatie.	3.84	0.98	1	5	546	3%	9%	12%	52%	24%	15
...toont belangstelling voor mijn welzijn.	3.92	1.03	1	5	558	3%	8%	14%	43%	32%	4
...geeft mij feedback op mijn functioneren.	3.61	0.98	1	5	551	3%	13%	19%	51%	14%	11
...staat open voor suggesties van mij.	4.03	0.92	1	5	553	2%	6%	10%	51%	31%	9
...bespreekt met mij welke ontwikkelingsbehoeften ik heb.	3.68	1.06	1	5	552	4%	13%	17%	46%	21%	10
...biedt mij ruimte voor professionele ontwikkeling.	3.99	0.94	1	5	552	2%	6%	13%	48%	31%	10
...bespreekt met mij hoe ik en mijn collega's kunnen samenwerken en daarbij gebruik kunnen maken van elkaars sterke punten.	3.26	1.05	1	5	550	5%	20%	27%	39%	9%	12
...past de onderdelen van het personeelsbeleid (opleiding en ontwikkeling, gesprekscyclus, etc.) zo toe dat deze mij in de praktijk ondersteunen.	3.29	1.07	1	5	536	6%	9%	26%	39%	10%	26

**De volgende vragen gaan over het leiderschap in uw school.**

<i>Mijn leidinggevende...</i>	<b>Gem.</b>	<b>S.D.</b>	<b>Min.</b>	<b>Max.</b>	<b>N</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b># missend</b>
...bespreekt de onderwijskundige doelen met mij.	3.27	1.02	1	5	539	4%	22%	23%	44%	7%	13
...verwijst naar de onderwijskundige doelen van de school in gesprekken met mijn collega's en mij.	3.33	0.98	1	5	537	4%	19%	25%	45%	7%	14
...geeft mij waardering voor mijn bijdrage aan de school.	3.82	1.08	1	5	543	5%	8%	16%	43%	29%	8
...bespreekt uitdagingen op een constructieve manier met mij.	3.60	1.01	1	5	536	4%	11%	22%	47%	16%	15
...geeft mij duidelijke informatie over mijn verantwoordelijkheid voor de taken die ik heb.	3.50	1.01	1	5	543	4%	12%	25%	46%	13%	8
...werkt duidelijke plannen uit over de uitvoering van taken.	3.12	1.05	1	5	533	7%	22%	32%	32%	7%	18
...neemt de doelen van de school als uitgangspunt voor zijn/haar handelen.	3.69	0.91	1	5	504	2%	10%	19%	55%	14%	47
...neemt de doelen van de school als uitgangspunt voor mijn professionele ontwikkeling.	3.46	0.97	1	5	500	3%	14%	27%	45%	11%	51

**De vragen in dit blok gaan er over hoe het personeelsbeleid\* binnen uw school wordt afgestemd op de onderwijskundige doelen.**

<i>In mijn school...</i>	<b>Gem.</b>	<b>S.D.</b>	<b>Min.</b>	<b>Max.</b>	<b>N</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b># missend</b>
...wordt het personeelsbeleid afgestemd op de onderwijskundige schooldoelen.	3.15	0.97	1	5	457	5%	20%	35%	35%	5%	71
...is het personeelsbeleid er op gericht de bekwaamheden en motivatie te ontwikkelen die leraren nodig hebben voor professioneel gedrag.	3.22	1.04	1	5	497	6%	19%	29%	38%	8%	30

...ondersteunt het personeelsbeleid het professioneel gedrag van leraren.	3.22	1.02	1	5	499	6%	18%	30%	39%	7%	28
...wordt in kaart gebracht in hoeverre het personeelsbeleid de gewenste resultaten oplevert.	2.83	1.03	1	5	424	10%	29%	31%	26%	3%	102
...wordt gemonitord hoe goed leidinggevend hun medewerkers ondersteunen.	2.62	1.07	1	5	397	16%	32%	29%	20%	3%	129
...worden de onderwijsresultaten besproken om na te gaan of het personeelsbeleid om bijstelling vraagt.	3.18	1.07	1	5	457	8%	20%	25%	41%	6%	69
...wordt het personeelsbeleid aangepast als het professioneel gedrag van medewerkers daar om vraagt (bijvoorbeeld door te investeren in werving, scholing of de gesprekcycclus).	3.13	1.04	1	5	440	6%	23%	27%	38%	6%	85
...wordt het personeelsbeleid aangepast als het welzijn van medewerkers daar om vraagt.	3.13	1.10	1	5	448	8%	22%	29%	32%	9%	77
...wordt de tevredenheid van medewerkers over hun werk en het personeelsbeleid periodiek onderzocht.	3.39	1.11	1	5	480	7%	17%	20%	43%	13%	45

**Een belangrijke kwestie in het VO is de ondersteuning voor het ontwikkelperspectief van leraren. De volgende vragen gaan daar over.**

<i>Ik heb ...</i>	<b>Gem.</b>	<b>S.D.</b>	<b>Min.</b>	<b>Max.</b>	<b>N</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b># missend</b>
...de mogelijkheid om trainingen, cursussen en workshops te volgen in relatie tot de doelen van de school.	3.89	0.91	1	5	513	1%	6%	23%	43%	27%	8
...de mogelijkheid om van coaching gebruik te maken.	3.58	1.01	1	5	493	3%	10%	32%	36%	19%	28
...steun bij het plannen van mijn toekomstige ontwikkeling.	3.32	1.07	1	5	501	6%	15%	33%	33%	13%	19
...de mogelijkheid om (tijdelijk) bij een ander team/afdeling te werken.	2.83	1.20	1	5	402	17%	21%	33%	20%	9%	119
...de mogelijkheid om (tijdelijk) bij een andere school te werken.	2.57	1.24	1	5	331	28%	17%	32%	17%	6%	190

...ontwikkelperspectieven naast mijn primaire werkzaamheden.	3.07	1.09	1	5	483	10%	18%	36%	27%	9%	38
...de mogelijkheid om door te groeien naar een hogere functie*.	2.55	1.10	1	5	466	21%	26%	34%	15%	4%	55
...de mogelijkheid om van elkaar te leren (bv. collegiale consultatie).	3.44	1.00	1	5	514	4%	13%	32%	37%	14%	7
...steun bij geregelde gesprekken in teams/ secties/ afdelingen over professionele ontwikkeling en onderwijsontwikkeling.	3.07	0.98	1	5	504	6%	21%	38%	30%	5%	16
...de mogelijkheid om met collega's aan professionele ontwikkeling en onderwijsvernieuwing te werken.	3.41	0.92	1	5	516	2%	14%	34%	41%	9%	4
...professionele ruimte om met collega's eigen initiatieven voor professionele ontwikkeling te nemen.	3.41	0.99	1	5	510	3%	14%	33%	37%	13%	10

**Vanwege allerlei ontwikkelingen in de maatschappij en in de onderwijssector wordt groot belang gehecht aan de duurzame inzetbaarheid van personeel. Daarbij is te denken aan de corona-pandemie, maar bijvoorbeeld ook aan de inzet van digitale hulpmiddelen en de aandacht voor gedifferentieerd onderwijs. De volgende vragen gaan daarover.**

<i>In mijn werk heb ik te maken met de volgende arbeidsrisico's:</i>	<b>Gem.</b>	<b>S.D.</b>	<b>Min.</b>	<b>Max.</b>	<b>N</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b># missend</b>
Werkdruk/stress	3.59	1.02	1	5	520	3%	9%	33%	34%	21%	1
Emotioneel zwaar werk	2.94	1.06	1	5	519	9%	26%	34%	25%	6%	1
Agressie en geweld	1.79	0.84	1	5	520	44%	37%	16%	3%	0% (1 resp.)	1
Onveilige situaties	1.95	0.99	1	5	519	40%	35%	18%	5%	2%	2
<i>In deze school zijn maatregelen getroffen voor het omgaan met de volgende arbeidsrisico's in het werk</i>	<b>Gem.</b>	<b>S.D.</b>	<b>Min.</b>	<b>Max.</b>	<b>N</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b># missend</b>
Werkdruk/stress	2.45	0.89	1	5	480	15%	35%	40%	9%	1%	38

Emotioneel zwaar werk	2.47	0.90	1	5	441	15%	34%	40%	10%	1%	77
Agressie en geweld	2.90	1.08	1	5	424	12%	21%	36%	26%	5%	93
Onveilige situaties	2.97	1.07	1	5	432	11%	20%	37%	26%	6%	87
<i>Geef aan in welke mate u als leraar participeert in beslissingen over de volgende onderwerpen:</i>											
	<b>Gem.</b>	<b>S.D.</b>	<b>Min.</b>	<b>Max.</b>	<b>N</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b># missend</b>
Verdeling van lesgebonden taken (lessen/klassen; voor- en nawerk)	2.82	1.24	1	5	502	20%	19%	28%	25%	8%	14
Verdeling van niet-lesgebonden taken (schooltaken, excursies)	2.74	1.10	1	5	506	17%	22%	35%	22%	4%	10
Tijden waarop u werkt	2.81	1.01	1	5	514	11%	25%	39%	21%	4%	2
De inhoud en pedagogisch-didactische aanpak van uw eigen lessen	4.15	0.87	1	5	510	2%	4%	10%	47%	37%	6
<i>Geef aan in welke mate u het eens bent met de volgende stellingen over uw school.</i>											
	<b>Gem.</b>	<b>S.D.</b>	<b>Min.</b>	<b>Max.</b>	<b>N</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b># missend</b>
Ik ben voldoende toegerust* voor mijn werk.	4.12	0.75	1	5	516	0%	4%	10%	55%	31%	0
Mijn leidinggevende is voldoende toegerust* voor zijn/haar werk.	3.67	1.00	1	5	491	4%	9%	22%	47%	18%	25
Ik ben voldoende gemotiveerd om me professioneel te blijven ontwikkelen, passend bij de gewenste ontwikkeling van het onderwijs.	3.96	0.93	1	5	512	1%	7%	17%	44%	31%	4
Mijn leidinggevende is voldoende gemotiveerd om zich professioneel te blijven ontwikkelen, passend bij de gewenste ontwikkeling van het onderwijs.	3.93	0.94	1	5	425	2%	7%	14%	50%	27%	91
<i>Wat is uw oordeel? (Rapportcijfer van 1 - 10)</i>	<b>Gem.</b>	<b>S.D.</b>	<b>Min.</b>	<b>Max.</b>	<b>N</b>						



Hoe goed hebben leidinggevenden uitwerking gegeven aan personeelsbeleid-maatregelen die passen bij de schoolvisie op voortdurende verbetering van het onderwijs?	6.30	1.86	1	9	402
In welke mate ondersteunt het personeelsbeleid het realiseren van de onderwijskundige doelen van uw school?	5.95	1.93	1	10	385
In welke mate ondersteunt het personeelsbeleid het ontwikkelperspectief van leraren?	6.13	2.13	1	10	392
In welke mate ondersteunt het personeelsbeleid de duurzame inzetbaarheid van het personeel?	5.49	2.14	1	10	366
In welke mate ondersteunt het personeelsbeleid medewerkers in verschillende levensfasen?	6.04	2.00	1	10	384



