

Goed en effectief HRM-beleid in het primair onderwijs.

Myriam Lieskamp en Rob Vink zijn respectievelijk beleidsmedewerker bij CNV Onderwijs en senior onderzoeker bij IVA email: mlieskamp@cnvo.nl . c.r.vink@uvt.nl

Inleiding

Nederland heeft de ambitie om in de top 5 van de kenniseconomieën van de wereld te komen. In een traditionele economie wordt de waarde bepaald door de aanwezigheid, de verwerking of het transport van grondstoffen en de aanwezigheid van kapitaal. Bij een kenniseconomie zit de toegevoegde waarde in de kennis. Met name de kennisoverdracht en het leven lang leren zijn kernelementen van de kenniseconomie. Vroeger werden mensen opgeleid voor een bepaald beroep. Dat beroep konden ze hun hele leven, met een aantal bijscholingen, blijven uitvoeren. Mensen worden nu niet meer opgeleid voor taken die ze hun hele leven verder uitvoeren. De wereld verandert snel en dat vraagt een voortdurende aanpassing van medewerkers aan de nieuwe omstandigheden. Het vraagt ook om zoekende, creatieve houding waarbij mensen samenwerken in het zoeken naar nieuwe, innovatieve oplossingen.

Om Nederland om te vormen naar een kenniseconomie is goed onderwijs cruciaal. In de Kennisinvesteringsagenda 2010-2011, KIA ¹ is een aantal voorstellen gedaan om Nederland daadwerkelijk naar een top 5 in de kenniseconomie te brengen. De KIA agenda kent 5 hoofdlijnen:

1. Een topdocent voor elke deelnemer
2. Maatwerk in het onderwijs
3. Een leergierige cultuur
4. Sterke toppen in onderzoek en innovatie
5. Meer innovatieve bedrijven.

Ook de SER komt in haar advies: "Evaluatie van de Lissabonstrategie" ² tot de volgende conclusie: "Een dynamische en concurrerende kenniseconomie behoeft concrete maatregelen gericht op de ontwikkeling en toepassing van kennis." De SER stelt voor om te investeren in onderwijs en scholing en het verwerven van vaardigheden op alle beroepsniveaus.

In een aantal actieplannen heeft het kabinet Rutte haar plannen voor het onderwijs bekend gemaakt. Het actieplan: "basis voor presteren" ³ betreft het primair onderwijs. De hoofddoelen in dit actieplan zijn, dat er hogere eindopbrengsten moeten komen, dat ondermaats presterende scholen aangepakt worden en excellente scholen beloond. En tot slot moet het aantal opbrengstgericht werkende scholen verdubbeld worden. Om deze doelen te realiseren heeft het kabinet Rutte ook het "actieplan leraar 2020" ⁴ gelanceerd. Kwalitatieve, goede docenten, zijn cruciaal voor het realiseren van goed onderwijs voor elke deelnemer. Een docent wordt niet vanzelf een topdocent. In het actieplan "Leraar 2020- een krachtig beroep" ⁵, is ook de doelstelling opgenomen dat alle scholen in 2016 'goed en effectief HRM-beleid' voeren. Goed HRM-beleid is cruciaal een ambitieuze, om een opbrengstgerichte werksituatie te realiseren. Maar wat is nu goed en effectief HRM-beleid (in

¹ KIA agenda 2010-2011 www.kennisinnovatieagenda.nl

² Onderwijsraad *Evaluatie van de Lissabonstrategie* (2010), , Den Haag. www.onderwijsraad.nl

³ Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen, *Actieplan: Basis voor presteren*, (2010) Den Haag. www.rijksoverheid.nl

⁴ Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen, *Actieplan: Leraar 2020* (2010) Den Haag, www.rijksoverheid.nl

⁵ Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen (2010), *Actieplan: Leraar 2020*, Den Haag, www.rijksoverheid.nl

het primair onderwijs)? Omdat ook het actieplan deze vraag onbeantwoord laat, proberen we daar in dit artikel een antwoord op te bieden.

Hoe ziet het huidige HRM- beleid er in het primair onderwijs uit?

Ondanks het feit dat er veel aandacht voor de ontwikkeling van 'de professionele' school is, is er nog geen sterke HRM-traditie in het primair onderwijs. Vastgesteld kan worden dat scholen vooruitgang boeken, maar dat IPB nog niet echt geland is en dat er nog een lange weg te gaan is. IPB heeft niet de gewenste opbrengst gehad. Scholen hebben een instrumentele keuze gemaakt door bijvoorbeeld het invoeren van een POP. Het POP is echter niet in relatie gebracht met het onderwijskundig beleid van de school. Daardoor komt het POP los te staan van de totale ontwikkeling van de school. Personeelsinstrumenten blijken nog te weinig op elkaar afgestemd, personeelsbeleid wordt nog te weinig op andere beleidsterreinen (zoals onderwijskundig beleid en scholingsbeleid) afgestemd en aan bepaalde aspecten van personeelsbeleid (zoals de beoordelingssystematiek of beloningsdifferentiatie) wordt nog nauwelijks invulling gegeven. Veel werknemers in het primair onderwijs zijn niet tevreden over functioneringsgesprekken en POP's. Er worden vaak geen afspraken gemaakt, waardoor de effectiviteit van deze gesprekken niet optimaal is (SBO, 2010⁶). Het ontbreekt veel scholen ook aan een visie op goed IPB beleid. De vraag: wat heb ik nodig aan kennis en vaardigheden bij mijn personeel om dit onderwijs te realiseren, wordt nauwelijks gesteld.

De wet Beroepen in het Onderwijs schrijft voor dat alle leraren een bekwaamheidsdossier moeten hebben. In het bekwaamheidsdossier wordt vastgelegd of de leraar zijn bekwaamheid onderhoudt en op welke wijze. Ook periodieke verslagen van het functioneren van leraren worden opgenomen in het bekwaamheidsdossier. Echter, in de nota Werken in het Onderwijs 2012 wordt geconstateerd dat slechts 35% van de leraren in het primair onderwijs een bekwaamheidsdossier heeft en slechts 20% gebruikt het bekwaamheidsdossier. Opvallend is dat de vraag in hoeverre de doelstelling van verschillende maatregelen (de professionele ontwikkeling van docenten binnen een professionele school) behaald wordt door het gevoerde beleid, wordt in het beschikbare onderzoek nauwelijks gesteld. Met andere woorden, er lijkt te worden gefocust op de instrumentele kant van de zaak in plaats van op de beoogde doelstellingen en resultaten. Deze opbrengsten en resultaten hebben voornamelijk betrekking op de professionele houding, professionele ontwikkeling en opvattingen van docenten (Runhaar et.al.,2009⁷) Goed en effectief HRM-beleid, zo betogen wij, is meer dan een kwestie van de juiste instrumentatie, maar vertrekt vanuit een inhoudelijke visie op de docent als professional en staat in dienst van de ontwikkeling van deze professionaliteit om de onderwijskundige doelen van de school te realiseren.

Wat is nu de essentie van goed en effectief HRM- beleid?

Boselie (2011⁸) stelt dat HRM voor veel mensen in wezen gaat om: *"Gewoon fatsoenlijk met je werknemers omgaan, zodat ze hun werk goed doen en het ook nog naar hun zin hebben"*.

HRM heeft in deze formulering een dubbele doelstelling: het gaat om het zoeken naar de juiste vorm van aansturing van medewerkers om zowel de organisatiedoelen te halen, als om medewerkers een goede werkomgeving te bieden waarin ze goed kunnen functioneren, zich kunnen ontwikkelen en zich gewaardeerd voelen.

⁶ Stamet & Scheeren, (2011), *Formele gesprekken in het onderwijs*, Den Haag, Sector Bestuur Onderwijsarbeidsmarkt

⁷ Runhaar et al. (2009) *Goed werk*, Amsterdam, Uitgeverij SWP

⁸ Boselie, P (2011), *Human resource Governance, Voorbij "Magagerialism"*, Utrecht: Universiteit van Utrecht.

Effectief HRM- beleid gaat dus in ieder geval over het vinden van de juiste balans in de wijze van sturing en in het realiseren van toegevoegde waarde voor de organisatie en de medewerkers. Vinke (2008 ⁹) voegt daar nog een derde balans aan toe: het kennen van de behoefte aan verandering van de organisatie en het kennen van de behoefte van de medewerker aan zekerheid en ontwikkeling. Uit verschillende wetenschappelijke studies is gebleken wat *in ieder geval* essentiële instrumenten zijn van goed HRM-beleid: selectieve werving en selectie, opleidingsbeleid, beloningsbeleid en performance management, waaronder feedback en functioneringsgesprekken.¹⁰

Specifiek voor het onderwijs geldt daarbij, dat professioneel HRM- beleid start met een onderwijskundige visie die breed gedragen en beleefd wordt door personeel, ouders en leerlingen. Een onderwijskundige visie die gestoeld is op vier belangrijke vragen:

- Waarom bestaan wij als school?
- Waarvoor staan wij als school?
- Waarheen gaan we als school?
- Waar blinken wij in uit als school?

De laatste vraag geeft al informatie over de visie van een school op personeelsbeleid. Een visie op personeelsbeleid bestaat uit een aantal pijlers. Van Vuuren (2011 ¹¹) pleit voor HRM- beleid dat steunt op vier pijlers: gezond, productief, gemotiveerd en energiek aan het werk zijn, met andere woorden; duurzaam inzetbaar zijn. Duurzame inzetbaarheid wordt gevormd door het werkvermogen van een medewerker, de mate van employability en de mate van vitaliteit.

De onderwijskundige visie wordt vertaald naar wat er nodig is op het gebied van personeelsbeleid. Wat vinden we, gegeven onze onderwijskundige visie, nu een 'goede' leraar? Vinke (2007) ¹² stelt dat de organisatie op zoek is naar unieke kwaliteiten bij iedere medewerker en de medewerker zoekt zinvol werk en de mogelijkheid om te leren. De centrale vragen die dan het beleid bepalen zijn: kunnen, mogen en willen onze medewerkers onze onderwijskundige doelen realiseren? Het antwoord op deze vragen worden vertaald naar de negen HRM- werkvelden ¹³. Bij de negen HRM- werkvelden is het centrale veld: de stijl van leidinggeven. De andere velden staan rond dit centrale veld in het onderstaande model:

⁹ Vinke R. (2008), *HRM voor de toekomst, op weg met de menselijke maat*. Amsterdam: WEKA uitgeverij BV.

¹⁰ Boselie, P, (2011), *Human resource Governance, Voobij Magagerialism*, Utrecht, Universiteit van Utrecht.

¹¹ Vuuren, T (2011), *Vitaliteitsmanagement, je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden*, Heerlen, Open Universiteit.

¹² Vinke R. (2008), *HRM voor de toekomst, op weg met de menselijke maat*. Amsterdam: WEKA uitgeverij BV

¹³ Nauta, e.a., *Kwaliteit van Human Resource management, op weg naar excellerende medewerkers*, INK Zaltbommel (zonder jaartal)



De kunst is de strategie om de onderwijskundige doelen te bereiken, te “vertalen” naar beleid in alle of enkele van de negen HRM- werkvelden ¹⁴. Het beleid dat ontwikkeld wordt, wordt steeds getoetst door te vragen of het een bijdrage levert aan gezond, productief, gemotiveerd en energiek personeel dat de onderwijskundige doelen die gesteld zijn, kan, wil en mag bereiken.

Professionaliteit van leraren als basis

HRM in het onderwijs vertrekt zoals gesteld vanuit een onderwijskundige visie en de vertaling daarvan naar een visie op professionaliteit van leraren. Bij het realiseren van onderwijskundige- en organisatiedoelen spelen leraren vanzelfsprekend de meest cruciale rol. Het opnieuw tot ontwikkeling brengen van professionaliteit staat aan de basis van het

¹⁴ Nauta, e.a., *Kwaliteit van Human Resource management, op weg naar excellerende medewerkers*, INK Zaltbommel (zonder jaartal)

vergroten van de kwaliteit van het onderwijs. Juist nu de leraar de laatste decennia het gevoel heeft dat er sprake is van minachting over zijn vakmanschap en dat hij door van bovenaf opgelegde vernieuwingen is gedegradeerd tot enkel uitvoerder. Er is sprake van een gevoel van deprofessionalisering van het beroep.¹⁵ En dat terwijl waardering en beroepstrots belangrijk zijn, zo blijkt uit onderzoek van CNV Onderwijs (CNV Onderwijs, 2010)¹⁶. Hoewel we hierbij ook oorzaken kunnen noemen die de beroepsgroep zelf betreffen (er is nog geen collectieve beroepsidentiteit die leraren sterk maakt in het debat over professionaliteit en professionalisering (Vermeulen, 2009)¹⁷, is de toenemende wens om de professional weer centraal te stellen en de professionele ruimte te vergroten een feit. De noodzaak om de leraar weer centraal te stellen is evident. De kwaliteit van het onderwijs staat in direct verband met de kwaliteit van de leraar.¹⁸

Het vergroten van de professionele ruimte kan hieraan bijdragen als de koppeling tussen onderwijskundige visie en visie op professionaliteit goed gelegd wordt. Wanneer dat gebeurt krijgen betekenisloze begrippen als 'goede onderwijskwaliteit' en 'goed leraarschap' betekenis binnen de context van de eigen schoolorganisatie. Deze gedeelde betekenisverlening staat aan de basis voor een erkend gevoel van eigenaarschap, een cruciale voorwaarde om succesvol te vernieuwen (Waslander, 2009)¹⁹. Noodzakelijk hiervoor is het samen voeren van een professionele dialoog.

Of leraren zich ontwikkelen hangt af van de omgeving waarin ze werken, stelt Waslander.²⁰ Professionaliteit en professionele ruimte krijgen in deze benadering concreet vorm door het vormen van professionele leergemeenschappen. Het mobiliseren van de inherente wil van vakmensen om hun werk goed uit te voeren en het aanspreken van de gespecialiseerde kennis van de leraren zijn manieren om tot praktijkverbetering en verdere ontwikkeling van de school te komen (vgl Sennet, 2008).

Het vormen van een professionele leergemeenschap stimuleert de professionalisering van docenten²¹. Leraren moeten in een professionele leergemeenschap initiatief en verantwoorde risico's willen, kunnen en mogen nemen. Ook Hattie (2009) stelt dat schoolleiders en leraren samen moeten werken aan het verbeteren van het lesgeven. Hij constateert dat vooral het geven van feedback door de leerling aan de leraar over hoe het leerproces verloopt veel effect heeft op het verhogen van de leerresultaten. Ook is het belangrijk, stelt Hattie dat leraren samen een professionele dialoog voeren over wat werkt bij welke leerling en met elkaar het bewijs bespreken waarom dit bij deze leerling werkt. Hattie stelt verder dat het cruciaal is dat leraren samen leren in een veilige, vertrouwde omgeving. Hier ligt een taak voor de schoolleider.

Conclusie

Goed en effectief HRM-beleid is gebaseerd op de onderwijskundige doelen van de school en de daaruit voortvloeiende visie op goed leraarschap. Het is wenselijk dat scholen zich ontwikkelen naar professionele leergemeenschappen waar het voeren van een

¹⁵ Van den Bergh, D. red (007), *Denk aan je mensen. Weerbarstigheid te lijf in het onderwijs en elders*. Antwerpen/Apeldoorn: Garant.

¹⁶ Lieskamp, Schoemaker, (2011), *Beroepstrots in het primair onderwijs*, Utrecht, CNV Onderwijs

¹⁷ Vermeulen, M. (2009), *Vrijheid, gelijkheid en eenzaamheid*. In: Van den Bergh, D. (2009), *Onderwijsinnovatie: geen verzegelde lippen meer*. Antwerpen/Apeldoorn: Garant.

¹⁸ Hattie, (2009) *Visible learning*, New York, Routledge

¹⁹ Waslander, (2009), *Innovatie en leiderschap*. In: Van den Bergh, D. (2009), *Onderwijsinnovatie: geen verzegelde lippen meer*. Antwerpen/Apeldoorn: Garant.

²⁰ ibidem.

²¹ ibidem.

professionele dialoog centraal staat. HRM-beleid faciliteert het voeren van een professionele dialoog. Daarbij gelden de volgende veronderstellingen:

- Het leren van leraren is verbonden met het leren van leerlingen;²²
- Een professionele leergemeenschap wordt ook bepaald door de fysieke omstandigheid van de leeromgeving;²³
- Reflectie op professionele kwaliteit is een stimulans voor professionele ontwikkeling;
- Persoonlijke betrokkenheid bij het definiëren van professionele kwaliteit stimuleert eigenaarschap;
- Eigenaarschap is een cruciale voorwaarde voor leren en veranderen.

In een professionele leergemeenschap nemen docenten actief deel aan besluitvormingsprocessen, is er een cultuur van samenwerken, en dragen zij samen verantwoordelijk voor de resultaten van het werk (Gruenert, 2005)²⁴. De opbrengst hiervan is de ontwikkeling van gedeelde opvattingen over 'goed onderwijs' en een cultuur waarin gezamenlijke reflectie en feedback op het handelen mogelijk is.

Het werken vanuit de professionaliteit van de leraar heeft invloed op de HRM-velden feedback en beoordeling, opleiding en ontwikkeling en werving en selectie. Deze velden krijgen inhoudelijke betekenis als daar een concrete visie op professionaliteit aan ten grondslag ligt.

Rob Vink is senioronderzoeker bij IVA. Hij houdt zich onder meer bezig met onderzoek naar professionalisering van leraren en HRM beleid in het onderwijs.

Myriam Lieskamp, beleidsmedewerker bij CNV Onderwijs. Zij houdt zich onder andere bezig met lerarenbeleid, kwaliteit van onderwijs. Master HRM. Medeauteur van het boek: *Werken met de bekwaamheidseisen in de praktijk*.

²² Hattie, (2009), *Visible learning*, New York, Rotledge

²³ Veen, K. et al. (2010), *professionele ontwikkeling van leraren*, Iclon.

²⁴ Gruenert, S. (2005), *Correlations of collaborative school cultures with student achievements*. NASSP Bulletin, 89, 43.