



## Professionaliseringsthema

# Human Resource Management in het onderwijs

*In dit thema staat het leidinggeven aan Human Resource Management (HRM) in het onderwijs centraal. Hierbij gaat het om het effectief gebruikmaken van managementvaardigheden om de doelen van de school te behalen. Bij dit thema komen bijvoorbeeld de volgende vragen aan bod: Hoe komen we als school aan kwalitatief goede mensen? Hoe stel ik uit die mensen een geolied team samen? Hoe kunnen we taken verdelen en hoe zorg ik ervoor dat deze ook goed worden uitgevoerd? Hoe kan ik de verbinding leggen tussen de missie, visie en doelen van de school, het HRM-beleid en de HRM-activiteiten om leerkrachten te ondersteunen?*

### **Human Resource Management: wat en waarom**

Voor de schoolleider is het belangrijk om aandacht te hebben voor HRM, omdat mede door management van arbeid en personeel de doelen van school en de medewerkers binnen de school kunnen worden behaald (Boselie, 2014; Boxall & Purcell 2011). Het kan naast de sturingsdomeinen onderwijsinrichting, schoolorganisatie en bedrijfsvoering worden ingezet. Uit diverse onderzoeken komt naar voren dat leerkrachten een grote invloed hebben op de kwaliteit van onderwijs (Onderwijsraad, 2018). Schoolleiders kunnen door HRM-beleid hier indirect invloed op uitoefenen, doordat zij onder andere invloed hebben op de professionalisering en de werkomgeving van leraren. Met HRM kunnen dus de optimale condities worden gecreëerd voor leraren om onderwijs te verzorgen en voor leerlingen om zich optimaal te kunnen ontwikkelen (Stam & Van Hilst, 2013). HRM is dan ook voor schoolleiders een belangrijk middel om de kwaliteit van onderwijs te waarborgen, maar ook om verbeteringen in het onderwijs te kunnen bewerkstelligen (Reezigt et al., 2019). Daarnaast kan door de inzet van HRM worden ingespeeld op de sterk veranderde maatschappij en veranderingen in het onderwijsveld.

De schoolleider kan het functioneren en presteren van het onderwijspersoneel onder andere positief beïnvloeden door gebruikmaking van het AMO-Model ofwel het HRM-beleid bij te laten dragen aan benodigde bekwaamheden, kennis en vaardigheden (ability) en motivatie (motivation) van het onderwijspersoneel (Runhaar, 2017). En door hen de noodzakelijke ruimte en hulpmiddelen te bieden (opportunity). Zo blijkt bijvoorbeeld uit het onderzoek van Janssen (2016) dat op scholen waar schoolleiders stimulerende HRM-activiteiten ontplooiën en autonomie stimuleren, medewerkers tevredener, gemotiveerder en meer betrokken zijn. Hierdoor zijn zij minder snel geneigd de schoolorganisatie te verlaten.

Uit verschillende onderzoeken blijkt dan ook dat effectief HRM-beleid in ieder geval bestaat uit de volgende onderdelen: werving en selectie en opleidingsbeleid (ability), beloningsbeleid en performance management, waaronder feedback en functioneringsgesprekken (motivation) en autonomie en participatie in besluitvorming (opportunity) (Boselie, 2011; Runhaar, 2017). De verschillende HRM-onderdelen zijn alleen effectief als zij in samenhang met elkaar worden ingezet.

### Stand van zaken in het onderwijs

HRM-beleid binnen scholen is het resultaat van de doelen die het bestuur en de schoolorganisatie zichzelf stellen, de verwachtingen van de externe omgeving (andere scholen, de overheid, stakeholders en de maatschappij) en behoeften van de medewerkers binnen de school (Boselie, 2014). In een actualisering van het bestuursakkoord van het Ministerie van OCW en de PO-Raad van 2014 is in 2018 besloten om meer nadruk te leggen op het verbeteren van het strategisch personeelsbeleid. Voorheen werd vanuit de overheid vooral het bevorderen van vaardigheden van individuele leerkrachten gestimuleerd (Reezigt et al., 2019). Nu is er ook meer aandacht voor de motivatie van het onderwijspersoneel (zoals feedback en functioneringsgesprekken) en de gelegenheid (ruimte en middelen) om het werk goed te kunnen uitvoeren. Ofwel de andere aspecten van het AMO-model. Daarnaast wordt het verbinden van personeelsbeleid aan de visie en doelen van de schoolorganisatie gestimuleerd. In de praktijk blijkt HRM vooral gericht te zijn op training, scholing, ontwikkeling en de loopbaan van leerkrachten (Janssen, 2016).

Ondanks dat de scholen in het primair onderwijs goede stappen zetten op het gebied van HRM, blijkt uit onderzoek van Reezigt en collega's (2019) dat hier nog vooruitgang op kan worden geboekt. Vooral op het gebied van het formuleren van heldere en concrete ambities en doelen. Als ook het vertalen van de doelen van de schoolorganisatie naar concrete HRM-activiteiten. Daarnaast blijkt uit onderzoek dat de afstemming tussen wat bestuurders beogen en wat schoolleiders uitvoeren nog kan worden verbeterd (Janssen et al., 2013; Janssen, 2016). De manier waarop schoolleiders invulling geven aan doelen, strookt soms nog niet met de doelen van het schoolbestuur. Daarnaast blijken leerkrachten de HRM-activiteiten anders te beleven dan door schoolleiders is beoogd. Voor een effectieve doorwerking van HRM, is het van belang dat het beleid, de interventies en de beleving op een lijn liggen (Wright & Nishii, 2013). Voor het behoud van personeel is het door leerkrachten en andere medewerkers ervaren HRM-beleid van belang; hoe meer consistentie zij in het beleid ervaren hoe gemotiveerder en tevredener zij zijn. Communicatie over het HRM-beleid speelt hierbij een belangrijke rol.

### **Human Resource Management in de praktijk**

Het schoolbestuur en de schoolleider zijn samen verantwoordelijk voor het HRM-beleid. De schoolleider is ook verantwoordelijk voor de implementatie en de effecten. Voor het verbinden van het HRM-beleid en het strategisch en onderwijskundig schoolbeleid is het van belang dat de schoolleider deze in alle fasen van de PDCA-cyclus aan elkaar koppelt.

In een professionele dialoog met het team dient de schoolleider als eerst het HRM-beleid af te stemmen op de visie en missie van de school en de opgaven van de school voor staat. Het is hierbij een uitdaging om in het HRM-beleid de behoeften van de school en de medewerkers en maatschappelijke ontwikkelingen te combineren.

Voor elk doel dient vervolgens de schoolleiders samen met de medewerkers in het team te onderzoeken wat zij aan de doelen kunnen bijdragen en wat zij daarvoor nodig hebben (Boselie & Leisink, 2014). De schoolleider kijkt hiervoor onder andere naar welke bekwaamheden en welke ruimte/hulpmiddelen nodig zijn. Door het professionele dialoog hierover worden medewerkers gemotiveerd en wordt samenwerking om de doelen te bereiken gestimuleerd. Na de invoering van het HRM-beleid is het van belang dat de schoolleider nagaat in hoeverre de uitwerking bijdraagt aan het behalen van de verschillende doelen. Indien nodig kan het HRM-beleid worden aangepast om de doelen van de schoolorganisatie te kunnen realiseren.

Het HRM-beleid en de uitwerking hiervan hoeft de schoolleider niet alleen uit te voeren. Door het schoolbestuur of samen met het schoolbestuur kan worden bepaald dat een deel van de HRM-taken wordt uitgevoerd door een HRM-afdeling van het schoolbestuur (bijvoorbeeld de administratieve taken). Afhankelijk van de situatie kan de schoolleider (een deel van de) HRM-activiteiten, die gericht zijn op het stimuleren van de bekwaamheden en motivatie van leerkrachten, samen met IB'ers en/of bouwcoördinatoren uitvoeren. Denk hierbij aan coaching, klassenobservaties en feedback geven. Op deze manier geeft de schoolleider vorm aan gespreid leiderschap.

### Werving en selectie

Ook het werven en selecteren van competent en gemotiveerd onderwijspersoneel is een belangrijke taak van de schoolleider. Bij een nieuwe vacature is het van belang dat kandidaten een compleet, maar ook een realistisch beeld hebben van de baan en de omstandigheden waarin deze wordt uitgevoerd om een zo goed mogelijke 'fit' te bewerkstelligen (Runhaar, 2017). De schoolleider dient ervoor te zorgen dat de selectiecriteria goed zijn afgestemd op de doelen van de school.

Daarnaast is het belangrijk dat deze goed inzichtelijk maakt welke expertise, ervaring en/of persoonlijkheid voor de baan nodig zijn. Leraren hebben dezelfde kerntaken in het primaire proces, maar in teams zijn ook rollen te verdelen op het gebied van competenties en ambities (bijvoorbeeld het initiëren van onderwijsinnovaties) (Scheerens et al., 2007). De schoolleider dient daarom niet alleen de technische vereisten, maar de meer informele criteria te bespreken. Daarnaast is het van belang dat de schoolleider het onderwijsteam bij de werving en selectie betreft, zij weten welke rollen er moeten worden vervuld en welke competenties binnen een team aanwezig zijn of ontbreken (Runhaar, 2017). Er is nog weinig bekend over effectieve selectiemethoden voor leraren (Klassen & Kim, 2019). Uit diverse onderzoeken in andere sectoren blijken situationele beoordelingstesten, waarbij kandidaten een oordeel moeten vellen op reacties op 'real life' scenario's, en mini interviews effectieve middelen om kandidaten te selecteren.

### Duurzame organisatie

Op het gebied van duurzaamheid kan de schoolleider zich richten op gewoonten (*habits*), hoofd (*head*), hart (*heart*) en handen (*hands*):

- nieuwe gewoonten inbouwen die leiden tot duurzame veranderingen (*habits*);
- leerkrachten overtuigen van een visie op duurzaamheid (*head*);
- de interne drijfveren en passies van leerkrachten aanspreken (*heart*);
- gezamenlijke uitvoering daarvan borgen in het dagelijks werk (*hands*) (Kellerman, 2006).

Hierbinnen moet een balans worden gezocht tussen de energie die werknemers in de organisatie stoppen en de energie die werknemers vanuit de organisatie terugkrijgen. Wanneer leerkrachten weinig of geen energiebronnen tot hun beschikking hebben, kunnen werkeisen leiden tot een burn-out (Webb & Napier, 2017; Bakker & Demerouti, 2017)

### Omgaan met diversiteit

Diversiteit in het team uit zich in verschillen tussen leerkrachten. Te denken valt aan verschillen in talenten, tussen mannen en vrouwen, naar culturele achtergrond en verschillen in leeftijd. Wanneer de schoolleider verschillen tussen de leerkrachten erkent, bewust gebruikt en stimuleert, is de schoolleider in staat om te gaan met diversiteit binnen het team. Voor de schoolleider is het belangrijk om in het achterhoofd te houden dat niet iedereen alles hoeft te kunnen, maar dat het vooral de taak van de schoolleider is om binnen het team een goede mix te vinden van elkaar versterkende verschillen. Door uit te gaan van diversiteit binnen het team, worden verschillen tussen leerkrachten goed benut, waardoor zowel individuele leerkrachten als het team beter gaan functioneren. Dit draagt bij aan de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs. Daarnaast voelen leerkrachten zich hierdoor erkent door de organisatie, ervaren zij meer autonomie en wordt hun gevoel van eigenaarschap versterkt. Dit zal hun betrokkenheid en binding met de organisatie versterken (Beers & Bonnier, 2013).

### **Aansluitende thema's**

Dit thema staat niet los van de andere thema's waar u uw professionalisering op kunt richten. De volgende thema's zijn voor u wellicht ook interessant.

- Net als HRM ondersteunt ook bedrijfsvoering de organisatie van de school en het onderwijs. Wilt u zich op dit gebied professionaliseren? Kies dan voor het thema 'Bedrijfsvoering'.
- HRM heeft ook raakvlakken met thema's die gericht zijn op de ontwikkeling van het team. Zoekt u naar verdieping met betrekking tot het omgaan met diversiteit en professionele ontwikkeling binnen het team? Denk dan eens aan het thema 'Aandacht voor professionele ontwikkeling van leerkrachten'.
- Wilt u meer weten over het inrichten van de school als professionele leergemeenschap? Dan kunt u kiezen voor het thema 'Professionele leergemeenschappen'.
- HRM speelt ook een belangrijke rol in het creëren van een lerende organisatie. Wilt u meer weten hoe u van uw school een lerende schoolorganisatie kan maken? Ga dan aan de slag met het thema 'Leidinggeven aan leren'.

## Literatuurlijst

- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2017). Job Demands–Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.
- Beers, R. & Bonnier, B. (2013). *HR-beleid en Leraar 2020*. Netwerk Onderwijsinclusief.
- Boselie, P. (2011). *Human resource Governance, Voorbij Managerialism*. Utrecht: Utrecht University.
- Boselie, P. (2014). *Strategic Human Resource Management: A Balanced Approach. 2nd Edition*. Maidenhead: McGraw-Hill
- Boxall, P. & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management*. Houndmills: Palgrave.
- Janssen, T. (2016). *HRM en prestaties in het primair onderwijs* (Proefschrift). Rotterdam: Erasmus University.
- Janssen, T., Ashikali, T.S., Steijn, A.J. & Dulk, L. den (2013). *Educational governance: strategie, ontwikkeling en effecten*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Kellerman, A. (2006). *The S-factor: a personal guide to sustainable leadership*. Amsterdam: Business Contact.
- Klassen, R.M. & Kim, L.E. (2019). Selecting teachers and prospective teachers: A meta-analysis. *Educational Research Review*, 26, 32-51.
- Leisink, P. & Boselie, P. (2014). *Strategisch HRM voor beter onderwijs: Een bijdrage aan de professionalisering van schoolleiders in het voortgezet onderwijs*. Utrecht: Universiteit Utrecht
- Ministerie van OCW & PO-Raad (2012). *Bestuursakkoord Primair Onderwijs 2012-2015. Impuls opbrengstgericht werken en professionalisering*. Den Haag: Ministerie van OCW & PO-Raad.
- OCW/PO-Raad (2017). *Actualisatie bestuursakkoord PO*. Den Haag/Utrecht: OCW/PO-Raad.
- Reezigt, G., Rekers-Mombarg, L., Bosker, R., & Van der Heide, S. (2019). *Personeelsbeleid in het primair onderwijs: Algemeen en strategisch personeelsbeleid van schoolbesturen en schoolleiders*. Groningen: GION onderwijs/onderzoek.
- Runhaar, P. (2017). How can schools and teachers benefit from human resources management? Conceptualizing HRM from content and process perspectives. *Educational Management and Leadership*, 45(4), 639-656.
- Stam, J. & Hilst, B. van der (2003). *De school meester. Over het leidinggeven aan schoolontwikkeling*. Utrecht: VVO.

- Scheerens, J., Luyten, J.W., Steen, R. & de Thouars, Y.C.H. (2007). *Review and meta-analyses of school and teaching effectiveness*. Enschede: Universiteit Twente, Afdeling Onderwijsorganisatie en -management.
- Webb, S. & Napier, J. (2015). Job Demands and Resources: An exploration of sign language interpreter educators' experiences. *International Journal of Interpreter Education*, 7(1), 23-50.
- Wright, P.M. & Nishii, L.H. (2013), Strategic HRM and organizational behaviour: Integrating multiple levels of analysis', in: J. Paauwe, D. Guest & P. Wright. *HRM & Performance: Achievements & Challenges*. Chichester: Wiley: 97-110