Strategisch personeelsbeleid in het VO

2023-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 Organisatiewetenschap

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

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

Juni 2023

Dankwoord

Onderzoek is altijd afhankelijk van de bereidheid van velen om een bijdrage te leveren. Op de bereidheid van besturen en scholen wordt sinds het opheffen van de beperkingen ten gevolge van de corona-pandemie weer veelvuldig een beroep gedaan. Ondanks pogingen om onderzoeken in de tijd te spreiden was ons monitoronderzoek niet het enige dat in het eerste kwartaal van 2023 aandacht vroeg van besturen, schoolleiders en leraren. Daarom bedanken we op de eerste plaats alle 86 besturen, 454 schoolleiders en 1.015 leraren in het voortgezet onderwijs die bereid waren een vragenlijst in te vullen. Met name bedanken we de schoolleiders van de scholen die zelf de vragenlijst invulden én een uitnodiging om aan het onderzoek deel te nemen doorstuurden aan de leraren en andere schoolleiders in hun school. We doen graag iets terug. Scholen waarvan tenminste 15 leraren de vragenlijst invulden, krijgen een rapport dat inzicht geeft in hoe leraren het personeelsbeleid in hun school ervaren. Hopelijk is dit input voor een goed gesprek tussen schoolleiding en medewerkers en wellicht ook voor het ondernemen van verbeteracties. Voor het voortgezet onderwijs als geheel zullen dit rapport en de bijeenkomsten die de VO-raad er over organiseert hopelijk herkenning en voor de praktijk bruikbare inzichten leveren.

Voor de monitoring van de afspraak in het Sectorakkoord VO over versterking van het strategisch personeelsbeleid vond de nulmeting eind 2018 plaats. Het huidige onderzoek kon voortbouwen op die nulmeting en het monitoronderzoek van 2020. 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, danken we van harte voor hun feedback en assistentie. In het bijzonder bedanken we Jonah Opsteen die zorgde voor een up-to-date adressenlijst van besturen en schoolleiders. Daarnaast danken we Bas de Wit en zijn collega's van de VO-raad die contacten in hun netwerk hebben aangemoedigd om aan het onderzoek mee te werken.

Na de nulmeting van 2018 onder besturen omvatte het monitoronderzoek van 2020 ook schoolleiders en leraren. Die aanpak levert informatie over het beleid dat besturen voor ogen staat alsmede over de implementatie door schoolleiders (zowel eind- en deelverantwoordelijke schoolleiders als middenmanagers) en de doorwerking van beleid en implementatie in de vorm van gerichte ondersteuning die leraren ervaren. We zijn het Ministerie van OCW en de VO-raad dankbaar voor het opnieuw mogelijk maken van een breed onderzoek onder besturen, schoolleiders en leraren. Daardoor kan dit rapport inzicht bieden in de ontwikkeling en doorwerking van strategisch personeelsbeleid in het voortgezet onderwijs sinds 2018.

Eva Knies, Peter Leisink, Julia Penning de Vries, Roos Mulder
Departement Bestuurs- en Organisatiewetenschap (USBO)
Universiteit Utrecht

Samenvatting **7**
Het onderzoek 7
Bevindingen 8
Conclusies, duiding en aanbevelingen 11

Leeswijzer **14**

1. Introductie **15**
1.1 Het begrip 'strategisch personeelsbeleid' en de indicatoren voor de staat van strategisch personeelsbeleid 16
1.2. Doorwerking en effectiviteit van strategisch personeelsbeleid 20
1.3. Ontwikkelingen in de staat van strategisch personeelsbeleid sinds 2018 22

2. Strategisch personeelsbeleid in 2023 **24**
2.1 Vergelijking gemiddelde resultaten besturen, eindverantwoordelijke Schoolleiders, middenmanagers en leraren 24
2.2 Doorwerking: Resultaten scholen waarvan schoolleider en leraren hebben deelgenomen 34

3. Vergelijking resultaten 2018, 2020 en 2023 **41**
3.1 Vergelijking gemiddelde resultaten besturen, schoolleiders en leRaren 2018, 2020 en 2023 42
3.2 Resultaten besturen die in 2018, 2020 en 2023 hebben deelgenomen 56

4. Duiding en conclusie **62**
4.1 Afstemming strategisch personeelsbeleid op externe ontwikkelingen 63
4.2 Afstemming strategisch personeelsbeleid op onderwijskundige schooldoelen 64
4.3 Strategisch personeelsbeleid en duurzame inzetbaarheid van personeel 67
4.4 Strategisch personeelsbeleid en het ontwikkel-perspectief van leraren en schoolleiders 71

4.5 Kwaliteit van implementatie van personeelsbeleid door schoolleiders 74
4.6 Afsluitend algemeen oordeel over de staat en ontwikkeling van strategisch personeelsbeleid 76

Bijlage A
A.1 Strategisch personeelsbeleid (HRM) in de context van het voortgezet onderwijs 86
A1.1. Het concept strategisch personeelsbeleid (HRM) 86
A1.2. Strategisch personeelsbeleid (HRM) in het VO 88
A1.3. Voorwaarden die de effectiviteit van strategisch personeelsbeleid bepalen 89
A1.4. Strategisch personeelsbeleid vanuit drie perspectieven 92
A1.5. Strategisch personeelsbeleid en de duurzame inzetbaarheid van medewerkers 95
A1.6. Strategisch personeelsbeleid en het ontwikkelperspectief voor leraren en schoolleiders 96
A1.7. Ontwikkelingen in de context van besturen en scholen 98
A2. Literatuurlijst 101

Bijlage B: Verantwoording van opzet en uitvoering van het onderzoek 107
B1. Populatie en respons 108
B2. Indicatoren en meetschalen 111
B3. Analyse en wijze van rapporteren 113

Bijlage C: Scores besturen, schoolleiders en leraren 2023 115
C1. Scores besturen 2023 116
C2. Scores eindverantwoordelijke schoolleiders 2023 128
C3. Scores middenmanagers 2023 142
C4. Scores leraren 2023 156

Samenvatting

HET ONDERZOEK

Het Ministerie van OCW en de VO-raad hebben in het Sectorakkoord 2014-2017 als gezamenlijke ambitie vastgelegd om toekomstbestendig onderwijs te organiseren. Onderdeel daarvan is de versterking van het strategisch personeelsbeleid gericht op het koppelen van onderwijs- en personeelsontwikkeling. Het streefbeeld is dat schoolbesturen vanuit een oriëntatie op de toekomst en op hun externe omgeving werken aan de afstemming van hun personeelsbeleid op onderwijskundige doelen en daaraan gekoppeld de professionele ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid van personeel. Dit rapport beschrijft de staat van het strategisch personeelsbeleid 2023 en de ontwikkeling sinds 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 van personeel;
4. Ontwikkelperspectief van leraren en schoolleiders; en
5. Kwaliteit van implementatie van strategisch personeelsbeleid door schoolleiders.

In het eerste kwartaal van 2023 werden gegevens verzameld via een online vragenlijst onder besturen, schoolleiders en leraren. Onderzoek onder deze verschillende geledingen geeft inzicht in het beoogde beleid (waarvoor besturen formeel verantwoordelijk zijn), de implementatie door schoolleiders en de ondersteuning die leraren ervaren. Vergelijking van de gegevens van deze geledingen geeft inzicht in de doorwerking van het strategisch personeelsbeleid. De combinatie met gegevens van eerdere onderzoeken onder besturen in 2018 en 2020 en onder schoolleiders en leraren in 2020 maakt het mogelijk de ontwikkeling in de tijd te beschrijven.

Van de 277 aangeschreven besturen zijn de gegevens van 86 besturen bruikbaar. De respons bedraagt 31%. Er zijn geen indicaties dat deze besturen niet representatief zijn voor de sector. Statistische analyse wijst uit dat er geen verschillen zijn tussen besturen naar gelang het aantal scholen waarover zij het bevoegd gezag vormen en dat de besturen die aan het onderzoek deelnamen representatief zijn in termen van het aantal vestigingen waarover zij het bevoegd gezag vormen. Voor het onderzoek onder schoolleiders en leraren is een adreslijst van de VO-raad gebruikt met 3.023 mailadressen van eind- en deelverantwoordelijke schoolleiders en teamleiders/afdelingsleiders/middenmanagers. 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 454 schoolleiders en 1.015 leraren uit 494

vestigingen deelgenomen aan het onderzoek. Dit komt neer op een respons van 48% van de scholen die zijn benaderd. Van de 454 schoolleiders zijn er 170 eindverantwoordelijk en 96 deelverantwoordelijk schoolleider. Deze 266 schoolleiders worden in de rapportage samengenomen en kortheidshalve als 'eindverantwoordelijke schoolleiders' aangeduid. Zij vormen doorgaans het directieteam en de statistische analyse heeft geen significante verschillen tussen de scores van deze twee groepen gevonden. Daarnaast worden de 188 'middenmanagers' onderscheiden.

De vragenlijst voor besturen uit 2018 is leidend geweest in 2020 en 2023. De vragenlijst voor schoolleiders is vrijwel identiek aan die voor besturen, maar focust op de eigen school en op henzelf. De vragenlijst voor leraren gaat over hun eigen situatie; vragen over onderwerpen waar leraren geen direct zicht op hebben zijn weggelaten. De analyse van de gegevens is gericht op het genereren van beschrijvende data voor elke geleding: besturen, eindverantwoordelijke schoolleiders, middenmanagers en leraren (Hoofdstuk 2). De vergelijkende analyse van de resultaten van besturen in 2018, 2020 en 2023 en van eindverantwoordelijke schoolleiders en leraren in 2020 en 2023 geeft een beeld van de ontwikkeling in de tijd (Hoofdstuk 3).

BEVINDINGEN

Hierna worden de belangrijkste bevindingen besproken, eerst voor elke indicator, daarna voor de staat, ontwikkeling en doorwerking van strategisch personeelsbeleid in het algemeen.

1. Afstemming strategisch personeelsbeleid op externe ontwikkelingen
Besturen en eindverantwoordelijke schoolleiders beoordelen de afstemming van het strategisch personeelsbeleid op externe ontwikkelingen als ruim voldoende tot goed. Sinds 2018 is dit beeld nagenoeg onveranderd. Eindverantwoordelijke schoolleiders oordelen wel minder positief dan besturen, met name over het vertalen van externe ontwikkelingen in strategisch personeelsbeleid dat doorwerkt in het realiseren van de onderwijsvisie van hun school. Middenmanagers oordelen gemiddeld significant negatiever, met name over de aanwezigheid van een meerjarig personeelsbeleid dat gericht is op het hebben van de juiste en voldoende medewerkers passend bij de gewenste ontwikkeling van de school. Samenwerking met andere scholen onder hetzelfde bestuur of met andere scholen in de regio bij actuele kwesties zoals het lerarentekort komt slechts bij de helft van de besturen voor. Hoewel besturen de afstemming van hun strategisch personeelsbeleid op externe ontwikkelingen gemiddeld als goed beoordelen zijn er dus verbeterpunten bij de doorwerking ervan.

2. Afstemming strategisch personeelsbeleid op onderwijskundige schooldoelen
De afstemming van het strategisch personeelsbeleid op de onderwijskundige doelen van scholen beoordelen besturen en eindverantwoordelijke schoolleiders als ruim voldoende tot goed. Het beeld van 2023 is licht verbeterd ten opzichte van 2018. Het monitoren van de uitvoering en van de resultaten van het strategisch personeelsbeleid gebeurt standaard bij minder dan de helft van de besturen en scholen en is niet verbeterd ten opzichte van 2018. Middenmanagers beoordelen de afstemming op onderwijskundige doelen significant minder positief maar wel ruim voldoende.

Ten opzichte van middenmanagers geven leraren lagere scores voor de afstemming van personeelsbeleid op de onderwijskundige doelen, bijvoorbeeld als het gaat om de bekwaamheden en motivatie van leraren die nodig zijn voor het van hen gewenste professioneel gedrag. Veelzeggend is dat nog niet de helft van de leraren in sterke mate houvast van de schooldoelen ervaart voor het eigen professioneel gedrag. De professionele dialoog van middenmanagers met hun team om de onderwijsvisie en doelen van de school uit te werken voor hun afdeling is geen staande praktijk. Zo'n dialoog en autonomie in de uitwerking van de onderwijsvisie voor de eigen afdeling zou houvast geven voor het professioneel gedrag van leraren en voor het bottom-up formuleren van de daarvoor gewenste ondersteuning door het strategisch personeelsbeleid.

3. Strategisch personeelsbeleid en duurzame inzetbaarheid van personeel

Besturen, schoolleiders en leraren zien van 2018/2020 naar 2023 gemiddeld een lichte stijging in de mate waarmee scholen en leraren te maken hebben met arbeidsrisico's als werkdruk/stress, emotioneel zwaar werk, agressie en geweld, en onveilige situaties. Met werkdruk/stress hebben scholen en leraren individueel in sterke mate te maken; met de andere risico's minder. Over de mate waarin maatregelen getroffen zijn voor de aanpak van die risico's zien alleen besturen een geleidelijke toename tot een voldoende niveau in 2023. Langs de keten van actoren worden de oordelen minder positief, met onvoldoendes van leraren voor maatregelen gericht op werkdruk en emotioneel zwaar werk. Er wordt te weinig eigen beleid uitgedragen door besturen en schoolleiding en middenmanagers hebben te weinig in handen om daadwerkelijk iets te doen aan bijvoorbeeld werkdruk.

De autonomie die leraren hebben en die hen kan helpen om met werkdruk en emotioneel zwaar werk om te gaan, wordt door leraren als net voldoende beoordeeld. Ruim een derde van de leraren geeft aan niet of nauwelijks te participeren in beslissingen over lestijden en de verdeling van lesgebonden en niet-lesgebonden taken. De autonomie van schoolleiders wordt door eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers als ruim voldoende beoordeeld. De oordelen over de ervaren autonomie zijn nauwelijks veranderd in de afgelopen jaren.

Minder dan de helft van de besturen, eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers beoordeelt leraren als duurzaam inzetbaar, opgevat als combinatie van een sterke score voor toegerust zijn voor het werk én gemotiveerd zijn om zich professioneel te blijven ontwikkelen. Met name dit tweede kenmerk wordt door weinig besturen en schoolleiders herkend bij leraren. Daarentegen beoordeelt bijna twee derde van de leraren zichzelf als duurzaam inzetbaar. Rond driekwart van de besturen en schoolleiders en 60% van de leraren beoordelen schoolleiders als duurzaam inzetbaar. Hoewel maatregelen ter versterking van de duurzame inzetbaarheid meer aandacht hebben gekregen (zie bijvoorbeeld de geleidelijke toename van ontwikkeltijd voor leraren in de afgelopen jaren) blijft meer gerichte aandacht noodzakelijk, ook op het niveau van besturen en scholen.

4. Strategisch personeelsbeleid en het ontwikkelperspectief van leraren en schoolleiders

Besturen, eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers oordelen behoorlijk positief over de steun die geboden wordt aan het ontwikkelperspectief van leraren, maar leraren zelf zijn minder positief en zien die steun slechts als voldoende. Over de tijd gezien fluctueert het oordeel enigszins; leraren zelf zijn wat minder positief geworden over hun ontwikkelperspectief. Ondersteuning van het ontwikkelperspectief van leraren is sterker gericht op de huidige functie dan op ontwikkeling voor werkzaamheden naast de primaire functie of in de vorm van doorgroei naar een hogere functie. Leraren zijn ook aanzienlijk minder positief dan besturen, eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers over de steun voor collectieve activiteiten en eigen initiatieven van leraren gericht op professionele ontwikkeling en onderwijsvernieuwing.

De ondersteuning die het personeelsbeleid biedt aan het ontwikkelperspectief van schoolleiders wordt door besturen als ruim voldoende tot goed beoordeeld maar door schoolleiders zelf als voldoende tot ruim voldoende. Over de tijd gezien fluctueert het oordeel van besturen enigszins en is het oordeel van eindverantwoordelijke schoolleiders minder positief geworden. De steun van het personeelsbeleid is sterker gericht op de huidige functie dan op werkzaamheden naast de primaire functie, mobiliteit of doorgroei naar een hogere functie. 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 wordt positief beoordeeld door schoolleiders.

Alle geledingen stemmen overeen in hun positieve oordeel dat individuele begeleiding van startende leraren en schoolleiders in sterke mate aanwezig is.

5. Kwaliteit van implementatie van personeelsbeleid door schoolleiders

Door besturen, eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers wordt de kwaliteit van de toepassing van personeelsbeleid door leidinggevenden als goed tot zeer goed beoordeeld. Leraren oordelen hierover gemiddeld significant minder positief hoewel toch ruim voldoende. Matig voldoende scores geven leraren aan de toepassing van het personeelsbeleid zodat dit hen in de praktijk ondersteunt en aan de mate waarin leidinggevenden met hen bespreken hoe ze kunnen samenwerken en van elkaars sterke punten gebruik kunnen maken. Ook het onderwijskundig leiderschap wordt door besturen, eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers als goed beoordeeld en door leraren als net voldoende. Leraren zijn met name kritisch over het gesprek dat leidinggevenden met hen voeren over de onderwijskundige schooldoelen.

Over de periode 2018-2023 bleef het oordeel van besturen en eindverantwoordelijke schoolleiders nagenoeg constant op een hoog niveau terwijl het oordeel van leraren minder positief werd. Bij het matige oordeel van leraren over het onderwijskundig leiderschap speelt mee dat de professionele dialoog over de onderwijsvisie van de school en de autonomie in de uitwerking

daarvan bemoeilijkt wordt als een team is samengeteld uit leraren die voor verschillende afdelingen werkzaam zijn.

CONCLUSIES, DUIDING EN AANBEVELINGEN

De staat van strategisch personeelsbeleid in het voortgezet onderwijs is ten opzichte van 2020 niet of nauwelijks verder verbeterd, afgemeten aan het oordeel van besturen en eindverantwoordelijke schoolleiders die de verantwoordelijkheid voor beleid en implementatie dragen. De uitzondering is dat (alleen) besturen in 2023 significant hoger oordelen over de beleidsmaatregelen gericht op de arbeidsrisico's inzake duurzame inzetbaarheid en het leiderschap van schoolleiders. Deze bevinding kan positief geduid worden als het vasthouden van het gemiddeld ruim voldoende tot goede niveau op vier van de vijf indicatoren (afstemming van strategisch personeelsbeleid op externe ontwikkelingen en onderwijskundige doelen, toepassing van strategisch personeelsbeleid en leiderschap door schoolleiders, en het ontwikkelperspectief van leraren en schoolleiders). Anderzijds kan dit ook worden geduid als het uitblijven van verdere verbetering voor aspecten van de hiervoor genoemde indicatoren (het monitoren van behaalde beleidsresultaten; steun voor mobiliteit en doorgroeien van leraren en schoolleiders) en de indicator beleidsmaatregelen voor duurzame inzetbaarheid van personeel. Deze laatste indicator werd ook al in 2020 gemiddeld als (net) voldoende beoordeeld door besturen en eindverantwoordelijke schoolleiders. Voor deze onderdelen zijn kennelijk sinds 2020 geen gerichte verbeteracties met resultaat ondernomen; zij het dat besturen wel enige versterking van beleidsmaatregelen gericht op de risico's van duurzame inzetbaarheid signaleren.

De doorwerking van het door besturen vastgestelde en door eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers geïmplementeerde beleid is gebrekkig. Het schort aan effectieve doorwerking op alle indicatoren, afgaande op het oordeel van middenmanagers en vooral leraren. In slechts 21% tot 44% van de scholen is er sprake van goede doorwerking van beleid voor de indicatoren. Inzoomend op de essentiële tekortkomingen gaat het met name om strategisch personeelsbeleid en de implementatie van dat beleid die:

- leraren houvast bieden voor en ondersteunen in het professionele gedrag dat gewenst is voor het realiseren van de onderwijskundige schooldoelen;
- leraren steunen in eigen initiatieven voor collectieve professionele ontwikkeling en onderwijsontwikkeling en -vernieuwing; en
- leraren ondersteunen in het omgaan met arbeidsrisico's voor hun duurzame inzetbaarheid zoals werkdruk/stress.

Om inzicht te krijgen in de omstandigheden die een positieve of negatieve invloed hebben gehad op de staat en ontwikkeling van strategisch personeelsbeleid is gebruik gemaakt van informatie van besturen en schoolleiders en van eerder onderzoek. Besturen en schoolleiders menen zelf goed in staat te zijn (qua deskundigheid, beleidsruimte, financiële middelen) hun rol in de ontwikkeling en toepassing van strategisch personeelsbeleid te vervullen maar het ontbreekt hen

aan de tijd om te investeren in goed beleid. De extra financiële middelen die het Ministerie van OCW de afgelopen jaren beschikbaar heeft gesteld hebben een zwak, maar significant positief effect gehad.

Voor de stagnatie en gebrekkige doorwerking van strategisch personeelsbeleid biedt de volgende set van belemmerende factoren op het niveau van scholen een verklaring:

- Het ontbreekt aan voldoende *professionele ruimte/autonomie en/of het gebruik daarvan* door de eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers in de ontwikkeling en toepassing van strategisch personeelsbeleid voor hun eigen school/afdeling. Dit geldt voor de afstemming van strategisch personeelsbeleid op onderwijskundige schooldoelen en ook op de duurzame inzetbaarheid en professionele ontwikkeling van personeel.
- Het ontbreekt aan *realistische informatie* over de feitelijke resultaten van strategisch personeelsbeleid en over de daadwerkelijke ondersteuningsbehoeften van middenmanagers en leraren omdat cyclische beleidsmonitoring geen staande praktijk is.
- Het voeren van een *professionele dialoog over onderwijsontwikkeling en de autonomie voor teams* om de onderwijsvisie inclusief daarvoor benodigde ondersteuning voor hun afdeling uit te werken is geen staande praktijk. Dit is niet alleen een centraal element in het tekort schieten van onderwijskundig leiderschap en van het houvast dat de onderwijsvisie van de school biedt aan het professioneel gedrag van leraren. Het is ook een belangrijke oorzaak van het beperkt voorkomende collectief samenwerken van leraren aan onderwijsontwikkeling en -vernieuwing en daarbij aansluitende professionele ontwikkeling.

Gericht op de aanpak van deze belemmerende factoren zijn aanbevelingen voor besturen, schoolleiders en leraren gedaan bij de samenvattende bespreking van de afzonderlijke indicatoren in Hoofdstuk 4. Daarnaast zijn enkele algemene aanbevelingen gedaan aan de overheid en de VO-raad, namelijk:

- Er is werk te doen door besturen en scholen. Daarom is het belangrijk dat de overheid een wetsvoorstel heeft gepubliceerd met wettelijke eisen aan strategisch personeelsbeleid die besturen aanspreekt op en ruimte laat voor een beleidsuitwerking die aansluit bij de eigen situatie. Dit geeft duidelijkheid over het blijvende belang dat gehecht wordt aan strategisch personeelsbeleid en aan het investeren van tijd en inzet door besturen en scholen.
- De overheid moet zich bewust zijn van het risico van een dubbel signaal dat ze afgeeft aan besturen met de optuiging van onderwijsregio's/RATO (Regionale Aanpak Toekomst Onderwijsarbeidsmarkt). Door middel van de wettelijke eisen aan strategisch personeelsbeleid worden besturen immers aangesproken op hun verantwoordelijkheid, maar de RATO-initiatieven creëren een nieuwe regionale actor en trekken de verantwoordelijkheid voor de aanpak van personeelstekorten en professionele ontwikkeling naar een boven-bestuurlijk niveau. Dit creëert het risico op falen van het wetsvoorstel strategisch personeelsbeleid. De uitdaging is om regionale samenwerking op het gebied van professionele ontwikkeling en de aanpak van arbeidsmarktproblemen te

combineren met de afstemming van strategisch personeelsbeleid door besturen en schoolleiders op de onderwijsvisie en onderwijskundige doelen van hun school.

- De VO-raad dient zich te beraden op welke vorm van ondersteuning van sectorontwikkeling effectief is. De uitdaging is om door te dringen tot besturen en eindverantwoordelijke schoolleiders die denken dat ze de deskundigheid voor strategisch personeelsbeleid in huis hebben en zich niet bewust zijn van de gebrekkige doorwerking van hun beleid. Dat vraagt er om de bestaande vormen van ondersteuning aan te vullen met een soort reality check waardoor besturen en schoolleiders ontdekken in hoeverre hun beleid daadwerkelijk ondersteuning biedt aan medewerkers en dit ook zo wordt ervaren op de werkvloer.

Leeswijzer

Dit rapport bestaat uit vier hoofdstukken en verschillende bijlagen. *Hoofdstuk 1* geeft een toelichting op de vijf indicatoren aan de hand waarvan de staat van strategisch personeelsbeleid wordt beschreven. Ook worden de centrale begrippen effectiviteit, doorwerking en ontwikkeling toegelicht. Hoofdstuk 1 is een inleiding zonder wetenschappelijke verantwoording en discussie; wie daarin geïnteresseerd is kan terecht in Bijlage A. In *Hoofdstuk 2* worden de resultaten gepresenteerd van het onderzoek onder besturen, eindverantwoordelijke schoolleiders, middenmanagers en leraren.[1] De vergelijking van de percepties van deze geledingen geeft inzichten in de doorwerking en effectiviteit van strategisch personeelsbeleid. In *Hoofdstuk 3* wordt de ontwikkeling van strategisch personeelsbeleid in het vo in de tijd besproken aan de hand van resultaten van 2018, 2020 en 2023 van besturen en 2020 en 2023 van eindverantwoordelijke schoolleiders en leraren. In Hoofdstuk 2 en 3 wordt op een schaal van 1-10 gerapporteerd als het gaat over indicatoren en op een schaal van 1-5 als het gaat over losse onderliggende items. In *Hoofdstuk 4* worden de onderzoeksresultaten per indicator gecombineerd en wordt de staat van strategisch personeelsbeleid geduid en beoordeeld. De Bijlages A-C geven verschillende soorten achtergrondinformatie en verantwoording. *Bijlage A* bestaat uit de wetenschappelijke verantwoording van het onderzoek inclusief een lijst van wetenschappelijke publicaties. *Bijlage B* geeft de verantwoording van opzet en uitvoering van het onderzoek. De *Bijlages C 1-4* rapporteren de scores voor besturen, eindverantwoordelijke schoolleiders, middenmanagers en leraren op alle items uit de vragenlijst.

Lezers met beperkte tijd wordt geadviseerd om de *Samenvatting* en/of *Hoofdstuk 4* te bestuderen. Deze geven compact respectievelijk uitgebreider de belangrijkste bevindingen van het onderzoek. *Hoofdstukken 2 en* 3 bieden daarbij een verdiepende analyse (vergelijking over geledingen en over de tijd). *Hoofdstuk 1* geeft een uitleg van de gebruikte centrale begrippen.

Dit rapport doet verslag van de resultaten van de derde meting van de staat van strategisch personeelsbeleid, volgend op de vorige metingen in 2018 en 2020. De onderdelen van dit rapport zijn gebaseerd op de uitwerking van de vorige rapportages en zijn aangevuld met nieuwe inzichten en relevante ontwikkelingen in het onderwijsveld.

[1] De schoolleiders in dit onderzoek zijn benaderd met behulp van een bestand van de VO-raad dat onderscheid maakt in eindverantwoordelijke schoolleiders, deelverantwoordelijke schoolleiders en teamleiders/afdelingsleiders/middenmanagers. Wij gebruiken de term 'schoolleiders' om te verwijzen naar leden van al deze categorieën leidinggevenden samen. De term 'eindverantwoordelijke schoolleiders' gebruiken we voor de eind- en deelverantwoordelijke schoolleiders die in de praktijk doorgaans de schooldirectie vormen. Er zijn geen significante verschillen in de antwoordscores van deze categorieën gevonden. De term 'middenmanagers' gebruiken we kortheidshalve voor de categorie 'teamleiders/afdelingsleiders/middenmanagers'.

1. Introductie

De centrale onderwerpen van dit onderzoeksrapport zijn (1) de doorwerking van strategisch personeelsbeleid van schoolbesturen en de activiteiten van schoolleiders in de ondersteuning van leraren (hoofdstuk 2), en (2) de ontwikkeling van de staat van strategisch personeelsbeleid sinds 2018 (hoofdstuk 3). Dit hoofdstuk geeft de inhoudelijke informatie om dit rapport te kunnen lezen, zonder de bronvermelding en wetenschappelijke discussie die over centrale begrippen en benaderingen bestaat. Een uitgebreide theoretische verantwoording van het onderzoek met bronvermelding is te vinden in Bijlage A.

In dit hoofdstuk komen de volgende onderwerpen aan bod:

1. de betekenis van het begrip ‘strategisch personeelsbeleid’ en de vijf indicatoren die gebruikt zijn om de staat van strategisch personeelsbeleid te beschrijven;
2. de betekenis van het begrip ‘doorwerking’ en de manier waarop de effectiviteit van het strategisch personeelsbeleid is onderzocht; en
3. de varianten van de ontwikkeling van strategisch personeelsbeleid sinds 2018 die denkbaar zijn en de contextfactoren die naar verwachting een stimulerende of belemmerende invloed uitgeoefend hebben.

1.1 HET BEGRIP 'STRATEGISCH PERSONEELSBELEID' EN DE INDICATOREN VOOR DE STAAT VAN STRATEGISCH PERSONEELSBELEID

1.1.1. Het begrip 'strategisch personeelsbeleid'

Personeelsbeleid bestaat uit concrete activiteiten op het gebied van werving, selectie en begeleiding van personeel bij in-, door- en uitstroom; opleiding, ontwikkeling en mobiliteit; beoordeling en beloning; taaktoewijzing en inhoud van het werk; professionele ruimte; teamwerk en collectieve autonomie; medezeggenschap; werkzekerheid; veiligheid, gezondheid en welzijn op het werk, en werk-privé balans. De focus van personeelsbeleid is dus het management van personeel én de organisatie van arbeid.

In dit rapport worden de begrippen 'strategisch personeelsbeleid' en 'strategisch human resource management' (sHRM) als synoniemen gebruikt. Met het begrip 'strategisch personeelsbeleid' wordt verwezen naar de besluitvorming en concrete activiteiten ten aanzien van het management van arbeid en personeel gericht op het behalen van maatschappelijke doelstellingen, doelstellingen van medewerkers, en organisatiedoelstellingen. Kenmerkend voor *strategisch* personeelsbeleid is dat het is afgestemd op de strategische doelen en op de ontwikkelingen in de omgeving van de organisatie. Algemeen gesteld gaat het voor een school bij de strategische doelen om: onderwijskundige doelen, goed werkgeverschap, en de continuïteit van de school. Bij de ontwikkelingen in de externe omgeving gaat het enerzijds om ontwikkelingen op gebieden waar scholen elkaars concurrenten zijn, bijvoorbeeld hun aantrekkingskracht op leerlingen en personeel. Daarnaast hebben besturen en scholen te maken met ontwikkelingen in de verwachtingen die politiek, overheid en maatschappij (bijvoorbeeld ouders, vervolgonderwijs, bedrijfsleven, beroepsorganisaties en vakbonden) van hen hebben. Als middel in de concurrentie om leerlingen proberen scholen zich bijvoorbeeld te onderscheiden door aantrekkelijke profielen en buitenschoolse activiteiten aan te bieden. Bij de verwachtingen van politiek, overheid en samenleving valt de toenemende kritiek op kansenongelijkheid op.

In de onderwijssector - en ook in onderwijsonderzoek - gaat het vaak over activiteiten van schoolleiders die niet expliciet als 'strategisch personeelsbeleid' worden aangeduid. Bijvoorbeeld het toewijzen van capaciteit aan onderwijsdoelen die prioriteit hebben of het bevorderen van en deelnemen aan professionele ontwikkeling in de school worden als 'leiderschap' aangeduid maar niet als 'strategisch personeelsbeleid'. In ons onderzoek wordt de in HRM-onderzoek gangbare bredere opvatting van strategisch personeelsbeleid gebruikt. Dit houdt in dat (1) niet alleen de besluitvorming over maar ook de implementatie van personeelsbeleid wordt meegenomen, en dat (2) in de uitvoering van personeelsbeleid leidinggevenden in toenemende mate een belangrijke rol hebben gekregen. De verschillen in de manier waarop het begrip sHRM/strategisch personeelsbeleid wordt gebruikt tonen het belang van een expliciete definitie.

1.1.2. De indicatoren voor de staat van strategisch personeelsbeleid

In de voorgaande toelichting op het begrip 'strategisch personeelsbeleid' komen drie kenmerkende indicatoren aan bod die we hierna verder uitwerken:

- strategisch personeelsbeleid is afgestemd op de externe omgeving;
- strategisch personeelsbeleid is afgestemd op de strategische organisatiedoelen; en
- het strategisch personeelsbeleid wordt in belangrijke mate uitgevoerd door leidinggevenden (eindverantwoordelijke schoolleiders; middenmanagers).

Bij de *afstemming van strategisch personeelsbeleid op ontwikkelingen in de externe omgeving* gaat het bijvoorbeeld om het monitoren van de externe omgeving om beleidsmatig te kunnen anticiperen op veranderingen zoals groei of krimp van het aantal leerlingen, en vraag en aanbod van personeel. De oriëntatie op verwachtingen vanuit de maatschappelijke omgeving wordt bijvoorbeeld gevoed door regelmatige gesprekken met externe stakeholders en door studie van publicaties over wat maatschappelijke ontwikkelingen zoals voortgaande informatisering betekenen voor toekomstbestendig onderwijs.

De *strategische organisatiedoelen* zijn te onderscheiden in (a) de indicator afstemming van strategisch personeelsbeleid op de *onderwijskundige doelen*, en (b) de afstemming op de doelen van goed werkgeverschap, waarvoor in dit onderzoek twee indicatoren zijn geselecteerd, namelijk de *duurzame inzetbaarheid van personeel* en het *ontwikkelperspectief van leraren en schoolleiders*.

Voor scholen is het meest onderscheidend het *onderwijskundige doel* om bij te dragen aan goede leerprestaties, burgerschapsvorming en persoonlijke vorming van leerlingen. Leraren leveren de belangrijkste bijdrage aan de ontwikkeling en leeropbrengsten van leerlingen.[2] Daarom is het essentieel voor besturen en schoolleiders om te weten welk professioneel gedrag van leraren vereist is om de eigen onderwijsvisie en onderwijskundige doelen te realiseren. Het strategisch personeelsbeleid en de uitvoering ervan zijn effectief als het vereiste professioneel gedrag van leraren optimaal wordt ondersteund. Daarvoor is een samenhangende set van beleidsmaatregelen nodig die gericht zijn op het ondersteunen van de bekwaamheden van medewerkers, hun motivatie, en de ruimte en hulpmiddelen om goed te kunnen presteren. Dit zogenaamde AMO-model is de kern van de HRM-waardeketen en stelt dat medewerkers waarde creëren dankzij hun Abilities (bekwaamheden), Motivation (motivatie) en Opportunities (ruimte en hulpmiddelen om te presteren). Voor maatregelen gericht op de bekwaamheden van medewerkers is te denken aan opleiding en ontwikkeling, coaching, intervisie, bij elkaar in de klas kijken, de toewijzing van taken passend bij de persoon, en gerichte werving van medewerkers. Voor maatregelen die medewerkers motiveren zijn beleidsmaatregelen als beloning, waardering tonen, feedback geven op hoe medewerkers presteren, peer review en uitdagende taken die mogelijkheden voor ontwikkeling geven van belang. Maar bekwame en gemotiveerde medewerkers kunnen hun werk pas goed doen als ze ook de ruimte en noodzakelijke hulpmiddelen krijgen in de vorm van bijvoorbeeld professionele ruimte, autonomie en teamwerk, medezeggenschap, tijd, ICT-ondersteuning, taakontwerp en een lerende organisatiecultuur.

[2] Onderwijsonderzoekers zien leraren als spil in het onderwijzen en leren van leerlingen; zij maken het verschil in leeropbrengsten. Schoolleiders wordt een belangrijke rol toegekend omdat zij de voorwaarden voor het leren creëren, variërend van het ontwikkelen en uitdragen van een gedragen onderwijsvisie tot het werven, inzetten en ondersteunen van personeel en het voorzien in materiële hulpmiddelen en faciliteiten. Onderwijsondersteunend personeel vervult een ondersteunende rol op uiteenlopende gebieden zoals roosterplanning, administratie, kwaliteitszorg, systeembeheer en gebouwonderhoud.

Bijdragen aan goed werkgeverschap is ook een belangrijk doel van strategisch personeelsbeleid. In dit onderzoek zijn twee indicatoren opgenomen voor dit doel, namelijk: de duurzame inzetbaarheid van personeel en het ontwikkelperspectief voor leraren en schoolleiders.

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. Deze definitie impliceert dat scholen hun medewerkers de mogelijkheden en voorwaarden bieden om met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren en dat medewerkers zelf de attitude en motivatie hebben om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten. In het onderzoek heeft deze definitie concreet geleid tot het inzoomen op 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. Bovendien kunnen scholen voorwaarden bieden aan medewerkers om met arbeidsrisico's om te gaan door hen autonomie te geven in hoe ze met hun taken en taakbelasting omgaan. Daarom besteedt het onderzoek ook aandacht 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. Op een vergelijkbare manier is aandacht besteed aan de mate waarin schoolleiders zelfstandig beslissen over zaken als het ontwerpen en uitvoeren van onderwijsprocessen en de bedrijfsvoering.

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; dit wordt ook wel employability genoemd. Het onderzoek geeft hierin inzicht door middel van informatie over twee aspecten, namelijk (1) de mate waarin leraren en schoolleiders voldoende toegerust zijn voor hun werk (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.

Naast duurzame inzetbaarheid fungeert het *ontwikkelperspectief* van leraren en schoolleiders als indicator voor het strategisch doel van goed werkgeverschap. Professionele bekwaamheid en ontwikkeling is in het onderwijs altijd van essentieel belang geacht. Voor beleidsmakers heeft de extra aandacht voor het ontwikkelperspectief voor leraren alles te maken met het versterken van de aantrekkelijkheid van het lerarenberoep. Het idee is dat het lerarenberoep aan aantrekkelijkheid wint als er meer mogelijkheden voor professionele ontwikkeling en doorgroei komen in het kerndomein van het leraarschap: het ondersteunen van het leren van leerlingen, en daarnaast in één of meer andere domeinen, namelijk het ondersteunen van het leren van collega's, ontwikkelen van onderwijs, en organiseren van onderwijs.

Strategisch personeelsbeleid biedt ondersteuning voor professionele ontwikkeling die *individueel* georiënteerd 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. Een specifiek aandachtspunt bij de doorlopende professionele ontwikkeling van leraren is de begeleiding van beginnende leraren. Reden daarvoor is dat, volgens gegevens van de onderwijsinspectie, in het VO ongeveer 11% van de beginnende leraren het vak binnen twee jaar verlaat. Daarnaast is het gebruik van professionele ruimte voor *collectieve* ontwikkeling door teams en secties belangrijk. 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 ondersteuning 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.

Aandacht voor de professionele ontwikkeling van schoolleiders is van oudsher achtergebleven bij die voor leraren. De laatste jaren staat professionalisering van schoolleiders echter hoger op de agenda, waar bijvoorbeeld de Beroepsstandaard schoolleiders VO een uiting van is. Ook voor schoolleiders gaat het om professionele ontwikkeling die georiënteerd is op hun huidige functie of op doorgroeien in werkzaamheden naast hun primaire functie of naar een hogere functie. Net als voor leraren worden de mogelijkheden voor collectieve professionele ontwikkeling van schoolleiders onderzocht.

Tot slot van onze bespreking van de indicatoren voor de staat van strategisch personeelsbeleid gaan we in op de *kwaliteit van de implementatie door leidinggevenden* (peoplemanagement). 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 steeds meer verantwoordelijk voor de implementatie van beleid. Het is de toepassing van personeelsbeleid door leidinggevenden (in het geval van leraren meestal de middenmanager die leiding geeft aan een lerarenteam) die bepaalt wat leraren 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 niet los gezien worden van hun leiderschap in bredere zin. De term peoplemanagement wordt 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 leidinggevenden elkaar nodig hebben en versterken. Een andere essentiële component is het onderwijskundig leiderschap van schoolleiders. Hieronder wordt verstaan: 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. Onderwijskundig leiderschap levert een belangrijke bijdrage aan het houvast van de onderwijsvisie van de school voor het professioneel gedrag van leraren en aan het ontwikkelen van de school als professionele leergemeenschap.

Tabel 1.1 geeft een schematische weergave van bovenstaand conceptueel kader. De vijf indicatoren voor strategisch personeelsbeleid die bij het eerste monitoronderzoek van 2018 zijn vastgesteld zijn cursief weer gegeven.

Tabel 1.1. Overzicht indicatoren voor de staat van strategisch personeelsbeleid

<table>
<tr><td colspan="3">Afstemming strategisch personeelsbeleid op externe omgeving</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Afstemming strategisch personeelsbeleid op strategische organisatiedoelen</td><td colspan="2">Afstemming op onderwijskundige doelen</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Afstemming op doelen goed werkgeverschap</td><td>Duurzame inzetbaarheid van personeel</td></tr>
<tr><td>Ontwikkelperspectief voor leraren en schoolleiders</td></tr>
<tr><td colspan="3">Goede uitvoering strategisch personeelsbeleid door leidinggevenden</td></tr>
</table>

1.2. DOORWERKING EN EFFECTIVITEIT VAN STRATEGISCH PERSONEELSBELEID

Het is gebruikelijk in HRM-onderzoek om onderscheid te maken tussen beoogd HRM-beleid, geïmplementeerd HRM en HRM zoals gepercipieerd door medewerkers. Dit onderscheid is gebaseerd op het inzicht dat het formele personeelsbeleid zoals op papier gezet door het eindverantwoordelijk bestuur niet altijd in dezelfde mate en op dezelfde manier door alle leidinggevenden in de organisatie wordt geïmplementeerd. Deze variatie in implementatie is een van de factoren naast andere persoonlijke omstandigheden van medewerkers die er toe leiden dat niet alle medewerkers het door hun leidinggevende geïmplementeerde beleid op dezelfde manier ervaren. Los van de verschillen in perceptie tussen medewerkers geldt in het algemeen dat medewerkers gemiddeld minder positief oordelen over de peoplemanagement ondersteuning die zij van hun leidinggevende ervaren dan het oordeel van de leidinggevenden zelf.

Het verschil in percepties tussen leidinggevenden en leraren is relevant omdat het consequenties heeft. Het is immers de perceptie van de leraren die bepaalt hoe effectief het strategisch personeelsbeleid is voor de realisatie van de strategische schooldoelen. Dit komt omdat uiteindelijk wat leraren aan peoplemanagement ondersteuning ervaren – los van of hun perceptie overeenkomt met wat hun leidinggevende zegt te doen - doorwerkt in hun houding en gedrag, hun individuele prestaties en uiteindelijk de prestaties van hun team. Dat kan concreet betekenen dat de leeropbrengsten van leerlingen van een afdeling minder zijn dan gewenst, of dat de deelname aan professionaliseringsactiviteiten of de werktevredenheid van leraren lager uitpakken dan beoogd.

De oorzaken van het gebrek aan doorwerking kunnen variëren. Een oorzaak kan liggen bij het bestuursbeleid. De Inspectie van het Onderwijs constateert bijvoorbeeld dat bij de helft van de besturen in het VO een uitgewerkte visie op taal, rekenen en burgerschap ontbreekt. Zonder visie, ambities en concrete onderwijskundige doelen is het voor besturen moeilijk of onmogelijk om te sturen op goed onderwijs onder meer door daarop afgestemd personeelsbeleid. Een andere oorzaak kan liggen bij de schoolleiding, wanneer die de vaardigheid mist om het beleid goed uit te voeren. Bijvoorbeeld de vaardigheid om tegenvallende schoolresultaten te analyseren en te bedenken welke maatregelen passend zijn om de resultaten te verbeteren zoals bijvoorbeeld scholing van leraren op het vlak van differentiatievaardigheden.

Er zijn ook onderzoekers die vinden dat het idee van een 'sturingsketen van het bestuur tot in de klas' twijfelachtig is omdat de aanname van verticale sturing te smal is en te sterk uitgaat van sturing als een rationeel lineair proces. Zij menen dat het onderwijsveld daarvoor te complex en te heterogeen is. Er zijn immers meerdere actoren met een eigen logica en verantwoordelijkheid die met elkaar interacteren. Deze onderzoekers hebben het over sturingsrelaties in de context van vormgeven aan toekomstgericht onderwijs en stellen dat, naast schoolbesturen en leidinggevenden, leraren eigen opvattingen hebben en acties ondernemen wat het idee van verticale lineaire sturing ondergraaft. De rol die leraren nemen in het domein van onderwijsontwikkeling lijkt echter onwaarschijnlijk op het gebied van strategisch personeelsbeleid. De doorwerking van strategisch personeelsbeleid zal geanalyseerd worden met behulp van het onderscheid dat HRM-onderzoek maakt tussen beoogd, geïmplementeerd en gepercipieerd strategisch personeelsbeleid. In deze keten kunnen op verschillende plaatsen problemen in de doorwerking ontstaan. Door de percepties van besturen en eindverantwoordelijke schoolleiders te vergelijken kan een indruk gekregen worden van de mate waarin het door het bestuur vastgestelde strategisch personeelsbeleid aansluit bij wat de eindverantwoordelijke schoolleider feitelijk waarneemt en nodig acht. Door de percepties van eindverantwoordelijke schoolleiders en van middenmanagers te vergelijken kan een indruk gekregen worden van de mate waarin middenmanagers de beleidsmaatregelen hebben die zij nodig hebben. Door de percepties van middenmanagers en leraren te vergelijken kan een indruk gekregen worden van de mate waarin de implementatie van het strategisch personeelsbeleid uiteindelijk de ondersteuning aan leraren levert die zij voor hun professioneel gedrag en welzijn nodig achten. De analyse van de doorwerkingsketen wordt uitgevoerd op het niveau van scholen met eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers van dezelfde school en middenmanagers en leraren van dezelfde school. De analyse op schoolniveau kan met meer zekerheid resulteren in uitspraken over doorwerking omdat de geledingen dezelfde schoolcontext delen en het over hetzelfde strategisch personeelsbeleid hebben; er is geen verstorende invloed van factoren zoals schoolgrootte, soorten afdelingen en leerlingenpopulatie die een rol zouden spelen als schoolleiders, middenmanagers en leraren van verschillende scholen de basis zouden vormen van de analyse van doorwerking van beleid.

1.3. ONTWIKKELINGEN IN DE STAAT VAN STRATEGISCH PERSONEELSBELEID SINDS 2018

Vanaf het eerste Sectorakkoord 2014-2017 tussen het Ministerie van OCW en de VO-raad, het geactualiseerde Sectorakkoord VO 2018-2020 tot en met de zogenaamde afhechting van het Sectorakkoord 2021-2023 is de leidende ambitie toekomstbestendig onderwijs te organiseren. Onderdeel daarvan is een afspraak over versterking van het strategisch personeelsbeleid gericht op het koppelen van onderwijsontwikkeling en personeelsontwikkeling. Het streefbeeld is dat schoolbesturen vanuit een oriëntatie op de toekomst en op 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.

De monitoronderzoeken van 2018, 2020 en 2023 beschrijven de staat van strategisch personeelsbeleid op dat moment en maken het mogelijk de ontwikkeling over de tijd in beeld te brengen. Voor besturen zijn er onderzoeksgegevens voor 2018, 2020 en 2023; voor schoolleiders en leraren zijn er onderzoeksgegevens voor 2020 en 2023. Theoretisch zijn verschillende varianten van 'ontwikkeling' over de tijd denkbaar, namelijk:

- versterking/verbetering,
- verzwakking/verslechtering;
- gelijk-blijven; of
- combinaties van versterking, verzwakking en gelijk-blijven.

Deze laatste variant is alleen mogelijk voor besturen en zou bijvoorbeeld kunnen inhouden dat er van 2018 op 2020 sprake is van gelijk-blijven of verslechtering terwijl van 2020 op 2023 sprake is van verbetering. Bovendien is denkbaar dat de varianten van ontwikkeling zich niet uniform manifesteren op alle vijf indicatoren, maar van een bepaalde variant (versterking, verzwakking, gelijk-blijven) op sommige indicatoren en een andere variant op andere indicatoren.

Monitoring van de ontwikkeling over de tijd impliceert niet dat bestuurders en schoolleiders worden afgerekend op de ontwikkeling in strategisch personeelsbeleid over de periode 2018-2020-2023. Er zijn gedurende deze periode verschillende omstandigheden die meer of minder grote impact gehad hebben op het onderwijsveld, het bestuurlijk vermogen en het functioneren van besturen en scholen. Die factoren zijn zo goed mogelijk in het onderzoek meegenomen om tot een realistische beoordeling van de ontwikkeling te komen.

Op de eerste plaats gaat het om de impact van de corona-pandemie, met name in de periode 2020-2022. Voor het onderwijs leidde dit tot allerlei maatregelen van mondkapjes, zelf-testen, looproutes via hybride onderwijs tot volledige schoolsluiting en online onderwijs. Uit onderzoek van de onderwijsinspectie blijkt dat werkdruk en toename van stress de meeste zorgen baarden, maar ook dat leraren voldoende ondersteuning vanuit hun schoolleiding hebben ervaren. Voor schoolleiders en leraren was de eerste prioriteit om de voortgang van het onderwijs zo goed mogelijk te verzekeren. Het is denkbaar dat andere zakenminder aandacht kregen zoals de deelname aan professionele ontwikkeling.

Op de tweede plaats is de mogelijke doorwerking van de bestuurlijke context op besturen en scholen van belang. Daarbij gaat het om het beleid van het Ministerie van OCW dat de ambities van het Sectorakkoord gepaard liet gaan met extra financiële middelen voor de versterking van strategisch personeelsbeleid in het algemeen, de begeleiding van startende leraren en schoolleiders, en de duurzame inzetbaarheid van personeel. Een ander aspect van de bestuurlijke context dat invloed gehad kan hebben op besturen en scholen is het toezicht door de Inspectie van het Onderwijs dat met ingang van augustus 2021 met een herzien onderzoekkader is gaan werken. In gesprekken met besturen en schoolleiding besteedt de inspectie aandacht aan het personeelsbeleid en leiderschap gericht op onder meer het gezamenlijk werken aan professionaliteit, en een kwaliteits- en verbetercultuur.

Tenslotte is het ook relevant aandacht te besteden aan acties die de VO-raad heeft ondernomen om besturen en schoolleiders te stimuleren, te informeren en te ondersteunen bij het werk maken van strategisch HRM. Deze acties hebben allerlei vormen: een Stappenplan Strategisch Personeelsbeleid, factsheets die via verschillende media onder de aandacht worden gebracht, praktijkvoorbeelden, video's en podcasts van de VO-academie[3].

Oog hebben voor deze contextuele omstandigheden en invloeden betekent niet dat besturen en schoolleiders geen strategische ruimte hebben om (personeels)beleid te ontwikkelen en toe te passen. Die ruimte hebben ze wel, onder meer door hun duiding van de externe ontwikkelingen en de ruimte die ze creëren en nemen om passende en samenhangende activiteiten te ondernemen afgestemd op de eigen strategische doelen.

[3] Zie https://www.vo-raad.nl/onderwerpen/strategisch-personeelsbeleid/praktijk-ondersteuning voor een overzicht.

2. Strategisch personeelsbeleid in 2023

In het onderzoek van 2023 zijn besturen, eindverantwoordelijke schoolleiders, middenmanagers en leraren bevraagd op relevante indicatoren van strategisch personeelsbeleid. In dit hoofdstuk worden de oordelen van de vier geledingen met elkaar vergeleken. Dit geeft informatie over de doorwerking van strategisch personeelsbeleid. De vergelijking vindt plaats op twee manieren. In 2.1 worden de gemiddelde resultaten van besturen, eindverantwoordelijke schoolleiders, middenmanagers en leraren met elkaar vergeleken. Dit geeft een beeld hoe de oordelen van de geledingen zich tot elkaar verhouden. In 2.2 worden de scores vergeleken van de scholen waarvan zowel schoolleiders 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 eindverantwoordelijke schoolleiders, middenmanagers en leraren binnen dezelfde school gelijk zijn of van elkaar verschillen.

2.1 VERGELIJKING GEMIDDELDE RESULTATEN BESTUREN, EINDVERANTWOORDELIJKE SCHOOLLEIDERS, MIDDENMANAGERS EN LERAREN

In dit deel worden voor de vijf indicatoren van strategisch personeelsbeleid de gemiddeldes van besturen, eindverantwoordelijke schoolleiders, middenmanagers en leraren vergeleken. In Tabel 2.1 is een overzicht te vinden van die vergelijking.

Tabel 2.1. Beschrijvende statistieken onderzoek 2023: bestuurders, eindverantwoordelijke (EV) schoolleiders, middenmanagers, leraren (n respectievelijk 86, 266, 188 en 1015)

	Besturen		**EV schoolleiders**		**Midden-managers**		**Leraren**	
	Gem.	S.D.	Gem.	S.D.	Gem.	S.D.	Gem.	S.D.
Afstemming personeelsbeleid op externe ontwikkelingen	*4,07*	*,43*	***3,77***	***,67***	**3,59**	**,68**	-	-
Afstemming personeelsbeleid op onderwijskundige doelen	4,05	,50	**3,96**	**,52**	**3,73**	**,64**	3,03	,82
Duurzame inzetbaarheid (arbeidsrisico's)	2,86	,49	2,81	,61	2,91	,68	2,67	,78
Maatregelen duurzame inzetbaarheid (arbeidsrisico's)	*3,40*	*,64*	***3,19***	***,65***	**2,92**	**,72**	2,57	,81
Autonomie leraren	3,77	,49	**3,67**	**,52**	**3,51**	**,56**	3,19	,73
Autonomie schoolleiders	*4,04*	*,49*	***3,82***	***,67***	**3,65**	**,57**	-	-
Duurzame inzetbaarheid leraren (toegerust + gemotiveerd)	3,70	,51	**3,92**	**,51**	**3,80**	**,42**	4,04	,66
Duurzame inzetbaarheid schoolleiders (toegerust + gemotiveerd)	*3,96*	*,46*	***4,16***	***,48***	**3,54**	**,58**	3,76	,92
Ontwikkelperspectief leraren	3,74	,46	**3,80**	**,45**	**3,68**	**,53**	3,23	,76
Ontwikkelperspectief schoolleiders	3,82	,48	**3,47**	**,61**	**3,30**	**,63**	-	-
Toepassing strategisch personeelsbeleid door schoolleiders	*4,19*	*,48*	***4,48***	***,38***	**4,35**	**,51**	3,66	,84
Leiderschap van schoolleiders	4,15	,51	**4,27**	**,50**	**4,05**	**,59**	3,22	,89

**De schuingedrukte cijfers geven aan welke verschillen significant zijn tussen besturen en eindverantwoordelijke (EV) schoolleiders.*

***De dikgedrukte cijfers geven aan welke verschillen significant zijn tussen eindverantwoordelijke (EV) schoolleiders en middenmanagers.*

**** Alle gerapporteerde verschillen tussen middenmanagers en leraren zijn significant.*

2.1.1 Afstemming van strategisch personeelsbeleid op externe ontwikkelingen

Besturen beoordelen de afstemming van het strategisch personeelsbeleid op externe ontwikkelingen met een score van 4,07 (7,9 op schaal 1-10). Eindverantwoordelijke schoolleiders oordelen daarover minder positief. Hun score is 3,77 (7,2 op schaal 1-10). Het verschil tussen besturen en eindverantwoordelijke schoolleiders is significant. Middenmanagers beoordelen de afstemming van strategisch personeelsbeleid op externe ontwikkelingen met een 3,59 (6,8 op schaal 1-10). Het verschil tussen de oordelen van eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers 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 eindverantwoordelijke schoolleiders. Eindverantwoordelijke schoolleiders scoren op hun beurt op alle onderdelen hoger dan middenmanagers. Dat geldt zowel voor de mate waarin de externe omgeving wordt gemonitord om te anticiperen op veranderingen, de mate waarin er een meerjarig personeelsbeleid is passend bij de gewenste ontwikkeling van de school en de mate waarin er gesprekken worden gevoerd over het schoolbeleid met relevante stakeholders. In het bijzonder zijn er verschillende oordelen van besturen en eindverantwoordelijke schoolleiders over de mate waarin personeelsbeleid en kwaliteitszorg doorlopend gericht zijn op verbetering van het onderwijs in aansluiting op externe ontwikkelingen. Besturen scoren een 4,08 en eindverantwoordelijke schoolleiders hebben een score van 3,69. De oordelen van eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers verschillen met name als het gaat over in hoeverre het meerjarig personeelsbeleid passend is bij de gewenste ontwikkeling van de school. Eindverantwoordelijke schoolleiders scoren daarop een 3,76 en middenmanagers een 3,47.

2.1.2 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 4,05 (7,9 op schaal 1-10), door eindverantwoordelijke schoolleiders met 3,96 (7,7 op schaal 1-10), door middenmanagers met 3,73 (7,1 op schaal 1-10) en door leraren met 3,03 (5,6 op schaal 1-10). Het verschil tussen het oordeel van besturen en eindverantwoordelijke schoolleiders is niet significant, de verschillen tussen de oordelen van eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers enerzijds en middenmanagers en leraren anderzijds zijn wel significant. Besturen en eindverantwoordelijke schoolleiders scoren op alle onderdelen het hoogst, gevolgd door middenmanagers. Leraren zijn over de hele linie het minst positief.

Besturen en eindverantwoordelijke schoolleiders oordelen vergelijkbaar over de mate waarin het personeelsbeleid het professioneel gedrag van leraren ondersteunt (scores respectievelijk 4,03 en 4,06), de mate waarin in kaart wordt gebracht in hoeverre het personeelsbeleid de gewenste resultaten oplevert (scores respectievelijk 3,21 en 3,25) en de mate waarin gemonitord wordt hoe goed schoolleiders hun medewerkers ondersteunen (scores respectievelijk 3,62 en 3,65). Op al deze onderdelen scoren eindverantwoordelijke schoolleiders net iets positiever dan besturen. De oordelen van besturen en eindverantwoordelijke schoolleiders verschillen het meest over de mate waarin de onderwijsresultaten worden besproken om na te gaan of het personeelsbeleid om bijstelling vraagt (scores respectievelijk 3,98 en 3,73) en de mate waarin het personeelsbeleid is afgestemd op de onderwijskundige doelen (scores respectievelijk 4,19 en 4,00). Op deze onderdelen scoren besturen hoger dan eindverantwoordelijke schoolleiders.

De verschillen tussen de scores van eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers zijn op één uitzondering na (de mate waarin de onderwijsresultaten worden besproken om na te gaan

of het personeelsbeleid om bijstelling vraagt) groter dan de verschillen tussen de scores van besturen en eindverantwoordelijke schoolleiders. De oordelen van eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers verschillen het meest op de vragen in hoeverre het personeelsbeleid wordt aangepast als het welzijn van medewerkers daar om vraagt (scores respectievelijk 4,13 en 3,80) en in hoeverre het personeelsbeleid wordt afgestemd op de onderwijskundige schooldoelen (scores respectievelijk 4,00 en 3,70).

De verschillen tussen de scores van middenmanagers en leraren zijn zonder uitzondering groter dan de verschillen in de oordelen tussen de andere geledingen (besturen-eindverantwoordelijke schoolleiders en eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers). De scores van middenmanagers 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 middenmanagers is 4,37 en van leraren 3,18. Ook zijn de verschillen relatief groot op de vragen over de mate waarin wordt gemonitord hoe goed schoolleiders hun medewerkers ondersteunen (scores respectievelijk 3,45 en 2,54), de mate waarin het personeelsbeleid is gericht op de ontwikkeling van de bekwaamheden en de motivatie gericht op professioneel gedrag (scores respectievelijk 3,97 en 3,10), en de mate waarin het personeelsbeleid wordt aangepast als het professioneel gedrag van medewerkers daar om vraagt (scores respectievelijk 3,87 en 3,02).

De mate waarin het strategisch personeelsbeleid ondersteuning geeft aan de realisatie van de onderwijskundige doelen wordt op een schaal van 1-10 door besturen beoordeeld met een 7,2, door eindverantwoordelijke schoolleiders met een 6,9, door middenmanagers met een 6,3 en door leraren met een 5,7. 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. Op een schaal van 1-10 scoren besturen hierop een 7,3, eindverantwoordelijke schoolleiders een 7,0, middenmanagers een 6,7 en leraren een 5,9.

2.1.3 Strategisch personeelsbeleid en duurzame inzetbaarheid van medewerkers

Besturen beoordelen de mate waarin risico's voor gezondheid en welzijn van medewerkers voorkomen met een score van 2,86 (5,2 op schaal 1-10), eindverantwoordelijke schoolleiders met een score van 2,81 (5,1 op schaal 1-10), middenmanagers met een 2,91 (5,3 op schaal 1-10) en leraren met een 2,67 (4,8 op schaal 1-10). Dit betekent dat leraren inschatten dat arbeidsrisico's in hun eigen werk minder voorkomen. De verschillen tussen besturen en eindverantwoordelijke schoolleiders en tussen eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers zijn niet significant. De verschillen tussen middenmanagers en leraren zijn wel significant.

Zowel besturen, eindverantwoordelijke schoolleiders, middenmanagers en leraren achten het risico op werkdruk/stress het hoogst. Het onderdeel waar de oordelen het meest verschillen is de mate waarin agressie en geweld voorkomen. De oordelen van besturen, eindverantwoordelijke schoolleiders, middenmanagers en leraren zijn respectievelijk: 2,43, 2,24, 2,29 en 1,91.

De mate waarin er beleid is gericht op het verminderen van arbeidsrisico's wordt door besturen beoordeeld met een score van 3,40 (6,4 op schaal 1-10). Het oordeel van eindverantwoordelijke schoolleiders is significant lager (3,19 op schaal 1-5; 5,9 op schaal 1-10). Middenmanagers beoordelen het beleid gericht op het verminderen van arbeidsrisico's met een score van 2,92 (5,3 op schaal 1-10). Het verschil met het oordeel van eindverantwoordelijke schoolleiders is significant. Leraren op hun beurt oordelen significant minder positief dan middenmanagers over beleid gericht op het verminderen van arbeidsrisico's (2,57 op schaal 1-5; 4,5 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, eindverantwoordelijke schoolleiders, middenmanagers en leraren zijn respectievelijk 3,50, 3,37, 3,04 en 2,41.

De autonomie van leraren wordt door besturen beoordeeld met een score van 3,77 (7,2 op schaal 1-10). Eindverantwoordelijke schoolleiders oordelen minder positief (3,67 op schaal 1-5; 7,0 op schaal 1-10). Dit verschil is niet significant. Middenmanagers scoren gemiddeld een 3,51 (6,6 op schaal 1-10). Het verschil tussen de scores van eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers is significant. De score van leraren is 3,19 (5,9 op schaal 1-10). Deze score verschilt significant van de score van middenmanagers. Besturen, eindverantwoordelijke schoolleiders, middenmanagers en leraren oordelen behoorlijk vergelijkbaar over de mate waarin leraren participeren in beslissingen over de inhoud en pedagogisch-didactische aanpak van lessen (scores respectievelijk 4,20, 4,14, 4,08 en 4,18). Eindverantwoordelijke schoolleiders (3,72) en middenmanagers (3,34) verschillen vooral in hun oordeel over de participatie van leraren in de verdeling van lesgebonden taken. Middenmanagers (3,63) en leraren (2,88) verschillen met name in hun oordeel over de participatie van leraren in de verdeling van niet-lesgebonden taken.

De autonomie van schoolleiders wordt door besturen beoordeeld met een score 4,04 (7,8 op schaal 1-10), door eindverantwoordelijke schoolleiders met een score van 3,82 (7,3 op schaal 1-10) en door middenmanagers met een score van 3,65 (7,0 op schaal 1-10). Leraren hebben de vragen over de autonomie van schoolleiders niet beantwoord, omdat zij daar vanuit hun rol en positie weinig zicht op hebben. De verschillen tussen de gemiddelde scores van besturen en eindverantwoordelijke schoolleiders enerzijds en eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers anderzijds zijn significant. De oordelen van de drie geledingen op de verschillende onderdelen vertonen verschillende patronen. Zo scoren bestuurders en eindverantwoordelijke schoolleiders gelijk (3,94) op de autonomie die schoolleiders hebben in de bedrijfsvoering. Middenmanagers scoren op dit onderdeel lager (3,48). De autonomie die schoolleiders hebben in het contact met leerlingen en ouders wordt juist door besturen (4,40) en middenmanagers (4,31) vergelijkbaar beoordeeld. Eindverantwoordelijke schoolleiders zijn hierover minder positief (3,83).

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 48% van de besturen,

47% van de eindverantwoordelijke schoolleiders, 37% van de middenmanagers en 63% van de leraren positief oordeelt over de duurzame inzetbaarheid van leraren. De percentages drukken uit welk deel van elke geleding hoog scoort op zowel 'toegerust voor werk' als 'gemotiveerd voor blijvende professionele ontwikkeling'. Degenen die niet positief oordelen over de duurzame inzetbaarheid van leraren schrijven dat vooral toe aan de mate waarin leraren gemotiveerd zijn voor blijvende professionele ontwikkeling en minder aan de mate waarin zij toegerust zijn voor hun werk.

De duurzame inzetbaarheid van schoolleiders wordt door 76% van de besturen, 85% van de eindverantwoordelijke schoolleiders, 72% van de middenmanagers en 60% van de leraren positief beoordeeld. De verschillen in oordelen zijn ongeveer even groot bij de beoordeling van de duurzame inzetbaarheid van schoolleiders als die van leraren.

Tabel 2.2. Vergelijking beoordeling duurzame inzetbaarheid van leraren en schoolleiders 2023

		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% EV SL: 15% MM: 20% Leraren: 7%	Besturen: 34% EV SL: 30% MM: 35% Leraren: 22%	Besturen: 9% EV SL: 3% MM: 5% Leraren: 23%	Besturen: 7% EV SL: 6% MM: 8% Leraren: 6%
	Sterk	Besturen: 4% EV SL: 8% MM: 7% Leraren: 8%	Besturen: 48% EV SL: 47% MM: 37% Leraren: 63%	Besturen: 8% EV SL: 6% MM: 10% Leraren: 11 %	Besturen: 76% EV SL: 85% MM: 72% Leraren: 60%

**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 op een schaal 1-10 door besturen beoordeeld met een score van 7,2, door eindverantwoordelijke schoolleiders met een score van 7,0, door middenmanagers met een 6,4 en door leraren met een score van 5,1.

2.1.4 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 eindverantwoordelijke schoolleiders met een score van 3,80 (7,3 op schaal 1-10). Zij worden gevolgd door besturen (3,74 op schaal 1-5; 7,2 op schaal 1-10) en middenmanagers (3,68 op schaal 1-5; 7,0 op schaal 1-10). Het oordeel van leraren is het laagst van

de vier geledingen (3,23 op schaal 1-5; 6,0 op schaal 1-10). Het verschil in oordeel tussen eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers is significant, evenals het verschil tussen middenmanagers en leraren.

Besturen, eindverantwoordelijke schoolleiders, middenmanagers en leraren zijn allemaal het meest positief over de mogelijkheid die leraren hebben om aan opleidingsactiviteiten (trainingen, cursussen, workshops) deel te nemen in relatie tot de doelen van de school. De scores bedragen respectievelijk 4,31, 4,37, 4,27 en 3,90. Alle geledingen zijn het minst positief over de mogelijkheid om (tijdelijk) bij een andere school te werken. De scores zijn respectievelijk 2,95, 2,85, 2,57 en 2,44.

De grootste verschillen zijn zichtbaar tussen de scores van middenmanagers en leraren, in het bijzonder bij hun oordelen over de professionele ruimte die leraren hebben om met collega's eigen initiatieven voor professionele ontwikkeling te nemen (scores respectievelijk 3,89 en 3,23) en hun oordelen over de mogelijkheid om met collega's aan professionele ontwikkeling en onderwijsvernieuwing te werken (scores respectievelijk 3,88 en 3,24).

Alles bij elkaar genomen wordt de steun die het personeelsbeleid biedt aan het ontwikkelperspectief van leraren op een schaal van 1-10 gewaardeerd met respectievelijk een 7,2 (besturen), 7,0 (eindverantwoordelijke schoolleiders), 6,7 (middenmanagers) en 6,0 (leraren).

Strategisch personeelsbeleid en het ontwikkelperspectief van schoolleiders

De mate waarin ondersteuning wordt geboden aan het ontwikkelperspectief voor schoolleiders wordt door besturen positiever beoordeeld dan door eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers. De score van besturen is 3,82 (7,3 op schaal 1-10), van schoolleiders 3,47 (6,6 op schaal 1-10) en van middenmanagers 3,30 (6,2 op schaal 1-10). Het verschil tussen het oordeel van eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers is significant. Leraren zijn niet bevraagd over het ontwikkelperspectief voor schoolleiders.

Zowel besturen als eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers oordelen zeer positief over de mogelijkheid om trainingen, cursussen en workshops te volgen in relatie tot de doelen van de school (scores respectievelijk 4,34, 4,28 en 4,10) en het minst positief over de mogelijkheid om tijdelijk bij een andere school te werken (scores respectievelijk 2,68, 2,15 en 1,93).

Besturen en schoolleiders oordelen vooral verschillend over de steun bij het plannen van de toekomstige ontwikkeling van schoolleiders. Besturen scoren daar een 4,16, eindverantwoordelijke schoolleiders een 3,84 en middenmanagers een 3,59.

Alles bij elkaar genomen wordt de steun die het personeelsbeleid biedt aan het ontwikkelperspectief van schoolleiders gewaardeerd met respectievelijk een 7,5 (besturen), een 6,8 (eindverantwoordelijke schoolleiders) en een 6,4 (middenmanagers).

2.1.5 Kwaliteit van implementatie van strategisch personeelsbeleid door schoolleiders

De kwaliteit van de toepassing van strategisch personeelsbeleid door schoolleiders wordt het meest positief beoordeeld door eindverantwoordelijke schoolleiders (4,48 op schaal 1-5; 8,8 op schaal 1-10), gevolgd door middenmanagers (4,35 op schaal 1-5; 8,5 op schaal 1-10), besturen (4,19 op schaal 1-5; 8,2 op schaal 1-10) en leraren (3,66 op schaal 1-5; 7,0 op schaal 1-10). Het oordeel van besturen en leraren is significant minder positief dan dat van schoolleiders (respectievelijk eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers). Ook is het verschil in oordeel tussen eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers significant.

Besturen, eindverantwoordelijke schoolleiders, middenmanagers en leraren oordelen relatief positief over de belangstelling die schoolleiders tonen voor het welzijn van hun medewerkers (scores respectievelijk 4,47, 4,64, 4,62 en 3,87) en de mate waarin schoolleiders hun medewerkers ruimte bieden voor professionele ontwikkeling (scores respectievelijk 4,47, 4,65, 4,49 en 3,94). Alle geledingen zijn het minst positief over de mate waarin schoolleiders met hun medewerkers bespreken hoe ze kunnen samenwerken en hoe ze daarbij gebruik kunnen maken van elkaars sterke punten (scores respectievelijk 3,60, 4,06, 3,86 en 3,13).

De verschillen tussen de scores van eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers enerzijds en leraren anderzijds zijn het grootst in hun beoordeling van de mate waarin schoolleiders de onderdelen van het personeelsbeleid toepassen zodat het medewerkers in de praktijk ondersteunt (scores respectievelijk 4,30, 4,08 en 3,19), de mate waarin schoolleiders met hun medewerkers bespreken welke opleidingsbehoeften zij hebben (scores respectievelijk 4,50, 4,34 en 3,48) en de mate waarin schoolleiders met hun medewerkers bespreken hoe ze kunnen samenwerken en hoe ze daarbij gebruik kunnen maken van elkaars sterke punten (scores respectievelijk 4,06, 3,86 en 3,13).

De kwaliteit van het onderwijskundig leiderschap van schoolleiders wordt het meest positief beoordeeld door eindverantwoordelijke schoolleiders (4,27 op schaal 1-5; 8,4 op schaal 1-10), gevolgd door besturen (4,15 op schaal 1-5; 8,1 op schaal 1-10), middenmanagers (4,05 op schaal 1-5; 7,9 op schaal 1-10) en leraren (3,22 op schaal 1-5; 6,0 op schaal 1-10). Het verschil in oordeel tussen eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers is significant. Ook is het oordeel van leraren significant minder positief dan dat van eindverantwoordelijke schoolleiders.

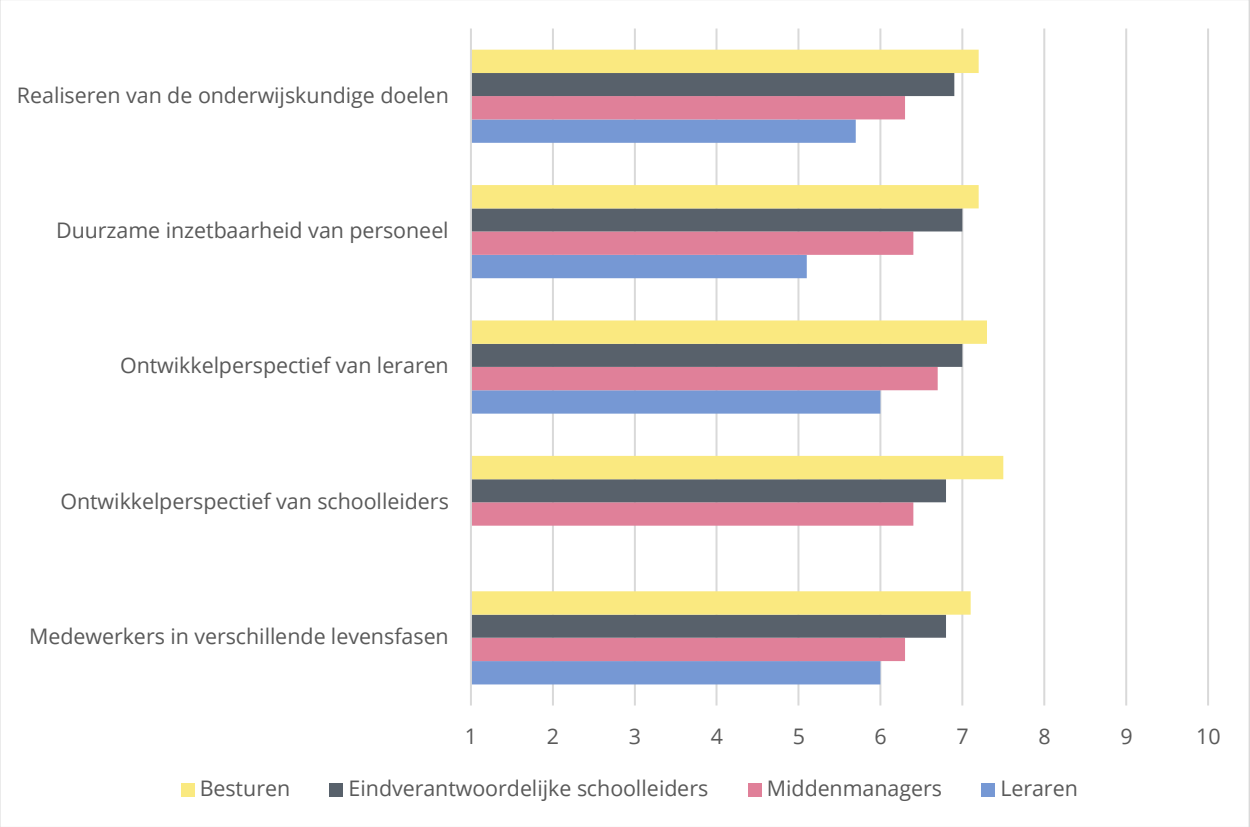
De scores van eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers enerzijds en leraren anderzijds lopen op alle onderdelen uiteen, in het bijzonder in hun beoordeling van de mate waarin schoolleiders de onderwijskundige doelen met leraren bespreken (scores respectievelijk 4,16, 4,01 en 3,08) en de mate waarin schoolleiders de doelen van de school als uitgangspunt nemen voor professionele ontwikkeling van medewerkers (scores respectievelijk 4,29, 4,04 en 3,20).

2.1.6 Conclusie vergelijking gemiddelde resultaten besturen, schoolleiders en leraren

Tabel 2.1 laat zien dat de scores van besturen en eindverantwoordelijke schoolleiders op verschillende indicatoren significant van elkaar verschillen. Besturen scoren significant hoger dan eindverantwoordelijke schoolleiders op de indicatoren afstemming van strategisch personeelsbeleid op externe ontwikkelingen (scores van besturen en eindverantwoordelijke schoolleiders respectievelijk 7,9 en 7,2 op schaal 1-10), op de maatregelen die gericht zijn op het adresseren van arbeidsrisico's (6,4 en 5,9) en op autonomie van schoolleiders (7,8 en 7,3). Eindverantwoordelijke schoolleiders scoren significant hoger dan besturen op de indicatoren duurzame inzetbaarheid van schoolleiders (scores van besturen en eindverantwoordelijke schoolleiders respectievelijk 7,7 en 8,1) en de toepassing van strategisch personeelsbeleid door schoolleiders (8,2 en 8,8). De scores van middenmanagers zijn op alle onderdelen significant lager dan eindverantwoordelijke schoolleiders, met uitzondering van de beoordeling van arbeidsrisico's (5,2 en 5,3). Middenmanagers scoren op alle onderdelen significant hoger dan leraren, met uitzondering van duurzame inzetbaarheid van leraren (7,3 en 7,8) en schoolleiders (6,7 en 7,2). Op die onderdelen scoren leraren significant hoger. Het verschil tussen middenmanagers en leraren is het grootst voor de beoordeling van het leiderschap van schoolleiders (7,9 en 6,0), de afstemming van strategisch personeelsbeleid op onderwijskundige doelen (scores van schoolleiders en leraren respectievelijk 7,1 en 5,6) en de toepassing van strategisch personeelsbeleid door schoolleiders (8,5 en 7,0) en het kleinst voor de beoordeling van arbeidsrisico's (5,3 en 4,8).

Figuur 2.1 laat zien hoe besturen, schoolleiders en leraren oordelen over de mate waarin het personeelsbeleid ondersteunend is aan het realiseren van de onderwijskundige doelen van de school, de duurzame inzetbaarheid van personeel, het ontwikkelperspectief van leraren en schoolleiders en de ondersteuning van medewerkers in verschillende levensfasen.

Besturen zijn op alle onderdelen het meest positief, gevolgd door respectievelijk eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers. De verschillen zijn het grootst als het gaat om de mate waarin het personeelsbeleid ondersteunend is aan de duurzame inzetbaarheid van personeel en het kleinst als het gaat om de geboden ondersteuning aan medewerkers in verschillende levensfasen.



Figuur 2.1. Vergelijking van besturen, schoolleiders en leraren in de mate waarin zij het personeelsbeleid ondersteunend vinden aan het realiseren van verschillende doelen

2.2 DOORWERKING: RESULTATEN SCHOLEN WAARVAN SCHOOLLEIDER EN LERAREN HEBBEN DEELGENOMEN

In dit deel worden de resultaten vergeleken van eindverantwoordelijke schoolleiders en schoolleiders uit het middenmanagement van de 42 scholen waarvan zowel eindverantwoordelijke schoolleiders als middenmanagers hebben deelgenomen aan het onderzoek. Daarnaast worden de resultaten vergeleken van schoolleiders uit het middenmanagement en leraren van de 48 scholen waarbij zowel middenmanagers als leraren hebben deelgenomen aan het onderzoek. Deze vergelijkingen maken het mogelijk om de mate van doorwerking van beleid in de school zichtbaar te maken. Tabel 2.3 vergelijkt de scores van eindverantwoordelijke schoolleiders en schoolleiders uit het middenmanagement. In Tabel 2.4 is weergegeven welk deel van de eindverantwoordelijke schoolleiders een vergelijkbare score rapporteert als de middenmanager(s) in zijn/haar school en in welk deel van de gevallen het oordeel van de schoolleiders hoger of lager is dan dat van de middenmanager(s) in zijn/haar school. Tabel 2.5 vergelijkt de scores van schoolleiders uit het middenmanagement en leraren. In Tabel 2.6 is weergegeven welk deel van de middenmanagers een vergelijkbare score rapporteert als de leraren in zijn/haar school en in welk deel van de gevallen het oordeel van de middenmanagers hoger of lager is dan dat van de leraren in zijn/haar school.

Tabel 2.3. Vergelijking scores scholen waarvan eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers hebben deelgenomen (n=42 scholen)

	Eindverantwoordelijke schoolleiders		**Middenmanagers**	
	Gem.	S.D.	Gem.	S.D.
Afstemming personeelsbeleid op externe ontwikkelingen	3,63	,64	3,68	,66
Afstemming personeelsbeleid op onderwijskundige doelen	**3,94**	**,47**	**3,73**	**,69**
Duurzame inzetbaarheid (arbeidsrisico's)	2,91	,60	3,04	,77
Maatregelen duurzame inzetbaarheid (arbeidsrisico's)	**3,27**	**,52**	**2,92**	**,75**
Autonomie leraren	**3,68**	**,52**	**3,40**	**,64**
Autonomie schoolleiders	**3,87**	**,59**	**3,59**	**.61**
Duurzame inzetbaarheid leraren (toegerust + gemotiveerd)	3,63	,52	3,55	,64
Duurzame inzetbaarheid schoolleiding (toegerust + gemotiveerd)	4,15	,42	4,12	,51
Ontwikkelperspectief leraren	3,75	,47	3,68	,59
Ontwikkelperspectief schoolleiders	3,76	,52	3,61	,80
Toepassing strategisch personeelsbeleid door schoolleiders	4,45	,36	4,36	,60
Leiderschap van schoolleiders	**4,28**	**,45**	**4,06**	**,58**

**De dikgedrukte verschillen zijn significant.*

Tabel 2.4. Percentage scholen naar verschilscores eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers (n=42 scholen)

	MM > EV	MM = EV	MM < EV
Afstemming personeelsbeleid op externe ontwikkelingen	18%	56%	26%
Afstemming personeelsbeleid op onderwijskundige doelen	6%	65%	28%
Duurzame inzetbaarheid (arbeidsrisico's)	24%	64%	12%
Maatregelen duurzame inzetbaarheid (arbeidsrisico's)	11%	33%	56%
Autonomie leraren	3%	53%	44%
Autonomie schoolleiders	11%	56%	33%
Duurzame inzetbaarheid leraren (toegerust + gemotiveerd)	11%	59%	30%
Duurzame inzetbaarheid schoolleiding (toegerust + gemotiveerd)	7%	73%	20%
Ontwikkelperspectief leraren	15%	67%	18%
Ontwikkelperspectief schoolleiders	12%	59%	29%
Toepassing strategisch personeelsbeleid door schoolleiders	6%	80%	14%
Leiderschap van schoolleiders	11%	51%	38%

** Verschilscore berekend als score eindverantwoordelijke schoolleiders min score middenmanagers. 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.*

*** MM=middenmanager; EV= eindverantwoordelijke schoolleiders.*

Tabel 2.5. Vergelijking scores scholen waarvan middenmanagers en leraren hebben deelgenomen (n=48 scholen)

	Middenmanager		Leraren	
	Gem.	S.D.	Gem.	S.D.
Afstemming personeelsbeleid op onderwijskundige doelen	3,71	,70	2,97	,80
Duurzame inzetbaarheid (arbeidsrisico's)	3,15	,67	2,71	,80
Maatregelen duurzame inzetbaarheid (arbeidsrisico's)	3,00	,73	2,58	,83
Autonomie leraren	3,43	,49	3,15	,70
Duurzame inzetbaarheid leraren (toegerust + gemotiveerd)	3,66	,45	3,95	,65
Duurzame inzetbaarheid schoolleiding (toegerust + gemotiveerd)	4,15	,35	3,91	,96
Ontwikkelperspectief leraren	3,78	,59	3,17	,75
Toepassing strategisch personeelsbeleid door schoolleiders	4,24	,71	3,61	,83
Leiderschap van schoolleiders	3,92	,57	3,20	,91

**Alle gerapporteerde verschillen zijn significant.*

Tabel 2.6. Percentage scholen naar verschilscores middenmanagers en leraren (n=48 scholen)

	L > MM	L = MM	L < MM
Afstemming personeelsbeleid op onderwijskundige doelen	4%	24%	72%
Duurzame inzetbaarheid (arbeidsrisico's)	6%	52%	42%
Maatregelen duurzame inzetbaarheid (arbeidsrisico's)	13%	27%	60%
Autonomie leraren	6%	73%	21%
Duurzame inzetbaarheid leraren (toegerust + gemotiveerd)	30%	67%	3%
Duurzame inzetbaarheid schoolleiding (toegerust + gemotiveerd)	4%	72%	24%
Ontwikkelperspectief leraren	7%	44%	49%
Toepassing strategisch personeelsbeleid door schoolleiders	5%	26%	69%
Leiderschap van schoolleiders	4%	21%	75%

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

*** Verschilscore berekend als score middenmanagers 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; MM=middenmanagers.*

2.2.1 Afstemming van strategisch personeelsbeleid op externe ontwikkelingen

Het oordeel van eindverantwoordelijke schoolleiders over de afstemming van personeelsbeleid op externe ontwikkelingen is ongeveer gelijk aan het oordeel van middenmanagers (scores respectievelijk 6,9 en 7,0 op schaal 1-10). 26% van de eindverantwoordelijke schoolleiders scoort hoger dan middenmanagers, 56% scoort min of meer gelijk en 18% van de middenmanagers scoort hoger dan eindverantwoordelijke schoolleiders.

2.2.2 Afstemming van strategisch personeelsbeleid op onderwijskundige doelen

Eindverantwoordelijke schoolleiders scoren significant hoger op de afstemming van personeelsbeleid op onderwijskundige doelen dan middenmanagers (scores respectievelijk 7,6 en 7,1 op schaal 1-10). 28% van de eindverantwoordelijke schoolleiders scoort hoger dan middenmanagers, 65% scoort min of meer gelijk en 6% van de middenmanagers scoort hoger dan eindverantwoordelijke schoolleiders.

Middenmanagers beoordelen de afstemming van het personeelsbeleid op de onderwijskundige doelen significant positiever dan leraren (scores respectievelijk 7,1 en 5,4 op schaal 1-10). 72% van de middenmanagers scoort hoger dan leraren, 24% scoort min of meer gelijk en in 4% van de gevallen oordelen leraren positiever dan hun middenmanager(s).

2.2.3 Strategisch personeelsbeleid en duurzame inzetbaarheid van medewerkers

Eindverantwoordelijke schoolleiders beoordelen het voorkomen van arbeidsrisico's iets lager dan middenmanagers (scores respectievelijk 5,3 en 5,6 op schaal 1-10), al is dit verschil niet significant. 12% van de eindverantwoordelijke schoolleiders scoort hoger op het voorkomen van arbeidsrisico's, in 64% van de gevallen is de score min of meer gelijk en in 24% van de gevallen scoort de middenmanager hoger dan de eindverantwoordelijke schoolleider.

Middenmanagers beoordelen het voorkomen van arbeidsrisico's significant hoger (5,8 op schaal 1-10) 'dan leraren (4,8 op schaal 1-10)'. In 52% van de scholen zijn de scores van middenmanagers en leraren min of meer aan elkaar gelijk. In 6% van de scholen oordelen middenmanagers lager dan leraren en in 42% van de scholen scoren middenmanagers hoger dan leraren.

Het beleid gericht op het omgaan met arbeidsrisico's wordt door eindverantwoordelijke schoolleiders significant positiever beoordeeld dan door middenmanagers (scores respectievelijk 6,1 en 5,3 op schaal 1-10). In 56% van de gevallen scoort de middenmanager lager dan de eindverantwoordelijke schoolleider, in 33% is het oordeel min of meer gelijk en in 11% van de gevallen oordeelt de middenmanager positiever dan de eindverantwoordelijke schoolleider.

Middenmanagers beoordelen het beleid gericht op het omgaan met arbeidsrisico's significant positiever (5,5 op schaal 1-10) dan leraren (4,6 op schaal 1-10). In 27% van de scholen zijn de scores van middenmanagers en leraren min of meer aan elkaar gelijk. In 13% van de scholen scoren middenmanagers lager dan leraren en in 60% van de scholen scoren middenmanagers hoger dan leraren.

De autonomie van leraren wordt door eindverantwoordelijke schoolleiders significant positiever beoordeeld (7,0 op schaal 1-10) dan door middenmanagers (6,4 op schaal 1-10). In 44% van de gevallen is het oordeel van eindverantwoordelijke schoolleiders hoger dan dat van middenmanagers, in 53% van de gevallen is het oordeel gelijk en in 3% van de gevallen is het oordeel van middenmanagers hoger dan dat van eindverantwoordelijke schoolleiders.

De autonomie van leraren wordt door middenmanagers (6,5 op schaal 1-10) significant positiever beoordeeld dan door leraren (5,8 op schaal 1-10). In 73% van de scholen zijn de scores van middenmanagers en leraren min of meer gelijk. In 6% van de scholen scoren middenmanagers lager dan leraren en in 21% van de scholen scoren middenmanagers hoger dan leraren.

De autonomie van schoolleiders wordt door eindverantwoordelijke schoolleiders (7,5 op schaal 1-10) significant positiever beoordeeld dan door middenmanagers (6,8 op schaal 1-10). In 56% van de scholen is het oordeel van eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers min of meer gelijk, in 33% van de gevallen scoren eindverantwoordelijke schoolleiders hoger dan middenmanagers en in 11% van de gevallen lager.

Duurzame inzetbaarheid van leraren wordt positiever beoordeeld door eindverantwoordelijke schoolleiders (6,9 op schaal 1-10) dan door middenmanagers (6,7 op schaal 1-10). Dit verschil is niet significant. In 59% van de gevallen oordelen eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers min of meer gelijk, in 30% van de gevallen oordeelt de eindverantwoordelijke schoolleider positiever dan de middenmanager en in 11% van de gevallen juist andersom.

Op het gebied van duurzame inzetbaarheid van leraren oordelen leraren positiever dan middenmanagers (scores respectievelijk 7,6 en 7,0 op schaal 1-10). In 67% van de scholen zijn de

scores van middenmanagers en leraren min of meer gelijk. In 30% van de scholen scoren middenmanagers lager dan leraren en in 3% van de scholen scoren middenmanagers hoger dan leraren.

De mate waarin schoolleiders toegerust zijn voor hun werk en gemotiveerd zijn om zich professioneel te ontwikkelen wordt door eindverantwoordelijke schoolleiders beoordeeld met een score van 8,1 op schaal 1-10 en door middenmanagers met een score van 8,0 op schaal 1-10. Dit verschil is niet significant. In 73% van de scholen zijn de scores van eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers min of meer gelijk. In 7% van de scholen scoren eindverantwoordelijke schoolleiders lager dan middenmanagers en in 20% van de scholen scoren eindverantwoordelijke schoolleiders hoger dan middenmanagers.

De duurzame inzetbaarheid van schoolleiders wordt door middenmanagers significant positiever beoordeeld dan door leraren (scores respectievelijk 8,1 en 7,5 op schaal 1-10). In 72% van de scholen oordelen middenmanagers en leraren min of meer gelijk, in 24% van de gevallen scoren middenmanagers hoger dan leraren en in 4% lager.

2.2.4 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

Eindverantwoordelijke schoolleiders beoordelen het ontwikkelperspectief van leraren gemiddeld met een score van 7,2 op schaal 1-10. Middenmanagers scoren gemiddeld een 7,0 op een schaal van 1-10. In 67% van de scholen zijn de scores van eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers min of meer gelijk. In 18% van de gevallen scoren eindverantwoordelijke schoolleiders hoger dan middenmanagers en in 15% van de gevallen lager.

Leraren hebben een gemiddelde score van 5,9 op een schaal 1-10. Het verschil met de score van middenmanagers (7,3 op schaal 1-10) is significant. In 44% van de scholen zijn de scores van middenmanagers en leraren min of meer gelijk. In 7% van de scholen scoren middenmanagers lager dan leraren en in 49% van de scholen scoren middenmanagers hoger dan leraren.

Strategisch personeelsbeleid en het ontwikkelperspectief van schoolleiders

Het oordeel van eindverantwoordelijke schoolleiders over het ontwikkelperspectief van schoolleiders (7,2 op schaal 1-10) is positiever dan het oordeel van middenmanagers (6,9 op schaal 1-10). Dit verschil is niet significant. In 59% van de gevallen is het oordeel van eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers min of meer gelijk, in 12% van de gevallen oordelen middenmanagers positiever dan eindverantwoordelijke schoolleiders en in 29% van de gevallen oordelen eindverantwoordelijke schoolleiders positiever dan middenmanagers.

2.2.5 Kwaliteit van implementatie van strategisch personeelsbeleid door schoolleiders

De kwaliteit van de toepassing van strategisch personeelsbeleid door schoolleiders wordt door eindverantwoordelijke schoolleiders (8,8 op schaal 1-10) positiever beoordeeld dan door middenmanagers (8,6op schaal 1-10). Dit verschil is niet significant. In 80% van de scholen zijn de scores van eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers min of meer gelijk. In 6% van de scholen scoren eindverantwoordelijke schoolleiders lager dan middenmanagers en in 14% van de scholen scoren eindverantwoordelijke schoolleiders hoger dan middenmanagers.

De kwaliteit van de toepassing van strategisch personeelsbeleid door schoolleiders wordt door middenmanagers significant positiever beoordeeld dan door leraren (scores respectievelijk 8,3 en 6,9 op schaal 1-10). In 26% van de scholen zijn de oordelen van middenmanagers en leraren min of meer gelijk, in 69% van de gevallen scoren middenmanagers hoger en in 5% lager dan leraren.

Het leiderschap van schoolleiders wordt door eindverantwoordelijke schoolleiders beoordeeld met een score van 8,4 op schaal 1-10 en door middenmanagers met een score van 7,9 op schaal 1-10. Dit verschil is significant. In 51% van de scholen zijn de scores van eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers min of meer gelijk, in 38% van de gevallen scoren eindverantwoordelijke schoolleiders hoger dan middenmanagers en in 11% van de gevallen lager.

Het leiderschap van schoolleiders wordt door middenmanagers significant positiever beoordeeld dan door leraren (scores respectievelijk 7,6 en 6,0 op schaal 1-10). In 21% van de scholen scoren middenmanagers en leraren min of meer gelijk, in 75% van de gevallen scoren middenmanagers hoger dan leraren en in 4% van de gevallen lager.

2.2.6 Conclusie resultaten scholen waarvan de schoolleider en leraren hebben deelgenomen

Tabel 2.3 laat zien dat eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers op diverse onderdelen significant van elkaar verschillen. Eindverantwoordelijke schoolleiders scoren significant hoger op de afstemming van het personeelsbeleid op onderwijskundige doelen, maatregelen gericht op het omgaan met arbeidsrisico's, de autonomie van leraren en schoolleiders, en het leiderschap van schoolleiders. Het verschil is het grootst voor de maatregelen gericht op het omgaan met arbeidsrisico's.

Tabel 2.4 laat zien dat het percentage scholen waarbij de scores van eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers min of meer aan elkaar gelijk zijn varieert tussen 33% (maatregelen gericht op het omgaan met arbeidsrisico's) en 80% (toepassing van strategisch personeelsbeleid door schoolleiders). Het percentage scholen waarin de eindverantwoordelijke schoolleider significant lager scoort dan middenmanagers is 3% in het geval van de autonomie van leraren en loopt op tot 24% in het geval van de inschatting van arbeidsrisico's. Het percentage scholen waarin eindverantwoordelijke schoolleiders significant hoger scoren dan middenmanagers varieert van 12% in het geval van inschatting van arbeidsrisico's tot 56% in het geval van maatregelen gericht op het omgaan met arbeidsrisico's.

Tabel 2.5 laat zien dat middenmanagers en leraren op alle onderdelen significant van elkaar. Met uitzondering van duurzame inzetbaarheid van leraren scoren schoolleiders op alle onderdelen hoger dan leraren. De verschillen zijn het grootst voor afstemming van personeelsbeleid op onderwijskundige doelen, leiderschap van schoolleiders en de toepassing van strategisch personeelsbeleid door schoolleiders en het kleinst voor de duurzame inzetbaarheid van schoolleiders.

Tabel 2.6 laat zien dat het percentage scholen waarbij leraren en middenmanagers min of meer aan elkaar gelijk zijn varieert tussen 21% (leiderschap van schoolleiders) en 73% (autonomie leraren). Het percentage scholen waarin middenmanagers significant lager scoren dan leraren is 4% in het geval van afstemming van het personeelsbeleid op onderwijskundige doelen, duurzame inzetbaarheid van schoolleiders en leiderschap van schoolleiders en loopt op tot 30% in het geval van de duurzame inzetbaarheid van leraren. Het percentage scholen waarin de schoolleider significant hoger scoort dan de leraren varieert sterk, van 3% in het geval van de duurzame inzetbaarheid van leraren tot 75% in het geval van leiderschap door schoolleiders. Ook de afstemming van personeelsbeleid op onderwijskundige doelen (72%) en de toepassing van strategisch personeelsbeleid door schoolleiders (69%) scoren in dit opzicht hoog.

3. Vergelijking resultaten 2018, 2020 en 2023

Besturen zijn de afgelopen jaren drie keer bevraagd op relevante indicatoren van het strategisch personeelsbeleid en schoolleiders en leraren twee keer. Dat maakt het mogelijk om ontwikkelingen over de tijd in kaart te brengen. In dit hoofdstuk worden de resultaten van 2018 (alleen besturen), 2020 en 2023 met elkaar vergeleken. De vergelijking vindt plaats op twee manieren. In 3.1 worden alle besturen, schoolleiders en leraren vergeleken die in 2018 (alleen besturen), 2020 en/of 2023 hebben deelgenomen. Dit geeft een beeld van de ontwikkeling van gemiddeldes over de tijd heen. In 3.2 worden de scores vergeleken van de 36 besturen die zowel in 2018, 2020 als 2023 de vragenlijsten hebben ingevuld. Dit geeft informatie over de ontwikkelingen binnen besturen en de mate waarin onderdelen van strategisch personeelsbeleid gelijk zijn gebleven of versterkt of verzwakt zijn9.

3.1 VERGELIJKING GEMIDDELDE RESULTATEN BESTUREN, SCHOOLLEIDERS EN LERAREN 2018, 2020 EN 2023

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 en 2023. Voor schoolleiders en leraren is de vergelijking gebaseerd op de jaren 2020 en 2023. In Tabellen 3.1, 3.2 en 3.3 is een overzicht te vinden van de vergelijkingen voor respectievelijk besturen[4], eindverantwoordelijke schoolleiders[5] en leraren.

Tabel 3.1. Vergelijking gemiddelde resultaten besturen 2018-2020-2023
(n respectievelijk 162, 134 en 86)

	2018		**2020**		**2023**	
	Gem.	S.D.	Gem.	S.D.	Gem.	S.D.
Afstemming personeelsbeleid op externe ontwikkelingen	3,98	,60	4,07	,65	4,07	,43
Afstemming personeelsbeleid op onderwijskundige doelen	**3,81**	**,53**	**3,99**	**,48**	3,97	,50
Duurzame inzetbaarheid (arbeidsrisico's)	2,97	,52	2,95	,56	3,06	,51
Maatregelen duurzame inzetbaarheid (arbeidsrisico's)	**3,04**	**,51**	**3,25**	**,58**	**3,46**	**,63**
Autonomie leraren	3,70	,53	3,72	,45	3,77	,49
Autonomie schoolleiders	4,01	,54	4,00	,56	4,04	,49
Duurzame inzetbaarheid leraren (toegerust + gemotiveerd)	3,68	,50	3,75	,54	3,70	,51
Duurzame inzetbaarheid schoolleiding (toegerust + gemotiv.)	3,92	,53	3,95	,54	3,96	,46
Ontwikkelperspectief leraren	**3,84**	**,50**	**3,66**	**,42**	3,74	,46
Ontwikkelperspectief schoolleiders	**3,87**	**,51**	**3,71**	**,45**	3,78	,47
Toepassing strategisch personeelsbeleid door schoolleiders	4,15	,56	4,10	,48	4,15	,48
Leiderschap van schoolleiders	**3,91****	**,51**	**3,90****	**,45**	**4,18**	**,54**

**De dikgedrukte cijfers geven aan dat alle verschillen tussen de dikgedrukte scores significant zijn.*

*** Voor leiderschap van schoolleiders geldt dat 2018 en 2020 niet significant van elkaar verschillen. De overige jaren verschillen significant van elkaar.*

[4] Voor de vergelijking van besturen is de vragenlijst uit 2018 als uitgangspunt genomen. Gemiddeldes voor 2023 kunnen daarom iets afwijken van de gemiddeldes gerapporteerd in Hoofdstuk 2 die gebaseerd zijn op vragenlijsten die enigszins zijn aangepast en aangevuld in vergelijking met 2018. Zie voor meer informatie de onderzoeksverantwoording.
[5] Er wordt geen vergelijking van middenmanagers gerapporteerd omdat daarvoor het aantal middenmanagers dat in 2020 heeft deelgenomen te beperkt is.

Tabel 3.2 Vergelijking gemiddelde resultaten eindverantwoordelijke schoolleiders 2020-2023 (n respectievelijk 112 en 266)

	2020		2023	
	Gem.	S.D.	Gem.	S.D.
Afstemming personeelsbeleid op externe ontwikkelingen	3,73	,69	3,77	,67
Afstemming personeelsbeleid op onderwijskundige doelen	**3,84**	**,64**	**3,96**	**,52**
Duurzame inzetbaarheid (arbeidsrisico's)	2,74	,59	2,81	,61
Maatregelen duurzame inzetbaarheid (arbeidsrisico's)	3,30	,67	3,19	,65
Autonomie leraren	3,65	,44	3,67	,52
Autonomie schoolleiders	3,84	,61	3,82	,67
Duurzame inzetbaarheid leraren (toegerust + gemotiveerd)	**3,79**	**,48**	**3,92**	**,51**
Duurzame inzetbaarheid schoolleiding (toegerust + gemotiveerd)	4,29	,42	4,16	,48
Ontwikkelperspectief leraren	3,72	,52	3,80	,45
Ontwikkelperspectief schoolleiders	**3,77**	**,67**	**3,47**	**,61**
Toepassing strategisch personeelsbeleid door schoolleiders	4,39	,55	4,48	,38
Leiderschap van schoolleiders	4,13	,52	4,27	,50

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

Tabel 3.3 Vergelijking gemiddelde resultaten leraren 2020-2023 (n respectievelijk 680 en 1015)

	2020		2023	
	Gem.	S.D.	Gem.	S.D.
Afstemming personeelsbeleid op externe ontwikkelingen	-	-	-	-
Afstemming personeelsbeleid op onderwijskundige doelen	**3,13**	**,83**	**3,03**	**,82**
Duurzame inzetbaarheid (arbeidsrisico's)	**2,57**	**,71**	**2,67**	**,78**
Maatregelen duurzame inzetbaarheid (arbeidsrisico's)	**2,68**	**,88**	**2,57**	**,81**
Autonomie leraren	3,14	,73	3,19	,73
Autonomie schoolleiders	-	-	-	-
Duurzame inzetbaarheid leraren (toegerust + gemotiveerd)	4,04	,66	3,98	,67
Duurzame inzetbaarheid schoolleiding (toegerust + gemotiveerd)	**3,76**	**,92**	**3,93**	**,99**
Ontwikkelperspectief leraren	**3,32**	**,76**	**3,23**	**,76**
Ontwikkelperspectief schoolleiders	-	-	-	-
Toepassing strategisch personeelsbeleid door schoolleiders	3,72	,80	3,66	,84
Leiderschap van schoolleiders	**3,41**	**,86**	**3,22**	**,89**
Lerende organisatie	3,50	,63	3,41	,63

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

3.1.1 Afstemming van strategisch personeelsbeleid op externe ontwikkelingen

Besturen

Het oordeel van besturen over de mate waarin het strategisch personeelsbeleid wordt afgestemd op ontwikkelingen in de externe omgeving is ten opzichte van 2020 niet verder gestegen. In 2018 was de score 3,98 (7,7 op schaal 1-10), in 2020 en 2023 was de score 4,07 (7,9 op een schaal 1-10). Besturen oordelen in 2023 (ten opzichte van 2020) met name positiever over de mate waarin het personeelsbeleid en de kwaliteitszorg doorlopend gericht zijn op de verbetering van het onderwijs in aansluiting op externe ontwikkelingen. De score steeg van 3,90 in 2020 naar 4,08 in 2023. Ten opzichte van 2020, zijn besturen in 2023 minder positief over de mate waarin de externe omgeving wordt gemonitord om te anticiperen op verandering (scores respectievelijk 4,31 en 4,23).

Eindverantwoordelijke schoolleiders

Het oordeel van eindverantwoordelijke schoolleiders over de mate het personeelsbeleid wordt afgestemd op externe ontwikkelingen is ten opzichte van 2020 licht gestegen. De score op deze indicator bedroeg 3,73 (7,1 op schaal 1-10) in 2020 en 3,77 (7,2 op schaal 1-10) in 2023. Deze stijging is niet significant. Eindverantwoordelijke schoolleiders oordelen in 2023 met name positiever over de mate waarin er gesprekken worden gevoerd over het schoolbeleid met relevante externe stakeholders (3,70 in 2020 en 3,60 in 2023) en in hoeverre er meerjarig personeelsbeleid is gericht op het hebben van de juiste en voldoende medewerkers passend bij de gewenste ontwikkeling van de school (3,59 in 2020 en 3,68 in 2023).

Leraren

De vragen over de afstemming van strategisch personeelsbeleid op externe ontwikkelingen zijn niet gesteld aan leraren omdat zij daar vanuit hun rol over het algemeen weinig zicht op hebben.

3.1.2 Afstemming van strategisch personeelsbeleid op onderwijskundige doelen

Besturen

Het oordeel van besturen over de afstemming van strategisch personeelsbeleid op de doelen van het onderwijskundig beleid van de school was in 2020 hoger dan in 2018. In 2023 is de score licht gedaald. 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) en in 2023 met een 3,97 (7,7 op schaal 1-10). Het verschil tussen de scores uit 2018 en 2020 is significant. De grootste veranderingen in 2023 ten opzichte van 2020 zijn zichtbaar bij de mate waarin de tevredenheid van medewerkers over hun werk en het personeelsbeleid wordt onderzocht (score gestegen van 4,49 in 2020 naar 4,65 in 2023) en de mate waarin het personeelsbeleid het professioneel gedrag van medewerkers ondersteunt (score gedaald van 4,23 in 2020 naar 4,03 in 2023).

De mate waarin het strategisch personeelsbeleid volgens besturen ondersteuning geeft aan de realisatie van de onderwijskundige doelen voor de scholen onder hun bestuur wordt door besturen in 2023 beoordeeld met een 7,2. Daarmee is het oordeel terug op het niveau van 2018 na een lichte stijging in 2020 (7,3). Het oordeel van besturen over de mate waarin schoolleiders de

visie op voortdurende verbetering van het onderwijs uitwerken in bijbehorende personeelsbeleid-maatregelen vertoont over de jaren een stijgende lijn. De score bedroeg een 6,8 in 2018 en een 7,2 in 2020. In 2023 is de score een 7,3.

Eindverantwoordelijke schoolleiders
Eindverantwoordelijke schoolleiders oordelen in 2023 positiever over de afstemming van strategisch personeelsbeleid op onderwijskundige doelen. De score bedroeg 3,84 (7,4 op schaal 1-10) in 2020 en is gestegen naar 3,96 (7,7 op schaal 1-10) in 2023. Deze stijging is significant. Op alle onderdelen is een stijging te zien. De grootste stijging is zichtbaar in de mate waarin het personeelsbeleid volgens eindverantwoordelijke schoolleiders gericht is op het ontwikkelen van de bekwaamheden en motivatie die leraren nodig hebben voor professioneel gedrag (4,02 in 2020 en 4,24 in 2023), de ondersteuning die het personeelsbeleid biedt aan het professioneel gedrag van leraren (3,86 in 2020 en 4,06 in 2023) en de mate waarin het personeelsbeleid wordt aangepast als het professioneel gedrag van medewerkers daarom vraagt (3,96 in 2020 en 4,16 in 2023).

De mate waarin het personeelsbeleid volgens eindverantwoordelijke schoolleiders ondersteuning geeft aan de realisatie van de onderwijskundige doelen van hun school werd in 2020 beoordeeld met een 7,2 in 2020. Deze score is licht gedaald naar een 6,9 in 2023. De mate waarin leidinggevenden uitwerking geven aan personeelsbeleid-maatregelen die passen bij de schoolvisie op voortdurende verbetering van het onderwijs wordt in 2023 ook iets minder positief beoordeeld dan in 2020. De score daalde van 7,4 in 2020 naar 7,0 in 2023.

Leraren
Het oordeel van leraren over de afstemming van het strategisch personeelsbeleid op onderwijskundige doelen is in 2023 minder positief dan in 2020. De score is licht gedaald van 3,13 (5,8 op schaal 1-10) in 2020 naar 3,03 in 2023 (5,6 op schaal 1-10) in 2023. Op alle onderdelen is een daling zichtbaar. Leraren zijn vooral minder positief over de mate waarin hun tevredenheid over hun werk en het personeelsbeleid wordt onderzocht. Deze score is gedaald van 3,39 in 2020 naar 3,18 in 2023. Ook was er een lichte daling te zien op de beoordeling van leraren in hoeverre het personeelsbeleid wordt afgestemd op onderwijskundige doelen (3,15 in 2020 en 3,02 in 2023).

De mate waarin het personeelsbeleid ondersteuning geeft aan de realisatie van de onderwijskundige doelen van de school werd in 2020 door leraren beoordeeld met een 6,0. Deze score is gedaald naar een 5,7. Ook het oordeel van leraren over de mate waarin leidinggevenden uitwerking hebben gegeven aan personeelsbeleid-maatregelen die passen bij de schoolvisie op voortdurende verbetering van het onderwijs is gedaald. In 2020 bedroeg de score een 6,3 en in 2023 een 5,9.

3.1.3 Strategisch personeelsbeleid en duurzame inzetbaarheid van medewerkers

Besturen
De mate waarin risico's voor gezondheid en welzijn van medewerkers voorkomen is volgens besturen in 2023 gestegen ten opzichte van 2018 en 2020. Op alle risico's wordt in 2023 hoger

gescoord. Ten opzichte van 2020 is er met name een stijging als het gaat om de risico's op het voorkomen van agressie en geweld. Deze score is weliswaar gestegen, maar ligt nog altijd ruim onder de scores voor werkdruk/stress en emotioneel zwaar werk. Over de aanwezigheid van beleidsmaatregelen voor het omgaan met die risico's werd door besturen in 2020 significant positiever geoordeeld dan in 2018[6]. In 2023 zijn de scores op alle onderdelen significant hoger dan in 2020. Maatregelen voor het omgaan met het meest voorkomende arbeidsrisico werkdruk en stress werd in 2018 en 2020 beoordeeld met respectievelijk 2,95 en 3,39. Die score bedraagt 3,50 in 2023.

De beoordeling van de autonomie die leraren in hun werk hebben vertoont in de ogen van besturen een licht stijgende lijn. De scores zijn 3,70 (7,1 op een schaal 1-10) in 2018, 3,72 (7,1 op schaal 1-10) in 2020 en 3,77 (7,2 op schaal 1-10) in 2023. Dit verschil is niet significant. Besturen oordelen in 2023 met name positiever dan in 2020 over de mate waarin leraren participeren in de verdeling van lesgebonden taken (3,72 in 2020 en 3,84 in 2023). De participatie van leraren bij het bepalen van de inhoud en pedagogisch-didactische aanpak van de eigen lessen is in 2023 weer ongeveer op het niveau van 2018 na een iets lagere score in 2020 (4,21 in 2018, 4,12 in 2020 en 4,20 in 2023).

Ook de beoordeling van de autonomie die schoolleiders in hun werk hebben is nagenoeg onveranderd. In 2018 beoordeelden besturen dit met 4,01 (7,8 op schaal 1-10), in 2020 met een 4,00 (7,8 op schaal 1-10) en in 2023 met een 4,04 (7,8 op schaal 1-10). De mate waarin schoolleiders zelfstandig beslissen in het contact met ouders en leerlingen is het meest gestegen in 2023 (4,47 in 2018, 4,33 in 2020, 4,40 in 2023).

In Tabel 3.4 wordt de duurzame inzetbaarheid van leraren en schoolleiders in 2018, 2020 en 2023 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 minder positief oordelen dan in 2020 over de duurzame inzetbaarheid van leraren. Van de besturen oordeelt 48% dat leraren goed zijn toegerust voor hun werk én gemotiveerd zijn voor blijvende professionele ontwikkeling. Dit percentage bedroeg 48% in 2018 en 53% in 2020. De inzetbaarheid van schoolleiders wordt wel iets positiever beoordeeld dan in 2020. In 2020 oordeelde 74% van de besturen dat schoolleiders toegerust zijn voor hun werk én gemotiveerd voor blijvende professionele ontwikkeling. In 2023 was dit percentage 76%.

[6] De score voor de indicator 'Maatregelen duurzame inzetbaarheid (arbeidsrisico's)' wijkt in het huidige rapport af van de score uit de voorgaande rapporten uit 2019 en 2021. Dit komt door een foutieve codering van de items die samen de indicator 'Maatregelen duurzame inzetbaarheid (arbeidsrisico's)' vormen. In het vorige rapport stond dat de score voor deze indicator 3,73 was. De correcte score is 3,04.

Tabel 3.4 Vergelijking beoordeling duurzame inzetbaarheid van leraren en schoolleiders door besturen

		Leraren		**Schoolleiders**	
		Toegerust voor werk			
		Matig	Sterk	Matig	Sterk
Gemotiveerd voor blijvende professionele ontwikkeling	Matig	2023: 14% 2020: 14% 2018: 14%	2023: 34% 2020: 29% 2018: 36%	2023: 9% 2020: 11% 2018: 19%	2023: 7% 2020: 5% 2018: 31%
	Sterk	2023: 4% 2020: 4% 2018: 1%	2023: 48% 2020: 53% 2018: 48%	2023: 8% 2020: 10% 2018: 4%	2023: 76% 2020: 74% 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 en 2023 (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).

Eindverantwoordelijke schoolleiders

Volgens eindverantwoordelijke schoolleiders is de mate waarin risico's voor gezondheid en welzijn van medewerkers voorkomen in 2023 gestegen ten opzichte van 2020. Op alle risico's wordt in 2023 hoger gescoord dan in 2020. Er is volgens eindverantwoordelijke schoolleiders met name een stijging van het risico op agressie en geweld en werkdruk/stress (scores 2,11 in 2020 en 2,24 in 2023). Over de aanwezigheid van beleidsmaatregelen voor het omgaan met die risico's werd door eindverantwoordelijke schoolleiders in 2023 op alle onderdelen minder positief geoordeeld dan in 2020. Met name de mate waarin maatregelen worden getroffen voor het omgaan met emotioneel zwaar werk werd door eindverantwoordelijke schoolleiders minder positief beoordeeld (score 3,19 in 2020 en 3,02 in 2023).

De autonomie die leraren in hun werk hebben wordt in 2023 nagenoeg onveranderd beoordeeld door eindverantwoordelijke schoolleiders in vergelijking met 2020. De score is zeer licht gestegen van 3,65 (7,0 op schaal 1-10) in 2020 naar 3,67 (7,0 op schaal 1-10) in 2023. Dit verschil is niet significant. Met name de mate waarin leraren participeren in de inhoud en pedagogisch-didactische aanpak van de eigen lessen wordt in 2023 (4,14) iets positiever beoordeeld dan in 2020 (4,09).

Ook de beoordeling van de autonomie die schoolleiders in hun werk hebben is nagenoeg onveranderd. In 2020 beoordeelden eindverantwoordelijke schoolleiders dit met 3,84 (7,4 op schaal 1-10) en in 2023 met een 3,82 (7,3 op schaal 1-10). Eindverantwoordelijke schoolleiders zijn positiever gaan oordelen over autonomie in bedrijfsvoering en contact met externe stakeholders en minder positief over autonomie in contact met leerlingen en ouders en werktijden.

In Tabel 3.5 wordt de beoordeling van de duurzame inzetbaarheid van leraren en schoolleiders in 2020 en 2023 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 eindverantwoordelijke schoolleiders minder positief oordelen dan in 2020 over de duurzame inzetbaarheid van leraren. In 2023 oordeelt 47% van de eindverantwoordelijke schoolleiders dat leraren sterk zijn toegerust voor het werk én gemotiveerd zijn voor blijvende professionele ontwikkeling. Dit percentage bedroeg 63% in 2020. De inzetbaarheid van schoolleiders wordt door henzelf ook iets negatiever beoordeeld dan in 2020. In 2023 oordeelde 85% van de eindverantwoordelijke schoolleiders dat zij toegerust zijn voor hun werk én gemotiveerd voor blijvende professionele ontwikkeling. In 2020 bedroeg dit percentage 97%.

Tabel 3.5 Vergelijking beoordeling duurzame inzetbaarheid van leraren en eindverantwoordelijke schoolleiders door eindverantwoordelijke schoolleiders

		Leraren		**Schoolleiders**	
		Toegerust voor werk			
		Matig	Sterk	Matig	Sterk
Gemotiveerd voor blijvende professionele ontwikkeling	Matig	2023: 15% 2020: 9%	2023: 30% 2020: 25%	2023: 3% 2020: 1%	2023: 6% 2020: 2%
	Sterk	2023: 8% 2020: 3%	2023: 47% 2020: 63%	2023: 6% 2020: 0%	2023: 85% 2020: 97%

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

In zijn algemeenheid zijn eindverantwoordelijke schoolleiders iets negatiever gaan oordelen over de mate waarin het strategisch personeelsbeleid in de scholen binnen hun bestuur ondersteuning biedt aan de duurzame inzetbaarheid van het personeel. In 2020 bedroeg de score een 7,2 (op schaal 1-10), in 2023 was de score een 7,0 (op schaal 1-10).

Leraren

Volgens leraren is de mate waarin in hun werk risico's voor hun gezondheid en welzijn voorkomen in 2023 gestegen ten opzichte van 2020. Op vrijwel alle risico's wordt in 2023 hoger gescoord dan in 2020. Er is volgens leraren met name een stijging van het risico op werkdruk/stress en emotioneel zwaar werk. Leraren rapporteren dat het risico op onveilige situaties licht is afgenomen. Over de aanwezigheid van beleidsmaatregelen voor het omgaan met die risico's werd door leraren in 2023 op alle onderdelen minder positief geoordeeld dan in 2020. Met name de mate waarin maatregelen worden getroffen voor het omgaan met onveilige situaties werd door leraren minder positief beoordeeld (score 2,97 in 2020 en 2,81 in 2023).

De autonomie die leraren in hun werk hebben wordt door henzelf beoordeeld met een 3,19 (5,9 op schaal 1-10). Dit is een lichte stijging ten opzichte van 2020 toen de score 3,14 (5,8 op schaal 1-10) bedroeg. Deze stijging in niet significant. Leraren zijn met name positiever gaan oordelen over de mate waarin ze participeren in de verdeling van niet-lesgebonden taken. Deze score bedroeg 2,74 in 2020 en 2,88 in 2023.

Leraren hebben de vragen over de autonomie van schoolleiders niet beantwoord omdat zij daar vanuit hun rol over het algemeen weinig zicht op hebben.

In Tabel 3.6 wordt de beoordeling van de duurzame inzetbaarheid van leraren en schoolleiders in 2020 en 2023 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 leraren iets minder positief oordelen dan in 2020 over hun eigen duurzame inzetbaarheid. 63% van de leraren oordeelt dat hij/zij goed toegerust is voor het werk én gemotiveerd is voor blijvende professionele ontwikkeling. Dit percentage bedroeg 66% in 2020. De inzetbaarheid van schoolleiders wordt door leraren ook iets negatiever beoordeeld dan in 2020. In 2023 oordeelde 60% van de leraren dat schoolleiders toegerust zijn voor hun werk én gemotiveerd voor blijvende professionele ontwikkeling. In 2020 bedroeg dit percentage 63%.

Tabel 3.6 Vergelijking beoordeling duurzame inzetbaarheid van leraren en eindverantwoordelijke schoolleiders door leraren

		Leraren		**Eindverantwoordelijke Schoolleiders**	
		Toegerust voor werk			
		Matig	Sterk	Matig	Sterk
Gemotiveerd voor blijvende professionele ontwikkeling	Matig	2023: 7% 2020: 5%	2023: 22% 2020: 20%	2023: 23% 2020: 18%	2023: 6% 2020: 5%
	Sterk	2023: 8% 2020: 9%	2023: 63% 2020: 66%	2023: 11% 2020: 1%	2023: 60% 2020: 63%

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

In zijn algemeenheid zijn leraren negatiever gaan oordelen over de mate waarin het strategisch personeelsbeleid ondersteuning biedt aan de duurzame inzetbaarheid van het personeel. In 2020 bedroeg de score een 5,5 (op schaal 1-10), in 2023 was de score een 5,1 (op schaal 1-10).

3.1.4 Strategisch personeelsbeleid en het ontwikkelperspectief van leraren en schoolleiders

Besturen

Het oordeel van besturen over de mate waarin ondersteuning wordt geboden aan het ontwikkelperspectief van *leraren* fluctueert licht over de jaren. De score bedroeg 3,84 (7,4 op schaal 1-10) in 2018, 3,66 (7,0 op een schaal 1-10) in 2020 en 3,74 (7,2 op schaal 1-10) in 2023. Hierbij is alleen het verschil tussen 2018 en 2020 significant. Besturen oordelen aanzienlijk positiever over de ontwikkelperspectieven van leraren naast hun primaire werkzaamheden (3,52 in 2018, 3,37 in 2020 en 3,80 in 2023). De score op de mogelijkheid om door te groeien naar een hogere functie (een hogere schaal of een leidinggevende functie) is in 2023 weer terug op niveau van 2018 na een lichte daling in 2020 (3,40 in 2018, 3,21 in 2020 en 3,40 in 2023).

De steun die het personeelsbeleid biedt aan het ontwikkelperspectief van leraren waardeerden besturen in 2018 met een 7,3, in 2020 met een 7,4 en in 2023 met een 7,3.

Ten opzichte van 2018 oordeelden besturen in 2020 minder positief over de mate waarin ondersteuning wordt geboden aan het ontwikkelperspectief voor *schoolleiders* (3,71 op schaal 1-5; 7,1 op schaal 1-10). In 2023 is het oordeel van besturen hierover iets positiever (3,78 op schaal 1-5; 7,3 op schaal 1-10), al is dit verschil is niet significant. Ten opzichte van 2020 is er met name een stijging te zien in de mate waarin leidinggevenden de mogelijkheid hebben om van coaching gebruik te maken (4,23 in 2020 en 4,38 in 2023).

Besturen beoordelen de steun die het personeelsbeleid biedt aan het ontwikkelperspectief van *schoolleiders* nagenoeg hetzelfde in 2018 (7,4), 2020 (7,4) en 2023 (7,5).

Eindverantwoordelijke schoolleiders
Het oordeel van eindverantwoordelijke schoolleiders over de mate waarin ondersteuning wordt geboden aan het ontwikkelperspectief van leraren is ten opzichte van 2020 licht gestegen. De score bedroeg 3,72 (7,1 op schaal 1-10) in 2020 en 3,80 (7,3 op schaal 1-10) in 2023. De grootste verandering is te zien bij de mogelijkheden om door te groeien naar een hogere functie (3,02 in 2020 en 3,38 in 2023).

De score die eindverantwoordelijke schoolleiders geven aan de steun die het personeelsbeleid biedt aan het ontwikkelperspectief van leraren is licht gedaald van een 7,3 in 2020 naar een 7,0 in 2023.

Eindverantwoordelijke schoolleiders beoordelen het ontwikkelperspectief van schoolleiders in 2023 minder positief dan in 2020. De score daalde van 3,77 (7,2 op schaal 1-10) in 2020 naar 3,47 (6,6 op schaal 1-10) in 2023. Die daling is significant. Op vrijwel alle onderdelen is een daling te zien in de beoordeling ten opzichte van de beoordeling in 2020. De grootste daling is te zien bij de mogelijkheid die schoolleiders ervaren om (tijdelijk) bij een andere afdeling te werken. De score daalde van 2,57 in 2020 naar 2,39 in 2023. Ook werd de professionele ruimte om met collega's eigen initiatieven voor professionele ontwikkeling te nemen (4,06 in 2020 en 3,92 in 2023) minder goed beoordeeld.

De steun die het personeelsbeleid biedt aan het ontwikkelperspectief van schoolleiders wordt door eindverantwoordelijke schoolleiders in 2023 met een 6,8 minder positief beoordeeld dan in 2020 (7,1).

Leraren
Leraren zijn significant minder positief gaan oordelen over de mate waarin ondersteuning wordt geboden aan hun ontwikkelperspectief als leraar. De score bedroeg 3,32 (6,2 op schaal 1-10) in 2020 en 3,23 (6,0 op schaal 1-10) in 2023. Leraren zijn positiever gaan oordelen over de ontwikkelperspectieven die zij hebben naast hun primaire werkzaamheden (3,07 in 2020; 3,45 in

2023). Zij zijn minder positief geworden over de professionele ruimte die zij hebben om met collega's eigen initiatieven voor professionele ontwikkeling te nemen (3,41 in 2020; 3,23 in 2023). Dit resultaat wordt ondersteund door de licht dalende score die leraren geven aan de school als lerende organisatie. Dit werd in 2020 beoordeeld met een 3,50 (6,6 op schaal 1-10) en in 2023 met een 3,41 (6,4 op schaal 1-10). Deze daling is niet significant.

Over de mate waarin het personeelsbeleid het ontwikkelperspectief van leraren ondersteunt zijn leraren iets minder positief gaan oordelen. De score bedroeg een 6,1 in 2020 en een 6,0 in 2023.

De vragen over het ontwikkelperspectief van schoolleiders zijn niet gesteld aan leraren omdat zij daar vanuit hun rol over het algemeen weinig zicht op hebben.

3.1.5 Kwaliteit van de toepassing van strategisch personeelsbeleid door schoolleiders

Besturen

Over de toepassing van strategisch personeelsbeleid door schoolleiders hebben besturen in 2023 een iets positiever oordeel dan in 2020. De score is weer terug op het niveau van 2018. Het verschil tussen 2020 en 2023 is niet significant. In 2018 was de score 4,15 (8,1 op schaal 1-10), in 2020 4,10 (8,0 op schaal 1-10) en in 2023 4,15 (8,1 op schaal 1-10). Volgens besturen bespreken schoolleiders minder met medewerkers hoe ze kunnen samenwerken en hoe ze daarbij gebruik kunnen maken van elkaar sterke punten (3,76 in 2020 en 3,60 in 2023). Besturen oordelen iets positiever over de feedback die schoolleiders geven op het functioneren van hun medewerkers (3,96 in 2020 en 4,08 in 2023) en de ruimte die schoolleiders bieden voor professionele ontwikkeling (4,35 in 2020 en 4,47 in 2023).

Het oordeel van besturen over de kwaliteit van het onderwijskundig leiderschap van schoolleiders is in 2023 (4,18 op schaal 1-5; 8,2 op schaal 1-10) significant positiever dan in 2018 (3,91 op schaal 1-5; 7,5 op schaal 1-10) en 2020 (3,90 op schaal 1-5; 7,5 op schaal 1-10). Op vrijwel alle onderdelen van onderwijskundig leiderschap zijn de scores vergelijkbaar gestegen. Alleen de mate waarin door schoolleiders naar de onderwijskundige doelen van de school wordt verwezen in gesprekken met teamleiders en leraren is volgens besturen nagenoeg gelijk gebleven (4,13 in 2020 en 4,15 in 2023).

Eindverantwoordelijke schoolleiders

De toepassing van strategisch personeelsbeleid door schoolleiders wordt door eindverantwoordelijke schoolleiders onveranderd positief beoordeeld. De score in 2020 bedroeg 4,39 (8,6 op schaal 1-10) en in 2023 4,48 (8,8 op schaal 1-10). Dit verschil is niet significant. Eindverantwoordelijke schoolleiders oordelen in het bijzonder positiever over de mate waarin zij afspraken maken met medewerkers die passen bij hun persoonlijke situatie (4,37 in 2020 en 4,56 in 2023).

Ook het onderwijskundig leiderschap van schoolleiders wordt door eindverantwoordelijke schoolleiders iets positiever beoordeeld. In 2020 was de score 4,13 (8,0 op schaal 1-10), in 2023

was de score 4,27 (8,4 op schaal 1-10). De grootste verandering is te zien in de beoordeling van eindverantwoordelijke schoolleiders van de mate waarin schoolleiders de doelen van de school als uitgangspunt nemen voor hun handelen (scores 4,36 in 2020 en 4,41 in 2023).

Leraren
Leraren ervaren de toepassing van het personeelsbeleid door hun leidinggevende minder positief dan in 2020. De score bedroeg in 2020 3,72 (7,1 op schaal 1-10) en in 2023 3,66 (7,0 op schaal 1-10). Deze daling is niet significant. De grootste daling is te zien op de beoordeling van leraren in de mate waarin hun leidinggevende ontwikkelingsbehoeften met hen bespreekt (score 3,68 in 2020 en 3,48 in 2023).

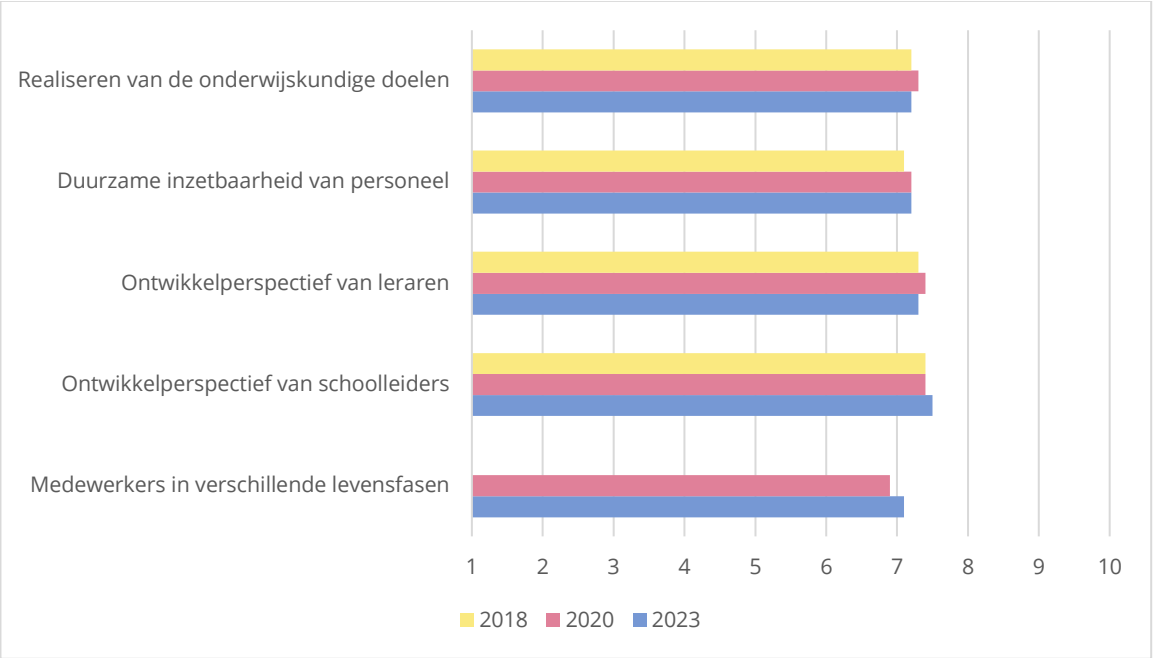
Het onderwijskundig leiderschap van schoolleiders wordt door leraren in 2023 minder positief (3,22 op schaal 1-5, 6,0 op schaal 1-10) beoordeeld dan in 2020 (3,41 op schaal 1-5, 6,4 op schaal 1-10). Leraren oordelen in 2023 met name minder positief op de mate waarin de leidinggevende de doelen van de school als uitgangspunt neemt voor de professionele ontwikkeling van leraren (3,46 in 2020 en 3,20 in 2023).

3.1.6 Conclusie vergelijking gemiddelde resultaten 2018, 2020 en 2023

Besturen
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 0,11 op schaal 1-5). Op vijf indicatoren zijn scores significant veranderd over de tijd. De afstemming van het personeelsbeleid met onderwijskundige doelen werd in 2020 significant positiever beoordeeld door besturen dan in 2018. De score in 2023 is niet significant anders dan in de eerdere jaren. De score was een 7,3 in 2018 en een 7,7 in 2020 en 2023 (op schaal 1-10). Het leiderschap van schoolleiders wordt in 2023 significant positiever beoordeeld dan in 2018 en 2020. De score is gestegen van 7,5 in 2018 tot een 8,2 in 2023. De maatregelen gericht op het omgaan met arbeidsrisico's wordt in 2023 significant positiever beoordeeld dan in 2018 en 2020. De score bedroeg een 5,6 in 2018, een 6,1 in 2020 en een 6,5 in 2023 (op schaal 1-10). Hierbij dient opgemerkt te worden dat het oordeel van besturen over het voorkomen van arbeidsrisico's niet significant is veranderd. Het oordeel over het ontwikkelperspectief van leraren en schoolleiders werd in 2020 significant negatiever beoordeeld dan in 2018. In 2023 zijn de scores wel hoger dan in 2020, maar deze stijgingen zijn niet significant. Het ontwikkelperspectief van leraren scoorde 7,4 in 2018, 7,0 in 2020 en 7,2 in 2023. Het ontwikkelperspectief van schoolleiders werd in 2018 beoordeeld met een 7,5, in 2020 met een 7,1 en in 2023 met een 7,3.

Figuur 3.1 laat zien hoe besturen over de tijd heen oordelen over de mate waarin het personeelsbeleid ondersteunend is aan het realiseren van de onderwijskundige doelen van de school, de duurzame inzetbaarheid van personeel, het ontwikkelperspectief van leraren en schoolleiders en de ondersteuning van medewerkers in verschillende levensfasen.

Op alle onderdelen schommelt het oordeel van besturen rond de 7. Het figuur laat ook zien dat de oordelen van besturen over de tijd heen nauwelijks zijn veranderd. Er zijn enkele kleine verschuivingen (zowel iets hoger als iets lager), maar die zijn niet significant.



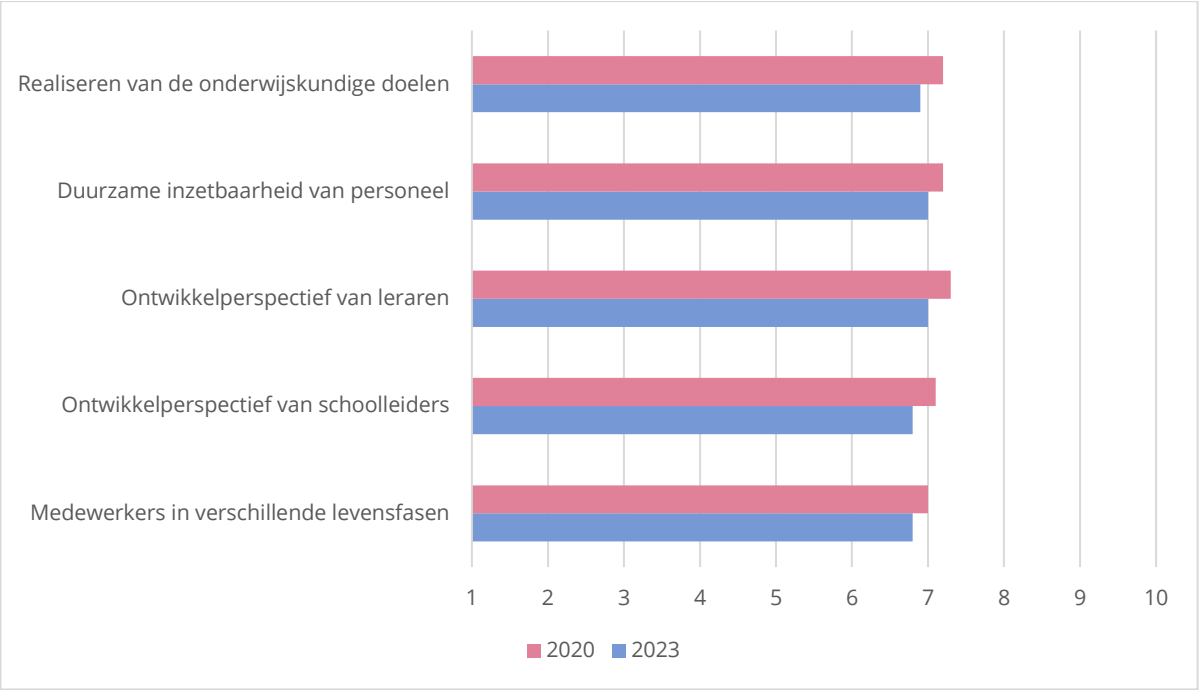
Figuur 3.1. Vergelijking van scores besturen in 2018, 2020 en 2023 in de mate waarin zij het personeelsbeleid ondersteunend vinden aan het realiseren van verschillende doelen

Eindverantwoordelijke schoolleiders

Op de meeste indicatoren zijn de scores van schoolleiders niet significant veranderd ten opzichte van 2020. Er zijn wel wat verschuivingen, maar die zijn over het algemeen klein (maximaal 0,14 op schaal 1-5). Op drie indicatoren zijn de scores in 2023 significant anders dan in 2020. De beoordeling van schoolleiders van de afstemming van personeelsbeleid op onderwijskundige doelen is gestegen van een 7,4 in 2020 naar een 7,7 in 2023. Ook de duurzame inzetbaarheid van leraren wordt in 2023 positiever beoordeeld dan in 2020 (scores respectievelijk 7,3 en 7,6). De score toegekend aan het ontwikkelperspectief van schoolleiders daalde van een 7,2 naar een 6,6.

Figuur 3.2 laat zien hoe schoolleiders over de tijd heen oordelen over de mate waarin het personeelsbeleid ondersteunend is aan het realiseren van de onderwijskundige doelen van de school, de duurzame inzetbaarheid van personeel, het ontwikkelperspectief van leraren en schoolleiders en de ondersteuning van medewerkers in verschillende levensfasen.

Op alle onderdelen scoren schoolleiders tussen de 6,8 en de 7,0. Over tijd heen (2020-2023) zijn de scores van schoolleiders op vrijwel alle onderdelen iets minder positief geworden.



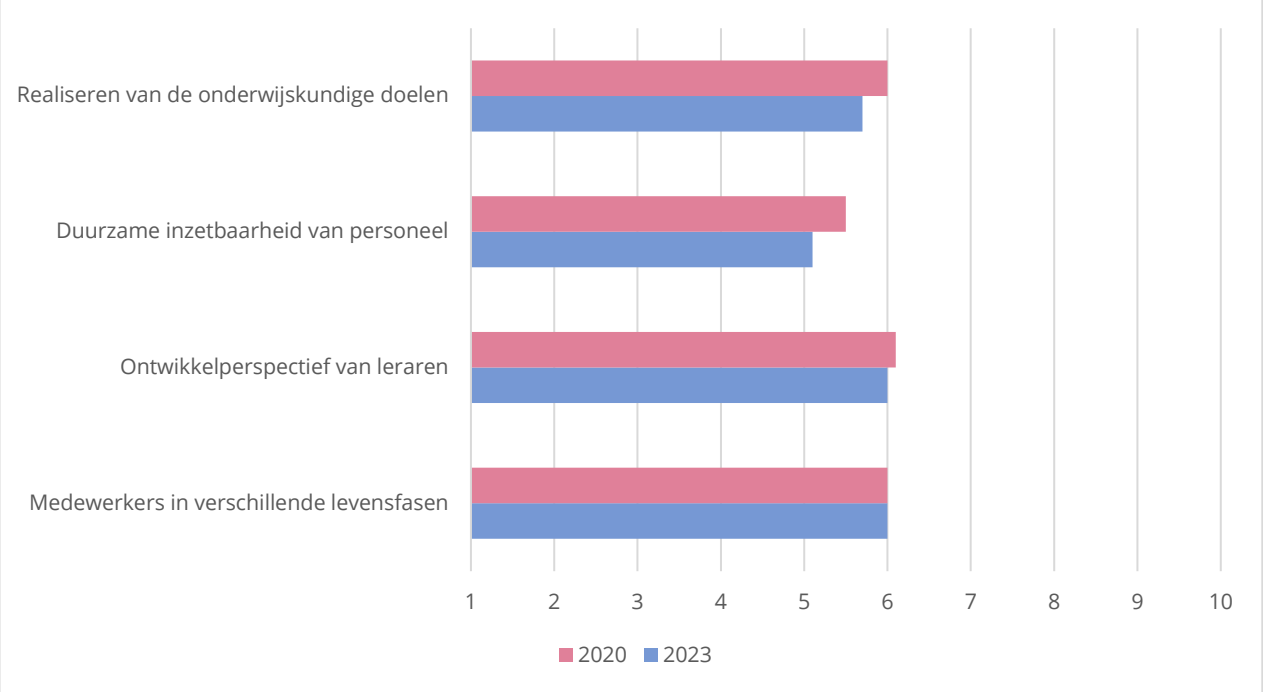
Figuur 3.2. Vergelijking van scores eindverantwoordelijke schoolleiders in 2020 en 2023 in de mate waarin zij het personeelsbeleid ondersteunend vinden aan het realiseren van verschillende doelen

Leraren

Op de meerderheid van de indicatoren zijn de scores van leraren significant veranderd ten opzichte van 2020. Daarbij moet worden aangetekend dat het aantal leraren dat heeft deelgenomen aan het onderzoek groter is dan het aantal besturen en schoolleiders. Vanwege de grotere dataset worden significante verschillen eerder gedetecteerd. Op twee indicatoren is de score van leraren significant hoger geworden. Dat betreft het oordeel over het voorkomen van arbeidsrisico's (4,5 in 2020; 4,8 in 2023) en het oordeel over de duurzame inzetbaarheid van schoolleiders (7,2 in 2020; 7,6 in 2023). Op vier andere indicatoren is de score van leraren significant lager geworden. Zo oordelen leraren significant minder positief over de afstemming van het personeelsbeleid op de onderwijskundige doelen van de school (5,8 in 2020; 5,6 in 2023), over de maatregelen gericht op het omgaan met arbeidsrisico's (4,8 in 2020; 4,5 in 2023), over het ontwikkelperspectief van leraren (6,2 in 2020; 6,0 in 2023) en over het onderwijskundig leiderschap van schoolleiders (6,4 in 2020; 6,0 in 2023). Op de overige indicatoren (autonomie van leraren, duurzame inzetbaarheid van leraren, toepassing van strategisch personeelsbeleid door schoolleiders) zijn lichte schommelingen te zien, maar deze zijn niet significant.

Figuur 3.3 laat zien hoe leraren over de tijd heen oordelen over de mate waarin het personeelsbeleid ondersteunend is aan het realiseren van de onderwijskundige doelen van de school, de duurzame inzetbaarheid van personeel, het ontwikkelperspectief van leraren en schoolleiders en de ondersteuning van medewerkers in verschillende levensfasen.

Vrijwel alle scores van leraren liggen tussen de 5,0 en 6,0. Twee van de vier scores zijn (nagenoeg) gelijk gebleven. Twee andere scores (realisatie van de onderwijskundige doelen en duurzame inzetbaarheid van personeel) laten een licht dalende score zien.



Figuur 3.3. Vergelijking van scores leraren in 2020 en 2023 in de mate waarin zij het personeelsbeleid ondersteunend vinden aan het realiseren van verschillende doelen

3.2 RESULTATEN BESTUREN DIE IN 2018, 2020 EN 2023 HEBBEN DEELGENOMEN

In deze paragraaf worden de resultaten uit 2018, 2020 en 2023 vergeleken van de besturen die in alle drie de jaren hebben deelgenomen aan het onderzoek. Deze vergelijking maakt het mogelijk om op het niveau van besturen uitspraken te doen over ontwikkelingen over de tijd.

In Tabel 3.7 zijn de resultaten vergeleken van de 36 besturen die in 2018, 2020 en 2023 hebben deelgenomen aan het onderzoek. Uit de tabel is af te lezen hoe de scores op de indicatoren zich over de tijd hebben ontwikkeld. In de tabel staat met asterisken aangegeven bij welke indicatoren de score uit 2023 significant anders is dan de score uit 2018 (*), significant anders is dan de score uit 2020 (**) of significant anders is dan de scores uit zowel 2018 als 2020 (***).

In Tabel 3.8 en Tabel 3.9 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.[7] In Tabel 3.8 is de vergelijking tussen 2018 en 2023 weergegeven (n=36) en in Tabel 3.9 de vergelijking tussen 2020 en 2023 (n=51).

Tabel 3.7. Vergelijking resultaten besturen die in 2018, 2020 en 2023 hebben deelgenomen (n=36)

	2018		2020		2023	
	Gem.	S.D.	Gem.	S.D.	Gem.	S.D.
Afstemming personeelsbeleid op externe ontwikkelingen	4,02	0,72	4,35	0,51	4,12**	0,42
Afstemming personeelsbeleid op onderwijskundige doelen	3,72	0,71	4,07	0,50	3,98	0,53
Duurzame inzetbaarheid (arbeidsrisico's)	2,98	0,55	2,79	0,51	2,97**	0,51
Maatregelen duurzame inzetbaarheid (arbeidsrisico's)	3,79	0,32	3,22	0,64	3,35*	0,64
Autonomie leraren	3,69	0,52	3,68	0,43	3,70	0,46
Autonomie schoolleiders	4,05	0,60	4,12	0,56	4,12	0,48
Duurzame inzetbaarheid leraren (toegerust + gemotiveerd)	3,70	0,49	3,69	0,59	3,69	0,51
Duurzame inzetbaarheid schoolleiding (toegerust + gemotiveerd)	3,80	0,64	3,94	0,46	4,00	0,40
Ontwikkelperspectief leraren	3,87	0,48	3,70	0,41	3,71	0,52
Ontwikkelperspectief schoolleiders	3,90	0,47	3,86	0,33	3,87	0,43
Toepassing van strategisch personeelsbeleid door schoolleiders	3,96	0,83	4,15	0,43	4,11	0,48
Leiderschap van schoolleiders	3,89	0,80	4,33	0,46	4,22*	0,47

** gemiddelde wijkt significant af van 2018; ** gemiddelde wijkt significant af van 2020; *** gemiddelde wijkt significant af van 2018 en van 2020*

[7] 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.

3.2.1 Afstemming van strategisch personeelsbeleid op externe ontwikkelingen

De besturen beoordelen de mate van afstemming van strategisch personeelsbeleid op externe ontwikkelingen in 2023 (4,12 op schaal 1-5; 8,0 op schaal 1-10) significant minder positief dan in 2020 (4,35 op schaal 1-5; 8,5 op schaal 1-10). De score in 2023 is wel hoger dan in 2018 (4,02 op schaal 1-5; 7,8 op schaal 1-10), maar deze stijging is niet significant. Ten opzichte van 2020 is de score van 64% van de besturen min of meer gelijk gebleven. De score van 13% van de besturen is gestegen. Bij 23% van de besturen is een daling van de score te zien. Over een periode van 5 jaar (2018-2023) is de score van 63% van de besturen min of meer gelijk gebleven, van 20% gestegen en van 17% gedaald.

3.2.2 Afstemming van strategisch personeelsbeleid op onderwijskundige doelen

Het oordeel van besturen over de mate van afstemming van strategisch personeelsbeleid op de onderwijskundige doelen is in 2023 (3,98 op schaal 1-5; 7,7 op schaal 1-10) niet significant anders dan in 2020 (4,07 op schaal 1-5; 7,9 op schaal 1-10) en in 2018 (3,72 op schaal 1-5; 7,1 op schaal 1-10). In 2023 heeft 68% van de besturen een min of meer onveranderde score ten opzichte van 2020. De score van 19% van de besturen is gestegen. De score van 13% van de besturen is gedaald. Over een periode van 5 jaar (2018-2023) is de score van 51% van de besturen min of meer gelijk gebleven, van 37% gestegen en van 12% gedaald.

3.2.3 Strategisch personeelsbeleid en duurzame inzetbaarheid van medewerkers

Besturen rapporteren in 2023 (2,97 op schaal 1-5; 5,4 op schaal 1-10) significant meer arbeidsrisico's dan in 2020 (2,79 op schaal 1-5; 5,0 op schaal 1-10). Daarmee is de score van besturen in 2023 ongeveer terug op het niveau van 2018 (2,98 op schaal 1-5; 5,5 op schaal; 1-10). In 2023 rapporteert 62% van de besturen dat de arbeidsrisico's min of meer op hetzelfde niveau zijn gebleven als in 2020. 30% van de besturen rapporteert een hogere score (meer arbeidsrisico's). Van de besturen rapporteert 8% een lagere score. Over een periode van 5 jaar (2018-2023) is de score van 63% van de besturen min of meer gelijk gebleven, van 17% gestegen en van 20% gedaald.

Het beleid gericht op het omgaan met arbeidsrisico's wordt in 2023 door besturen beoordeeld met een score van 3,35 (6,3 op schaal 1-10). Deze score is hoger dan in 2020 (3,22 op schaal 1-5; 6,0 op schaal 1-10), maar dit verschil is niet significant. De score uit 2023 is significant lager dan in 2018 (3,79 op schaal 1-5; 7,3 op schaal 1-10). In 2023 heeft 63% van de besturen een min of meer onveranderde score ten opzichte van 2020. 20% van de besturen rapporteert een stijging. De score van de overige 17% van de besturen laat een daling zien. Over een periode van 5 jaar (2018-2023) is de score van 52% van de besturen min of meer gelijk gebleven, van 3% gestegen en van 45% gedaald.

De scores die besturen geven aan de autonomie van leraren is nagenoeg onveranderd. De scores bedroegen 3,69 (7,1 op schaal 1-10) in 2018, 3,68 (7,0 op schaal 1-10) in 2020 en 3,70 (7,1 op schaal 1-10) in 2023. Deze verschillen zijn niet significant. De score van 63% van de besturen is in 2023 min of meer gelijk gebleven aan de score van 2020. De score van 24% van de besturen is gestegen.

De score van 13% van de besturen daalde. Over een periode van 5 jaar (2018-2023) is de score van 50% van de besturen min of meer gelijk gebleven, van 32% gestegen en van 18% gedaald.

Ook de scores die besturen geven aan de autonomie van schoolleiders zijn nagenoeg onveranderd. De score in 2018 was 4,05 (7,9 op schaal 1-10) en 4,12 (8,0 op schaal 1-10) in zowel 2020 als 2023. Dit verschil is niet significant. Van 61% van de besturen is de score in 2023 min of meer ongewijzigd ten opzichte van 2020. De resultaten van 22% van de besturen laat een stijging zien. De score van 17% van de besturen is gedaald. Over een periode van 5 jaar (2018-2023) is de score van 63% van de besturen min of meer gelijk gebleven, van 17% gestegen en van 20% gedaald.

De beoordeling van besturen over de mate waarin leraren toegerust zijn voor hun werk en gemotiveerd zijn om zich professioneel te ontwikkelen is over de tijd nagenoeg onveranderd. In 2018 was de score 3,70 (7,1 op schaal 1-10) en in 2020 en 2023 was de score 3,69 (7,1 op schaal 1-10). Dit verschil is niet significant. In 2023 is de score van 67% van de besturen min of meer gelijk gebleven ten opzichte van 2020. In 22% van de gevallen is er een stijging. De score van de overige 11% van de besturen is gedaald. Over een periode van 5 jaar (2018-2023) is de score van 54% van de besturen min of meer gelijk gebleven, van 37% gestegen en van 9% gedaald.

De beoordeling die besturen geven van de mate waarin schoolleiders toegerust zijn voor hun werk en gemotiveerd zijn om zich professioneel te ontwikkelen is over de jaren licht gestegen. De score bedroeg 3,80 (7,3 op schaal 1-10) in 2018, 3,94 (7,6 op schaal 1-10) in 2020 en 4,00 (7,8 op schaal 1-10) in 2023. Deze stijging is niet significant. De score van 72% van de besturen is in 2023 min of meer gelijk gebleven ten opzichte van 2020. 22% van de besturen is gestegen. De score van de overige 6% besturen is gedaald. Over een periode van 5 jaar (2018-2023) is de score van 43% van de besturen min of meer gelijk gebleven, van 46% gestegen en van 11% gedaald.

3.2.4 Strategisch personeelsbeleid en het ontwikkelperspectief van leraren en schoolleiders

Strategisch personeelsbeleid en het ontwikkelperspectief van leraren
De beoordeling van besturen van het ontwikkelperspectief van leraren fluctueert licht over de jaren. In 2018 bedroeg de score 3,87 (7,5 op schaal 1-10), in 2020 was de score 3,70 (7,1 op schaal 1-10) en in 2023 3,71 (7,1 op schaal 1-10). Deze verschillen zijn niet significant. De score van 60% van de besturen is in 2023 min of meer gelijk gebleven aan de score in 2020. De score van 23% van de besturen is gestegen. De score van 17% van de besturen is gedaald. Over een periode van 5 jaar (2018-2023) is de score van 71% van de besturen min of meer gelijk gebleven, van 6% gestegen en van 23% gedaald.

Strategisch personeelsbeleid en het ontwikkelperspectief voor schoolleiders
Het ontwikkelperspectief van schoolleiders wordt in 2023 (3,87 op schaal 1-5; 7,5 op schaal 1-10) nagenoeg hetzelfde beoordeeld door besturen als in 2020 (3,86 op schaal 1-5; 7,4 op schaal 1-10) en in 2018 (3,90 op schaal 1-5; 7,5 op schaal 1-10). De score van 77% van de besturen is in 2023

min of meer gelijk gebleven ten opzichte van 2020. Van 14% van de besturen is de score gestegen. De score van de overige 19 van de besturen is gedaald. Over een periode van 5 jaar (2018-2023) is de score van 63% van de besturen min of meer gelijk gebleven, van 20% gestegen en van 17% gedaald.

3.2.5 Kwaliteit van de toepassing van strategisch personeelsbeleid door schoolleiders

De score die besturen geven aan de kwaliteit van de toepassing van strategisch personeelsbeleid door schoolleiders fluctueert licht over de jaren, maar is in 2023 (4,11 op schaal 1-15; 8,0 op schaal 1-10) niet significant anders dan in 2020 (4,15 op schaal 1-5; 8,1 op schaal 1-10) en 2018 (3,96 op schaal 1-5; 7,7 op schaal 1-10). De score van 70% van de besturen is in 2023 min of meer gelijk gebleven aan de score van 2020. De scores van de overige besturen lieten in 17% een stijging en in 13% een daling zien. Over een periode van 5 jaar (2018-2023) is de score van 63% van de besturen min of meer gelijk gebleven, van 29% gestegen en van 17% gedaald.

De scores die besturen toekennen aan het leiderschap van schoolleiders is in 2023 (4,22 op schaal 1-5; 8,2 op schaal 1-10) significant hoger dan in 2018 (3,89 op schaal 1-5; 7,5 op schaal 1-10). De score in 2023 wijkt niet significant af van die in 2020 (4,33 op schaal 1-5; 8,5 op schaal 1-10). De score van 64% van de besturen is in 2023 min of meer gelijk gebleven ten opzichte van 2020. De score van 13% van de besturen is gestegen en van 23% van de besturen is gedaald. Over een periode van 5 jaar (2018-2023) is de score van 43% van de besturen min of meer gelijk gebleven, 40% gestegen en 17% gedaald.

Tabel 3.8. Percentage besturen naar verschilscores 2018-2023 (n=36)

	2018> 2023	**2018= 2023**	**2018< 2023**
Afstemming personeelsbeleid op externe ontwikkelingen	17%	63%	20%
Afstemming personeelsbeleid op onderwijskundige doelen	12%	51%	37%
Duurzame inzetbaarheid (arbeidsrisico's)	20%	63%	17%
Maatregelen gericht op duurzame inzetbaarheid (arbeidsrisico's)	45%	52%	3%
Autonomie leraren	18%	50%	32%
Autonomie schoolleiders	20%	63%	17%
Duurzame inzetbaarheid leraren (toegerust + gemotiveerd)	9%	54%	37%
Duurzame inzetbaarheid schoolleiding (toegerust + gemotiveerd)	11%	43%	46%
Ontwikkelperspectief leraren	23%	71%	6%
Ontwikkelperspectief schoolleiders	17%	63%	20%
Toepassing strategisch personeelsbeleid door schoolleiders	9%	63%	29%
Leiderschap van schoolleiders	17%	43%	40%

** Verschilscore is berekend als 2023 min 2018. Kolom 1: verschilscore lager dan -.50; kolom 2: verschilscore tussen -.49 en 0.49; kolom 3: verschilscore hoger dan 0.5.*

Tabel 3.9. Percentage besturen naar verschilscores 2020-2023 (n=51)

	2020> 2023	2020= 2023	2020< 2023
Afstemming personeelsbeleid op externe ontwikkelingen	23%	64%	13%
Afstemming personeelsbeleid op onderwijskundige doelen	13%	68%	19%
Duurzame inzetbaarheid (arbeidsrisico's)	8%	62%	30%
Maatregelen gericht op duurzame inzetbaarheid (arbeidsrisico's)	17%	63%	20%
Autonomie leraren	13%	63%	24%
Autonomie schoolleiders	17%	61%	22%
Duurzame inzetbaarheid leraren (toegerust + gemotiveerd)	11%	67%	22%
Duurzame inzetbaarheid schoolleiding (toegerust + gemotiveerd)	6%	72%	22%
Ontwikkelperspectief leraren	17%	60%	23%
Ontwikkelperspectief schoolleiders	9%	77%	14%
Toepassing strategisch personeelsbeleid door schoolleiders	13%	70%	17%
Leiderschap van schoolleiders	23%	64%	13%

** 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.*

3.2.6 Conclusie resultaten besturen die in 2018, 2020 én 2023 hebben deelgenomen

Uit de vergelijking van de scores van de besturen die zowel in 2018, 2020 als 2023 hebben deelgenomen (zie Tabel 3.7) aan het onderzoek komt een vergelijkbaar beeld naar voren als in 3.1.6 is beschreven. Ook hier zijn de scores op de meeste indicatoren niet significant gewijzigd ten opzichte van 2018 en 2020. Twee scores wijken in 2023 significant af van 2018. De score voor de maatregelen die scholen nemen gericht op het adresseren van arbeidsrisico's is in 2023 significant afgenomen ten opzichte van 2018 (in 2023 een 6,3 en in 2018 een 7,3) en de score voor het leiderschap van schoolleiders is juist significant toegenomen (in 2023 een 8,2 en in 2018 een 7,5). Ten opzichte van 2020 zijn er ook twee scores in 2023 significant gewijzigd. Het oordeel van besturen over de afstemming van personeelsbeleid op externe ontwikkelingen is in 2023 (8,0) significant lager dan in 2020 (8,5). Daarnaast scoort de beoordeling van arbeidsrisico's door besturen in 2023 een 5,4. Dit is significant hoger dan in 2020 (5,0).

Als we specifiek inzoomen op de vijf indicatoren voor strategisch personeelsbeleid, dan valt op dat bij de 3 generieke indicatoren (afstemming op externe ontwikkelingen en de onderwijskundige schooldoelen, toepassing van strategisch personeelsbeleid en leiderschap) de staat eerst beter wordt (van 2018 naar 2020) en daarna slechter (van 2020 naar 2023) maar wel op een niveau eindigt dat beter is dan in 2018. Voor de twee specifieke indicatoren (beleid gericht op arbeidsrisico's van duurzame inzetbaarheid, ontwikkelperspectief van leraren en schoolleiders) wordt de staat eerst slechter (van 2018 naar 2020) en daarna beter (van 2020 naar 2023) maar eindigt op een niveau dat slechter is dan in 2018.

Tabel 3.8 laat zien dat 43-71% van de besturen in 2023 min of meer ongewijzigde scores heeft op de verschillende indicatoren in vergelijking met 2018. Het percentage besturen dat een gelijke

score houdt is het laagst voor de duurzame inzetbaarheid van schoolleiders (43%) en het leiderschap van schoolleiders (43%) en het hoogst voor het ontwikkelperspectief van leraren (71%). Het percentage gestegen scores varieert van 3% tot 46%. Het percentage gestegen scores is met name laag voor maatregelen gericht op het adresseren van arbeidsrisico's (3%) en het ontwikkelperspectief van leraren (6%) en hoog voor de duurzame inzetbaarheid van schoolleiders (46%). Het percentage gedaalde scores varieert van 9% tot 45%. Het percentage gedaalde scores is met name laag voor de duurzame inzetbaarheid van leraren (9%) en de toepassing van strategisch personeelsbeleid door schoolleiders (9%) en hoog voor beleid gericht op het verminderen van arbeidsrisico's (45%).

Tabel 3.9 laat zien dat 60-77% van de besturen in 2023 min of meer ongewijzigde scores heeft op de verschillende indicatoren in vergelijking met 2020. Het percentage besturen dat een gelijke score heeft in 2020 en 2023 is het laagst voor ontwikkelperspectief leraren (60%) en het hoogst voor de ontwikkelperspectief van schoolleiders (77%). Het percentage gestegen scores varieert van 13-30%. Het percentage gestegen scores is met name laag voor de afstemming van strategisch personeelsbeleid op externe ontwikkelingen (13%) en leiderschap van schoolleiders (13%) en hoog voor de inschatting van arbeidsrisico's (30%). Het percentage gedaalde scores varieert van 6% tot 23%. Het percentage gedaalde scores is met name laag voor duurzame inzetbaarheid van schoolleiders (6%) en hoog voor afstemming van personeelsbeleid op externe ontwikkelingen (23%) en leiderschap van schoolleiders (23%).

4. Duiding en conclusie

Dit hoofdstuk geeft een overkoepelend beeld van de staat van het strategisch personeelsbeleid in het voortgezet onderwijs in 2023. Dit beeld wordt in twee stappen geconstrueerd:

- Eerst worden per indicator de belangrijkste bevindingen uit de voorgaande hoofdstukken gecombineerd om tot een algemene beschrijving te komen voor elke indicator van (a) de ontwikkeling in de periode 2018-2023 en (b) de doorwerking van dit aspect van strategisch personeelsbeleid. Bovendien worden voor elke indicator specifieke factoren en omstandigheden besproken waarvan wordt aangenomen dat ze invloed hebben gehad op het beeld dat voor die indicator naar voren komt. Tenslotte worden, waar mogelijk, voor een indicator specifieke aanbevelingen gedaan voor besturen, schoolleiders en leraren en de acties die zij kunnen ondernemen om gesignaleerde knelpunten aan te pakken. Deze aanbevelingen zijn als box in de lopende tekst opgenomen.
- Ten tweede worden de ontwikkeling en doorwerking van strategisch personeelsbeleid in het algemeen beschreven en geduid op basis van informatie uit dit en ander onderzoek over potentiële invloedfactoren. Afgesloten wordt met enkele aanbevelingen en overwegingen aan het adres van het Ministerie van OCW en de VO-raad over de omstandigheden die van belang zijn voor de verdere ontwikkeling van strategisch personeelsbeleid in het voortgezet onderwijs in de komende jaren.

4.1 AFSTEMMING STRATEGISCH PERSONEELSBELEID OP EXTERNE ONTWIKKELINGEN

Effectief strategisch personeelsbeleid is afgestemd op ontwikkelingen in de externe omgeving. Dat is des te belangrijker als de externe omgeving aan ingrijpende veranderingen onderhevig is, zoals het geval is bij onderwijsorganisaties. Uit ons onderzoek blijkt dat besturen, sinds 2018, gemiddeld van oordeel zijn dat het strategisch personeelsbeleid goed is afgestemd op externe ontwikkelingen. Eindverantwoordelijke schoolleiders waren in 2020 gemiddeld significant minder positief dan besturen maar zijn in 2023 iets positiever gaan oordelen over de afstemming van het strategisch personeelsbeleid op externe ontwikkelingen (op een schaal van 1-10 een 7,2 van eindverantwoordelijke schoolleiders tegenover een 7,9 van besturen in 2023). Dit verschil is significant.

Het verschil tussen besturen en eindverantwoordelijke schoolleiders is met name groot bij hun oordeel over de doorlopende gerichtheid van personeelsbeleid en kwaliteitszorg op verbetering van het onderwijs in aansluiting op externe ontwikkelingen. Het lijkt erop dat schoolleiders met name minder positief zijn over het vertalen van externe ontwikkelingen in strategisch personeelsbeleid dat doorwerkt in het realiseren van de onderwijsvisie van hun school. Wat hierbij kan meespelen is dat de meeste besturen het strategisch personeelsbeleid centraal op bestuursniveau vaststellen, wat kan leiden tot minder optimale aansluiting bij de situatie van individuele scholen onder het bestuur[8]. Wat bovendien bij afstemming op dynamische externe ontwikkelingen aan de orde is, is het voortdurend afstemmen van inzichten over externe ontwikkelingen, onderwijsvisie en strategisch personeelsbeleid op elkaar, wat hoe dan ook een lastige opdracht is voor besturen die geen duidelijke visie hebben op onderwijskwaliteit. Volgens de Inspectie van het Onderwijs (2022, 2023) is dit de situatie bij de helft van de besturen.

Ook tussen eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers bestaat een verschil van oordeel over de afstemming van strategisch personeelsbeleid op externe ontwikkelingen. Middenmanagers oordelen gemiddeld significant negatiever dan schoolleiders, maar tussen middenmanagers en eindverantwoordelijke schoolleiders van dezelfde school bestaat geen significant verschil. Verschillen, waar ze zijn, betreffen met name de aanwezigheid van een meerjarig personeelsbeleid dat gericht is op het hebben van de juiste en voldoende medewerkers passend bij de gewenste ontwikkeling van de school. Vanuit het perspectief van middenmanagers lijkt er een probleem met de aansluiting van het beleid bij de situatie van de afdeling waarvoor zij verantwoordelijk zijn en/of tekortschietende omstandigheden voor de uitvoering van het beleid. Concrete voorbeelden hiervan zijn vacaturevervulling door het plaatsen van een elders boventallig geworden leraar met een bestuursaanstelling of het prevaleren van een kortetermijnoriëntatie op

[8] De vraag op welk niveau het strategisch personeelsbeleid wordt vastgesteld is beantwoord door besturen die het bevoegd gezag over meer dan 1 school vormen. 71% van die besturen antwoordt ‘op centraal bestuursniveau’, 7% ‘op decentraal schoolniveau’ en 22% scoort tussen die twee uitersten. Dit laatste zou bijvoorbeeld kunnen bestaan uit een mix van centraal en decentraal vastgestelde onderdelen.

het vervullen van vacatures boven selectie op grond van eisen aan specifieke bekwaamheden passend bij de onderwijsvisie van de afdeling.

Aanbeveling voor besturen en schoolleiders
Schoolleiders hebben een grotere autonomie nodig in het ontwikkelen en uitvoeren van beleid binnen de kaders van het bestuursbeleid. Dit geldt in het bijzonder voor die onderdelen van strategisch personeelsbeleid die te maken hebben met het verwerken van de implicaties van externe ontwikkelingen voor het onderwijs in overeenstemming met de onderwijsvisie van hun school en de bekwaamheden en voorwaarden die leraren daarvoor nodig hebben.

Het monitoronderzoek 2023 levert nog een kanttekening op bij de positieve perceptie van besturen over de afstemming op externe ontwikkelingen. Slechts de helft van de besturen geeft aan dat de scholen onder het bestuur in sterke mate met elkaar of met andere scholen in de regio samenwerken bij strategisch personeelsbeleid gericht op actuele kwesties (zoals het lerarentekort). Echter, juist bij kwesties als het lerarentekort wordt door de overheid het belang van regionale samenwerking benadrukt en zal een niet-vrijblijvende vorm van regionale samenwerking wettelijk verplicht worden (Ministerie van OCW, 2022). Daarvoor geeft de overheid twee redenen. Ten eerste omdat een regionale aanpak een grotere kans op een succesvolle aanpak van het lerarentekort biedt. Ten tweede om te voorkomen dat scholen met elkaar concurreren ten koste van de beschikbaarheid van goed onderwijs voor alle leerlingen in een regio. Afstemming van beleidsontwikkeling en -uitvoering op externe ontwikkelingen is voor de helft van de besturen tot nu toe echter een solo-exercitie.

Concluderend, hoewel besturen de afstemming van hun strategisch personeelsbeleid op externe ontwikkelingen gemiddeld als goed beoordelen kent de doorwerking ervan beperkingen. Ten eerste zijn eindverantwoordelijke schoolleiders van de scholen onder een bestuur minder positief over de afstemming van beleid op externe ontwikkelingen, met name van personeelsbeleid dat doorwerkt in het realiseren van de onderwijsvisie van hun school. Middenmanagers oordelen nog minder positief over de afstemming op externe ontwikkelingen. Ten tweede is samenwerking met andere onderwijsorganisaties bij strategisch personeelsbeleid gericht op actuele kwesties in het onderwijsveld voor veel besturen niet vanzelfsprekend.

4.2 AFSTEMMING STRATEGISCH PERSONEELSBELEID OP ONDERWIJSKUNDIGE SCHOOLDOELEN

De afstemming van het strategisch personeelsbeleid op de onderwijskundige doelen van scholen is volgens besturen na een aanvankelijke verbetering (van 7,3 in 2018 naar 7,7 in 2020 op een schaal 1-10) niet significant veranderd in 2023 (7,7). Besturen beoordelen de afstemming van strategisch personeelsbeleid op de onderwijskundige schooldoelen in 2023 als ruim voldoende tot goed. Eindverantwoordelijke schoolleiders zijn sinds 2020 licht positiever geworden over deze afstemming en beoordelen deze in 2023 gemiddeld als ruim voldoende tot goed (7,7 op schaal 1-

10), even positief als besturen. Middenmanagers oordelen echter significant minder positief maar wel ruim voldoende (7,0 op schaal 1-10) over de afstemming van strategisch personeelsbeleid op onderwijskundige schooldoelen.

De afstemming van personeelsbeleid en onderwijskundige doelen die in 2020 relatief het minst sterk was in de Check-fase van de PDCA-cyclus is in 2023 niet verbeterd. Ter illustratie: slechts 37% van de besturen, 43% van de eindverantwoordelijke schoolleiders en 31% van de middenmanagers geeft aan dat in sterke mate wordt gemonitord in hoeverre het personeelsbeleid de gewenste resultaten oplevert. De monitoring van hoe schoolleiders het personeelsbeleid toepassen is gemiddeld gelijk gebleven; bijna twee derde van de besturen zegt dat in sterke mate te doen. De constatering uit 2020 dat bij besturen die de koppeling van strategisch personeelsbeleid en onderwijskundige doelen niet monitoren de doorwerking van bestuursbeleid 'hapert' (Inspectie van het Onderwijs, 2020, p. 96) blijft onverkort van toepassing.

Deze hapering van de doorwerking kan dankzij het onderzoek onder eindverantwoordelijke schoolleiders, middenmanagers en leraren concreter worden gemaakt. In vergelijking met besturen en eindverantwoordelijke schoolleiders zijn de oordelen van middenmanagers over de afstemming van het strategisch personeelsbeleid op de onderwijskundige schooldoelen in het algemeen significant minder positief en de oordelen van leraren op hun beurt significant negatiever dan van middenmanagers. Deze significante verschillen tussen eindverantwoordelijke schoolleiders, middenmanagers en leraren komen ook voor bij vergelijking op schoolniveau (waar dus dezelfde context gedeeld wordt). In alle fasen van de afstemming op onderwijskundige doelen scoren middenmanagers lager dan eindverantwoordelijke schoolleiders. Middenmanagers geven verhoudingsgewijs sterk lagere scores voor de afstemming van personeelsbeleid op de onderwijskundige doelen en op de bekwaamheden en motivatie die nodig zijn voor het gewenste professioneel gedrag van leraren (Plan-fase), het in kaart brengen of de gewenste resultaten van het personeelsbeleid zijn gerealiseerd (Check-fase) en het aanpassen van het personeelsbeleid vanwege het professioneel gedrag van leraren (Act-fase). Leraren beoordelen de afstemming van het strategisch personeelsbeleid op de onderwijskundige doelen als amper voldoende (5,6 op een schaal 1-10) en hun oordeel is ten opzichte van 2020 zelfs significant negatiever geworden. De gebrekkige doorwerking van strategisch personeelsbeleid blijkt met name bij de ondersteuning van het professioneel gedrag van leraren (5,8 op een schaal 1-10) en de steun voor de ontwikkeling van de bekwaamheden en motivatie die leraren nodig hebben voor het gewenste professioneel gedrag (5,7 op een schaal 1-10).[9] Veelzeggend is ook dat terwijl besturen en eindverantwoordelijke schoolleiders de afstemming van het strategisch personeelsbeleid op de onderwijskundige doelen als ruim voldoende tot goed beoordelen, nog niet de helft van de leraren in sterke mate houvast van de schooldoelen ervaart voor het eigen professioneel gedrag.

[9] Hoewel bij sommige vragen over de afstemming van het strategisch personeelsbeleid op de onderwijskundige doelen wel 150 tot 200 van de ongeveer 900 leraren geen antwoord geven, is de partiële non-respons veel lager, namelijk 61 en 68, bij de vragen over de ondersteuning van het professionele gedrag van leraren en de daarvoor noodzakelijke bekwaamheden en motivatie.

Overall lijkt er sprake van stagnatie op een ruim voldoende tot goed niveau in de afstemming van het strategisch personeelsbeleid op de onderwijskundige doelen, afgemeten aan de oordelen van besturen en eindverantwoordelijke schoolleiders over het formele beleid en de uitvoering daarvan. Het significant lagere oordeel van middenmanagers lijkt te duiden op twee problemen. Ten eerste, het formele beleid waarmee zij in de uitvoering moeten werken schiet tekort voor de situatie van hun afdeling of team. Ten tweede, zij missen informatie over de mate waarin beoogde beleidsresultaten gerealiseerd zijn en over de door leraren ervaren ondersteuning. Voor de doorwerking van het op onderwijskundige doelen afgestemde strategisch personeelsbeleid is sprake van gelijk-blijven tot lichte verslechtering op een onvoldoende tot voldoende niveau, afgemeten aan de oordelen van leraren over de ondersteuning van het gewenste professionele gedrag en de daarvoor noodzakelijke bekwaamheden en motivatie. De hier geconstateerde gebrekkige doorwerking sluit aan bij de duiding van de gebrekkige doorwerking volgens eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers van de afstemming van het strategisch personeelsbeleid op het gewenste onderwijs in aansluiting op externe ontwikkelingen (zie 4.1).

Aanbeveling voor besturen en schoolleiders
Een effectievere afstemming van het personeelsbeleid op de onderwijskundige schooldoelen is essentieel en urgent, zoals ook in het vorige monitoronderzoek 2020 is gesignaleerd. Bij de beleidsontwikkeling is een sterkere afstemming met het lokale niveau nodig om te bereiken dat het personeelsbeleid aansluit dan wel door de eindverantwoordelijke schoolleider/ middenmanager aangesloten kan worden bij de onderwijsdoelen van een school/afdeling. Daarvoor is het ook dienstig dat bestuur en eindverantwoordelijke schoolleiders expliciet in gesprek gaan over de autonomie van de schoolleiding op dit punt. Bovendien hebben besturen en schoolleiders baat bij een cyclische systematische monitoring van de mate waarin de beoogde resultaten worden bereikt. Concreet zou bijvoorbeeld het bestaande kwaliteitszorgonderzoek uitgebreid kunnen worden.

Een andere aanbeveling is het versterken van de mate waarin het personeelsbeleid het professioneel gedrag van leraren ondersteunt. Dat kan bijvoorbeeld bereikt worden als eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers vragen naar de ondersteuningsbehoeften van leraren, hetgeen volgens leraren nu onvoldoende gebeurt. Daarvoor is belangrijk om met leraren in secties en teams in gesprek te gaan en hen de ruimte en verantwoordelijkheid te geven om uitwerking te geven aan de in het schoolplan vastgelegde onderwijsvisie en schooldoelen in vakinhoudelijke en pedagogisch-didactische plannen voor het leerdomein waarvoor zij 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. Vergelijk de constatering van de Inspectie van het Onderwijs (2023, p. 18) dat een professionele kwaliteitscultuur een belangrijke succesfactor is en gekenmerkt wordt door bottom-up werken en het betrekken van leraren bij het bepalen van beleid om draagvlak en medeverantwoordelijkheid te realiseren. Door aan secties en teams bovendien de vraag te stellen wat zij aan ondersteuning nodig hebben om hun onderwijsplannen te realiseren, wordt

ook helder op welke faciliteiten en ondersteuning het personeelsbeleid zich moet richten om een effectieve bijdrage te leveren.

4.3 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.

4.3.1 Arbeidsrisico's en beleidsmaatregelen gericht op deze risico's

Besturen, schoolleiders en leraren zien van 2018/2020 naar 2023 gemiddeld een lichte stijging in de mate waarmee scholen en leraren te maken hebben met arbeidsrisico's als werkdruk/stress, emotioneel zwaar werk, agressie en geweld, en onveilige situaties. Scholen en individuele leraren hebben over het algemeen in enige mate met dergelijke risico's te maken. Met werkdruk/stress hebben scholen en leraren individueel in sterke mate te maken. Over de mate waarin maatregelen getroffen zijn voor de aanpak van die risico's verschillen de geledingen van mening. Naar het oordeel van besturen is er sinds 2018 sprake van een geleidelijk sterkere aanwezigheid van beleidsmaatregelen voor de scholen onder het bestuur tot een voldoende-ruim voldoende niveau in 2023 (van 5,6 in 2018 naar 6,1 in 2020 naar 6,5 in 2023 op een schaal 1-10). Volgens eindverantwoordelijke schoolleiders zijn er in 2023 op een voldoende niveau beleidsmaatregelen maar minder dan in 2020 (daling van 6,2 in 2020 naar 5,9 in 2023 op een schaal 1-10). Leraren zien verhoudingsgewijs het minst dat er maatregelen in hun school zijn voor het omgaan met arbeidsrisico's; zij beoordelen die maatregelen als onvoldoende en hun oordeel in 2023 is negatiever dan in 2020 (van 4.8 in 2020 naar 4,5 in 2023 op een schaal 1-10).

Als we inzoomen op werkdruk/stress en emotioneel zwaar werk – de twee arbeidsrisico's waar de meeste leraren in hun werk sterk mee geconfronteerd worden, namelijk 63% respectievelijk 37% – komt het verschil in oordeel over de aanwezigheid van beleidsmaatregelen om met die risico's om te gaan pregnant naar voren. Gemeten op een schaal van 1-10, krijgen beleidsmaatregelen voor werkdruk/stress een 6,6 van besturen, een 6,3 van eindverantwoordelijke schoolleiders, een 5,6 van middenmanagers en een 4,2 van leraren. Voor beleidsmaatregelen gericht op emotioneel zwaar werk geven besturen een 5,9, eindverantwoordelijke schoolleiders een 5,5, middenmanagers een 5,0 en leraren een 4,1. Als de scores van schoolleiders en leraren op schoolniveau geanalyseerd worden valt op dat middenmanagers en leraren het veel vaker met elkaar eens zijn over de aanwezigheid van arbeidsrisico's (in 52% van de scholen) dan over de maatregelen die getroffen zijn met het oog op die risico's (27% van de scholen).

De verschillen in de oordelen van besturen, eindverantwoordelijke schoolleiders, middenmanagers en leraren duiden op problemen in de doorwerking van beleid. Gelet op de

scores over de mate waarin scholen in sterke mate maatregelen getroffen hebben voor het omgaan met de genoemde arbeidsrisico's lijkt er geen sprake van een verschil in inzicht tussen besturen en eindverantwoordelijke schoolleiders dat bijdraagt aan doorwerkingsproblemen. Hun respectievelijke scores verschillen van 0 tot 7 procentpunten, wat te maken zou kunnen hebben met het verschil in aggregatieniveau tussen besturen (scholen onder het bestuur) en eindverantwoordelijke schoolleiders (de eigen school). Daarentegen varieert het verschil in scores tussen eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers over de aanwezigheid van beleidsmaatregelen sterker, namelijk van 9 tot 20 procentpunten. Dit verschil zou erop kunnen duiden dat beleidsmaatregelen te generiek zijn en dat middenmanagers met die maatregelen te weinig in handen hebben om daadwerkelijk iets te doen aan bijvoorbeeld werkdruk (waarover het verschil tussen middenmanagers en eindverantwoordelijke schoolleiders het grootst is). Bij het kritische oordeel van leraren kan meespelen dat werkdruk en emotioneel zwaar werk een sluipende impact hebben op de gezondheid en het welzijn van medewerkers. Bovendien hangen gepercipieerde werkdruk en emotioneel zwaar werk samen met een complex aan factoren die niet met enkele uitgesproken beleidsmaatregelen zijn opgelost, hoe belangrijk een maatregel als verlaging van de onderwijstijd op zichzelf ook is. Dat kan eraan bijdragen dat er op dit punt door leraren minder maatregelen ervaren worden.

Aanbeveling voor besturen, HR-adviseurs en schoolleiders
Het is belangrijk dat besturen, HR-adviseurs en scholen duidelijk communiceren over het personeelsbeleid gericht op het adresseren van de risico's van werkdruk en emotioneel zwaar werk. Uit HRM-onderzoek (Bowen & Ostroff, 2004) is bekend dat een sterk strategisch personeelsbeleid (met onderscheidende maatregelen en eenstemmig gecommuniceerd door besturen, schoolleiders en HR-adviseurs) effectiever is en positiever gepercipieerd wordt door medewerkers.

Los van de communicatie over beleid is het aan te bevelen dat besturen, eindverantwoordelijke schoolleiders, middenmanagers en HR-adviseurs zich grondig oriënteren op en met elkaar afstemmen over effectieve aanpakken van risico's voor duurzame inzetbaarheid van personeel.[10]

4.3.2 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, eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers positief, zij het met enig verschil (scores respectievelijk 7,2, 7,0 en 6,6 op een schaal 1-10). Leraren zelf ervaren significant minder autonomie (5,9), met name als het gaat om de mate waarin zij participeren in beslissingen over lesgebonden taken. Ruim een derde van de leraren geeft aan niet of nauwelijks te participeren in beslissingen over lestijden en de verdeling van lesgebonden en niet-lesgebonden taken.

[10] Zie bijvoorbeeld https://www.voion.nl/veilig-en-vitaal-werken/duurzame-inzetbaarheid/duurzame-inzetbaarheid/

Over de autonomie die schoolleiders hebben en die hen kan helpen om met arbeidsrisico's om te gaan, oordelen besturen significant positiever (7,8 op schaal 1-10) dan eindverantwoordelijke schoolleiders (7,3 op schaal 1-10). Middenmanagers beoordelen hun autonomie nog iets lager (7,0 op schaal 1-10). Over het algemeen ervaren eindverantwoordelijke schoolleiders ruim voldoende autonomie om te beslissen over onderwerpen als werktijden, ontwerp en uitvoering van onderwijsprocessen, bedrijfsvoering en contact met externe stakeholders. In vergelijking met hen ervaren middenmanagers wat meer autonomie in contacten met leerlingen en ouders, en wat minder in beslissingen over bedrijfsvoering, contacten met externe stakeholders en werktijden. Deze verschillen weerspiegelen de verschillen in de formele verantwoordelijkheden tussen hen.

Er zijn slechts marginale verschuivingen in de gepercipieerde autonomie van leraren en schoolleiders over de tijd. Dit heeft te maken met de institutionalisering van functionele verantwoordelijkheden in wet- en regelgeving. Denk bijvoorbeeld aan de Wet Beroep Leraar (2017) die schoolbesturen verplicht in overleg met leraren een professioneel statuut op te stellen dat ervoor zorgt dat leraren voldoende zeggenschap hebben over de vakinhoudelijke, vakdidactische en pedagogische invulling van hun werk. Een ander voorbeeld is de CAO VO die bepaalde regels stelt voor het taakbeleid waar de werkgever aan is gehouden, of een managementstatuut dat de verantwoordelijkheden van het bestuur (bevoegd gezag) en schooldirecties beschrijft.

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 krijgen, 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.

Aanbeveling voor eindverantwoordelijke schoolleiders, middenmanagers en leraren
Maak de mate van gepercipieerde autonomie tot onderwerp van gesprek wanneer eindverantwoordelijke schoolleiders met middenmanagers en middenmanagers met leraren in gesprek gaan over wat zij zelf kunnen doen aan de risico's van werkdruk en emotioneel zwaar werk.

4.3.3 Aandeel leraren en schoolleiders dat duurzaam inzetbaar is

Besturen, eindverantwoordelijke schoolleiders, middenmanagers en leraren beoordelen de mate waarin leraren en schoolleiders toegerust zijn voor hun werk en gemotiveerd zijn om zich professioneel te blijven ontwikkelen gemiddeld als tenminste ruim voldoende. Als het gaat om de gemiddelde oordelen over de duurzame inzetbaarheid van leraren zijn leraren zelf het meest positief (7,8 op een schaal 1-10), gevolgd door eindverantwoordelijke schoolleiders (7,6), middenmanagers (7,3) en besturen (7,1). Bij het gemiddelde oordeel over de duurzame inzetbaarheid van schoolleiders beoordelen besturen deze het meest positief (7,7), gevolgd door leraren (7,2), eindverantwoordelijke schoolleiders (7,0) en middenmanagers (6,7). Over de tijd heen zijn er slechts lichte verschuivingen in het oordeel van besturen. Bij eindverantwoordelijke

schoolleiders valt op dat ze de duurzame inzetbaarheid van leraren significant zien toenemen en van zichzelf zien afnemen van 2020 naar 2023. Leraren scoren hun eigen inzetbaarheid licht lager in 2023 dan in 2020 maar de inzetbaarheid van de schoolleiding in 2023 hoger dan in 2020. Gelet op de neiging van respondenten bij zelfbeoordeling hoger te scoren dan anderen doen (Fleenor et al., 2010) is het opmerkelijk dat eindverantwoordelijke schoolleiders de duurzame inzetbaarheid van leidinggevenden juist lager dan anderen (besturen en leraren) beoordelen.

Het combineren van de criteria van (a) toegerust zijn voor het werk en (b) gemotiveerd zijn om zich te blijven ontwikkelen, resulteert in een minderheid van besturen (48%), eindverantwoordelijke schoolleiders (47%) en middenmanagers (37%) die een sterke score geeft voor de duurzame inzetbaarheid van leraren in 2023. Bijna twee derde van de leraren zelf (63%) geeft leraren een sterke score op beide criteria. Over de tijd gezien is het aandeel eindverantwoordelijke schoolleiders dat leraren als duurzaam inzetbaar beschouwt flink afgenomen (van 63% in 2020 naar 47% in 2023). Toepassing van beide criteria op schoolleiders resulteert in 2023 in sterk scorende schoolleiders volgens 76% van de besturen en 60% van de leraren. Volgens 85% van de eindverantwoordelijke schoolleiders en 72% van de middenmanagers scoren schoolleiders sterk op beide criteria. Over de tijd gezien valt op dat een toenemend aandeel besturen (van 46% in 2018 via 74% in 2020 naar 76% in 2023) schoolleiders sterk vindt scoren terwijl het aandeel eindverantwoordelijke schoolleiders dat de duurzame inzetbaarheid van schoolleiders hoog scoort afneemt (van 97% naar 85%).

Aanbeveling voor besturen, schoolleiders en leraren

Ook al oordelen leraren positiever dan besturen en schoolleiders over de duurzame inzetbaarheid van leraren, toch verdient deze meer aandacht in het strategisch personeelsbeleid. Rekening houdend met de neiging tot overschatting bij zelfbeoordeling valt op dat ook van de leraren zelf slechts 63% oordeelt dat zij duurzaam inzetbaar zijn. De factor die bij leraren matig scoort volgens besturen (48%), eindverantwoordelijke schoolleiders (45%) en middenmanagers (55%) is hun bereidheid om zich blijvend professioneel te 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. Daarom is de uitbreiding van de ontwikkeltijd die de afgelopen jaren is afgesproken belangrijk. Maar dat is nog onvoldoende. Het is bekend dat leraren de beschikbare tijd voor professionele ontwikkeling niet altijd daadwerkelijk voor professionele ontwikkeling benutten omdat ze voorrang geven aan lesvoorbereiding en andere taken waar ze vanwege hun werkdruk niet aan toekomen (Onderwijscoöperatie, 2017). Het is dus ook belangrijk dat middenmanagers in gesprek blijven met leraren over de daadwerkelijke benutting van ontwikkeltijd.

Ook de duurzame inzetbaarheid van middenmanagers en eindverantwoordelijke schoolleiders verdient aandacht, om te beginnen met nader onderzoek van de vraag welke factoren hebben bijgedragen aan de negatievere beoordeling (in 2023 ten opzichte van 2020) van hun duurzame inzetbaarheid door leidinggevenden zelf. Besturen hebben hierin een eigen verantwoordelijkheid als werkgever van de eindverantwoordelijke schoolleiders.

4.4 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 de volgende twee 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).

4.4.1 Strategisch personeelsbeleid en het ontwikkelperspectief van leraren

Besturen, eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers oordelen behoorlijk positief over de steun die geboden wordt aan het ontwikkelperspectief van leraren (scores respectievelijk 7,2, 7,3 en 7,0 op een schaal 1-10). Leraren zelf oordelen minder positief over die steun (6,0).

Over de tijd heen fluctueert het oordeel van besturen over de steun voor het ontwikkelperspectief van leraren op een ruim voldoende niveau (van 7,4 in 2018 via 7,0 in 2020 naar 7,2 in 2023 op een schaal 1-10). Ondersteuning van het ontwikkelperspectief van leraren is sterker gericht op de huidige functie dan op werkzaamheden naast de primaire functie of in de vorm van doorgroei naar een hogere functie. Ondersteuning voor collectieve activiteiten gericht op professionele en onderwijsontwikkeling is ruim voldoende aanwezig volgens besturen. Hetzelfde patroon is zichtbaar bij de oordelen van eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers. Het patroon in de oordelen van leraren wijkt enigszins af. Leraren ervaren een lichte achteruitgang in steun voor hun ontwikkelperspectief (van 6,2 in 2020 naar 6,0 in 2023 op een schaal 1-10). Zij ervaren gemiddeld voldoende steun voor ontwikkeling naast de primaire functie maar onvoldoende voor doorgroei naar een hogere functie, en zij zijn ook veel minder positief dan de andere geledingen over de steun voor collectieve activiteiten en eigen initiatieven van leraren gericht op professionele ontwikkeling en onderwijsvernieuwing.

Een specifiek element van het ontwikkelperspectief voor leraren is de individuele begeleiding van de startende leraar. Besturen, eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers 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 bijna 80% signaleert wel dat deze individuele begeleiding in sterke mate aanwezig is.

Bijna alle leraren signaleren dat de traditionele vormen van opleiding en ontwikkeling gericht op hun huidige functie in (zeer) sterke mate aanwezig zijn. Slechts de helft van de leraren ervaart in sterke mate steun voor ontwikkeling naast hun huidige functie en slechts een kwart sterke steun voor doorgroei naar een hogere functie. Verschillende omstandigheden dragen daaraan bij. Ten eerste, hogere functies (LC/LD) zijn daadwerkelijk slechts in beperkte mate beschikbaar en de vervulling blijft in de praktijk een bron van ongenoegen (Boogaard, Glaudé, Schenke, Weijers, & Snoek, 2018). Ten tweede, veel scholen hebben geen onderwijskundige visie die mogelijkheden creëert voor ontwikkelperspectieven naast de primaire functie (Snoek, de Wit & Dengerink, 2020).

Bijvoorbeeld, als een school een onderwijskundige visie heeft gericht op ondersteuning van het leren van leerlingen in de vorm van een specifieke pedagogisch-didactische visie of zorgondersteuning dan kan die 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 onder een groter bestuur benutten niet altijd de mogelijkheid om gezamenlijk ontwikkelperspectieven voor leraren naast hun primaire functie te creëren. Dat grotere samenwerkingsverbanden mogelijkheden bieden voor een minder versnipperde aanpak van professionele ontwikkeling is de basis van het nieuwe beleid van het Ministerie van OCW (2022) voor onderwijsregio's/RATO (Regionale Ontwikkeling Toekomst Onderwijsarbeidsmarkt).

In minder dan de helft van de scholen (44%) hebben middenmanagers en leraren min of meer hetzelfde oordeel over de ondersteuning die het personeelsbeleid biedt aan het ontwikkelperspectief van leraren. Het oordeel van eindverantwoordelijke schoolleiders, middenmanagers en leraren over de steun voor eigen initiatieven van leraren en hun collectieve activiteiten rond professionele ontwikkeling, onderwijsontwikkeling en -vernieuwing verschilt aanzienlijk. Dit kan te maken hebben met de vraagstelling die gaat over de steun voor collectieve activiteiten van leraren in secties, teams of met collega's. Immers, professionele en onderwijsontwikkeling door leraren vindt niet persé plaats in secties en teams; er is ook sprake van speciale projectorganisaties binnen en buiten scholen waarin leraren samenwerken aan ontwikkeling. Bovendien zijn teams in lang niet alle scholen een geschikte plek voor collectieve ontwikkelactiviteiten omdat die teams niet bestaan uit leraren die in hoofdzaak hun lestaak hebben in onderwijs voor dezelfde afdeling leerlingen. Dan is er in de praktijk geen natuurlijke basis voor gezamenlijke activiteiten waarin onderwijsontwikkeling en eigen professionele ontwikkeling gecombineerd worden. Daarnaast zijn er ook praktijkvoorbeelden van professionele leergemeenschappen waarin de schoolleiding stuurt op de eigen agenda ten koste van de ruimte, ideeën en wensen van leraren zelf (De Jong, Vaessen, Admiraal & Schenke, 2022). Het verschil in oordeel tussen eindverantwoordelijke schoolleiders, middenmanagers en leraren kan dus samenhangen met het feit dat schoolleiders een uitspraak doen over de mate van beschikbare ondersteuning door het strategisch personeelsbeleid, terwijl leraren een uitspraak doen over de ondersteuning die zij in de praktijk in welke vorm dan ook zelf ervaren.

4.4.2 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 eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers (scores respectievelijk 7,5, 6,6 en 6,2 op een schaal 1-10). Het oordeel van besturen is ten opzichte van 2020 licht gestegen (van 7,1 naar 7,3 op een schaal 1-10), maar het oordeel in 2023 is iets minder positief dan in 2018 (7,5). Het oordeel van eindverantwoordelijke schoolleiders over hun ontwikkelperspectief is van 2020 naar 2023 significant minder positief geworden (van 7,2 naar 6,6). 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, mobiliteit of doorgroei naar een hogere functie. Eindverantwoordelijke schoolleiders en

middenmanagers signaleren dat de steun van het personeelsbeleid voor hun huidige functie in sterke mate aanwezig is. Minder sterk maar wel ruim voldoende is de steun voor ontwikkeling in werkzaamheden naast hun primaire functie. De steun voor mobiliteit en doorgroei naar een hogere functie wordt door eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers als net voldoende beoordeeld. Positiever oordelen eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers 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, eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers blijkt ook uit het rapportcijfer dat zij geven aan de mate waarin het personeelsbeleid het ontwikkelperspectief van schoolleiders ondersteunt. Besturen geven een 7,5 in 2023, eindverantwoordelijke schoolleiders 6,8 en middenmanagers 6,4.

Besturen, eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers beoordelen de steun voor startende schoolleiders gemiddeld als goed. Volgens 92% van de besturen, 68% van de eindverantwoordelijke schoolleiders en 82% van de middenmanagers wordt in (zeer) sterke mate begeleiding aan startende leidinggevenden geboden.

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, de mobiliteit en de doorgroei naar een hogere functie relevant. Doorgroei naar een hogere functie zal niet altijd binnen (de scholen van) het bestuur mogelijk zijn, als er simpelweg geen hogere functies zijn. Voor mobiliteit in de vorm van vervulling van een leidinggevende functie bij een andere afdeling of school zijn er wellicht wel mogelijkheden binnen (de scholen van) het bestuur.

Aanbeveling voor besturen, eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers
Steun voor ontwikkeling naar werkzaamheden naast de huidige functie ('horizontale doorgroei') wordt door slechts de helft van de schoolleiders in sterke mate ervaren. Onderzoek of er mogelijkheden voor horizontale doorgroei liggen op het niveau van scholen onder hetzelfde bestuur of op het niveau van netwerken van samenwerkende scholen.

Gegeven het functieniveau is het begrijpelijk dat eigen initiatief en verantwoordelijkheid voor ontwikkeling van de eindverantwoordelijke schoolleider verwacht wordt (De Jong, Bomhof, Schenke & Stronkhorst, 2021). Maar zeker nu het tekort aan schoolleiders groeit verdient het aanbeveling dat besturen een strategisch personeelsbeleid voor leidinggevenden ontwikkelen waarvan management development, mobiliteit en doorgroei onderdeel zijn (Van Zijtveld & Van Hassel, 2023). Voor eindverantwoordelijke schoolleiders is het belangrijk zich te realiseren dat middenmanagers er behoefte aan hebben om met de eindverantwoordelijke schoolleider te

spreken over hun professionele ontwikkeling, inclusief ambities en loopbaanafspraken (De Jong et al., 2021).

4.5 KWALITEIT VAN IMPLEMENTATIE VAN PERSONEELSBELEID DOOR SCHOOLLEIDERS

De doorwerking van het strategisch personeelsbeleid hangt gedeeltelijk af van het beleid zelf en gedeeltelijk van de kwaliteit van implementatie door leidinggevenden. In 4.2 kwam al aan de orde dat de doorwerking van het strategisch personeelsbeleid in de afstemming op de onderwijskundige doelen hapert, met name afgelezen aan de onvoldoende tot net voldoende ondersteuning die leraren voor het gewenste professionele gedrag ervaren. Hier komt die gebrekkige doorwerking opnieuw aan de orde met het oog op de toepassing van het personeelsbeleid door leidinggevenden. Door besturen, eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers wordt de kwaliteit van de toepassing van personeelsbeleid door leidinggevenden als goed tot zeer goed beoordeeld (scores respectievelijk 8,1, 8,8 en 8,5 op een schaal 1-10). Maar leraren oordelen gemiddeld significant minder positief hoewel toch ruim voldoende (7,0 op een schaal 1-10). Met name de toepassing van het personeelsbeleid zodat dit medewerkers in de praktijk ondersteunt wordt door leraren als net voldoende (5,9) beoordeeld. Nog iets lager (5,8) beoordelen leraren de mate waarin leidinggevenden met medewerkers bespreken hoe ze kunnen samenwerken en van elkaars sterke punten gebruik kunnen maken.

Ook de doorwerking van het onderwijskundig leiderschap van schoolleiders kent beperkingen. Hoewel besturen, eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers het onderwijskundig leiderschap als goed beoordelen (scores respectievelijk 8,2, 8,4 en 7,9 op een schaal 1-10) komen leraren niet hoger dan voldoende (6,0 op schaal 1-10). Leraren zijn met name kritisch (5,7) over het gesprek dat leidinggevenden voeren over de onderwijskundige schooldoelen. De relatie met het gebrek aan houvast dat leraren van de schooldoelen ervaren is evident. Dit beeld verandert niet als de oordelen van leraren en middenmanagers op schoolniveau geanalyseerd worden. Scholen waar leraren en middenmanagers nagenoeg gelijk oordelen over verschillende indicatoren van strategisch personeelsbeleid komen het minst voor bij het oordeel over onderwijskundig leiderschap (21%) en maar net iets meer bij de kwaliteit van toepassing van strategisch personeelsbeleid door schoolleiders (26%).

Over de tijd gezien valt op dat het oordeel van leraren over de toepassing van strategisch personeelsbeleid door hun leidinggevende gemiddeld iets minder positief is geworden (van 7,1 in 2020 naar 7,0 in 2023 op een schaal 1-10). Dat geldt sterker voor het oordeel van leraren over het leiderschap van hun leidinggevende (van 6,4 in 2020 naar 6,0 in 2023 op een schaal 1-10). Voor besturen bleef het oordeel over de toepassing van personeelsbeleid door leidinggevenden van 2018 naar 2023 gelijk (8,1 op een schaal 1-10) en het oordeel van eindverantwoordelijke schoolleiders steeg licht (van 8,6 in 2020 naar 8,8 in 2023 op een schaal 1-10), maar niet significant. Het oordeel over het onderwijskundig leiderschap van schoolleiders steeg significant voor

besturen (van 7,5 in 2018 en 2020 naar 8,2 in 2023 op een schaal 1-10) en steeg licht voor eindverantwoordelijke schoolleiders (van 8,0 in 2020 naar 8,4 in 2023 op een schaal 1-10).

Aanbeveling voor middenmanagers en leraren
Het is belangrijk bij de oordelen van de verschillende geledingen te onderkennen dat er in alle gevallen sprake is van percepties en dat een gesprek over 'wie gelijk heeft' niet zinvol is. Als het om verbetering van de toepassing van personeelsbeleid door schoolleiders gaat, is er meer perspectief op een effectieve aanpak als middenmanagers in gesprek gaan met leraren. Dat gesprek kan enerzijds gaan over vragen als 'wat verwachten leraren aan ondersteuning van hun leidinggevende?' en 'welke ondersteuningsbehoeften hebben leraren?'. Anderzijds moeten ook punten als 'wat zijn de mogelijkheden en onmogelijkheden voor ondersteuning door de middenmanager?' en 'wat is de eigen verantwoordelijkheid van een leraar en wat kan een leraar zelf aan actie ondernemen?' aan de orde komen. Dit type gesprek over verwachtingen, rollen en verantwoordelijkheden kan vorm krijgen als onderdeel van de gesprekscyclus tussen leidinggevende en individuele medewerker en ook als professionele dialoog tussen middenmanager en het collectief van leraren in het team.

Ook over het onderwijskundig leiderschap verschilt het oordeel van eindverantwoordelijke schoolleiders, middenmanagers en leraren significant, met name over de mate waarin middenmanagers de onderwijskundige doelen met leraren bespreken. Deze constatering sluit aan bij de bevindingen die gerapporteerd zijn over de afstemming van het strategisch personeelsbeleid op de onderwijskundige schooldoelen. Leraren oordelen 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 eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers.

Voor scholen die een havo-/vwo-afdeling hebben speelt bij het onderwijskundig leiderschap van de middenmanager vaak een probleem dat niet of in mindere mate bij vmbo-afdelingen voorkomt. Bij vmbo-afdelingen bestaat het team doorgaans uit leraren die (hoofdzakelijk) werkzaam zijn voor dezelfde afdeling. Dat betekent niet automatisch dat zij hun onderwijs ook als een gezamenlijke verantwoordelijkheid ervaren. Snoek en Cijvat (2023) wijzen erop dat het beroep van leraar een vrij eenzaam karakter heeft en dat een team zich kenmerkt als 'working apart together' wanneer leraren in hun eentje lesgeven en elkaar weinig zien. Ze merken ook op dat een schoolleider wel een rol kan spelen in het stimuleren van een collectieve leercultuur maar dat het risico bestaat dat leraren dat als top-down ervaren en weinig eigenaarschap ontwikkelen. Niettemin is het in een vmbo-team voor een middenmanager makkelijker met leraren in gesprek te gaan over de patronen en beperkingen van deze individuele beroepsuitoefening en samen te

werken aan een collectieve leercultuur. Dankzij de functionele inzet van teamleden op dezelfde afdeling is er een basis om samen de onderwijsvisie en onderwijskundige doelen te concretiseren en aansluitend te vertalen in gezamenlijke ideeën over de uitvoering van onderwijsprocessen. De volgende stap is om samen invulling te geven aan de professionele ontwikkeling van de bekwaamheden die voor de uitvoering van die onderwijsprocessen nodig zijn. Bij havo-/vwo-afdelingen bestaat een team doorgaans niet uit leraren die in hoofdzaak werkzaam zijn voor één afdeling. Leraren in een bepaald team geven vaak een aantal lesuren aan verschillende afdelingen (bijvoorbeeld 1e graads bevoegde leraren aan de bovenbouw van havo, atheneum en gymnasium). De leraren in hetzelfde team hebben dus niet dezelfde 'onderwijsopdracht' als de leraren van een vmbo-team. Bovendien hebben naast teams ook vaksecties in veel scholen een eigenstandige rol in de leerlijnontwikkeling. Deze organisatiestructuur bemoeilijkt het onderwijskundig leiderschap van de middenmanager en de ontwikkeling van een collectieve leercultuur.

Aanbeveling voor eindverantwoordelijke schoolleiders, middenmanagers en leraren
In 4.2 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 middenmanagers 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.

Afhankelijk van de schoolsituatie verdient het aanbeveling dat schoolleiding en middenmanagers in gesprek gaan over de randvoorwaarden, waaronder de organisatiestructuur, de taakbasis van leraren in een team, de verdeling van taken en verantwoordelijkheden en de samenwerking van teams en secties. Het is belangrijk samen een situatie te creëren waarin middenmanagers met hun team kunnen werken aan een professionele kwaliteitscultuur met hun onderwijskundig leiderschap en de mogelijkheden die zij hebben om professionele ontwikkeling, een collectieve leercultuur en gespreid leiderschap van leraren te faciliteren en te stimuleren (zie ook Hulsbos & Visser, 2020; Inspectie van het Onderwijs 2020, 2023; Leisink & Imants, 2020).

4.6 AFSLUITEND ALGEMEEN OORDEEL OVER DE STAAT EN ONTWIKKELING VAN STRATEGISCH PERSONEELSBELEID

De eerste in het oog springende bevinding over de staat en ontwikkeling van strategisch personeelsbeleid in het voortgezet onderwijs is dat er in zijn algemeenheid ten opzichte van 2020 niet of nauwelijks sprake is van een verdere verbetering van beleid en implementatie, afgemeten aan het oordeel van besturen en eindverantwoordelijke schoolleiders die de verantwoordelijkheid voor beleid en implementatie dragen. Er komt voor de indicatoren in 2023 een beeld naar voren

van marginale verbeteringen of verslechteringen in vergelijking tot 2020, met uitzondering van de beleidsmaatregelen gericht op de arbeidsrisico's inzake duurzame inzetbaarheid en het leiderschap van schoolleiders die door besturen – maar niet door eindverantwoordelijke schoolleiders – significant beter beoordeeld worden. Deze overkoepelende bevinding is gebaseerd op de vergelijking van gemiddelde oordelen op de vijf indicatoren van strategisch personeelsbeleid van besturen en eindverantwoordelijke schoolleiders. Deze bevinding wordt ondersteund door de vergelijking van besturen die in 2018, 2020 én 2023 hebben deelgenomen (43% tot 71% onveranderd) en die in 2020 én 2023 hebben deelgenomen (60% tot 77% onveranderd). Deze overkoepelende bevinding kan positief geduid worden als het vasthouden van het gemiddeld ruim voldoende tot goede niveau op vier van de vijf indicatoren (afstemming van strategisch personeelsbeleid op externe ontwikkelingen en onderwijskundige doelen, toepassing van strategisch personeelsbeleid en leiderschap door schoolleiders, en het ontwikkelperspectief van leraren en schoolleiders). Anderzijds kan dit ook worden geduid als het uitblijven van verdere verbetering voor aspecten van de hiervoor genoemde indicatoren (het monitoren van behaalde beleidsresultaten; steun voor mobiliteit en doorgroeien van leraren en schoolleiders) en de indicator beleidsmaatregelen voor duurzame inzetbaarheid van personeel. Deze aspecten en de indicator beleid duurzame inzetbaarheid werden ook al in 2020 gemiddeld als (net) voldoende beoordeeld door besturen en eindverantwoordelijke schoolleiders. Voor deze onderdelen zijn kennelijk sinds 2020 geen gerichte verbeteracties met resultaat ondernomen; zij het dat besturen wel enige versterking van beleidsmaatregelen gericht op de risico's van duurzame inzetbaarheid signaleren.

De tweede in het oog springende bevinding over de staat van strategisch personeelsbeleid is de gebrekkige doorwerking van het door besturen vastgestelde en door eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers geïmplementeerde beleid. Het schort aan effectieve doorwerking op alle indicatoren, afgaande op het oordeel van middenmanagers en vooral leraren. Het beeld over de gebrekkige doorwerking van strategisch personeelsbeleid komt ook naar voren bij de scholen waarover we gekoppelde gegevens hebben van eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers, en middenmanagers en leraren. Als het gaat om de afstemming van strategisch personeelsbeleid op onderwijskundige doelen, de beleidsmaatregelen gericht op de risico's inzake duurzame inzetbaarheid en het onderwijskundig leiderschap oordelen middenmanagers significant lager dan hun eindverantwoordelijke schoolleiders. Dit is de eerste schakel in de doorwerkingsketen waar problemen in de doorwerking optreden. Op alle indicatoren zijn er significante verschillen tussen middenmanagers en leraren (analyse op het niveau van scholen met middenmanagers en leraren van dezelfde school). Slechts in 21% tot 44% van de scholen hebben middenmanagers en leraren een nagenoeg gelijk oordeel over een bepaalde indicator, wat als 'goede doorwerking' beschouwd kan worden[11]. De helft tot drie kwart van de leraren oordeelt lager dan hun middenmanager (analyse op het niveau van de scholen met middenmanagers en leraren van dezelfde school) over de afstemming van strategisch

[11] Als operationalisering van 'goede doorwerking' is niet gekozen voor een gelijk oordeel van middenmanager en leraren maar voor 'nagenoeg hetzelfde oordeel' met een verschilscore van middenmanagers en leraren tussen -0,5 en +0,5. Door deze bandbreedte aan te houden wordt rekening gehouden met de tendens voor leraren om lager te scoren dan hun leidinggevenden.

personeelsbeleid op onderwijskundige doelen, beleidsmaatregelen voor risico's inzake duurzame inzetbaarheid, het ontwikkelperspectief van leraren, de toepassing van strategisch personeelsbeleid en het leiderschap van middenmanagers. Dit is de tweede schakel in de doorwerkingsketen waar problemen in de doorwerking zichtbaar worden. Inzoomend op de essentiële tekortkomingen gaat het met name om strategisch personeelsbeleid en de toepassing van dat beleid door eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers die:

- leraren houvast bieden voor en ondersteunen in het professionele gedrag dat gewenst is voor het realiseren van de onderwijskundige schooldoelen;
- leraren steunen in eigen initiatieven voor collectieve professionele ontwikkeling en onderwijsontwikkeling en -vernieuwing; en
- leraren ondersteunen in het omgaan met arbeidsrisico's voor hun duurzame inzetbaarheid zoals werkdruk/stress.

Het beeld dat deze bevindingen geven van de staat en ontwikkeling van strategisch personeelsbeleid in het voortgezet onderwijs achten we valide. Ten eerste zijn vergelijkingen van scores op de indicatoren gebaseerd op dezelfde meetschalen die in 2018 voor het eerst in het onderzoek onder besturen zijn gebruikt. Ten tweede wordt het beeld dat naar voren komt uit de vergelijking van de gemiddelde oordelen van de geledingen van besturen, eindverantwoordelijke schoolleiders, middenmanagers en leraren gesteund door de robuustere analyses van de gegevens van (1) besturen die aan het onderzoek hebben deelgenomen in 2018, 2020 én 2023, (2) besturen over de periode 2018-2023, (3) besturen over de periode 2020-2023, en (4) analyses op het niveau van scholen met eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers van dezelfde school, en analyses op het niveau van scholen met middenmanagers en leraren van dezelfde school. Ten derde zijn er geen indicaties dat de besturen die hebben deelgenomen aan het onderzoek in 2023 niet representatief zijn voor de sector. Statistische analyse wijst uit dat er geen verschillen zijn tussen besturen naar gelang het aantal scholen waarover zij het bevoegd gezag vormen en dat de besturen die aan het onderzoek deelnamen representatief zijn in termen van het aantal vestigingen waarover zij het bevoegd gezag vormen.[12]

4.6.1 Duiding: potentiële invloedfactoren

Aan de vragenlijst van 2023 zijn enkele vragen toegevoegd die inzicht geven in de factoren die invloed kunnen hebben (gehad) op de beschreven staat van strategisch personeelsbeleid. Ten eerste gaan enkele vragen in de vragenlijsten van besturen en schoolleiders over hoe zij denken over omstandigheden die invloed kunnen hebben op wat zij doen aan strategisch personeelsbeleid: eigen deskundigheid, gepercipieerd belang, geld, beleidsruimte en tijd (in deze factoren is het AMO-model te herkennen). Ten tweede zijn er enkele vragen over contextfactoren die gebruikt zijn als controlevariabelen in de statistische analyse van bepaalde verbanden: de extra financiële middelen van het Ministerie van OCW, de hulpmiddelen van de VO-raad voor de ondersteuning van besturen en schoolleiders, gesprekken volgens het nieuwe onderzoekkader

[12] Ze zijn wel iets groter in termen van het aantal leerlingen dan gemiddeld voor besturen in de sector.

van de Inspectie van het Onderwijs en de impact van de corona-pandemie. Beide typen factoren worden hierna besproken.

Besturen (89%) hebben naar hun oordeel meer dan voldoende kennis van strategisch personeelsbeleid. Daarbij beschikken de meeste besturen (81%) over meer dan voldoende deskundige ondersteuning vanuit de sector[13]. Eindverantwoordelijke schoolleiders (87%) menen ook dat hun school meer dan voldoende kennis heeft – een opvatting die door 75% van de middenmanagers gedeeld wordt – maar slechts twee derde van hen ervaart voldoende deskundige ondersteuning vanuit de sector. Het belang dat besturen hechten aan strategisch personeelsbeleid voor het realiseren van de beleidsdoelen van het bestuur is (zeer) hoog bij alle besturen (96%), vergelijkbaar met het belang dat gehecht wordt aan de onderwijskundige visie (97%) en het kwaliteitszorgbeleid (99%).

Als het gaat om financiële middelen voor strategisch personeelsbeleid zijn deze volgens de meeste besturen in (meer dan) voldoende mate aanwezig (71%), volgens 20% niet onvoldoende/niet voldoende en volgens 9% onvoldoende. Eindverantwoordelijke schoolleiders oordelen hierover minder positief: 58% acht de financiële middelen (meer dan) voldoende, 21% niet onvoldoende/niet voldoende en 21% onvoldoende. De extra financiële middelen (zogenaamde prestatieboxmiddelen) die het Ministerie van OCW beschikbaar stelde, werden volgens besturen in (zeer) sterke mate besteed aan de duurzame inzetbaarheid van personeel (71% besturen), de begeleiding van startende leraren (68% besturen), de versterking van strategisch personeelsbeleid in het algemeen (54% besturen) en de begeleiding van startende schoolleiders (48% besturen). Overigens stelden Dekker, Haanstra, Vadanescu, Wagenaar & van der Wel (2022) in een door het Ministerie van OCW opgedragen evaluatie van de aanvullende bekostiging voor SHRM vast dat het niet mogelijk is om een helder beeld te geven van welke middelen uit de regeling precies aan welke activiteiten zijn uitgegeven. Schoolbesturen combineren middelen uit verschillende geldstromen ten behoeve van strategisch personeelsbeleid en verantwoorden niet op regeling-specifiek niveau.

Besturen ervaren in sterke mate voldoende beleidsruimte om eigen strategisch personeelsbeleid te ontwikkelen. Voor schoolleiders geldt dit in iets mindere mate: ruim driekwart ervaart in sterke mate ruimte. Tijd is de factor waarover besturen en schoolleiders het minst beschikken voor de ontwikkeling en uitvoering van strategisch personeelsbeleid. Bijna de helft van de besturen, 56% van de eindverantwoordelijke schoolleiders en 59% van de middenmanagers geeft aan dat ze slechts in geringe tot enige mate beschikken over tijd om te investeren in goed beleid.

Het effect van de genoemde controlevariabelen is gericht onderzocht voor bepaalde indicatoren van strategisch personeelsbeleid. Gemeten bij de data van besturen en eindverantwoordelijke schoolleiders is globaal genomen het resultaat: sommige controlevariabelen (financiële middelen van OCW, ondersteuning van de VO-raad) hebben een significant zwak positief effect, andere

[13] In de algemene vraag naar invloedfactoren is 'ondersteuning vanuit de sector' niet gespecificeerd. Hierna in deze paragraaf komt specifiek de ondersteuning die de VO-raad biedt aan de orde.

(impact corona-pandemie, gesprekken met de Inspectie van het Onderwijs) hebben geen significant effect.

De extra financiële middelen van het Ministerie van OCW waren door het ministerie aan bepaalde doelen gekoppeld. Voor het doel 'versterking van strategisch personeelsbeleid in het algemeen' bleek dat de financiële middelen van OCW een zwak positief effect hebben op de afstemming van strategisch personeelsbeleid op de onderwijskundige schooldoelen. Bij de data van eindverantwoordelijke schoolleiders blijkt tevens een zwak effect op de afstemming op de externe omgeving en op de toepassing van strategisch personeelsbeleid. Voor de begeleiding van startende leraren hebben de financiële middelen eveneens een zwak positief effect. Voor de begeleiding van startende schoolleiders hebben de financiële middelen een matig positief effect. Voor de duurzame inzetbaarheid van personeel hebben de financiële middelen geen (besturen) tot zwak positief effect (schoolleiders).

Bij de controlevariabele hulpmiddelen die de VO-raad biedt ter ondersteuning van besturen en schoolleiders is onderscheid gemaakt tussen het gebruik van de hulpmiddelen en de mate van ervaren ondersteuning. Dit laatste aspect blijkt geen significant effect te hebben. Het gebruik van de ondersteuning geeft geen significante effecten bij de data van besturen. Het gebruik van de ondersteuning geeft bij schoolleiders geen effect als de data van eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers gesplitst worden.[14]

De corona-pandemie blijkt geen effect te hebben op de aanwezigheid van beleidsmaatregelen gericht op de arbeidsrisico's voor duurzame inzetbaarheid. Er is ook geen effect op het ontwikkelperspectief van leraren en schoolleiders.

De gesprekken met de Inspectie van het Onderwijs volgens het nieuwe onderzoekkader hebben geen effect op de afstemming van het strategisch personeelsbeleid op de onderwijskundige schooldoelen, de toepassing van strategisch personeelsbeleid door schoolleiders en hun leiderschap.

De in deze paragraaf besproken oordelen van besturen en schoolleiders en de resultaten van de statistische analyse van de controlevariabelen geven samengevat het volgende beeld. Besturen en schoolleiders menen zelf goed in staat te zijn hun rol in de ontwikkeling en toepassing van strategisch personeelsbeleid te vervullen maar het ontbreekt hen aan de tijd om te investeren in goed beleid. De statistische analyse leert dat de extra financiële middelen van het Ministerie van OCW een significant zwak positief effect hebben gehad op de doelstellingen die in het verlengde van het Sectorakkoord VO waren bepaald.

[14] Als de data van alle schoolleiders worden samengenomen, zijn significante zwak positieve effecten aanwezig voor de afstemming van het strategisch personeelsbeleid op externe ontwikkelingen en op de onderwijskundige schooldoelen, en op het ontwikkelperspectief van schoolleiders. Dit verschil in al dan niet significant zijn van het effect van de door de VO-raad geboden ondersteuning heeft te maken met de omvang van de (sub)samples in de analyse en de variatie in gemiddelde scores op indicatoren.

Dit levert een gedeeltelijke verklaring voor de ontwikkeling en staat van strategisch personeelsbeleid in het voortgezet onderwijs. Om de stagnatie en de gebrekkige doorwerking te verklaren is er meer nodig. Daarvoor concentreren we ons op de praktijk van besturen en schoolleiders en putten we uit de duiding van belemmeringen die we in de paragrafen over de afzonderlijke indicatoren besproken hebben. Gemeenschappelijk lijkt de volgende set van belemmerende factoren:

- Het ontbreekt aan voldoende *professionele ruimte/autonomie en/of het gebruik daarvan* door de afzonderlijke actoren die in de ontwikkeling en toepassing van strategisch personeelsbeleid een rol spelen. Voor eindverantwoordelijke schoolleiders gaat het om (het gebruik van) de ruimte om het strategisch personeelsbeleid zoals vastgesteld door hun bestuur aan te vullen en aan te passen zodat het aansluit bij de leerlingenpopulatie en de onderwijsvisie van hun school. Voor middenmanagers geldt ditzelfde als het gaat om de eigen afdeling en ook als het gaat om beleidsmaatregelen die aansluiten bij de werkdruk en emotionele zwaarte van het werk van hun medewerkers. Het lijkt erop dat besturen en schoolleiders niet expliciet met elkaar spreken over ieders autonomie en het gebruik ervan. We zien een parallel met de constatering van de Inspectie van het Onderwijs (2023, p. 95) dat enerzijds meerdere besturen zeggen dat zij hun scholen veel autonomie geven om doelen en ambities te formuleren en zij hierbij niet inhoudelijk betrokken willen zijn, terwijl anderzijds scholen aangeven dat hun bestuur hen niet stimuleert om ambitieuze doelen te stellen en niet met hen over behaalde resultaten in gesprek gaat.
- Het ontbreekt aan *realistische informatie* over de feitelijke resultaten van strategisch personeelsbeleid en over de daadwerkelijke ondersteuningsbehoeften van middenmanagers en leraren omdat cyclische beleidsmonitoring (als onderdeel van de PDCA-cyclus) geen staande praktijk is.[15] Schoolbesturen en eindverantwoordelijke schoolleiders kunnen gelijk hebben dat ze beschikken over voldoende deskundigheid om strategisch personeelsbeleid te ontwikkelen maar – afgaande op de discrepantie tussen hun oordelen en die van middenmanagers en leraren – het ontbreekt hen aan kennis en informatie over de behoeften van middenmanagers en leraren en over de (beperkte) effectiviteit van het vastgestelde beleid in de praktijk. Zonder cyclische monitoring ontbreekt het besturen bij het vaststellen van het voorgenomen beleid aan een reality check.
- Het voeren van een *professionele dialoog over onderwijsontwikkeling en de autonomie voor teams* om de onderwijsvisie inclusief voor de onderwijsprocessen benodigde ondersteuning voor hun afdeling uit te werken is geen staande praktijk. Het ontbreken van die professionele dialoog is niet alleen een centraal element in het tekort schieten van onderwijskundig leiderschap en van het houvast dat de onderwijsvisie van de school biedt aan het professioneel gedrag van leraren. Het is ook een belangrijke oorzaak van het beperkt voorkomende collectief samenwerken van leraren aan onderwijsontwikkeling en -

[15] Tenminste bij 60% van alle besturen en eindverantwoordelijke schoolleiders ontbreekt een sterke monitoring van de resultaten van strategisch personeelsbeleid.

vernieuwing en daarbij aansluitende professionele ontwikkeling.[16] Daardoor wordt ook een kans gemist op een extra impuls voor inspiratie en mogelijkheden voor professionele ontwikkeling en doorgroei in werkzaamheden van leraren naast hun primaire onderwijstaak. Bovendien maakt het ontbreken van een professionele dialoog over hoe de onderwijsvisie van de school concreet uitgewerkt kan worden voor de eigen afdeling het ook moeilijk om specifieker te formuleren welke behoefte aan ondersteuning leraren hebben van het strategisch personeelsbeleid en het leiderschap van hun middenmanagers.

4.6.2 Aanbevelingen voor beleid

Enkele algemene aanbevelingen voor toekomstige beleidsaandacht en acties gericht op de verdere ontwikkeling van strategisch personeelsbeleid in het voortgezet onderwijs sluiten dit rapport af. In de voorgaande paragrafen zijn al indicator-specifieke aanbevelingen gedaan (zie de tekstboxen).

Ten eerste, ondanks het positieve oordeel van besturen en eindverantwoordelijke schoolleiders over de ontwikkeling en toepassing van strategisch personeelsbeleid blijkt uit het monitoronderzoek dat er nog werk te doen is aan de versterking van beleid en toepassing ervan en met name aan de doorwerking van leiderschap en strategisch personeelsbeleid. De opdrachten en handreikingen uit het katern 'Werk maken van strategisch HRM' (Leisink, Knies & Visser, 2019) blijven relevant. Belangrijk is dat de overheid op 10 mei 2023 een wetsvoorstel heeft gepubliceerd met wettelijke eisen aan strategisch personeelsbeleid.[17] Dit wettelijk kader geeft duidelijkheid over het blijvende belang dat gehecht wordt aan strategisch personeelsbeleid en aan het investeren van tijd en inzet door besturen en scholen. Het bevoegd gezag dient volgens het wetsvoorstel tenminste eenmaal in de vier jaar een strategisch personeelsbeleid vast te stellen, met daarbij inbegrepen de afstemming met externe ontwikkelingen, de afstemming met de onderwijskundige visie, ambitie en doelen, de duurzame inzetbaarheid en de professionele ontwikkeling van het personeel. Bovendien moet het bevoegd gezag zorgdragen voor uitvoering en monitoring van het strategisch personeelsbeleid, met tenminste eenmaal per jaar evaluatie en zo nodig wijziging. Deze eisen sluiten nauw aan bij de indicatoren die in dit monitor-onderzoek worden gehanteerd. Positief in deze benadering is dat schoolbesturen verplicht worden strategisch personeelsbeleid vast te stellen dat 'strategisch' is door de genoemde verbijzonderingen maar geen specifieke inhoudelijke operationalisering gegeven wordt aan de indicatoren die besturen kunnen hinderen de beleidsuitwerking af te stemmen op hun eigen situatie. De eis die aan monitoring wordt gesteld adresseert een zwak punt in de huidige praktijk. Bij elkaar komen deze eisen in sterke mate tegemoet aan de inzichten van HRM-onderzoek over de effectiviteit van strategisch personeelsbeleid.

[16] Slechts 36% tot 46% van de leraren rapporteert dat er sprake is van sterke collectieve samenwerking in de vorm van collegiale consultatie, het samen met collega's nemen van eigen initiatieven voor professionele ontwikkeling, de mogelijkheid om met collega's aan professionele ontwikkeling en onderwijsontwikkeling te werken en steun bij geregelde gesprekken over onderwijsontwikkeling en professionele ontwikkeling in hun team/sectie.
[17] Zie https://www.internetconsultatie.nl/strategischpersoneelsbeleid/b1

Ten tweede is het belangrijk dat de overheid zich bewust is van het risico van een dubbel signaal dat ze afgeeft aan besturen met de optuiging van onderwijsregio's/RATO (Regionale Aanpak Toekomst Onderwijsarbeidsmarkt) (zie OCW 2022 Bijlage bij Decemberbrief). Enerzijds worden besturen en scholen door middel van de bovengenoemde wettelijke eisen aan strategisch personeelsbeleid aangesproken op hun verantwoordelijkheid voor goed personeelsbeleid. Anderzijds creëren de RATO-initiatieven een nieuwe regionale actor en trekken de verantwoordelijkheid voor de aanpak van personeelstekorten en professionele ontwikkeling naar een boven-bestuurlijk niveau waarbij vertegenwoordigers van schoolbesturen po, vo en mbo, alsmede lerarenopleidingen en beroepsgroepen tot niet-vrijblijvende samenwerking moeten komen. Hoewel strategisch personeelsbeleid behoort tot het domein van de inrichting van de onderwijsorganisatie waar het bevoegd gezag in het Nederlands onderwijsstelsel vrij in is, lijkt het Ministerie van OCW toch te streven naar centrale sturing via het creëren van een nieuwe actor met eigen bevoegdheden (zie Hooge, Waslander & Theissens (2022) over deze vorm van meta-governance).[18] Dit roept de vraag op of het ministerie de kritische analyse deelt van het IBO-rapport (2022) dat het officieel omarmd heeft. Het IBO-rapport (2022) maakt een historische analyse van de veelheid van verschillende vormen van sturing op het niveau van het onderwijsstelsel en concludeert dat deze heeft geleid tot inconsistentie, sturingsoverload en beleidsresistentie. Het gevolg is, aldus het IBO-rapport (2022, p. 29) dat het initiële beleidsdoel niet wordt gehaald. Dit dreigt zich hier te herhalen. Voor besturen en schoolleiders kan het OCW RATO-beleid afbreuk doen aan de strekking van de wettelijke eisen aan strategisch personeelsbeleid, niet alleen vanwege de overload van verschillende sturingsinterventies van de overheid maar ook vanwege de onduidelijkheid over de verantwoordelijkheid van het bevoegd gezag die door de verschillende beleidsvoornemens ontstaat. Bijvoorbeeld door de indruk te wekken dat de verantwoordelijkheid voor strategisch personeelsbeleid toch boven-bestuurlijk wordt belegd en schoolbesturen niet zelf gericht beleid hoeven te ontwikkelen. De uitdaging is om regionale samenwerking op het gebied van professionele ontwikkeling en de aanpak van arbeidsmarktproblemen te combineren met de afstemming van strategisch personeelsbeleid door besturen en schoolleiders op de onderwijsvisie en onderwijskundige doelen van hun scholen. In de huidige situatie is volgens het monitor-onderzoek al een probleem te zien in de doorwerking van op centraal bestuursniveau ontwikkeld strategisch personeelsbeleid naar de ontwikkeling van het gewenste onderwijs voor individuele scholen onder dat bestuur. Dat probleem zal nog groter worden als beleid voor professionele ontwikkeling en personeelstekorten wordt ontwikkeld op boven-bestuurlijk regionaal niveau. Daarom is het belangrijk dat de RATO-vorming gepaard gaat met vergroting van de rol en bevoegdheid van schoolleiders in de ontwikkeling en implementatie van strategisch personeelsbeleid voor hun eigen school binnen de kaders van het hogerop vastgestelde beleid.

Ten derde, voor de VO-raad is het aan te bevelen verder te onderzoeken welke vorm van ondersteuning van sectorontwikkeling effectief is. Dit monitor-onderzoek geeft informatie die op het oog tegenstrijdigheden bevat. Enerzijds oordelen besturen en eindverantwoordelijke

[18] Volgens het Ministerie van OCW gaat het bij de RATO-verantwoordelijkheid in elk geval om activiteiten gericht op het werven, matchen, opleiden, begeleiden en professionaliseren van onderwijspersoneel. Het is volgens de Bijlage bij de Decemberbrief ook mogelijk om bij de regio's onderwijspersoneel aan te stellen.

schoolleiders positief over deskundige ondersteuning vanuit de sector. Anderzijds heeft de meerderheid van besturen en schoolleiders naar eigen zeggen niet of nauwelijks gebruik gemaakt van de hulpmiddelen die de VO-raad beschikbaar heeft gesteld voor de ontwikkeling en toepassing van strategisch personeelsbeleid. Enerzijds gaan de handreikingen en praktijkvoorbeelden over onderdelen van strategisch personeelsbeleid uitgebreid in op de mogelijkheden en problemen van doorwerking van beleid tot op de werkvloer. Anderzijds klinkt er in de positieve percepties en rapportcijfers van besturen en eindverantwoordelijke schoolleiders weinig besef door van de beperkingen in de doorwerking van hun strategisch personeelsbeleid. De uitdaging is om door te dringen tot besturen en eindverantwoordelijke schoolleiders die zich niet bewust zijn van de gebrekkige doorwerking van hun beleid. Dat vraagt er om de bestaande vormen van ondersteuning aan te vullen met een soort reality check voor besturen en eindverantwoordelijke schoolleiders waardoor ze ontdekken in hoeverre hun beleid daadwerkelijk ondersteuning biedt aan medewerkers en dit ook zo wordt ervaren op de werkvloer. Dat kan bijvoorbeeld door uitdrukkelijker bij de ontwikkeling van beleid in gesprek te gaan met de middenmanagers die veel dichter bij leraren staan en kennis hebben van de behoeften op de werkvloer en van wat zij als middenmanagers zelf nodig hebben om leraren te faciliteren en te steunen. Andere mogelijkheden voor besturen en eindverantwoordelijke schoolleiders zijn het periodiek en gericht in gesprek gaan met groepen medewerkers rond een bepaald vraagstuk zoals werkdruk/stress, of door middel van een school-brede diagnose met behulp van de Spiegel Personeel en School[19]. Ook zal het aan het lerend vermogen van besturen bijdragen als de VO-raad er een staande praktijk van maakt dat besturen elkaar periodiek collegiaal visiteren voor een doorlichting van onderwijs- en strategisch personeelsbeleid, implementatie en resultaten.

[19] www.personeelenschool.nl

Bijlage A

A.1 Theoretisch kader
A.2 Literatuurlijst

A.1 Strategisch personeelsbeleid (HRM) in de context van het voortgezet onderwijs

Deze bijlage 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 (Knies, Leisink & Penning de Vries, 2021) overgenomen en aangevuld met inzichten uit recent onderzoek. Een uitgebreide toelichting voor besturen en schoolleiders over strategisch personeelsbeleid in het onderwijs is ook te vinden in het door de VO-academie in 2019 uitgegeven katern 'Werk maken van strategisch HRM' (zie Leisink, Knies & Visser, 2019).

A1.1. 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, algemeen gesteld, om: de onderwijskundige doelen, goed werkgeverschap, en de continuïteit 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 en aanbod op de arbeidsmarkt, en gebruik van ICT/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, pesten en diversiteit; of bijvoorbeeld het overheidsbeleid ten aanzien van langer doorwerken en latere pensionering).

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

Een 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. Sommige van deze factoren kunnen tot strategisch personeelsbeleid worden gerekend. In het onderwijsveld en ook in onderwijsonderzoek gaat het vaak over activiteiten van schoolleiders die niet als 'strategisch personeelsbeleid' worden geduid; zie bijvoorbeeld onderzoek van Robinson, Lloyd & Rowe (2008) die het onder de noemer 'leiderschap' onder andere heeft over 'strategic resourcing' (o.a. werving en toewijzing van capaciteit aan prioritaire onderwijsdoelen), 'promoting and participating in teacher learning' en 'ensuring an orderly and supportive environment'. In ons onderzoek wordt de in HRM-onderzoek

gangbare bredere opvatting van 'strategisch personeelsbeleid' gebruikt. De verschillen in de manier waarop het begrip sHRM/strategisch personeelsbeleid wordt gedefinieerd tonen het belang van een expliciete definitie. Die definitie dient 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.

A1.2. 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 (Konermann & 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 team-/afdelingsleiders 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, diens professionele ruimte en gespreid leiderschap.

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 recente beleidsvoornemen van het Ministerie van OCW (2020b, 2022) om door middel van wettelijke eisen schoolbesturen verantwoordelijk te maken voor een strategisch personeelsbeleid dat bijdraagt aan onderwijskundige schooldoelen en goed werkgeverschap bestendigt het overheidsbeleid van de afgelopen jaren en erkent het blijvende belang 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). Dit onderzoek heeft tevens de basis gelegd voor de keuze en operationalisering van de indicatoren die gebruikt worden in de reeks van VO-Monitor onderzoeken (2018, 2020, 2023) om een valide beeld te geven van de staat van strategisch personeelsbeleid. Een van die indicatoren is de kwaliteit van implementatie van strategisch personeelsbeleid door schoolleiders, waarmee de inzichten waar IPB de weg voor bereidde op een essentieel punt zijn aangevuld.

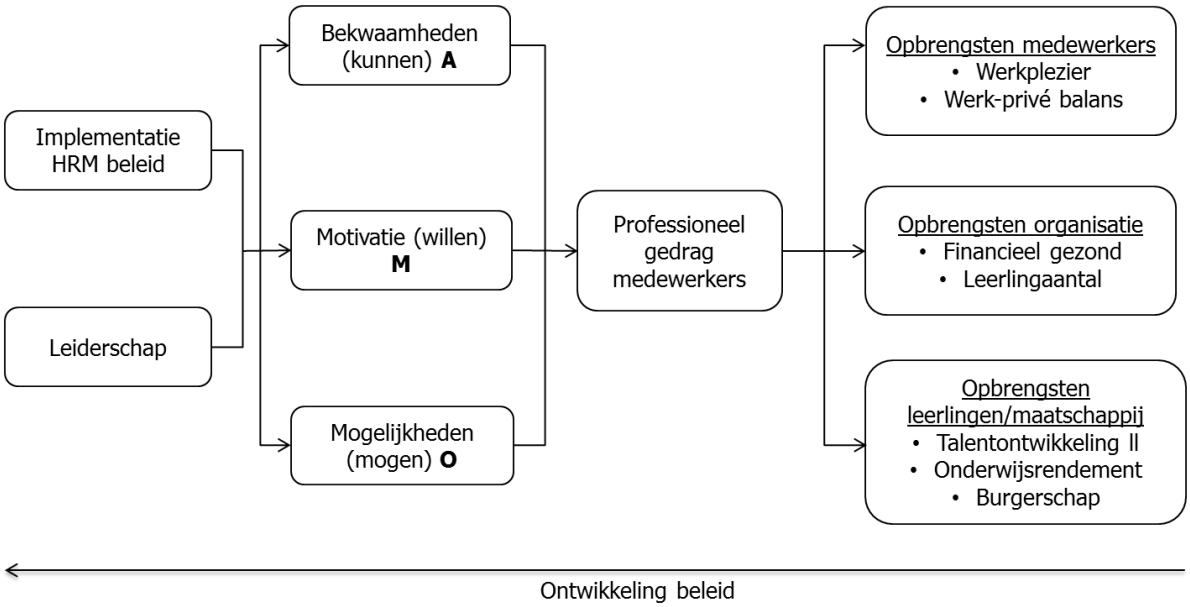
A1.3. VOORWAARDEN DIE DE EFFECTIVITEIT VAN STRATEGISCH PERSONEELSBELEID BEPALEN

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 HRM-waardeketen in Figuur A1.1 (gebaseerd op Knies & Leisink 2014).



Figuur A1.1. 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 (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 maatregelen 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, uitdagende taken die ontwikkelingsmogelijkheden bieden; 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, Bailey, Berg & Kalleberg., 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 leidinggevenden elkaar nodig hebben en versterken (zie verder het door de VO-academie uitgegeven katern over peoplemanagement; Knies & Visser, 2018).

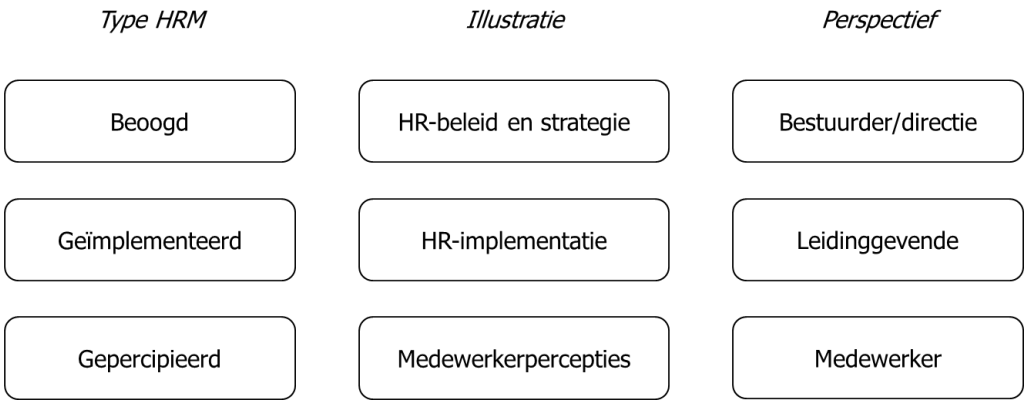
Peoplemanagement is één component van het leiderschap van schoolleiders. Een andere essentiële component is het onderwijskundig leiderschap van schoolleiders (zie de herijkte beroepsstandaard voor schoolleiders; SRVO, 2021). Hieronder wordt begrepen: het (met andere stakeholders) ontwikkelen van een 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, Sleegers, Leithwood & Jantzi, 2003, 2009; Hallinger, 2011; Yukl, 2012). Het onderwijskundig leiderschap van schoolleiders is van groot belang in de HRM-waardeketen, op het niveau van zowel eindverantwoordelijke schoolleiders als team- /afdelingsleiders/middenmanagers (Onderwijsraad, 2018; Oomens & Bokdam, 2018). Onderwijskundig leiderschap levert een belangrijke bijdrage aan het houvast van de onderwijsvisie van de school voor het professioneel gedrag van leraren en aan het ontwikkelen van de school als professionele leergemeenschap (De Jong et al., 2022; Neeleman & Visser, 2022).

A1.4. STRATEGISCH PERSONEELSBELEID VANUIT DRIE PERSPECTIEVEN

Wright en Nishii (2013) maken een onderscheid tussen *intended* (beoogd) HRM, *actual* (geïmplementeerd) HRM en *perceived* (gepercipieerd) 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 leidinggevenden in de organisatie wordt geïmplementeerd. Bovendien impliceert dit inzicht dat niet alle medewerkers het door hun leidinggevende geïmplementeerde beleid op dezelfde manier ervaren. De karakterisering van de leidinggevende als uitvoerder van het beoogde HRM-beleid wordt door Kehoe en Han (2020) als simplificatie gezien. Zij argumenteren dat de rol van leidinggevenden verder gaat. Leidinggevenden vertalen het HRM-beleid op een gedifferentieerde manier zodat het aansluit bij de behoeften van bepaalde categorieën personeel en individuen (maatwerk). Bovendien nemen leidinggevenden ook zelf het initiatief tot (nieuwe) strategische activiteiten omdat het formele beleid van de organisatie niet altijd past bij de lokale context. Dergelijke activiteiten worden later soms opgenomen in het officiële beoogde beleid.

Het onderscheid tussen beoogd, geïmplementeerd en gepercipieerd personeelsbeleid maakt duidelijk dat het type informatie dat over strategisch personeelsbeleid wordt verkregen afhankelijk is van de geleding in een organisatie die wordt bevraagd. Wanneer het bestuur of de directie wordt bevraagd wordt een beeld geschetst over het formele strategisch personeelsbeleid zoals het bedoeld is. Wanneer leidinggevenden worden bevraagd, wordt inzicht verkregen over het in de praktijk geïmplementeerde beleid. Wanneer medewerkers worden bevraagd, levert dat inzicht op in de wijze waarop zij het door hun leidinggevende geïmplementeerde beleid ervaren. Figuur A1.2 (gebaseerd op Knies, 2012) vat het onderscheid samen.



Figuur A1.2. Onderscheid tussen beoogd, geïmplementeerd en gepercipieerd 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.

Anders dan bij het eerste monitoronderzoek in 2018 (dat alleen onder VO besturen werd uitgevoerd) is aan het monitoronderzoek in 2020 ook door schoolleiders en leraren deelgenomen. Het theoretisch verwachtte mechanisme van de afnemende opbrengsten werd daarbij zichtbaar. Het verschil in percepties van het leiderschapsgedrag van een leidinggevende tussen een leidinggevende en zijn/haar medewerkers is een bekend verschijnsel in leiderschapsonderzoek (Fleenor, Smither, Atwater, Braddy & Sturm, 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 dus het effect van hun peoplemanagement overschatten. 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).

In de praktijk houdt het mechanisme van de afnemende opbrengsten in dat het strategisch personeelsbeleid, zoals vastgesteld door een schoolbestuur en uitgevoerd door schoolleiders, minder effectief is in het bijdragen aan het realiseren van de door het bestuur beoogde opbrengsten. Dat kan concreet betekenen dat de leeropbrengsten van leerlingen - denk aan het bereikte niveau van basisvaardigheden op het gebied van rekenen, taal en burgerschap - minder zijn dan gewenst, of dat de deelname aan professionaliseringsactiviteiten door leraren of hun werktevredenheid lager uitpakken dan beoogd. De oorzaken van deze ineffectiviteit of gebrek aan doorwerking kunnen variëren. Een oorzaak kan liggen bij het bestuursbeleid. De Inspectie van het Onderwijs (2022c) constateert bijvoorbeeld dat bij de helft van de besturen in het VO een visie op taal, rekenen en burgerschap ontbreekt. Zonder visie, ambities en concrete onderwijskundige doelen is het voor besturen moeilijk of onmogelijk om te sturen op goed onderwijs onder meer door daarop afgestemd personeelsbeleid. Bovendien betekent een gebrekkige of ambigue visie van een bestuur dat schoolleiders meer ruimte hebben om te handelen op grond van hun eigen interpretatie. Een andere oorzaak kan liggen bij de schoolleiding, wanneer die bijvoorbeeld de vaardigheid mist om tegenvallende schoolresultaten te analyseren en passende maatregelen te nemen zoals bijvoorbeeld gerichte scholing van leraren op het vlak van differentiatievaardigheden.

Dit type verklaring voor gebrekkige doorwerking sluit aan bij aannames die door Honingh, Basten, Oude Groote Beverborg en Nolen (2022) worden bekritiseerd. Honingh et al. (2022) analyseren de in de beleidstheorie veronderstelde ‘sturingsketen van het bestuur tot in de klas’ en stellen dat onderwijsbeleid dat is gebaseerd op de aanname van verticale sturing te smal is en te sterk uitgaat van sturing als een rationeel lineair proces. Zij menen dat het onderwijsveld daarvoor te complex en te heterogeen is omdat er meerdere actoren zijn met een eigen logica en verantwoordelijkheid die opeenvolgend en gelijktijdig met elkaar interacteren. Het onderzoek van Honingh et al. (2022) gaat over sturingsrelaties in de context van vormgeven aan toekomstgericht onderwijs in het PO. Zij stellen dat, naast schoolbesturen en leidinggevenden, leraren eigen opvattingen hebben en acties ondernemen wat het idee van verticale lineaire sturing ondergraaft. De rol die leraren nemen in het domein van onderwijsontwikkeling lijkt echter onwaarschijnlijk op het gebied van strategisch personeelsbeleid. De doorwerking van strategisch personeelsbeleid zal geanalyseerd worden met behulp van het onderscheid dat HRM-onderzoek maakt tussen beoogd, geïmplementeerd en gepercipieerd strategisch personeelsbeleid. In deze keten kunnen op

verschillende plaatsen problemen in de doorwerking ontstaan. Door de percepties van besturen en eindverantwoordelijke schoolleiders te vergelijken kan een indruk gekregen worden van de mate waarin het door het bestuur vastgestelde strategisch personeelsbeleid aansluit bij wat de eindverantwoordelijke schoolleider feitelijk waarneemt en nodig acht. Door de percepties van eindverantwoordelijke schoolleiders en van middenmanagers te vergelijken kan een indruk gekregen worden van de mate waarin middenmanagers de beleidsmaatregelen hebben die zij nodig achten. Door de percepties van middenmanagers en leraren te vergelijken kan een indruk gekregen worden van de mate waarin de implementatie van het strategisch personeelsbeleid uiteindelijk de ondersteuning aan leraren levert die zij voor hun professioneel gedrag en welzijn nodig achten. De analyse van de doorwerkingsketen wordt uitgevoerd op het niveau van scholen met eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers van dezelfde school en middenmanagers en leraren van dezelfde school. De analyse op schoolniveau kan met meer zekerheid resulteren in uitspraken over doorwerking omdat de geledingen dezelfde schoolcontext delen en het over hetzelfde strategisch personeelsbeleid hebben; er is geen verstorende invloed van factoren zoals schoolgrootte, soorten afdelingen en leerlingenpopulatie die een rol zouden spelen als schoolleiders, middenmanagers en leraren van verschillende scholen de basis zouden vormen van de analyse van doorwerking van beleid.

A1.5. 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, Burdorf, Schaufeli, van der Wilt, Zijlstra, Brouwer & Bültmann (2010, p. 8): ‘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. De verhouding tussen verschillende componenten (werkvermogen, vitaliteit, employability) is bovendien complex (bijvoorbeeld Van Vuuren & Marcelissen, 2013). Voor het monitoronderzoek 2018 is deze brede omschrijving op basis van adviezen van TNO en de Universiteit Utrecht toegespitst. Ten eerste is 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 taken en taakbelasting omgaan. Daarom besteedt het onderzoek ook aandacht aan de mate waarin leraren ruimte hebben om mee te beslissen over de aanpak van hun eigen lessen, de tijden waarop ze werken, en de verdeling van lesgebonden en niet-lesgebonden taken. Op een vergelijkbare manier is aandacht besteed aan de mate waarin schoolleiders zelfstandig beslissen over zaken als het ontwerpen en uitvoeren van onderwijsprocessen en de bedrijfsvoering.

Ten tweede is gekozen voor het in de definitie van duurzame inzetbaarheid belangrijke element dat medewerkers over de mogelijkheden en voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk te (blijven) functioneren (ook wel employability genoemd). Opleiding en ontwikkeling dragen bij aan duurzame inzetbaarheid (Van Vuuren, Stoffers & Lancée, 2018). Een relevant aspect is dus de ondersteuning die het strategisch personeelsbeleid biedt aan het ontwikkelperspectief van leraren en schoolleiders (zie A1.6). Over de mogelijkheden om in huidig en toekomstig werk te (blijven) functioneren (employability) kan een uitspraak worden gedaan door informatie over twee aspecten te combineren, 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 employability of duurzame inzetbaarheid (zonder de component vitaliteit waar de eerdergenoemde arbeidsrisico's betrekking op hebben). Wanneer inzetbaarheid wordt afgemeten aan de subjectief gepercipieerde baankansen, meent ruim twee derde van de VO-medewerkers dat ze makkelijk een nieuwe baan/functie bij een andere werkgever zou kunnen krijgen en slechts 40% bij de huidige werkgever (Van Nuland & Marthaler, 2021). Dit laatste zegt ook iets over de loopbaanmogelijkheden die in het onderwijs beperkt zijn. De werkdruk, die in het onderwijs als hoog wordt ervaren, is een belangrijke oorzaak van ziekteverzuim en de wens om eerder dan de AOW-leeftijd uit te treden (Van Nuland & Marthaler, 2021).

A1.6. 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). Snoek, de Wit, Dengerink, van der Wolk, van Eldik & Wirtz (2017) zien mogelijkheden voor professionele ontwikkeling en doorgroei voor leraren op vier domeinen. De kern van het leraarschap ligt in het domein van het ondersteunen van het leren van leerlingen. Leraren kunnen deze primaire taak gedurende hun loopbaan combineren met één of meer andere domeinen: ondersteunen van het leren van collega's, ontwikkelen van onderwijs, en organiseren van onderwijs. Door een gericht beleid van scholen op deze domeinen krijgen leraren meer doorgroeimogelijkheden.

Strategisch personeelsbeleid biedt ondersteuning voor professionele ontwikkeling die *individueel* georiënteerd 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. Een specifiek aandachtspunt bij de doorlopende professionele ontwikkeling van leraren is de begeleiding van beginnende leraren. Reden daarvoor is dat in het VO ongeveer 11% van de beginnende leraren het vak binnen twee jaar verlaat (Inspectie van het Onderwijs, 2022).

De Onderwijsraad (2016) benadrukt dat ook het gebruik van professionele ruimte voor *collectieve* ontwikkeling door teams en secties belangrijk is. Daarbij gaat het om het gecombineerd leren en ontwikkelen van onderwijs door leraren in professionele leergemeenschappen (Sligte, Admiraal, Schenke, Emmelot & de Jong, 2018). 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 (Inspectie van het Onderwijs, 2020).

Recent onderzoek laat zien dat VO-medewerkers in meerderheid tevreden zijn over de ontwikkelmogelijkheden in hun werk maar dat nog geen 40% tevreden is over de loopbaanmogelijkheden (Van Nuland & Marthaler, 2021). Bijna 80% van de VO-leerkrachten heeft in 2021-2022 aan een of andere vorm van professionele ontwikkeling deelgenomen; onvoldoende tijd is de meest genoemde reden voor niet-deelname (DUO Onderwijsonderzoek, 2022). Rond een derde van de VO-leraren vindt dat de schoolleiding geen duidelijke visie heeft op de ontwikkeling van medewerkers en er geen/weinig aandacht aan besteedt in gesprekken (DUO Onderwijsonderzoek, 2022).

Aandacht voor de professionele ontwikkeling van schoolleiders is van oudsher achtergebleven bij die voor leraren (Oomens & Bokdam, 2018). 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[20] en het document 'Een vak apart: Schoolleidersagenda'[21]. De VO-academie biedt talloze activiteiten gericht op de professionalisering van schoolleiders, ook 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). In het pleidooi voor een krachtige rol voor schoolleiders pleit de Onderwijsraad (2018) er tevens voor dat besturen met hun strategisch personeelsbeleid meer gelegenheid bieden aan schoolleiders om zich te ontwikkelen, 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. De praktijk is dat het overgrote deel van schoolleiders en bestuurders eens per jaar een gesprek over hun professionele ontwikkeling heeft met hun leidinggevenden en tevreden is over de begeleiding die zij van hun leidinggevende ontvangen (Schenke, Stronkhorst, Bomhof & de Jong, 2022). Overigens zien eindverantwoordelijke schoolleiders hun professionele ontwikkeling meer als hun eigen verantwoordelijkheid waarbij zij wel input van hun bestuur, collega's en medewerkers meenemen. Team- en afdelingsleiders hebben behoefte aan meer sturing in gesprekken met hun leidinggevende (De Jong et al., 2021).

A1.7. ONTWIKKELINGEN IN DE CONTEXT VAN BESTUREN EN SCHOLEN

De ontwikkeling in de afgelopen twee decennia van de aandacht voor strategisch personeelsbeleid in het VO is in A1.2 kort beschreven. Beleidsmakers hebben getracht met onder meer sectorakkoorden, financiële middelen en professionele advisering besturen en schoolleiders te bewegen tot een gerichte inzet op strategisch personeelsbeleid. De monitoronderzoeken van 2018, 2020 en 2023 beschrijven de staat van strategisch personeelsbeleid en maken het mogelijk de ontwikkeling over de tijd in beeld te brengen. Bij deze monitoring past een toelichting.

De term 'monitoring' roept bij bestuurders en schoolleiders de associatie van 'controle' op. Zij zeggen zelf de voorkeur te geven aan leren en reflectie (De Jong et al. 2021). Ook termen als 'opbrengsten', 'prestaties' en 'prestatiemanagement' worden met argwaan bekeken in het onderwijsveld en de publieke sector in bredere zin. Onderzoekers die onderzoek in de publieke sector doen, hebben vergelijkbare bedenkingen zoals de verenging van de publieke waarde die publieke instellingen creëren tot meetbare indicatoren en de fixatie op verantwoording, controle en centrale sturing (zie bijv. Nielsen & Gron, 2021). Het alternatief van deze onderzoekers is niet om geen monitor-onderzoeken te doen, maar met praktijkdeskundigen in gesprek te gaan over passende indicatoren en platforms te creëren waar met betrokkenen uit de praktijk de bevindingen geduid worden en gezocht wordt naar manieren om de kwaliteit van publieke dienstverlening te verbeteren. Bij deze benadering van monitoring sluit ons onderzoek aan.

[20] https://www.vo-raad.nl/themas/leiding-geven-op-school.

[21] https://www.vo-raad.nl/system/downloads/attachments/000/000/364/original/041917_Schoolleidersagenda.pdf?1492684973.

Monitoring impliceert niet dat bestuurders en schoolleiders worden ‘afgerekend’ op de ontwikkeling in strategisch personeelsbeleid over de periode 2018-2020-2023. Er zijn gedurende deze periode verschillende omstandigheden die meer of minder grote impact gehad hebben op het onderwijsveld, het bestuurlijk vermogen en het functioneren van besturen en scholen. Die factoren zijn zo goed mogelijk in het onderzoek meegenomen om tot een realistische beoordeling van de ontwikkeling te komen. Op de eerste plaats gaat het om de impact van de corona-pandemie, met name in de periode 2020-2022. Voor het onderwijs leidde dit tot allerlei maatregelen van mondkapjes, zelf-testen, looproutes via hybride onderwijs tot volledige schoolsluiting en online onderwijs. Uit onderzoek van de Inspectie van het Onderwijs (2021) blijkt dat besturen zich wat betreft hun personeel de meeste zorgen maakten over de werkdruk en de toename van stress. Leraren maakten zich eveneens zorgen over de werkdruk, maar hebben voldoende ondersteuning vanuit hun schoolleiding ervaren. Voor schoolleiders en leraren was de eerste prioriteit om de voortgang van het onderwijs zo goed mogelijk te verzekeren. Het is denkbaar dat andere zaken minder aandacht kregen zoals de deelname aan professionele ontwikkeling (De Jong et al., 2021).

Op de tweede plaats is het interessant aandacht te geven aan de mogelijke doorwerking van de bestuurlijke context op besturen en scholen. Daarbij gaat het om het beleid van het Ministerie van OCW dat de ambities van het Sectorakkoord gepaard liet gaan met extra financiële middelen voor de versterking van strategisch personeelsbeleid in het algemeen, de begeleiding van startende leraren en schoolleiders, en de duurzame inzetbaarheid van personeel. In een evaluatie van de besteding van de aanvullende bekostiging medio 2022 stellen Dekker et al. (2022) vast dat de periode sinds begin 2021 voor een evaluatie kort was en dat Corona en het lerarentekort een grote impact op scholen hebben gehad. Niettemin hebben schoolbesturen aandacht besteed aan het personeelsbeleid en de met name genoemde onderdelen, zij het wat minder aan de begeleiding van startende schoolleiders. Dekker et al. (2022) stellen vast dat besturen werken aan strategisch personeelsbeleid en dat op diverse aandachtspunten verbeteringen mogelijk zijn maar dat daar tijd voor nodig is. Dekker et al. (2022) concluderen echter ook dat het niet mogelijk is het effect van het financiële instrument geïsoleerd van andere (verwante) regelingen vast te stellen.

Een ander aspect van de bestuurlijke context dat invloed gehad kan hebben op besturen en scholen is het toezicht door de Inspectie van het Onderwijs dat met ingang van augustus 2021 met een herzien onderzoekkader is gaan werken. In gesprekken met besturen en schoolleiding besteedt de inspectie aandacht aan het personeelsbeleid en leiderschap gericht op onder meer het gezamenlijk werken aan professionaliteit, een kwaliteits- en verbetercultuur.

Tenslotte is het ook relevant aandacht te besteden aan acties die de VO-raad heeft ondernomen om besturen en schoolleiders te stimuleren, te informeren en te ondersteunen bij het werk maken van strategisch HRM. Deze acties hebben allerlei vormen: een Stappenplan Strategisch

Personeelsbeleid, factsheets die via verschillende media onder de aandacht worden gebracht, praktijkvoorbeelden, video's en podcasts van de VO-academie[22].

Aandacht besteden aan deze contextuele omstandigheden en invloeden betekent niet dat we van mening zouden zijn dat besturen en schoolleiders geen strategische ruimte hebben om (personeels)beleid te ontwikkelen en toe te passen. Die ruimte hebben ze volgens de institutionele theorie in het onderzoek van HRM wel (Paauwe & Farndale, 2017), onder meer door hun duiding van de externe ontwikkelingen en de ruimte die ze creëren en nemen om passende en samenhangende activiteiten te ondernemen afgestemd op de eigen strategische doelen.

[22] Zie https://www.vo-raad.nl/onderwerpen/strategisch-personeelsbeleid/praktijk-ondersteuning voor een overzicht.

A2. 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.

Boogaard, M., Glaudé, M., Schenke, W., Weijers, D., & Snoek, M. (2018). *Loopbaanpaden van leraren in het voortgezet onderwijs*. Amsterdam: Kohnstamm Instituut.

Boselie, P. (2014). *Strategic Human Resource Management: A Balanced Approach*. 2e 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.

De Jong, L., Vaessen, A., Admiraal, W. & Schenke, W. (2022). *Duurzame ontwikkeling van de school als professionele leergemeenschap.* Amsterdam: Kohnstamm Instituut.

Dekker, B., Haanstra, V., Vadanescu, A., Wagenaar, M., & Wel, J. van der. (2022). *Evaluatie aanvullende bekostiging shrm, begeleiding en verzuim vo*. Amsterdam: Regioplan.

DUO Onderwijsonderzoek (2022). *Monitor persoonlijke & professionele ontwikkeling*. Utrecht: DUO Onderzoek & Advies.

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.

Honingh, M., Basten, F., Oude Groote Beverborg, A., & Nolen, M. (2022). *Aard en doorwerking van sturingsrelaties: de sleutel tot toekomstgericht onderwijs?* Nijmegen: Institute for Management Research.

Hooge, E., Waslander, S., & Theisens, H. (2022). The many shapes and sizes of meta-governance. An empirical study of strategies applied by a well-advanced meta-governor: the case of Dutch central government in education, *Public Management Review*, 24:10, 1591-1609.

Hulsbos, F. & Visser, S. (2020). *Wisselend Invloed Uitoefenen. Gespreid Leiderschap in het Onderwijs*. Utrecht: VO-academie.

IBO (2022). *Koersen op kwaliteit en kansengelijkheid*. Den Haag.

Inspectie van het Onderwijs (2020). *De staat van het Onderwijs 2020*. Utrecht.

Inspectie van het Onderwijs (2021). *Technisch rapport voortgezet onderwijs. Bovensectoraal themaonderzoek 16 maanden coronacrisis*. Utrecht.

Inspectie van het Onderwijs (2022). *Technisch rapport Basisvaardigheden bij in- en uitstroom*. Utrecht: Inspectie van het Onderwijs.

Inspectie van het Onderwijs (2023). *De staat van het Onderwijs 2023*. Utrecht.

Kehoe, R., & Han, J. (2020). An expanded conceptualization of line managers' involvement in human resource management, *Journal of Applied Psychology*, 105(2): 111-119.

Knies, E. (2012). *Meer Waarde Voor en Door Mensen. Een Longitudinale Studie naar de Antecedenten en Effecten van Peoplemanagement*. Proefschrift Universiteit Utrecht. 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.

Knies, E., Leisink, P., & Penning de Vries, J. (2021). *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*. Utrecht: Universiteit Utrecht.

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.

Ministerie van OCW (2022). *Decemberbrief Lerarenbeleid*. Brief aan de Tweede Kamer. Den Haag.

Neeleman, A., & Visser, S. (2022). *Werken aan een lerende cultuur. Kennisgedreven leiderschap in het onderwijs*. Utrecht: VO-academie.

Nielsen, P., & Gron, C. (2021). How can public managers use performance management for improvement without demotivating employees?, in P. Leisink et al. (eds) *Managing for Public Service Performance: How People and Values Make a Difference*, pp. 142-160. Oxford: Oxford University Press.

Onderwijscoöperatie (2017). *De staat van de leraar 2017*. Utrecht: Onderwijscoöperatie.

Onderwijsraad (2016). *Een Ander Perspectief op Professionele Ruimte in het Onderwijs*. Den Haag.

Onderwijsraad (2018). *Een Krachtige Rol voor Schoolleiders*. Den Haag.

Oomens, M., & Bokdam, J. (2018). *Professionalisering en positionering team- en afdelingsleiders vo*. Utrecht: Oberon.

Paauwe, J., & Farndale, E. (2017). *Strategy, HRM and Performance: A Contextual Approach*. Oxford: Oxford University Press.

Penning de Vries, J., Knies, E. & Leisink, P.L.M. (2020). (2022). Shared perceptions of supervisor support: What processes make supervisors and employees see eye to eye?. *Review of Public Personnel Administration*, 42(1), 88-112.

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.

Robinson, V., Lloyd, C., & Rowe, K. (2008). The Impact of Leadership on Student Outcomes: An Analysis of the Differential Effects of Leadership Types, *Educational Administration Quarterly*, 44(5): 635-674.

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.

Schenke, W., Stronkhorst, E., Bomhof. M, & De Jong, A. (2022). *Monitor Professionele ontwikkeling schoolleiders en bestuurders VO 2020-2021.* Amsterdam: Kohnstamm Instituut.

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., & Cijvat, I. (2023). Patronen in scholen. Waarom het leren van leraren problematisch is. *Van 12 tot 18*. Nr 4. 3 april 2023.

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 Harten, J. (2016). *Employable Ever After. Examining the Antecedents and Outcomes of Sustainable Employability in a Hospital Context*. Proefschrift Universiteit Utrecht. Utrecht.

Van Nuland, E., & Marthaler, J. (2021). *Sectoranalyse duurzame inzetbaarheid Voortgezet Onderwijs*. Den Haag: Voion.

Van Vuuren, T., & Marcelissen, F. (2013).Werkvermogen, vitaliteit en employability naar leeftijd en opleiding in het primair onderwijs. *Tijdschrift voor HRM*, 16(2): 45-62.

Van Vuuren, T., Stoffers, J., & Lancée, V. (2018). Het effect van opleiding en training op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. *Tijdschrift voor HRM*, 21(1): 18-35.

Van Zijtveld, S., & Van Hassel, D. (2023*). Loopbanen van schoolleiders. Verkenning van belemmeringen en mogelijkheden voor instroom, doorstroom en behoud*. Den Haag: Voion.

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 B

Verantwoording van opzet en uitvoering van het onderzoek

Het monitoronderzoek 2023 bestaat uit twee parallel uitgevoerde onderzoeken, namelijk een onderzoek onder schoolbesturen die daarvoor rechtstreeks zijn benaderd, en een onderzoek onder schoolleiders en leraren, waarvoor de bij de VO-raad bekende leidinggevenden zijn benaderd en via hen leraren in hun school. Omdat de onderzoeken in bepaalde opzichten verschillen, worden de opzet en uitvoering hieronder afzonderlijk verantwoord.

Voorafgaand aan het onderzoek zijn afspraken gemaakt inzake de verwerking en bescherming van gegevens overeenkomstig de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) en de Uitvoeringswet AVG. Er is een Verwerkersovereenkomst opgesteld tussen de VO-raad en de Universiteit Utrecht over de verwerking, bewaring, bescherming en vernietiging van persoonsgegevens. In overleg met de Privacy Officers van de Universiteit Utrecht is een privacyverklaring opgesteld met informatie voor personen die zijn uitgenodigd om aan het onderzoek deel te nemen. Deze privacyverklaring was online te raadplegen door respondenten voordat hen gevraagd werd of zij akkoord gingen met deelname aan het onderzoek. Bovendien is respondenten aan het slot van de vragenlijst gevraagd of zij akkoord gingen met de verwerking van de door hen verstrekte gegevens. Omdat het onderzoek een herhaling is van het eerdere onderzoek waar de Ethische Toetsingscommissie van de Faculteit Recht, Economie, Bestuur en Organisatie van de Universiteit Utrecht in 2020 geen bezwaar tegen maakte, heeft de

Toetsingscommissie geen aanleiding gezien tot hernieuwde beoordeling van het voorgenomen onderzoek.

B1. POPULATIE EN RESPONS

B1.1. Populatie en respons besturen

Net als in 2018 en 2020 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 285 besturen. Op de lijst ontbrak een aantal adressen en stonden enkele besturen dubbel op de lijst. Uiteindelijk zijn er 277 besturen benaderd voor deelname aan het onderzoek. Tabel 1 vermeldt de respons van besturen.

Tabel 1. Respons besturen

	Besturen	Leerlingen	Vestigingen
Deelgenomen	86	326.665	494
Totaal	277	941.478	1.450
Percentage	31%	35%	34%

Een intensieve benadering van besturen heeft bijgedragen aan de respons van 31%. Op 19 januari 2023 is een persoonlijke uitnodiging van de voorzitter van de VO-raad aan alle besturen gestuurd met de oproep om deel te nemen aan het onderzoek. Deze uitnodiging bevatte een link naar de online vragenlijst en naar de privacyverklaring. De online vragenlijst heeft tot 4 maart 2023 uitgestaan. In de tussentijd zijn twee reminders gestuurd. Bovendien hebben medewerkers van de VO-raad bestuurders uit hun netwerk benaderd met het verzoek aan het onderzoek mee te doen.

Van de besturen VO heeft 31% deelgenomen aan het onderzoek. Van de 105 ingevulde vragenlijsten zijn er 19 niet bruikbaar omdat de bestuurders geen akkoord hebben gegeven op het informed consent. In de meeste gevallen (71%) 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 (3.843[23]) van besturen die hebben deelgenomen aan het onderzoek is hoger dan het gemiddeld aantal leerlingen van besturen in Nederland (3.031). Het gemiddeld aantal vestigingen waarvoor besturen verantwoordelijk zijn is bij besturen die hebben deelgenomen aan ons onderzoek iets hoger (5,81) dan het landelijk gemiddelde (5,31). Er zijn geen indicaties dat de besturen die hebben deelgenomen aan het onderzoek in 2023 niet representatief zijn voor de sector. Statistische analyse wijst uit dat er geen verschillen zijn tussen besturen naar

[23] Gegevens over aantal besturen, vestigingen en leerlingen in Nederland is gebaseerd op 'Open onderwijsdata Voortgezet onderwijs 2022' van DUO. https://duo.nl/open_onderwijsdata/voortgezet-onderwijs/

gelang het aantal scholen waarover zij het bevoegd gezag vormen en dat de besturen die aan het onderzoek deelnamen representatief zijn in termen van het aantal vestigingen waarover zij het bevoegd gezag vormen maar niet in termen van het gemiddeld aantal leerlingen.

Meerdere besturen hebben drie of twee keer de vragenlijst ingevuld de afgelopen jaren. 36 besturen hebben de vragenlijst in zowel 2018, 2020 en 2023 ingevuld en 51 besturen hebben de vragenlijst in zowel 2020 als 2023 ingevuld.

Tabel 2. Aantal besturen dat meerdere jaren heeft deelgenomen

	2018, 2020, 2023	**2018, 2023**	**2020, 2023**
Totaal N	36	36	51

B1.2. Populatie en respons schoolleiders en leraren

Voor de dataverzameling onder schoolleiders en leraren is een adreslijst van de VO-raad als uitgangspunt genomen. Deze lijst bevat 3.023 gepersonaliseerde mailadressen van eindverantwoordelijke en deelverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers voor schoolvestigingen op BRIN-nummer. De benadering van schoolleiders in 2023 verschilt met 2020 toen hoofdzakelijk eindverantwoordelijke schoolleiders zijn benaderd. In 2020 was sprake van een lage deelname van 27 middenmanagers. Mede om die reden zijn in 2023 zowel eindverantwoordelijke en deelverantwoordelijke schoolleiders als middenmanagers benaderd. In dit rapport is in de analyse van de resultaten gekozen om onderscheid te maken tussen ‘eindverantwoordelijke schoolleiders’ (functietitels zoals rector, conrector, directeur onderwijs, vestigingsdirecteur of adjunct-directeur) en ‘middenmanagers’ (functietitels zoals middenmanager, afdelingsleider of teamleider) omdat de karakteristieken en de verantwoordelijkheden binnen deze groepen verschillen. De aanduiding ‘eindverantwoordelijke schoolleiders’ omvat in dit rapport de schoolleiders die de VO-raad onderscheidt in ‘eindverantwoordelijk’ en ‘deelverantwoordelijk’; hier zijn zij samengevoegd omdat zij in de praktijk doorgaans het directieteam van een school vormen. De ‘middenmanagers’ zijn in dit rapport degenen die direct leiding geven aan leraren. Als er in dit rapport gesproken wordt over ‘schoolleiders’ dan betreft dit de totale groep van ‘eindverantwoordelijke schoolleiders’ en ‘middenmanagers’.

De schoolleiders van de adreslijst van de VO-raad ontvingen op 19 januari 2023 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 leidinggevenden 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 is scholen waar 15 of meer leraren aan het onderzoek 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 de mogelijkheid de koppeling te maken tussen leraren en schoolleiders van dezelfde school.

De online vragenlijst heeft tot 4 maart 2023 open gestaan. Voor deze relatief lange periode is gekozen 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. 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, VOION, de Nieuwsbrief van de VBS) aandacht besteed aan het onderzoek en opgeroepen tot deelname.

Net als in 2020 is ervoor gekozen om het onderzoek niet uit te voeren onder onderwijsondersteunend personeel (OOP). Aan deze keus van de werkgroep SHRM VO (bestaande uit Ministerie van OCW, VO-raad, Inspectie van het Onderwijs en experts) 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.

In totaal hebben 266 eindverantwoordelijke schoolleiders, 188 middenmanagers en 1.015 leraren uit 494 vestigingendeelgenomen aan het onderzoek. Van de totale groep schoolleiders is er een respons van 48% van de scholen die zijn benaderd.

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 meer dan 1 schoolleider per school. In totaal zijn er 38 scholen waarbij 1-5 leraren hebben deelgenomen, 27 scholen waarbij 6-10 leraren hebben deelgenomen, 14 scholen waarbij 11-15 leraren hebben deelgenomen en 22 scholen waarbij 16 of meer leraren hebben deelgenomen. Er zijn 42 scholen waarvan zowel eindverantwoordelijke schoolleiders als middenmanagers hebben deelgenomen, en 48 scholen waar zowel middenmanagers als leraren hebben deelgenomen. De koppeling tussen eindverantwoordelijke schoolleiders, middenmanagers 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.

Het gemiddeld aantal leerlingen (661) van de schoolvestigingen die hebben deelgenomen aan ons onderzoek is iets hoger dan het gemiddeld aantal leerlingen per schoolvestiging (649) 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.

B2. INDICATOREN EN MEETSCHALEN

B2.1 Indicatoren en meetschalen besturen

De indicatoren die in 2018 en 2020 zijn gebruikt om uitspraken te doen over de staat van strategisch personeelsbeleid vormen ook de basis voor het onderzoek van 2023:

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 met een update over beperkte aanpassingen in 2020. In de vragenlijst van 2023 zijn vier items over de stijl van leidinggeven van schoolleiders geschrapt om ruimte te maken voor vijf nieuwe vragen over contextfactoren die de ontwikkeling van strategisch personeelsbeleid positief of negatief beïnvloed kunnen hebben. Deze nieuwe vragen hebben betrekking op:

- De besteding van de aanvullende financiële middelen die besturen dankzij het Sectorakkoord VO ontvangen van het Ministerie van OCW ten behoeve van versterking van strategisch personeelsbeleid;
- De stimulans van de gesprekken met de Inspectie van het Onderwijs over de inzet van leiderschap en personeelsbeleid gericht op versterking van professionaliteit en een kwaliteitscultuur;
- Het gebruik van de hulpmiddelen die de VO-raad biedt aan besturen en schoolleiders om hen te ondersteunen bij de ontwikkeling en uitvoering van strategisch personeelsbeleid;
- Het belang dat besturen hechten aan bepaalde onderdelen van het bestuursbeleid voor het realiseren van strategische beleidsdoelen; en
- De mate waarin bepaalde omstandigheden belemmerend of bevorderend werken voor het ontwikkelen, uitvoeren en benutten van strategisch personeelsbeleid in de scholen.

Door de wijzigingen in de vragenlijst kunnen de gemiddeldes in het rapport van 2023 afwijken van de gemiddeldes van het rapport in 2020. Voor de vergelijking van scores over 2018, 2020 en 2023 zijn de vragen van 2018 minus de later geschrapte items gebruikt. De vragenlijst bestaat uit 108 vragen. De meeste vragen hebben 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).

B2.2 Indicatoren en meetschalen schoolleiders

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 bevraagd worden over situaties waar zij het beste over geïnformeerd zijn (de eigen school in plaats van de scholen onder het bestuur).

De wijzigingen in de 2023 vragenlijst voor besturen (4 vragen schrappen; 5 nieuwe vragen toevoegen) zijn ook in de vragenlijst voor schoolleiders doorgevoerd. Dit betekent dat de gemiddeldes van de concepten uit het rapport van 2020 af kunnen wijken van de gemiddeldes van dit rapport. De vragenlijst voor schoolleiders bevat 108 vragen. De meeste vragen hebben 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).

B2.3 Indicatoren en meetschalen leraren

De vragenlijst voor leraren is in 2023 gelijk aan de vragenlijst van 2020; er zijn slechts kleine redactionele aanpassingen. Er worden geen vragen gesteld over enkele onderwerpen die wel aan besturen en schoolleiders zijn voorgelegd maar 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 ontstane ruimte is benut voor vragen over de school als lerende organisatie (Marsick & Watkins, 2003; inclusief het gezamenlijk ontwikkelen van onderwijs, Sligte et al., 2018).

Vanwege privacybescherming zijn enkele persoonsvragen (aantal werkzame jaren, het vak waarin men lesgeeft) geschrapt. Om de bevragingslast te reduceren zijn enkele vragen over de leiderschapsstijl van de eigen leidinggevende geschrapt. Er is een nieuwe vraag (over de mate van ervaren steun door de leidinggevende in de afgelopen jaren) toegevoegd.

De vragenlijst voor leraren bestaat uit 79 vragen. De meeste vragen hebben 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).

B3. ANALYSE EN WIJZE VAN RAPPORTEREN

In de Bijlagen C1, C2, C3 en C4 bij dit rapport worden de beschrijvende data voor elke geleding afzonderlijk gerapporteerd. De gemiddelde waarde op een 5-puntsschaal wordt gerapporteerd, die de adhesie voor stellingen over het betreffende item weergeeft. Voor ieder item worden ook de frequenties voor iedere meetwaarde weergegeven.

Ten behoeve van Hoofdstuk 2 is een systematische vergelijking uitgevoerd van de scores van de geledingen op de indicatoren voor strategisch personeelsbeleid. Dit is gebeurd door met paired-sample t tests en one-way ANOVA's te analyseren of de gemiddeldes van besturen en eindverantwoordelijke schoolleiders, van eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers, en van middenmanagers en leraren significant van elkaar verschillen.

Tevens zijn verschilscores tussen eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers, en tussen middenmanagers 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 eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers resp. middenmanagers en leraren de verschillende indicatoren voor strategisch personeelsbeleid verschillend dan wel nagenoeg gelijk beoordelen. Voor het berekenen van de verschilscores is bijvoorbeeld in de vergelijking van middenmanagers en leraren de gemiddelde score van leraren in een school afgetrokken van de score van de middenmanager (of de gemiddelde score van middenmanagers in een school, indien er meerdere middenmanagers 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 middenmanagers), welk percentage van scholen tussen de -0,5 en +0,5 scoort (leraren en middenmanagers zijn ongeveer gelijk) en welk percentage van de scholen meer dan 0,5 punt boven de 0 scoort (middenmanagers zijn positiever dan leraren).

In Hoofdstuk 3 worden de resultaten van het onderzoek onder besturen in 2018, 2020 en 2023 vergeleken. Om een goed beeld te krijgen van het verschil in gemiddeldes voor 2018, 2020 en 2023 zijn verschilscores berekend. Deze scores geven een beeld van de verandering in gemiddeldes tussen de tijdsmomenten. Om vast te stellen of er significante verschillen zijn in gemiddeldes zijn paired-sample t-tests uitgevoerd.

Ten behoeve van het conclusiehoofdstuk zijn enkele aanvullende analyses gedaan om de samenhang te controleren tussen de indicatoren en bepaalde contextuele factoren (de impact van corona, de aanvullende financiële middelen van het Ministerie van OCW, de ondersteuning van de VO-raad, de gesprekken met de Inspectie van het Onderwijs). Dit is gedaan door middel van lineaire regressieanalyses, waarbij de indicatoren als afhankelijke variabelen zijn toegevoegd, en de contextuele factoren als onafhankelijke variabelen.

Een deel van de analyses die de beweging in en doorwerking van strategisch personeelsbeleid zichtbaar maken was mogelijk door eenheden op BRIN-nummer (van bestuur of school) te

koppelen. De anonimiteit van besturen en scholen is volledig gewaarborgd in de dataset en in de rapportages. De resultaten van analyses worden gerapporteerd voor besturen en scholen op sectorniveau en zijn niet te herleiden naar individuele besturen en scholen.

Bijlage C
Scores besturen, schoolleiders en leraren 2023

C1. Beschrijvende statistieken Besturen

C2. Beschrijvende statistieken Eindverantwoordelijke schoolleiders

C3. Beschrijvende statistieken Middenmanagers

C4. Beschrijvende statistieken Leraren

C1. Scores besturen 2023

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

In de scholen binnen mijn bestuur…	Gem.	S.D.	Min.	Max.	N	1	2	3	4	5	# missend
…wordt het personeelsbeleid afgestemd op de onderwijskundige schooldoelen.	4.19	0.73	2	5	86	0%	4%	8%	55%	34%	0
…is het personeelsbeleid er op gericht de bekwaamheden en motivatie te ontwikkelen die leraren nodig hebben voor professioneel gedrag.	4.30	0.56	2	5	86	0%	1%	1%	64%	34%	0
…ondersteunt het personeelsbeleid het professioneel gedrag van leraren.	4.03	0.69	2	5	86	0%	4%	12%	63%	22%	0
…wordt in kaart gebracht in hoeverre het personeelsbeleid de gewenste resultaten oplevert.	3.21	0.88	1	5	86	2%	17%	43%	31%	6%	0
…wordt gemonitord hoe goed schoolleiders hun medewerkers ondersteunen.	3.62	0.82	2	5	85	0%	12%	24%	55%	9%	1
…worden de onderwijsresultaten besproken om na te gaan of het personeelsbeleid om bijstelling vraagt.	3.98	0.87	2	5	85	0%	8%	14%	49%	28%	1
…wordt het personeelsbeleid aangepast als het professioneel gedrag van medewerkers daar om vraagt (bijvoorbeeld door te investeren in werving, scholing of de gesprekscyclus).	4.29	0.63	2	5	85	0%	1%	6%	55%	38%	1
…wordt het personeelsbeleid aangepast als het welzijn van medewerkers daar om vraagt.	4.19	0.62	2	5	86	0%	1%	8%	62%	29%	0
…wordt de tevredenheid van medewerkers over hun werk en het personeelsbeleid periodiek onderzocht.	4.65	0.61	2	5	85	0%	2%	0%	28%	69%	1

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

In de scholen binnen mijn bestuur …	**Gem.**	**S.D.**	**Min.**	**Max.**	**N**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**# missend**
…wordt de externe omgeving gemonitord om te anticiperen op veranderingen (bijvoorbeeld lerarentekort, leerlingenkrimp).	4.23	0.65	2	5	86	0%	1%	8%	57%	34%	0
…is er meerjarig personeelsbeleid gericht op het hebben van de juiste en voldoende medewerkers passend bij de gewenste ontwikkeling van de school.	4.01	0.80	1	5	86	1%	4%	14%	56%	26%	0
…zijn personeelsbeleid en kwaliteitszorg doorlopend gericht op verbetering van het onderwijs in aansluiting op externe ontwikkelingen.	4.08	0.69	2	5	86	0%	1%	16%	56%	27%	0
…worden er regelmatig gesprekken gevoerd over het schoolbeleid met relevante externe stakeholders (ouders, (lokale) overheid, bedrijfsleven, etc.).	3.89	0.76	2	5	85	0%	2%	27%	49%	21%	1

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

*De aanduiding ‘schoolleiders’ in de vragenlijst verwijst naar leidinggevenden op alle niveaus in de school: rectoren/directeuren, afdelingsleiders, teamleiders etc.

In de scholen binnen mijn bestuur…	**Gem**	**S.D.**	**Min.**	**Max.**	**N**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**# missend**
…passen schoolleiders de onderdelen van het personeelsbeleid (opleiding en ontwikkeling, gesprekscyclus, etc.) zo toe dat dit medewerkers in de praktijk ondersteunt.	3.94	0.69	2	5	86	0%	5%	13%	66%	16%	0

...maken schoolleiders indien nodig passende individuele afspraken met medewerkers, waardoor zij hun werk beter kunnen doen.	4.31	0.60	2	5	86	0%	1%	4%	58%	37%	0
...maken schoolleiders indien nodig afspraken met medewerkers die passen bij hun persoonlijke situatie.	4.30	0.60	2	5	86	0%	1%	4%	59%	36%	0
...tonen schoolleiders belangstelling voor het welzijn van hun medewerkers.	4.47	0.63	2	5	85	0%	1%	4%	42%	53%	1
...geven schoolleiders feedback op het functioneren van hun medewerkers.	4.08	0.67	2	5	86	0%	2%	12%	62%	24%	0
...staan schoolleiders open voor suggesties van medewerkers.	4.24	0.63	2	5	86	0%	1%	7%	58%	34%	0
...bespreken schoolleiders met hun medewerkers welke ontwikkelingsbehoeften zij hebben.	4.24	0.61	2	5	85	0%	1%	6%	61%	32%	1
...bieden schoolleiders hun medewerkers ruimte voor professionele ontwikkeling.	4.47	0.65	2	5	86	0%	1%	5%	41%	54%	0
...bespreken schoolleiders met hun medewerkers hoe ze kunnen samenwerken en hoe ze daarbij gebruik kunnen maken van elkaars sterke punten.	3.60	0.74	2	5	85	0%	5%	39%	46%	11%	1

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

In de scholen binnen mijn bestuur zorgen schoolleiders ervoor dat ...	**Gem.**	**S.D.**	**Min.**	**Max.**	**N**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**# missend**
...de onderwijskundige doelen met teamleiders en leraren worden besproken.	4.39	0.60	2	5	84	0%	1%	2%	52%	44%	2
...naar de onderwijskundige doelen van de school wordt verwezen in gesprekken met teamleiders en leraren.	4.15	0.65	2	5	85	0%	1%	11%	60%	28%	1

...zij de doelen van de school als uitgangspunt nemen voor hun handelen.	4.05	0.65	2	5	86	0%	1%	15%	62%	22%	0
...zij de doelen van de school als uitgangspunt nemen voor professionele ontwikkeling van medewerkers.	4.04	0.63	2	5	85	0%	1%	14%	65%	20%	1

Een belangrijke kwestie in het VO is de ondersteuning voor het ontwikkelperspectief van leraren en schoolleiders. De volgende vragen gaan over in hoeverre onderdelen van het personeelsbeleid worden aangeboden aan leraren.

Leraren van de scholen binnen mijn bestuur hebben...	**Gem**	**S.D.**	**Min.**	**Max.**	**N**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**# missend**
...de mogelijkheid om trainingen, cursussen en workshops te volgen in relatie tot de doelen van de school.	4.31	0.66	3	5	86	0%	0%	11%	48%	42%	0
...de mogelijkheid om van coaching gebruik te maken.	4.13	0.68	3	5	86	0%	0%	17%	52%	30%	0
...steun bij het plannen van hun toekomstige ontwikkeling.	3.87	0.72	2	5	86	0%	1%	29%	51%	19%	0
...de mogelijkheid om (tijdelijk) bij een ander team/afdeling binnen dezelfde school te werken.	3.41	0.94	1	5	85	1%	15%	38%	33%	13%	1
...de mogelijkheid om (tijdelijk) bij een andere school te werken.	2.95	1.00	1	5	85	7%	25%	40%	22%	6%	1
...ontwikkelperspectieven naast hun primaire werkzaamheden.	3.80	0.70	2	5	86	0%	4%	26%	58%	13%	0
...de mogelijkheid om door te groeien naar een hogere functie*.	3.40	0.6	2	5	86	0%	8%	52%	31%	8%	0
...de mogelijkheid om van elkaar te leren (bv. collegiale consultatie).	3.84	0.78	2	5	86	0%	4%	29%	48%	20%	0
...steun bij geregelde gesprekken in teams/ secties/ afdelingen over professionele ontwikkeling en onderwijsontwikkeling.	3.51	0.66	2	5	86	0%	5%	44%	47%	5%	0
...de mogelijkheid om met collega's aan professionele ontwikkeling en onderwijsvernieuwing te werken.	4.03	0.60	3	5	86	0%	0%	16%	64%	20%	0
...professionele ruimte om met collega's eigen initiatieven voor professionele ontwikkeling te nemen.	3.91	0.70	2	5	86	0%	2%	22%	58%	17%	0

...individuele begeleiding als ze bij ons starten als leraar.	4.36	0.67	2	5	86	0%	1%	7%	47%	45%	0

*Dat kan een hogere schaal (LC/LD) zijn of een leidinggevende functie

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

Schoolleiders van de scholen binnen mijn bestuur hebben...	**Gem**	**S.D.**	**Min.**	**Max.**	**N**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**# missend**
...de mogelijkheid om trainingen, cursussen en workshops te volgen in relatie tot de doelen van de school.	4.34	0.63	3	5	86	0%	0%	8%	50%	42%	0
...de mogelijkheid om van coaching gebruik te maken.	4.38	0.62	3	5	86	0%	0%	7%	48%	45%	0
...steun bij het plannen van hun toekomstige ontwikkeling.	4.16	0.75	2	5	86	0%	1%	17%	45%	36%	0
...de mogelijkheid om (tijdelijk) bij een ander team/afdeling binnen dezelfde school te werken.	3.06	0.88	1	5	84	4%	19%	51%	20%	6%	2
...de mogelijkheid om (tijdelijk) bij een andere school te werken.	2.68	0.95	1	5	86	12%	26%	48%	11%	4%	2
...ontwikkelperspectieven naast hun primaire werkzaamheden.	3.81	0.71	2	5	86	0%	4%	26%	57%	14%	0
...de mogelijkheid om door te groeien naar een hogere functie.	2.92	0.96	1	5	86	6%	27%	43%	19%	6%	0
...de mogelijkheid om van elkaar te leren (bv. collegiale consultatie).	4.24	0.72	3	5	86	0%	0%	16%	43%	41%	0
...steun bij geregelde gesprekken in (management)teams/ secties/ afdelingen over professionele ontwikkeling en onderwijsontwikkeling.	3.84	0.61	3	5	86	0%	0%	28%	61%	12%	0
... de mogelijkheid om met collega's aan professionele ontwikkeling en onderwijsvernieuwing te werken.	4.13	0.57	3	5	86	0%	0%	11%	66%	23%	0
...professionele ruimte om met collega's eigen initiatieven voor professionele ontwikkeling te nemen.	4.08	0.60	3	5	86	0%	0%	14%	64%	22%	0
...individuele begeleiding als ze bij ons starten als leidinggevende.	4.10	0.74	2	5	86	0%	1%	19%	49%	31%	0

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 en de krapte op de arbeidsmarkt, maar bijvoorbeeld ook aan de inzet van digitale hulpmiddelen en de aandacht voor gedifferentieerd onderwijs. De volgende vragen gaan over omstandigheden die duurzame inzetbaarheid positief of negatief beïnvloeden.

De scholen binnen mijn bestuur hebben te maken met de volgende arbeidsrisico's:	Gem.	S.D.	Min.	Max.	N	1	2	3	4	5	# missend
Werkdruk/stress	3.62	0.71	2	5	86	0%	4%	41%	47%	9%	0
Emotioneel zwaar werk	3.13	0.76	1	5	86	1%	17%	51%	28%	2%	0
Agressie en geweld	2.43	0.68	1	4	86	5%	54%	36%	6%	0%	0
Onveilige situaties	2.28	0.64	1	4	86	7%	62%	28%	4%	0%	0

In de scholen binnen mijn bestuur zijn maatregelen getroffen voor het omgaan met…	Gem.	S.D.	Min.	Max.	N	1	2	3	4	5	# missend
…werkdruk/stress.	3.50	0.65	2	5	86	0%	2%	51%	41%	6%	0
…emotioneel zwaar werk.	3.19	0.64	1	5	86	1%	7%	66%	23%	2%	0
…agressie en geweld.	3.43	0.90	1	5	86	2%	11%	40%	37%	11%	0
…onveilige situaties.	3.51	0.92	1	5	86	2%	11%	33%	43%	12%	0

Geef aan in welke mate *leraren* participeren in beslissingen over de volgende onderwerpen	Gem.	S.D.	Min.	Max.	N	1	2	3	4	5	# missend
Verdeling van lesgebonden taken (lessen/klassen; voor- en nawerk)	3.84	0.69	2	5	86	0%	1%	29%	55%	15%	0

Verdeling van niet-lesgebonden taken (schooltaken en excursies)	3.87	0.67	2	5	86	0%	1%	26%	58%	15%	0
Tijden waarop zij werken	3.17	0.75	2	5	86	0%	17%	51%	28%	4%	0
De inhoud en pedagogisch-didactische aanpak van de eigen lessen	4.20	0.65	3	5	85	0%	0%	13%	54%	33%	1

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	4.04	0.68	2	5	85	0%	1%	18%	58%	24%	1
Bedrijfsvoering (inclusief werkverdeling en oplossen van operationele problemen)	3.94	0.73	2	5	84	0%	4%	19%	57%	20%	2
Contact met externe stakeholders	3.93	0.70	2	5	86	0%	1%	24%	55%	20%	0
Contact met leerlingen en ouders	4.40	0.62	3	5	86	0%	0%	7%	47%	47%	0
Werktijden	3.85	0.76	2	5	86	0%	2%	30%	48%	20%	0

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.	3.90	0.53	2	5	86	0%	1%	16%	74%	8%	0
Schoolleiders zijn voldoende toegerust* voor hun werk.	3.93	0.53	3	5	86	0%	0%	17%	72%	11%	0
Leraren zijn voldoende gemotiveerd om zich professioneel te blijven ontwikkelen, passend bij de gewenste ontwikkeling van het onderwijs.	3.50	0.73	2	5	86	0%	8%	40%	47%	6%	0
Schoolleiders zijn voldoende gemotiveerd om zich professioneel te blijven ontwikkelen, passend bij de gewenste ontwikkeling van het onderwijs.	4.00	0.56	3	5	86	0%	0%	16%	69%	15%	0

*Bij voldoende toegerust kunt u denken aan bijvoorbeeld kwalificaties en ervaring.

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 passen bij de schoolvisie op voortdurende verbetering van het onderwijs?	7.27	0.77	5	9	86
In welke mate ondersteunt het personeelsbeleid het realiseren van de onderwijskundige doelen van de scholen binnen uw bestuur?	7.19	0.87	4	9	86
In welke mate ondersteunt het personeelsbeleid van de scholen binnen uw bestuur het ontwikkelperspectief van leraren?	7.33	0.98	5	9	86
In welke mate ondersteunt het personeelsbeleid van de scholen binnen uw bestuur het ontwikkelperspectief van schoolleiders?	7.48	1.09	4	10	86
In welke mate ondersteunt het personeelsbeleid in de scholen binnen uw bestuur de duurzame inzetbaarheid van het personeel?	7.19	1.10	5	10	86
In welke mate ondersteunt het personeelsbeleid medewerkers in verschillende levensfasen?	7.07	1.16	4	9	85
In welke mate heeft uw bestuur goed zicht op (de toepassing van) het strategisch personeelsbeleid in de scholen onder uw bestuur?	7.49	1.19	3	10	86
In welke mate informeren scholen uw bestuur over de resultaten van en ervaringen met (de toepassing van) het strategisch personeelsbeleid in hun school?	7.40	1.29	4	10	86

	Gem.	**S.D.**	**Min.**	**Max.**	**N**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**# missend**
In hoeverre zijn er grote verschillen tussen de scholen onder uw bestuur in de kwaliteit van hun strategisch personeelsbeleid?	2.72	0.87	1	4	60	10%	25%	48%	17%	0%	26

In welke mate wordt het strategisch personeelsbeleid centraal op bestuursniveau of decentraal op schoolniveau vastgesteld?	2.14	0.91	1	5	58	24%	47%	22%	5%	2%	28

Beschikt uw bestuur in voldoende mate over de volgende factoren voor het ontwikkelen, uitvoeren en benutten van strategisch personeelsbeleid?	**Gem**	**S.D.**	**Min.**	**Max.**	**N**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**# missend**
Kennis van strategisch personeelsbeleid in ons bestuur	4.28	0.73	2	5	86	0%	2%	9%	47%	42%	0
Inzicht in het belang van strategisch personeelsbeleid voor de realisatie van strategische doelen	4.42	0.66	2	5	85	0%	1%	6%	42%	51%	1
Deskundige ondersteuning vanuit de sector	4.00	0.75	2	5	86	0%	5%	14%	58%	23%	0
De beleidsruimte voor eigen strategisch personeelsbeleid	4.35	0.81	1	5	85	1%	2%	7%	39%	51%	1
Beschikbare financiële middelen	3.80	0.89	1	5	86	1%	8%	20%	51%	20%	0
Beschikbare tijd om te investeren in goed beleid	3.39	0.91	2	5	86	0%	21%	28%	43%	8%	0
Bekwame leidinggevenden	3.95	0.67	2	5	86	0%	4%	14%	66%	16%	0
Voldoende leraren	3.23	0.94	1	5	86	2%	22%	31%	38%	6%	0

	Gem	**S.D.**	**Min.**	**Max.**	**N**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**# missend**
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?	3.54	1.01	1	5	85	4%	8%	38%	32%	19%	1

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?	2.89	0.87	1	5	85	6%	22%	52%	17%	4%	1
Besturen hebben dankzij het Sectorakkoord VO de afgelopen twee jaar aanvullende middelen via de prestatiebox ontvangen van het Ministerie van OCW ten behoeve van de versterking van het personeelsbeleid.	**Gem**	**S.D.**	**Min.**	**Max.**	**N**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**# missend**
In welke mate heeft uw bestuur extra financiële middelen besteed aan…											
Versterking van strategisch personeelsbeleid in het algemeen.	3.53	0.75	2	5	85	0%	8%	38%	47%	7%	1
Begeleiding van startende leraren.	3.76	0.77	2	5	85	0%	6%	26%	54%	14%	1
Begeleiding van startende schoolleiders.	3.31	0.92	1	5	83	5%	12%	35%	43%	5%	3
Duurzame inzetbaarheid van personeel.	3.78	0.66	2	5	85	0%	4%	25%	62%	9%	1
	Gem	**S.D.**	**Min.**	**Max.**	**N**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**# missend**
De Inspectie voor het Onderwijs besteedt meer aandacht aan de inzet van leiderschap en personeelsbeleid gericht op versterking van professionaliteit en een kwaliteitscultuur op scholen. In hoeverre hebben gesprekken met de inspectie uw bestuur gestimuleerd om het leiderschap en personeelsbeleid sterker te richten op uw onderwijskundige doelen?	2.24	0.95	1	5	76	26%	32%	36%	5%	1%	10
De VO-raad biedt verschillende hulpmiddelen (bijvoorbeeld Stappenplan strategisch personeelsbeleid, factsheets, praktijkvoorbeelden, professionaliseringsactiviteiten) aan	**Gem**	**S.D.**	**Min.**	**Max.**	**N**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**# missend**

besturen en schoolleiders om hen te ondersteunen bij de ontwikkeling en uitvoering van strategisch personeelsbeleid.											
In welke mate hebt u gebruik gemaakt van deze hulpmiddelen?	2.69	1.00	1	5	83	11%	34%	35%	17%	4%	3
In welke mate hebben deze hulpmiddelen u ondersteund bij de ontwikkeling en uitvoering van strategisch personeelsbeleid?	2.65	0.97	1	5	82	12%	32%	38%	16%	2%	4

Hoe belangrijk acht u bepaalde onderdelen van het beleid van uw bestuur voor het realiseren van beleidsdoelen?	**Gem**	**S.D.**	**Min.**	**Max.**	**N**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**# missend**
Onderwijskundige visie	4.54	0.57	3	5	85	0%	0%	4%	39%	58%	1
Kwaliteitszorgbeleid	4.39	0.51	3	5	85	0%	0%	1%	59%	40%	1
Financieel beleid	4.13	0.69	3	5	85	0%	0%	18%	52%	31%	1
Strategisch personeelsbeleid	4.32	0.54	3	5	85	0%	0%	4%	61%	35%	1
ICT-beleid	3.86	0.73	2	5	85	0%	2%	27%	53%	18%	1

C2. Scores eindverantwoordelijke schoolleiders 2023

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

In mijn school...	Gem.	S.D.	Min.	Max.	N	1	2	3	4	5	# missend
...wordt het personeelsbeleid afgestemd op de onderwijskundige schooldoelen.	4.00	0.70	1	5	266	1%	3%	11%	67%	19%	0
...is het personeelsbeleid er op gericht de bekwaamheden en motivatie te ontwikkelen die leraren nodig hebben voor professioneel gedrag.	4.24	0.67	2	5	266	0%	2%	4%	57%	35%	0
...ondersteunt het personeelsbeleid het professioneel gedrag van leraren.	4.06	0.74	1	5	266	0%	3%	12%	58%	26%	0
...wordt in kaart gebracht in hoeverre het personeelsbeleid de gewenste resultaten oplevert.	3.25	0.92	1	5	265	1%	23%	34%	36%	7%	1
...wordt gemonitord hoe goed schoolleiders hun medewerkers ondersteunen.	3.65	0.91	1	5	265	1%	12%	22%	51%	14%	1
...worden de onderwijsresultaten besproken om na te gaan of het personeelsbeleid om bijstelling vraagt.	3.73	0.94	1	5	266	2%	11%	18%	51%	18%	0
...wordt het personeelsbeleid aangepast als het professioneel gedrag van medewerkers daar om vraagt (bijvoorbeeld door te investeren in werving, scholing of de gesprekscyclus).	4.16	0.70	1	5	264	0%	2%	10%	58%	30%	2
...wordt het personeelsbeleid aangepast als het welzijn van medewerkers daar om vraagt.	4.13	0.74	1	5	264	1%	2%	10%	57%	30%	2
...wordt de tevredenheid van medewerkers over hun werk en het personeelsbeleid periodiek onderzocht.	4.59	0.65	1	5	263	0%	1%	4%	29%	66%	3

...krijgen leidinggevenden individuele begeleiding als ze starten als leidinggevende.	3.78	1.10	1	5	263	3%	13%	16%	38%	30%	3
De volgende vragen gaan over het afstemmen van het beleid op de externe ontwikkelingen waar uw school mee te maken heeft.											
In mijn school	**Gem.**	**S.D.**	**Min.**	**Max.**	**N**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**# missend**
...wordt de externe omgeving gemonitord om te anticiperen op veranderingen (bijvoorbeeld lerarentekort, leerlingenkrimp).	3.96	0.80	1	5	266	2%	5%	11%	62%	21%	0
...is er meerjarig personeelsbeleid gericht op het hebben van de juiste en voldoende medewerkers passend bij de gewenste ontwikkeling van de school.	3.76	1.01	1	5	264	3%	11%	17%	46%	23%	2
...zijn personeelsbeleid en kwaliteitszorg doorlopend gericht op verbetering van het onderwijs in aansluiting op externe ontwikkelingen.	3.69	0.90	1	5	266	2%	9%	24%	49%	16%	0
...worden er regelmatig gesprekken gevoerd over het schoolbeleid met relevante externe stakeholders (ouders, (lokale) overheid, bedrijfsleven, etc.).	3.68	0.93	1	5	264	2%	10%	27%	45%	18%	2
Nu volgen er enkele vragen over de toepassing van personeelsbeleid door leidinggevenden.											
	Gem.	**S.D.**	**Min.**	**Max.**	**N**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**# missend**

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.	4.30	0.56	3	5	266	0%	0%	5%	61%	35%	0
Ik maak indien nodig passende individuele afspraken met medewerkers, waardoor zij hun werk beter kunnen doen.	4.55	0.53	3	5	266	0%	0%	2%	42%	56%	0
Ik maak indien nodig afspraken met medewerkers die passen bij hun persoonlijke situatie.	4.56	0.52	3	5	266	0%	0%	1%	42%	57%	0
Ik toon belangstelling voor het welzijn van mijn medewerkers.	4.64	0.53	2	5	265	0%	0%	2%	32%	66%	1
Ik geef feedback op het functioneren van mijn medewerkers.	4.43	0.56	3	5	265	0%	0%	3%	50%	46%	1
Ik sta open voor suggesties van mijn medewerkers.	4.59	0.51	3	5	266	0%	0%	1%	39%	60%	0
Ik bespreek met mijn medewerkers welke ontwikkelingsbehoeften zij hebben.	4.50	0.54	3	5	266	0%	0%	2%	45%	53%	0
Ik bied mijn medewerkers ruimte voor professionele ontwikkeling.	4.65	0.49	3	5	266	0%	0%	1%	34%	66%	0
Ik bespreek met mijn medewerkers hoe ze kunnen samenwerken en hoe ze daarbij gebruik kunnen maken van elkaars sterke punten.	4.06	0.75	1	5	266	0%	2%	17%	53%	28%	0

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.	4.16	0.63	2	5	260	0%	1%	11%	60%	29%	6

...naar de onderwijskundige doelen van de school verwijs in gesprekken met collega-leidinggevenden en leraren.	4.21	0.60	2	5	266	0%	1%	8%	62%	30%	0
...de doelen van de school als uitgangspunt neem voor mijn handelen.	4.41	0.59	2	5	266	0%	0%	4%	50%	46%	0
...de doelen van de school als uitgangspunt neem voor de professionele ontwikkeling van mijn medewerkers.	4.29	0.62	2	5	266	0%	0%	8%	54%	38%	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 in deze school hebben...	**Gem.**	**S.D.**	**Min.**	**Max.**	**N**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**# missend**
...de mogelijkheid om trainingen, cursussen en workshops te volgen in relatie tot de doelen van de school.	4.37	0.60	3	5	266	0%	0%	6%	51%	43%	0
...de mogelijkheid om van coaching gebruik te maken.	4.09	0.74	2	5	266	0%	2%	18%	50%	30%	0
...steun bij het plannen van hun toekomstige ontwikkeling.	3.97	0.72	2	5	266	0%	2%	23%	53%	23%	0
...de mogelijkheid om (tijdelijk) bij een ander team/afdeling binnen dezelfde school te werken.	3.21	0.94	1	5	262	3%	18%	44%	27%	9%	4
...de mogelijkheid om (tijdelijk) bij een andere school te werken.	2.85	0.95	1	5	263	6%	30%	43%	15%	6%	3
...ontwikkelperspectieven naast hun primaire werkzaamheden.	3.82	0.71	2	5	265	0%	2%	31%	51%	16%	1

…de mogelijkheid om door te groeien naar een hogere functie*.	3.38	0.79	2	5	266	0%	11%	47%	34%	8%	0
…de mogelijkheid om van elkaar te leren (bv. collegiale consultatie).	3.93	0.76	2	5	266	0%	3%	24%	50%	23%	0
…steun bij geregelde gesprekken in teams/ secties/ afdelingen over professionele ontwikkeling en onderwijsontwikkeling.	3.61	0.75	1	5	264	0%	5%	39%	46%	10%	2
…de mogelijkheid om met collega's aan professionele ontwikkeling en onderwijsvernieuwing te werken.	4.00	0.67	2	5	266	0%	1%	19%	59%	21%	0
…professionele ruimte om met collega's eigen initiatieven voor professionele ontwikkeling te nemen.	4.05	0.67	2	5	266	0%	1%	18%	57%	24%	0
…individuele begeleiding als ze bij ons starten als leraar.	4.32	0.75	1	5	265	0%	2%	11%	41%	47%	1

*Dat kan een hogere schaal (LC/LD) zijn of een leidinggevende functie.

Ik heb als leidinggevende in deze school…	**Gem.**	**S.D.**	**Min.**	**Max.**	**N**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**# missend**
…de mogelijkheid om trainingen, cursussen en workshops te volgen in relatie tot de doelen van de school.	4.28	0.69	2	5	265	0%	1%	10%	48%	41%	1
…de mogelijkheid om van coaching gebruik te maken.	4.13	0.76	2	5	264	0%	3%	16%	48%	34%	2
…steun bij het plannen van mijn toekomstige ontwikkeling.	3.84	0.93	1	5	261	2%	7%	21%	46%	24%	5
…de mogelijkheid om (tijdelijk) bij een ander team/afdeling te werken.	2.39	1.09	1	5	244	25%	30%	30%	12%	4%	22

…de mogelijkheid om (tijdelijk) bij een andere school te werken.	2.15	0.99	1	5	246	30%	37%	24%	8%	2%	20
…ontwikkelperspectieven naast mijn primaire werkzaamheden.	3.48	0.92	1	5	263	2%	11%	34%	41%	11%	3
…de mogelijkheid om door te groeien naar een hogere functie.	2.61	1.13	1	5	252	19%	28%	33%	15%	6%	14
…de mogelijkheid om van collega's te leren (bv. collegiale consultatie).	3.84	0.89	1	5	266	1%	8%	20%	49%	23%	0
…steun bij geregelde gesprekken in mijn team over professionele ontwikkeling en onderwijsontwikkeling.	3.46	0.91	1	5	262	3%	10%	35%	42%	10%	4
… de mogelijkheid om met collega’s aan professionele ontwikkeling en onderwijsvernieuwing te werken.	3.85	0.84	1	5	266	1%	6%	18%	55%	19%	0
…professionele ruimte om met collega’s eigen initiatieven voor professionele ontwikkeling te nemen.	3.92	0.82	1	5	266	1%	5%	17%	55%	22%	0

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 en de krapte op de arbeidsmarkt, maar bijvoorbeeld ook aan de inzet van digitale hulpmiddelen en de aandacht voor gedifferentieerd onderwijs. De volgende vragen

gaan over omstandigheden die duurzame inzetbaarheid positief of negatief beïnvloeden.

Mijn school heeft te maken met de volgende arbeidsrisico's	Gem.	S.D.	Min.	Max.	N	1	2	3	4	5	# missend
Werkdruk/stress	3.72	0.80	1	5	266	1%	3%	35%	44%	16%	0
Emotioneel zwaar werk	3.16	0.87	1	5	266	3%	18%	47%	27%	7%	0
Agressie en geweld	2.24	0.84	1	5	265	17%	48%	28%	5%	1%	1
Onveilige situaties	2.13	0.76	1	5	265	17%	57%	21%	3%	1%	1

In mijn school zijn maatregelen getroffen voor het omgaan met…	Gem.	S.D.	Min.	Max.	N	1	2	3	4	5	# missend
…werkdruk/stress.	3.37	0.68	1	5	266	1%	6%	51%	39%	3%	0
…emotioneel zwaar werk.	3.02	0.77	1	5	263	4%	16%	55%	24%	1%	3
…agressie en geweld.	3.17	0.95	1	5	263	6%	17%	37%	37%	4%	3
…onveilige situaties.	3.31	0.95	1	5	264	5%	15%	31%	43%	6%	2

*Geef aan in welke mate **leraren** participeren in beslissingen over de volgende onderwerpen*	Gem.	S.D.	Min.	Max.	N	1	2	3	4	5	# missend
Verdeling van lesgebonden taken (lessen/klassen; voor- en nawerk)	3.72	0.85	1	5	266	1%	6%	31%	45%	17%	0
Verdeling van niet-lesgebonden taken (schooltaken en excursies)	3.76	0.74	2	5	266	0%	5%	27%	55%	13%	0
Tijden waarop zij werken	3.06	0.82	1	5	266	1%	22%	51%	20%	5%	0
De inhoud en pedagogisch-didactische aanpak van de eigen lessen	4.14	0.67	2	5	266	0%	2%	11%	59%	29%	0

Geef aan in welke mate u als leidinggevende zelfstandig beslist over de volgende onderwerpen	**Gem.**	**S.D.**	**Min.**	**Max.**	**N**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**# missend**
Het ontwerpen en het uitvoeren van onderwijsprocessen	3.61	1.08	1	5	261	6%	10%	21%	45%	19%	5
Bedrijfsvoering (inclusief werkverdeling en oplossen van operationele problemen)	3.94	0.94	1	5	266	2%	7%	17%	44%	30%	0
Contact met externe stakeholders	4.05	0.80	1	5	266	0%	3%	18%	48%	30%	0
Contact met leerlingen en ouders	3.83	1.00	1	5	265	2%	9%	25%	36%	30%	1
Werktijden	3.68	0.94	1	5	266	1%	9%	35%	34%	22%	0

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.	3.83	0.55	2	5	266	0%	1%	22%	70%	7%	0
Ik ben voldoende toegerust* voor hun werk.	4.12	0.55	2	5	266	0%	0%	9%	70%	21%	0
Leraren zijn voldoende gemotiveerd om zich professioneel te blijven ontwikkelen, passend bij de gewenste ontwikkeling van het onderwijs.	3.51	0.70	2	5	266	0%	8%	38%	50%	4%	0
Ik ben voldoende gemotiveerd om zich professioneel te blijven ontwikkelen, passend bij de gewenste ontwikkeling van het onderwijs.	4.20	0.61	2	5	266	0%	1%	8%	61%	30%	0

*Hierbij kunt u denken aan bijvoorbeeld kwalificaties en ervaring.

Wat is uw voordeel? (rapportcijfer 1-10)	Gem.	S.D.	Min.	Max.	N
Hoe goed hebben leidinggevenden uitwerking gegeven aan personeelsbeleid-maatregelen die passen bij de schoolvisie op voortdurende verbetering van het onderwijs?	7.04	1.07	2	9	264
In welke mate ondersteunt het personeelsbeleid het realiseren van de onderwijskundige doelen van uw school?	6.94	1.25	2	9	266
In welke mate ondersteunt het personeelsbeleid het ontwikkelperspectief van leraren?	7.04	1.24	1	10	265
In welke mate ondersteunt het personeelsbeleid het ontwikkelperspectief van leidinggevenden?	6.80	1.47	1	10	266
In welke mate ondersteunt het personeelsbeleid de duurzame inzetbaarheid van het personeel?	7.02	1.37	1	10	265
In welke mate ondersteunt het personeelsbeleid medewerkers in verschillende levensfasen?	6.77	1.49	1	10	266
In welke mate heeft het bestuur waar uw school onder valt goed zicht op (de toepassing van) het strategisch personeelsbeleid in uw school?	6.60	1.71	1	10	265
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?	7.04	1.58	1	10	266

	Gem.	S.D.	Min.	Max.	N	1	2	3	4	5	# missend
In hoeverre zijn er grote verschillen tussen de scholen onder uw bestuur in de kwaliteit van hun strategisch personeelsbeleid?	2.81	0.97	1	5	156	12%	21%	44%	22%	2%	110
In welke mate wordt het strategisch personeelsbeleid centraal op bestuursniveau of decentraal op schoolniveau vastgesteld?	2.93	1.14	1	5	246	12%	24%	32%	24%	9%	20

Beschikt uw school in voldoende mate over de volgende factoren voor het ontwikkelen, uitvoeren en benutten van strategisch personeelsbeleid?	**Gem.**	**S.D.**	**Min.**	**Max.**	**N**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**# missend**
De aanwezige deskundigheid	4.01	0.73	1	5	265	0%	5%	8%	66%	21%	1
Inzicht in het belang van strategisch personeelsbeleid voor de realisatie van schooldoelen	4.11	0.76	1	5	265	0%	4%	9%	57%	29%	1
Deskundige ondersteuning vanuit de sector	3.69	0.81	1	5	256	0%	10%	20%	59%	11%	10
De beleidsruimte voor eigen strategisch personeelsbeleid	4.00	0.82	1	5	264	1%	4%	16%	53%	26%	2
Beschikbare financiële middelen	3.44	0.98	1	5	264	2%	19%	21%	48%	10%	2
Beschikbare tijd om te investeren in goed beleid	3.15	0.93	1	5	265	3%	24%	29%	41%	2%	1
Bekwame leidinggevenden	3.96	0.74	1	5	262	1%	4%	13%	63%	19%	4
Voldoende leraren	3.35	0.93	1	5	265	3%	17%	26%	49%	5%	1

	Gem.	S.D.	Min.	Max.	N	1	2	3	4	5	# missend
Werkt uw school met andere scholen onder uw bestuur of met andere scholen in de regio samen bij strategisch personeelsbeleid gericht op actuele kwesties als krimp/ leerlingendaling, werkdruk, lerarentekort, onderwijskundige vernieuwing?	3.30	1.03	1	5	263	5%	14%	39%	28%	13%	3
In hoeverre is er door de corona-pandemie verandering gekomen in de manier waarop in uw school/scholen het werk wordt uitgevoerd?	2.87	0.79	1	5	261	4%	24%	54%	17%	2%	5

Besturen hebben dankzij het Sectorakkoord VO de afgelopen twee jaar aanvullende middelen via de prestatiebox ontvangen van het Ministerie van OCW ten behoeve van de versterking van het personeelsbeleid. *In welke mate heeft uw school extra financiële middelen besteed aan…*	**Gem.**	**S.D.**	**Min.**	**Max.**	**N**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**# missend**
Versterking van strategisch personeelsbeleid in het algemeen.	3.16	0.84	1	5	248	4%	13%	49%	31%	3%	18
Begeleiding van startende leraren.	3.63	0.93	1	5	254	3%	8%	27%	48%	15%	12
Begeleiding van startende schoolleiders.	2.74	0.99	1	5	247	13%	24%	44%	16%	4%	19
Duurzame inzetbaarheid van personeel.	3.43	0.89	1	5	252	4%	9%	36%	44%	8%	14

	Gem.	S.D.	Min.	Max.	N	1	2	3	4	5	# missend
De Inspectie voor het Onderwijs besteedt meer aandacht aan de inzet van leiderschap en personeelsbeleid gericht op versterking van professionaliteit en een kwaliteitscultuur op scholen. In hoeverre hebben gesprekken met de inspectie uw school gestimuleerd om het leiderschap en personeelsbeleid sterker te richten op uw onderwijskundige doelen?	2.17	1.01	1	5	225	32%	29%	28%	10%	0%	41
De VO-raad biedt verschillende hulpmiddelen (bijvoorbeeld Stappenplan strategisch personeelsbeleid, factsheets, praktijkvoorbeelden, professionaliseringsactiviteiten) aan besturen en schoolleiders om hen te ondersteunen bij de ontwikkeling en uitvoering van strategisch personeelsbeleid.	**Gem.**	**S.D.**	**Min.**	**Max.**	**N**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**# missend**
In welke mate hebt u gebruik gemaakt van deze hulpmiddelen?	2.45	0.94	1	5	249	17%	33%	40%	8%	2%	17
In welke mate hebben deze hulpmiddelen u ondersteund bij de ontwikkeling en uitvoering van strategisch personeelsbeleid?	2.47	0.93	1	5	238	17%	32%	41%	10%	1%	28

Hoe belangrijk acht u bepaalde onderdelen van het beleid van uw bestuur voor het realiseren van uw schooldoelen?	Gem.	S.D.	Min.	Max.	N	1	2	3	4	5	# missend
Onderwijskundige visie	4.59	0.55	2	5	263	0%	0%	2%	37%	61%	3
Kwaliteitszorgbeleid	4.20	0.67	1	5	264	0%	0%	11%	56%	33%	2
Financieel beleid	4.06	0.65	2	5	264	0%	0%	17%	58%	24%	2
Strategisch personeelsbeleid	4.20	0.60	2	5	264	0%	0%	9%	61%	30%	2
ICT-beleid	3.57	0.70	2	5	262	0%	5%	40%	48%	7%	4

C3. Scores middenmanagers 2023

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

In mijn school...	Gem.	S.D.	Min.	Max.	N	1	2	3	4	5	# missend
...wordt het personeelsbeleid afgestemd op de onderwijskundige schooldoelen.	3.70	0.87	1	5	185	2%	9%	22%	45%	14%	3
...is het personeelsbeleid er op gericht de bekwaamheden en motivatie te ontwikkelen die leraren nodig hebben voor professioneel gedrag.	3.97	0.84	1	5	188	1%	6%	12%	56%	25%	0
...ondersteunt het personeelsbeleid het professioneel gedrag van leraren.	3.82	0.84	1	5	188	2%	7%	15%	61%	16%	0
...wordt in kaart gebracht in hoeverre het personeelsbeleid de gewenste resultaten oplevert.	2.98	0.99	1	5	185	6%	27%	36%	26%	5%	3
...wordt gemonitord hoe goed schoolleiders hun medewerkers ondersteunen.	3.45	1.05	1	5	187	4%	16%	26%	40%	14%	1
...worden de onderwijsresultaten besproken om na te gaan of het personeelsbeleid om bijstelling vraagt.	3.62	0.98	1	5	187	3%	14%	15%	54%	14%	1
...wordt het personeelsbeleid aangepast als het professioneel gedrag van medewerkers daar om vraagt (bijvoorbeeld door te investeren in werving, scholing of de gesprekscyclus).	3.87	0.93	1	5	187	3%	8%	12%	56%	22%	1
...wordt het personeelsbeleid aangepast als het welzijn van medewerkers daar om vraagt.	3.80	0.98	1	5	188	2%	10%	18%	47%	23%	0
...wordt de tevredenheid van medewerkers over hun werk en het personeelsbeleid periodiek onderzocht.	4.37	0.89	1	5	183	1%	6%	3%	34%	56%	5

...krijgen leidinggevenden individuele begeleiding als ze starten als leidinggevende.	3.10	1.20	1	5	186	10%	24%	25%	29%	12%	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	**Gem.**	**S.D.**	**Min.**	**Max.**	**N**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**# missend**
...wordt de externe omgeving gemonitord om te anticiperen op veranderingen (bijvoorbeeld lerarentekort, leerlingenkrimp).	3.78	0.84	1	5	187	2%	6%	20%	56%	16%	1
...is er meerjarig personeelsbeleid gericht op het hebben van de juiste en voldoende medewerkers passend bij de gewenste ontwikkeling van de school.	3.47	1.00	1	5	185	2%	19%	20%	48%	11%	3
...zijn personeelsbeleid en kwaliteitszorg doorlopend gericht op verbetering van het onderwijs in aansluiting op externe ontwikkelingen.	3.46	0.92	1	5	187	2%	14%	29%	45%	10%	1
...worden er regelmatig gesprekken gevoerd over het schoolbeleid met relevante externe stakeholders (ouders, (lokale) overheid, bedrijfsleven, etc.).	3.61	0.93	1	5	186	2%	12%	23%	50%	13%	2

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

	Gem.	S.D.	Min.	Max.	N	1	2	3	4	5	# missend
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.	4.08	0.71	1	5	187	1%	2%	12%	60%	26%	1
Ik maak indien nodig passende individuele afspraken met medewerkers, waardoor zij hun werk beter kunnen doen.	4.48	0.65	1	5	187	1%	0%	2%	43%	54%	1
Ik maak indien nodig afspraken met medewerkers die passen bij hun persoonlijke situatie.	4.47	0.65	1	5	186	1%	0%	2%	45%	52%	2
Ik toon belangstelling voor het welzijn van mijn medewerkers.	4.62	0.61	1	5	186	1%	0%	0%	33%	66%	2
Ik geef feedback op het functioneren van mijn medewerkers.	4.29	0.65	1	5	186	1%	1%	3%	60%	36%	2
Ik sta open voor suggesties van mijn medewerkers.	4.54	0.62	1	5	187	1%	1%	2%	39%	58%	1
Ik bespreek met mijn medewerkers welke ontwikkelingsbehoeften zij hebben.	4.34	0.69	1	5	186	1%	1%	4%	51%	43%	2
Ik bied mijn medewerkers ruimte voor professionele ontwikkeling.	4.49	0.65	1	5	187	1%	0%	2%	42%	55%	1
Ik bespreek met mijn medewerkers hoe ze kunnen samenwerken en hoe ze daarbij gebruik kunnen maken van elkaars sterke punten.	3.86	0.88	1	5	187	2%	4%	25%	46%	24%	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.	4.01	0.72	1	5	188	1%	4%	11%	63%	21%	0
…naar de onderwijskundige doelen van de school verwijs in gesprekken met collega-leidinggevenden en leraren.	3.99	0.72	1	5	188	1%	3%	13%	63%	20%	0
…de doelen van de school als uitgangspunt neem voor mijn handelen.	4.14	0.69	1	5	187	1%	2%	10%	59%	29%	1
…de doelen van de school als uitgangspunt neem voor de professionele ontwikkeling van mijn medewerkers.	4.04	0.70	2	5	188	0%	2%	17%	57%	25%	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 in deze school hebben…	Gem.	S.D.	Min.	Max.	N	1	2	3	4	5	# missend
…de mogelijkheid om trainingen, cursussen en workshops te volgen in relatie tot de doelen van de school.	4.27	0.69	2	5	188	0%	1%	12%	47%	40%	0
…de mogelijkheid om van coaching gebruik te maken.	4.05	0.84	1	5	188	1%	3%	21%	42%	34%	0
…steun bij het plannen van hun toekomstige ontwikkeling.	3.88	0.70	2	5	188	0%	2%	27%	54%	18%	0
…de mogelijkheid om (tijdelijk) bij een ander team/afdeling binnen dezelfde school te werken.	3.20	0.99	1	5	185	2%	24%	40%	23%	12%	3

...de mogelijkheid om (tijdelijk) bij een andere school te werken.	2.57	0.96	1	5	180	12%	38%	35%	12%	3%	8
...ontwikkelperspectieven naast hun primaire werkzaamheden.	3.71	0.79	2	5	188	0%	7%	30%	50%	14%	0
...de mogelijkheid om door te groeien naar een hogere functie*.	3.11	0.79	1	5	188	1%	21%	48%	27%	3%	0
...de mogelijkheid om van elkaar te leren (bv. collegiale consultatie).	3.73	0.93	1	5	188	2%	9%	25%	46%	20%	0
...steun bij geregelde gesprekken in teams/ secties/ afdelingen over professionele ontwikkeling en onderwijsontwikkeling.	3.58	0.81	1	5	186	2%	5%	36%	48%	9%	2
...de mogelijkheid om met collega's aan professionele ontwikkeling en onderwijsvernieuwing te werken.	3.88	0.75	1	5	188	1%	4%	20%	58%	18%	0
...professionele ruimte om met collega's eigen initiatieven voor professionele ontwikkeling te nemen.	3.89	0.73	1	5	188	1%	2%	23%	57%	18%	0
...individuele begeleiding als ze bij ons starten als leraar.	4.17	0.80	1	5	188	1%	2%	15%	44%	38%	0

*Dat kan een hogere schaal (LC/LD) zijn of een leidinggevende functie.

Ik heb als leidinggevende in deze school...	**Gem.**	**S.D.**	**Min.**	**Max.**	**N**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**# missend**

...de mogelijkheid om trainingen, cursussen en workshops te volgen in relatie tot de doelen van de school.	4.10	0.73	1	5	188	1%	1%	17%	53%	29%	0
...de mogelijkheid om van coaching gebruik te maken.	3.82	0.92	1	5	185	2%	6%	25%	43%	24%	3
...steun bij het plannen van mijn toekomstige ontwikkeling.	3.59	0.90	1	5	188	2%	7%	36%	40%	15%	0
...de mogelijkheid om (tijdelijk) bij een ander team/afdeling te werken.	2.32	1.07	1	5	179	25%	37%	24%	12%	3%	9
...de mogelijkheid om (tijdelijk) bij een andere school te werken.	1.93	0.92	1	5	167	38%	38%	17%	6%	1%	21
...ontwikkelperspectieven naast mijn primaire werkzaamheden.	3.25	0.96	1	5	186	4%	17%	39%	33%	8%	2
...de mogelijkheid om door te groeien naar een hogere functie.	2.53	1.00	1	5	184	15%	35%	34%	13%	3%	4
...de mogelijkheid om van collega's te leren (bv. collegiale consultatie).	3.72	0.94	1	5	188	2%	8%	28%	42%	21%	0
...steun bij geregelde gesprekken in mijn team over professionele ontwikkeling en onderwijsontwikkeling.	3.38	0.90	1	5	187	1%	17%	35%	39%	9%	1
... de mogelijkheid om met collega’s aan professionele ontwikkeling en onderwijsvernieuwing te werken.	3.69	0.80	1	5	188	1%	5%	30%	51%	13%	0
...professionele ruimte om met collega’s eigen initiatieven voor professionele ontwikkeling te nemen.	3.75	0.83	1	5	187	2%	5%	26%	52%	16%	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 en de krapte op de arbeidsmarkt, maar bijvoorbeeld ook aan de inzet van digitale hulpmiddelen en de aandacht voor gedifferentieerd onderwijs. De volgende vragen gaan over omstandigheden die duurzame inzetbaarheid positief of negatief beïnvloeden.

Mijn school heeft te maken met de volgende arbeidsrisico's	Gem.	S.D.	Min.	Max.	N	1	2	3	4	5	# missend
Werkdruk/stress	3.91	0.76	1	5	188	1%	1%	27%	50%	22%	0
Emotioneel zwaar werk	3.27	0.91	1	5	188	2%	18%	42%	31%	9%	0
Agressie en geweld	2.29	0.89	1	5	188	15%	52%	25%	6%	3%	0
Onveilige situaties	2.23	0.84	1	5	186	15%	57%	22%	5%	2%	2

In mijn school zijn maatregelen getroffen voor het omgaan met…	Gem.	S.D.	Min.	Max.	N	1	2	3	4	5	# missend
…werkdruk/stress.	3.04	0.73	1	5	188	2%	17%	60%	19%	3%	0
…emotioneel zwaar werk.	2.77	0.82	1	5	184	6%	28%	51%	13%	2%	4
…agressie en geweld.	2.97	1.01	1	5	187	6%	29%	34%	26%	6%	1
…onveilige situaties.	2.99	1.00	1	5	188	5%	30%	32%	27%	6%	0

*Geef aan in welke mate **leraren** participeren in beslissingen over de volgende onderwerpen*	Gem.	S.D.	Min.	Max.	N	1	2	3	4	5	# missend

Verdeling van lesgebonden taken (lessen/klassen; voor- en nawerk)	3.34	0.93	1	5	187	3%	14%	35%	40%	8%	1
Verdeling van niet-lesgebonden taken (schooltaken en excursies)	3.63	0.86	1	5	187	2%	9%	26%	52%	11%	1
Tijden waarop zij werken	2.98	0.86	1	5	187	2%	28%	43%	23%	4%	1
De inhoud en pedagogisch-didactische aanpak van de eigen lessen	4.08	0.66	1	5	187	1%	0%	14%	61%	24%	1
Geef aan in welke mate u als leidinggevende zelfstandig beslist over de volgende onderwerpen	**Gem.**	**S.D.**	**Min.**	**Max.**	**N**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**# missend**
Het ontwerpen en het uitvoeren van onderwijsprocessen	3.50	0.88	1	5	188	1%	11%	36%	40%	12%	0
Bedrijfsvoering (inclusief werkverdeling en oplossen van operationele problemen)	3.48	1.01	1	5	187	3%	13%	31%	37%	15%	1
Contact met externe stakeholders	3.61	0.86	1	5	187	2%	5%	34%	46%	13%	1
Contact met leerlingen en ouders	4.31	0.72	2	5	188	0%	2%	9%	45%	44%	0
Werktijden	3.34	0.94	1	5	188	2%	18%	37%	34%	11%	0
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.	3.70	0.64	1	5	188	1%	3%	23%	69%	3%	0
Ik ben voldoende toegerust* voor hun werk.	3.98	0.53	3	5	187	0%	0%	15%	72%	13%	1
Leraren zijn voldoende gemotiveerd om zich professioneel te blijven ontwikkelen, passend bij de gewenste ontwikkeling van het onderwijs.	3.39	0.74	1	5	188	1%	8%	46%	40%	4%	0

Ik ben voldoende gemotiveerd om zich professioneel te blijven ontwikkelen, passend bij de gewenste ontwikkeling van het onderwijs.	4.14	0.67	2	5	187	0%	2%	12%	48%	29%	1

*Hierbij kunt u denken aan bijvoorbeeld kwalificaties en ervaring.

Wat is uw voordeel? (rapportcijfer 1-10)	**Gem.**	**S.D.**	**Min.**	**Max.**	**N**
Hoe goed hebben leidinggevenden uitwerking gegeven aan personeelsbeleid-maatregelen die passen bij de schoolvisie op voortdurende verbetering van het onderwijs?	6.73	1.20	3	10	188
In welke mate ondersteunt het personeelsbeleid het realiseren van de onderwijskundige doelen van uw school?	6.29	1.35	2	10	188
In welke mate ondersteunt het personeelsbeleid het ontwikkelperspectief van leraren?	6.70	1.40	1	10	188
In welke mate ondersteunt het personeelsbeleid het ontwikkelperspectief van leidinggevenden?	6.39	1.58	1	10	187
In welke mate ondersteunt het personeelsbeleid de duurzame inzetbaarheid van het personeel?	6.37	1.44	2	10	188
In welke mate ondersteunt het personeelsbeleid medewerkers in verschillende levensfasen?	6.33	1.59	1	10	186
In welke mate heeft het bestuur waar uw school onder valt goed zicht op (de toepassing van) het strategisch personeelsbeleid in uw school?	6.07	1.73	2	10	188

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?	6.48	1.64	1	10	188

	Gem.	S.D.	Min.	Max.	N	1	2	3	4	5	# missend
In welke mate wordt het strategisch personeelsbeleid centraal op bestuursniveau of decentraal op schoolniveau vastgesteld?	2.78	1.10	1	5	170	13%	31%	25%	28%	4%	18

Beschikt uw school in voldoende mate over de volgende factoren voor het ontwikkelen, uitvoeren en benutten van strategisch personeelsbeleid?	**Gem.**	**S.D.**	**Min.**	**Max.**	**N**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**# missend**
De aanwezige deskundigheid	3.82	0.76	1	5	187	1%	6%	19%	61%	14%	1
Inzicht in het belang van strategisch personeelsbeleid voor de realisatie van schooldoelen	3.82	0.82	2	5	187	0%	8%	20%	54%	18%	1
Deskundige ondersteuning vanuit de sector	3.57	0.84	1	5	174	1%	12%	28%	51%	9%	14
De beleidsruimte voor eigen strategisch personeelsbeleid	3.68	0.81	1	5	183	1%	8%	23%	57%	10%	5
Beschikbare financiële middelen	3.44	0.98	1	5	183	3%	19%	19%	51%	9%	5
Beschikbare tijd om te investeren in goed beleid	3.07	1.02	1	5	187	6%	26%	27%	36%	5%	1
Bekwame leidinggevenden	3.99	0.68	1	5	187	1%	2%	15%	64%	19%	1

Voldoende leraren	3.30	1.02	1	5	187	5%	20%	18%	51%	5%	1

	Gem.	**S.D.**	**Min.**	**Max.**	**N**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**# missend**
Werkt uw school met andere scholen onder uw bestuur of met andere scholen in de regio samen bij strategisch personeelsbeleid gericht op actuele kwesties als krimp/ leerlingendaling, werkdruk, lerarentekort, onderwijskundige vernieuwing?	3.12	1.11	1	5	181	10%	16%	37%	27%	11%	7
In hoeverre is er door de corona-pandemie verandering gekomen in de manier waarop in uw school/scholen het werk wordt uitgevoerd?	2.87	0.80	1	5	182	4%	26%	52%	17%	2%	6

Besturen hebben dankzij het Sectorakkoord VO de afgelopen twee jaar aanvullende middelen via de prestatiebox ontvangen van het Ministerie van OCW ten behoeve van de versterking van het personeelsbeleid. *In welke mate heeft uw school extra financiële middelen besteed aan…*	**Gem.**	**S.D.**	**Min.**	**Max.**	**N**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**# missend**
Versterking van strategisch personeelsbeleid in het algemeen.	2.98	0.83	1	5	136	4%	20%	52%	22%	2%	52
Begeleiding van startende leraren.	3.29	1.03	1	5	161	6%	16%	28%	42%	8%	27
Begeleiding van startende schoolleiders.	2.53	1.04	1	5	152	20%	30%	31%	18%	1%	36

Duurzame inzetbaarheid van personeel.	3.09	0.92	1	5	154	7%	14%	43%	34%	2%	34
	Gem.	**S.D.**	**Min.**	**Max.**	**N**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**# missend**
De Inspectie voor het Onderwijs besteedt meer aandacht aan de inzet van leiderschap en personeelsbeleid gericht op versterking van professionaliteit en een kwaliteitscultuur op scholen. In hoeverre hebben gesprekken met de inspectie uw school gestimuleerd om het leiderschap en personeelsbeleid sterker te richten op uw onderwijskundige doelen?	2.73	1.08	1	5	145	16%	24%	35%	22%	3%	43
De VO-raad biedt verschillende hulpmiddelen (bijvoorbeeld Stappenplan strategisch personeelsbeleid, factsheets, praktijkvoorbeelden, professionaliseringsactiviteiten) aan besturen en schoolleiders om hen te ondersteunen bij de ontwikkeling en uitvoering van strategisch personeelsbeleid.	**Gem.**	**S.D.**	**Min.**	**Max.**	**N**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**# missend**
In welke mate hebt u gebruik gemaakt van deze hulpmiddelen?	2.33	0.98	1	4	150	27%	21%	42%	9%	0%	38
In welke mate hebben deze hulpmiddelen u ondersteund bij de ontwikkeling en uitvoering van strategisch personeelsbeleid?	2.33	0.99	1	4	135	27%	24%	38%	11%	0%	53

Hoe belangrijk acht u bepaalde onderdelen van het beleid van uw bestuur voor het realiseren van uw schooldoelen?	Gem.	S.D.	Min.	Max.	N	1	2	3	4	5	# missend
Onderwijskundige visie	4.52	0.58	1	5	184	1%	0%	1%	44%	55%	4
Kwaliteitszorgbeleid	4.18	0.68	1	5	185	1%	1%	9%	58%	31%	3
Financieel beleid	4.14	0.69	2	5	184	0%	1%	14%	54%	30%	4
Strategisch personeelsbeleid	4.15	0.70	1	5	184	1%	1%	11%	57%	30%	4
ICT-beleid	3.58	0.80	1	5	185	1%	7%	37%	45%	11%	3

C4. Scores leraren 2023

De volgende vragen gaan over de school als lerende organisatie.

In mijn school …

	Gem.	S.D.	Min.	Max.	N	1	2	3	4	5	# missend
…worden fouten openlijk besproken om hier van te leren.	3.16	1.02	1	5	1001	3%	23%	28%	39%	7%	14
…helpen mijn collega's en ik elkaar om te leren.	3.97	0.80	1	5	1013	1%	5%	13%	57%	24%	2
…worden lastige vraagstukken in het werk gezien als een kans om van te leren.	3.25	0.96	1	5	1004	3%	18%	31%	42%	6%	11
…wordt ontwikkeling van medewerkers gewaardeerd.	3.78	1.05	1	5	1008	2%	10%	14%	46%	28%	7
…geven mijn collega's en ik elkaar open en eerlijk feedback.	3.25	0.98	1	5	1010	4%	19%	33%	37%	7%	5
…luisteren medewerkers naar de standpunten van een ander voordat ze zelf spreken.	3.31	0.87	1	5	1008	2%	13%	36%	45%	4%	7
…worden medewerkers gestimuleerd om vragen te stellen, ongeacht hun hiërarchische positie binnen de school.	3.49	1.08	1	5	1007	4%	14%	18%	48%	16%	8
…krijgen leraren individuele begeleiding als ze starten als leraar bij deze school.	3.85	1.13	1	5	994	3%	8%	10%	46%	33%	21
…is er een toegespitste reeks schooldoelen die mij houvast biedt in de uitvoering van mijn taken.	3.15	0.99	1	5	991	5%	18%	29%	42%	6%	24
…zijn de schooldoelen op zo'n manier geformuleerd dat het duidelijk is wat mijn verantwoordelijkheden zijn om deze doelen te bereiken.	3.06	1.03	1	5	988	6%	19%	28%	43%	4%	27
…worden de behoeften van docenten geïnventariseerd om er zeker van te zijn dat deze worden meegenomen in de schooldoelen.	2.88	1.11	1	5	991	10%	25%	29%	32%	4%	24

...zijn de schooldoelen voor mij te vertalen naar doelen op klassenniveau.	3.13	0.98	1	5	990	5%	17%	31%	41%	6%	25
...ontwikkelen mijn collega's en ik gezamenlijk nieuwe didactische werkvormen.	3.40	1.04	1	5	1008	5%	16%	21%	43%	15%	7
...werken mijn collega's en ik samen aan het vernieuwen van het curriculum/onderwijsprogramma.	3.62	1.02	1	5	1011	4%	12%	14%	52%	18%	4
...ontwikkelen mijn collega's en ik gezamenlijk nieuw lesmateriaal.	3.53	1.07	1	5	1012	4%	14%	17%	43%	22%	3
...geven mijn collega's en ik gezamenlijk vorm aan het integreren van nieuwe onderwerpen in de lespraktijk.	3.45	1.04	1	5	1009	4%	13%	22%	45%	16%	6
...werken mijn collega's en ik gezamenlijk aan het oplossen van problemen in onze lespraktijk.	3.69	0.95	1	5	1011	3%	9%	15%	52%	21%	4

De volgende vragen gaan over de toepassing van personeelsbeleid door leidinggevenden*

Mijn leidinggevende ...	**Gem.**	**S.D.**	**Min.**	**Max.**	**N**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**# missend**
...maakt indien nodig passende individuele afspraken met mij, waardoor ik mijn werk beter kan doen.	3.74	1.01	1	5	995	3%	11%	16%	49%	21%	20
...maakt indien nodig afspraken met mij die passen bij mijn persoonlijke situatie.	3.83	1.02	1	5	991	3%	10%	13%	49%	25%	24
...toont belangstelling voor mijn welzijn.	3.87	1.10	1	5	1011	4%	9%	15%	40%	33%	4
...geeft mij feedback op mijn functioneren.	3.63	1.00	1	5	1010	4%	11%	20%	48%	17%	5
...staat open voor suggesties van mij.	3.95	0.98	1	5	1006	4%	5%	12%	51%	29%	9
...bespreekt met mij welke ontwikkelingsbehoeften ik heb.	3.48	1.10	1	5	1003	5%	13%	19%	44%	19%	12
...biedt mij ruimte voor professionele ontwikkeling.	3.94	0.96	1	5	1006	4%	5%	12%	51%	28%	9

...bespreekt met mij hoe ik en mijn collega's kunnen samenwerken en daarbij gebruik kunnen maken van elkaars sterke punten.	3.13	1.09	1	5	1000	8%	22%	30%	32%	9%	15
...past de onderdelen van het personeelsbeleid (opleiding en ontwikkeling, gesprekscyclus, etc.) zo toe dat deze mij in de praktijk ondersteunen.	3.19	1.09	1	5	981	8%	19%	29%	35%	9%	34

De volgende vragen gaan over het leiderschap in uw school.

Mijn leidinggevende...

	Gem.	**S.D.**	**Min.**	**Max.**	**N**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**# missend**
...bespreekt de onderwijskundige doelen met mij.	3.08	1.05	1	5	1002	8%	23%	29%	35%	6%	13
...verwijst naar de onderwijskundige doelen van de school in gesprekken met mijn collega's en mij.	3.18	1.03	1	5	992	6%	21%	29%	38%	6%	23
...neemt de doelen van de school als uitgangspunt voor zijn/haar handelen.	3.50	0.96	1	5	956	3%	13%	26%	47%	11%	59
...neemt de doelen van de school als uitgangspunt voor mijn professionele ontwikkeling.	3.20	1.01	1	5	955	6%	17%	35%	35%	7%	60

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

In mijn school...

	Gem.	**S.D.**	**Min.**	**Max.**	**N**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**# missend**
...wordt het personeelsbeleid afgestemd op de onderwijskundige schooldoelen.	3.02	0.96	1	5	861	7%	21%	37%	32%	3%	154

...is het personeelsbeleid er op gericht de bekwaamheden en motivatie te ontwikkelen die leraren nodig hebben voor professioneel gedrag.	3.10	1.04	1	5	947	68	22%	27%	38%	5%	68
...ondersteunt het personeelsbeleid het professioneel gedrag van leraren.	3.13	1.01	1	5	954	7%	19%	31%	38%	4%	61
...wordt in kaart gebracht in hoeverre het personeelsbeleid de gewenste resultaten oplevert.	2.75	1.03	1	5	833	13%	29%	34%	23%	3%	182
...wordt gemonitord hoe goed leidinggevenden hun medewerkers ondersteunen.	2.54	1.06	1	5	769	18%	33%	27%	19%	2%	246
...worden de onderwijsresultaten besproken om na te gaan of het personeelsbeleid om bijstelling vraagt.	3.11	1.08	1	5	892	9%	20%	27%	38%	6%	123
...wordt het personeelsbeleid aangepast als het professioneel gedrag van medewerkers daar om vraagt (bijvoorbeeld door te investeren in werving, scholing of de gesprekcyclus).	3.02	1.05	1	5	875	9%	22%	31%	34%	4%	140
...wordt het personeelsbeleid aangepast als het welzijn van medewerkers daar om vraagt.	3.03	1.13	1	5	904	11%	23%	25%	36%	6%	111
...wordt de tevredenheid van medewerkers over hun werk en het personeelsbeleid periodiek onderzocht.	3.18	1.15	1	5	950	11%	18%	22%	41%	8%	65

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

Ik heb ...

	Gem.	**S.D.**	**Min.**	**Max.**	**N**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**# missend**
...de mogelijkheid om trainingen, cursussen en workshops te volgen in relatie tot de doelen van de school.	3.90	0.86	1	5	1000	1%	4%	24%	45%	26%	15

...de mogelijkheid om van coaching gebruik te maken.	3.56	1.00	1	5	943	3%	11%	30%	38%	17%	72
...steun bij het plannen van mijn toekomstige ontwikkeling.	3.32	1.06	1	5	973	6%	16%	32%	34%	12%	42
...de mogelijkheid om (tijdelijk) bij een ander team/afdeling te werken.	2.71	1.20	1	5	748	18%	26%	28%	20%	8%	267
...de mogelijkheid om (tijdelijk) bij een andere school te werken.	2.44	1.15	1	5	637	27%	25%	31%	14%	4%	378
...ontwikkelperspectieven naast mijn primaire werkzaamheden.	3.45	1.07	1	5	967	5%	14%	29%	35%	17%	48
...de mogelijkheid om door te groeien naar een hogere functie*.	2.68	1.16	1	5	919	19%	26%	30%	19%	6%	96
...de mogelijkheid om van elkaar te leren (bv. collegiale consultatie).	3.34	1.00	1	5	1004	3%	17%	34%	34%	12%	11
...steun bij geregelde gesprekken in teams/ secties/ afdelingen over professionele ontwikkeling en onderwijsontwikkeling.	3.07	1.02	1	5	969	7%	23%	35%	30%	6%	46
...de mogelijkheid om met collega's aan professionele ontwikkeling en onderwijsvernieuwing te werken.	3.24	0.99	1	5	1001	4%	20%	33%	35%	9%	14
...professionele ruimte om met collega's eigen initiatieven voor professionele ontwikkeling te nemen.	3.23	1.03	1	5	989	5%	19%	31%	36%	9%	26

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 en de krapte op de arbeidsmarkt, maar bijvoorbeeld ook aan de inzet van digitale hulpmiddelen en de aandacht voor gedifferentieerd onderwijs. De volgende vragen gaan over omstandigheden die duurzame inzetbaarheid positief of negatief beïnvloeden.

In mijn werk heb ik te maken met de volgende arbeidsrisico's:

	Gem.	**S.D.**	**Min.**	**Max.**	**N**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**# missend**

Werkdruk/stress	3.77	1.05	1	5	1013	3%	9%	26%	33%	30%	2
Emotioneel zwaar werk	3.12	1.08	1	5	1013	8%	20%	35%	27%	10%	2
Agressie en geweld	1.91	0.95	1	5	1013	42%	33%	19%	4%	2%	2
Onveilige situaties	1.89	0.94	1	5	1011	41%	36%	17%	5%	1%	4

In deze school zijn maatregelen getroffen voor het omgaan met de volgende arbeidsrisico's in het werk	**Gem.**	**S.D.**	**Min.**	**Max.**	**N**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**# missend**
Werkdruk/stress	2.41	0.88	1	5	952	15%	35%	40%	9%	1%	63
Emotioneel zwaar werk	2.37	0.89	1	5	877	15%	34%	40%	10%	1%	138
Agressie en geweld	2.77	1.03	1	5	804	12%	21%	36%	26%	5%	211
Onveilige situaties	2.81	1.05	1	5	819	11%	20%	37%	26%	6%	196

Geef aan in welke mate u als leraar participeert in beslissingen over de volgende onderwerpen:	**Gem.**	**S.D.**	**Min.**	**Max.**	**N**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**# missend**
Verdeling van lesgebonden taken (lessen/klassen; voor- en nawerk)	2.93	1.22	1	5	993	16%	19%	28%	28%	9%	22
Verdeling van niet-lesgebonden taken (schooltaken, excursies)	2.88	1.10	1	5	997	13%	22%	33%	27%	5%	18
Tijden waarop u werkt	2.71	1.06	1	5	1007	14%	29%	34%	19%	5%	8
De inhoud en pedagogisch-didactische aanpak van uw eigen lessen	4.18	0.87	1	5	1006	2%	3%	11%	45%	40%	9

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**
Ik ben voldoende toegerust* voor mijn werk.	4.10	0.75	1	5	1012	0%	3%	11%	57%	29%	3
Mijn leidinggevende is voldoende toegerust* voor zijn/haar werk.	3.66	1.01	1	5	979	4%	10%	23%	44%	19%	36

Ik ben voldoende gemotiveerd om me professioneel te blijven ontwikkelen, passend bij de gewenste ontwikkeling van het onderwijs.	3.87	0.92	1	5	1014	1%	8%	20%	46%	26%	1
Mijn leidinggevende is voldoende gemotiveerd om zich professioneel te blijven ontwikkelen, passend bij de gewenste ontwikkeling van het onderwijs.	3.79	0.97	1	5	860	3%	8%	18%	49%	22%	155

Wat is uw oordeel? (Rapportcijfer van 1 - 10)	**Gem.**	**S.D.**	**Min.**	**Max.**	**N**
Hoe goed hebben leidinggevenden uitwerking gegeven aan personeelsbeleid-maatregelen die passen bij de schoolvisie op voortdurende verbetering van het onderwijs?	5.91	1.96	1	10	772
In welke mate ondersteunt het personeelsbeleid het realiseren van de onderwijskundige doelen van uw school?	5.73	1.94	1	10	757
In welke mate ondersteunt het personeelsbeleid het ontwikkelperspectief van leraren?	5.95	2.13	1	10	789
In welke mate ondersteunt het personeelsbeleid de duurzame inzetbaarheid van het personeel?	5.07	2.17	1	10	787
In welke mate ondersteunt het personeelsbeleid medewerkers in verschillende levensfasen?	6.00	2.31	1	10	798

	Gem.	**S.D.**	**Min.**	**Max.**	**N**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**# missend**
In hoeverre is er door de corona-pandemie verandering gekomen in de manier waarop u uw werk uitvoert?	2.68	1.09	1	5	983	17%	25%	38%	15%	5%	32

	Gem.	S.D.	Min.	Max.	N	1	2	3	4	5	# missend
Ik heb in het afgelopen jaar meer ondersteuning gekregen dan vroeger (bijvoorbeeld aandacht voor persoonlijke situatie, feedback, meedenken met loopbaanwensen)	2.44	1.22	1	5	943	30%	21%	28%	15%	5%	72