

Het ontwikkelen van vakmanschap

Strategisch HR-beleid voor onderwijsorganisaties

Scholen staan voor een prachtige uitdaging om duurzaam, toekomstbestendig onderwijs te bieden, passend bij de 21ste eeuw. Dat komt niet zomaar tot stand. Daarvoor is het nodig dat je beleidsinterventies bedenkt, uitvoert en evalueert om te kijken of je de gewenste doelen ook bereikt. Strategisch HR-beleid levert een bijdrage aan het realiseren van de onderwijskundige doelen van de organisatie. Maar wat houdt duurzaam, strategisch HR-beleid nu eigenlijk in?

Onderwijsadviseur Myriam Lieskamp bespreekt in dit artikel achtereenvolgens een bruikbare definitie van strategisch human resource-beleid, de theorie van professioneel kapitaal en het belang van het voeren van een professionele dialoog. Deze professionele dialoog die je samen voert over het gewenste, gevoerde en ervaren beleid, is de motor voor het bereiken van de gewenste (onderwijskundige) ontwikkelingen. CNV Schoolleiders biedt jou een kijkwijzer aan, waarmee je deze professionele dialoog samen kunt voeren, zodat je kunt onderzoeken wat er nodig is om eigentijds en toekomstbestendig onderwijs te ontwikkelen.

WAT IS STRATEGISCH HR-BELEID?

Een bruikbare definitie van strategisch HRM is: "Human Resource Management (HRM) heeft betrekking op managementbesluitvorming ten aanzien van beleid en concrete activiteiten die samen arbeidsrelaties vormgeven in een organisatie en gericht zijn op het behalen van organisatiedoelstellingen, maatschappelijke doelstellingen en doelstellingen van individuele medewerkers" (Boselie, 2015: 5 in uitgave VOION). Dit is een brede benadering van HR-beleid, die nadrukkelijk oog heeft voor de drie hoofddoelen: de doelen van de (onderwijs)organisatie, maatschappelijke doelen en de doelen voor de individuele medewerkers. Doelen voor de medewerkers zijn bijvoorbeeld tevredenheid over het werk, een goede werk-privébalans, maar vooral een goed gevoel over het kunnen leveren van een bijdrage aan de ontwikkeling van de leerlingen.

Strategisch HR-beleid is veel meer dan een serie personele instrumenten. Het is ook geen afdeling personeel en organisa-



tie die losstaat van de onderwijskundige ontwikkelingen. Strategisch HR-beleid gaat over het bereiken van de (onderwijskundige) doelen van je schoolorganisatie. Het gaat over het daadwerkelijk afstemmen van wat nodig is aan interventies om de gestelde doelen te bereiken. Onderwijs is en blijft mensenwerk. Dat blijkt ook nu weer duidelijk in deze periode van afstandsonderwijs als gevolg van de sluiting van de scholen. Het zijn de onderwijzers die het verschil maken bij de ontwikkeling van leerlingen. Kortom; strategisch HR-beleid richt zich op het bereiken van de onderwijskundige doelen en organisatiedoelen op de korte en de lange termijn, waarbij een relatie is gelegd met de beschikbare (on)mogelijkheden, kwaliteiten en vaardigheden van de professionals die er werken (Lieskamp & Vink, 2019, p. 61).

PROFESSIEEEL KAPITAAL

In dit licht is de theorie van de ontwikkeling van het professioneel kapitaal interessant (Hargreaves & Fullan, 2012).

ONLINE MASTERCLASS 9 MAART

Wil je meer weten over de Kijkwijzer Strategisch HR-beleid? CNV Schoolleiders nodigt je van harte uit voor een online masterclass op dinsdag 9 maart 2021 van 19.30 tot 21.00 uur. De uitnodiging hiervoor krijg je in februari 2021.



Menselijk kapitaal is de individuele kwaliteit van iedere onderwijsmedewerker (kennis en vaardigheden). Sociaal kapitaal is de kwaliteit en de kwantiteit van de menselijke relaties en hun interacties (professionele cultuur). Besluitvormingskapitaal is het vermogen van de individuen, de teams, de school en het bestuur om de juiste keuzes te maken en ook een daadwerkelijk besluit te nemen en dit dan uit te voeren. Professioneel kapitaal is de som van menselijk kapitaal, sociaal kapitaal en besluitvormingskapitaal. Strategisch HR-beleid richt zich op de ontwikkeling van collectief, professioneel kapitaal, zodat je samen goed onderwijs kunt geven. In het team worden in de complexiteit van het dagelijks handelen gezamenlijk de juiste afwegingen gemaakt om ook als team beslissingen te kunnen nemen (Lieskamp & Vink, 2019). Hargreaves en Fullan (2012) stellen dat goed presterende onderwijsorganisaties de focus leggen op een beperkt aantal ambitieuze doelen. Deze doelen zijn vooral gericht op de dagelijkse (onder-

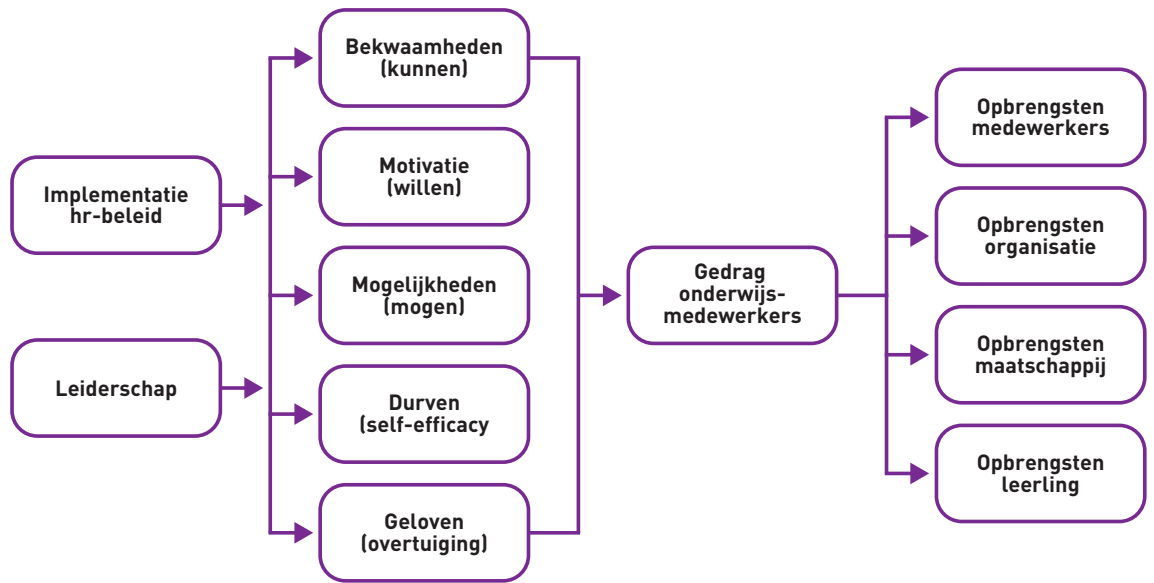
wijs)praktijk en direct verbonden met het leren van leerlingen. Bevlogen en gepassioneerde leraren, leraren die hun werk doen vanuit de juiste houding of overtuiging, maken daarin het verschil. Het gaat echter niet alleen om passie en bevoegdheid. Ook de duurzame ontwikkeling van het leraarschap is noodzakelijk om de kwaliteit van het onderwijs te bevorderen. Bij professioneel kapitaal gaat het dus niet uitsluitend om het ontwikkelen van kennis en vaardigheden, maar ook om het kunnen samenwerken, besluiten nemen en te werken aan een sterk ontwikkelde eigen professionele identiteit. Hiermee maak ik ook duidelijk wat strategisch HR-beleid niet is. Het is niet een aanpak met een aantal interventies, top-down geformuleerd op basis van deficiënties van medewerkers. Een cursusje, een begeleiding of een coachgesprek en de professional is 'beter geworden'. Het gaat met name om die interventies die ervoor zorgen dat het team, en ieder teamlid afzonderlijk, zo goed mogelijk onderwijs kan realiseren in een professioneel klimaat dat gebaseerd is op wederzijds respect en vertrouwen.

DOELEN VAN STRATEGISCH HR-BELEID

De rol van het bestuur en de schoolleiding is te zorgen voor optimale voorwaarden, zodat goede prestaties gerealiseerd kunnen worden. Dat wil zeggen: zij dienen de mensen in hun school of scholen zó te ondersteunen dat zij een team worden van krachtige professionals dat in staat is te anticiperen op de (complexe) situaties waarmee het dagelijks te maken krijgt. Ook Ruiters (2018) stelt dat er in deze snel veranderende samenleving krachtige professionals nodig zijn die verantwoordelijkheid nemen voor hun vak en hun eigen ontwikkeling. Dat vraagt om een stevig mentaal ontwikkelingsniveau, een goede energiehuishouding en de ontwikkeling van praktische wijsheid. Praktische wijsheid ontwikkelen mensen door het dagelijkse werk in de klas en met name het reflecteren daarop. Men heeft dus tijd en ruimte nodig voor reflectie en feedback. Door te

'Strategisch HR-beleid gaat over het bereiken van onderwijskundige doelen van de organisatie'

reflecteren en feedback te vragen breiden leraren hun mentale ontwikkelingsniveau uit en leggen zij dus een basis voor de verdere ontwikkeling van praktische wijsheid. Volgens Ruiters ontbreekt het in scholen aan voldoende tijd en ruimte voor reflectie en feedback, waardoor het ontwikkelen van een stevig mentaal ontwikkelniveau te weinig aandacht krijgt. Ruiters beargumenteert dat het niet alleen gaat om kennis en vaardigheden van leraren, maar ook het gevoelig kunnen en willen zijn voor de waarden van de organisatie: de wil om het goede te doen. "Het is nu juist kenmerkend voor de professional dat er geen juiste antwoorden bestaan, maar dat hij in zijn complexe praktijk zelf bepaalt wat het goede is om te doen" (Ruiters, 2018 p.24). ►



Bron: Vertrouwen, verbinden en vakmanschap in het onderwijs, p. 64.

De leidinggevenden ondersteunen dit proces door professionele ruimte te bieden en tijd voor overleg en reflectie. Daarbij staan steeds vier vragen centraal (Ruiters, 2018 p.24-25):

- techniek (wat is vakmatig de beste keuze)?
- pragmatisch (wat is haalbaar in deze situatie)?
- ethisch (wat is goed in deze situatie)?
- esthetisch (wat vinden wij dan zelf mooi/goed werk)?

Het gaat dus altijd om het beïnvloeden van ander gedrag bij medewerkers en uiteindelijk bij leerlingen. Het volgende model maakt dit inzichtelijk. Het is gebaseerd op het AMO-model (*Ability, Motivation en Opportunities*).

Als leidinggevende is het van belang een beeld te hebben van wat nodig is om de gewenste onderwijsontwikkeling te bereiken en hoe je dat het beste kunt implementeren en uitvoeren. De belangrijkste vraag is of datgene wat bedacht en ingevoerd is, de onderwijsmedewerkers ook daadwerkelijk helpt en zij dus professioneler gedrag willen en kunnen laten zien. Daar kom je alleen achter als je samen het gesprek aangaat.

KIJKWIJZER STRATEGISCH HR

De kijkwijzer strategisch HR is bedacht om de professionele dialoog aan te gaan. Het is geen afvinklijst, geen beoordeling van het HR-beleid of een vragenlijst, maar een instrument om samen gericht een gesprek te voeren. Vervolgens kun je samen concluderen wat goed gaat en wat beter kan. ■

Myriam Lieskamp, onderwijsadviseur
onderwijsadvies@myriamlieskamp.nl

GEBRUIKTE LITERATUUR

Hargreaves, M. & Fullan, M. (2012). *Professioneel kapitaal*. University of Colombia: Teachers College.
 Herzberg, F. I. (1959). *One more time: how do you motivate employees?*. Harvard Business Review.
 Knies, E. (2019). *De zon-en schaduwzijde van Strategisch Human Resource Management*. Utrecht. Universiteit Utrecht.
 Leising, P. & Boselie, P. (2014). *Strategisch hrm voor beter onderwijs. Een bijdrage aan de professionalisering van schoolleiders in het voortgezet onderwijs*. Universiteit Utrecht. Uitgever; VOION.
 Lieskamp, M. & Vink, R. (2019). *Vertrouwen, verbinden en vakmanschap in*

het onderwijs. Strategisch HR-beleid voor een professionele leergemeenschap. Huizen: Uitgeverij Pica.
 Lieskamp, M. & Schoemaker, A. (2019). *Whitepaper professioneel vermogen. Werken in de publieke sector? een goed ontwikkeld professioneel vermogen als antwoord?* Utrecht, CNV Onderwijs.
 Ruiters, M. (2018). *Queeste naar goed werk. Over krachtige professionals in een lerende organisatie*. Deventer: Vakmedianet.
 Van Vuuren, T. (2019). *Een leven lang vitaal in het onderwijs. Gezond, productief en met plezier (blijven) werken*. Huizen: Uitgeverij Pica.