

# Kijkwijzer

## Strategisch HR-beleid

### CNV Schoolleiders



Voer de professionele dialoog over het gewenste, gerealiseerde en ervaren HR-beleid in de onderwijsorganisatie.

Dit is een uitgave van



ONDERDEEL VAN CNV CONNECTIEF

Auteur: Myriam Lieskamp  
Datum: 23-09-2020  
*Copyright ©de kijkwijzer Myriam Lieskamp,  
Nijmegen*

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt worden door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke manier dan ook, zonder voorafgaande toestemming van de auteur en het bestuur van CNV Schoolleider.

# Inleiding

**De Kijkwijzer Strategisch HR-beleid is bedoeld om de dialoog aan te gaan over hoe je samen eigentijds en toekomstbestendig onderwijs kunt ontwikkelen. Bij strategisch HR-beleid koppelen we de onderwijskundige doelen aan de professionele ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid van alle onderwijsmedewerkers, inclusief de leidinggevenden.**

Alle onderwijsmedewerkers zijn samen verantwoordelijk voor het daadwerkelijk realiseren van de gewenste onderwijsontwikkelingen en de gewenste onderwijskwaliteit. De essentie van strategisch HR-beleid is dat je het beleid afstemt op de strategische doelen die je met de schoolorganisatie en de scholen wilt bereiken. Deze strategische doelen komen tot stand vanuit een oriëntatie op de externe omgeving en de actuele ontwikkelingen in de maatschappij. Strategisch HR-beleid gaat zowel om planvorming, de daadwerkelijke uitvoering en de dialoog over de resultaten van het gevoerde strategische HR-beleid. Strategisch HR-beleid zorgt ervoor dat iedereen in de onderwijsorganisatie zich wil, kan, mag en durft te ontwikkelen en durft te leren met als doel zo goed mogelijk bij te dragen aan goed onderwijs.

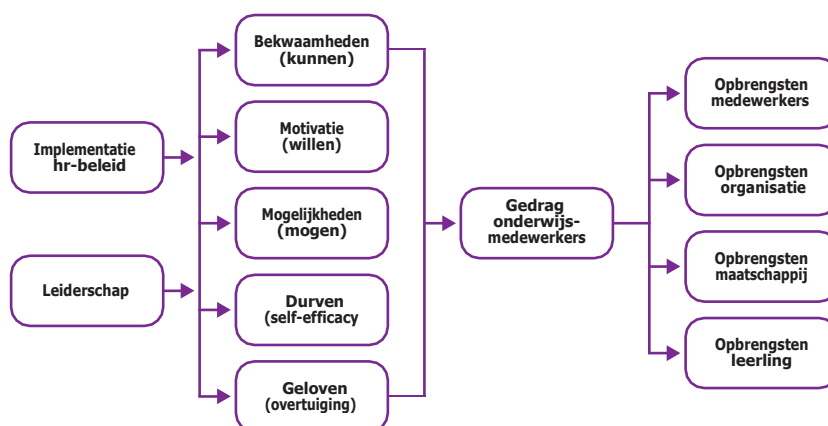
Belangrijk is dat je als onderwijsinstelling onderzoekt hoe je op een verantwoorde en haalbare wijze toekomstgericht onderwijs kunt realiseren. Toekomstgericht onderwijs gaat over leerlingen die eigenaar willen en kunnen zijn van hun eigen leerproces. Het gaat over het beheersen van 21e-eeuwse vaardigheden om als jonge volwassene straks te kunnen functioneren in een gedigitaliseerde, multiculturele samenleving. Jos Cöp en Albert Rouschop (2015) laten met behulp van zes dimensies zien hoe je samen op een verantwoorde en haalbare manier toekomstgericht onderwijs zou kunnen realiseren. Deze dimensies zijn in twee uitersten geplaatst in een onderwijspaneel. Van klassikaal, voor iedereen hetzelfde onderwijs, tot volledig individueel onderwijs. De dimensies hangen onderling met elkaar samen. De grootste uitdaging is voor bestuurders, schoolleiders en leraren om samen te benoemen voor welk onderwijsconcept de school nu staat en in de toekomst zou willen staan. De toekomstige ontwikkeling maak je zichtbaar door één of twee schuiven te verplaatsen. Bij het verplaatsen van de schuiven wordt direct in beeld gebracht wat de consequenties hiervan zijn voor de leerlingen, de onderwijsmedewerkers, de leidinggevenden, het curriculum en de schoolorganisatie.

Gebaande paden				Ongebaande paden	
1	Pedagogiek	Leiden, begeleiden	+	Loslaten, zelf kiezen	
2	Didactiek	Gesloten, aanleren	+	Open, zelf ontdekken	
3	Organisatievorm	Veel leerkrachtsturing	+	Veel leerlingsturing	
4	Differentiatie	Convergent	+	Divergent	
5	Leerstof	Vakgebonden	+	Thematisch	
6	Leermiddel	Consumerend Leren	+	Producerend leren	

Bron: [www.leertijd.nl](http://www.leertijd.nl) Cöp en Rouschop

Een voorbeeld: als je leerlingen meer eigenaarschap wilt geven over hun leerproces, dan heeft dit gevolgen voor het gedrag en de benodigde competenties van de onderwijsmedewerkers, voor leidinggevend en voor de leerlingen. Het heeft ook gevolgen voor het curriculum van de school en de schoolorganisatie. Strategisch HR-beleid omvat juist die maatregelen om dit concrete doel daadwerkelijk te bereiken. Een bruikbare definitie van strategisch HR-beleid is: de managementbesluitvorming ten aanzien van beleid en de 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, 2014).

Samenvattend gaat strategisch HR-beleid over het kunnen, willen, mogen, durven en geloven van de onderwijsmedewerkers.

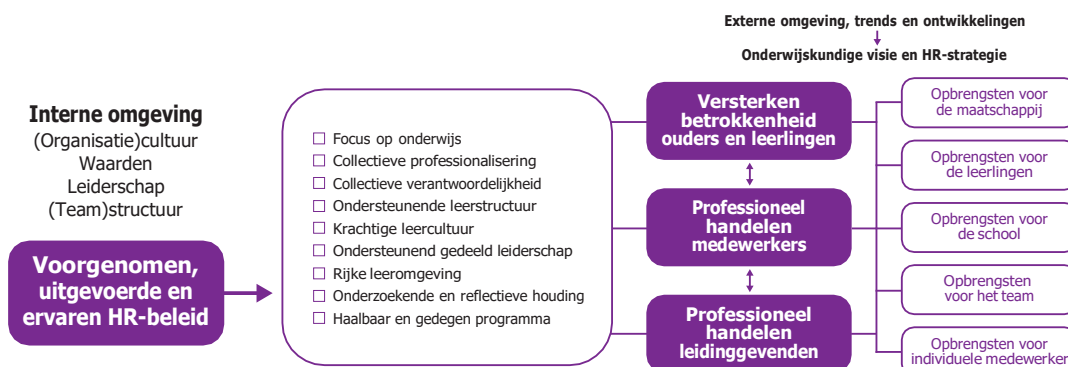


Bron: Vertrouwen, Verbinden Vakmanschap, strategisch hr-beleid voor een professionele leergemeenschap (2019), Lieskamp & Vink, Uitgeverij Pica

Bij strategisch HR-beleid gaat het om het voorgenomen HR-beleid, het geïmplementeerde HR-beleid en het ervaren HR-beleid. Deze kijkwijzer gaat met name in op het ervaren HR-beleid.

Er zijn drie voorwaarden, die effectief zijn voor strategisch HR-beleid (Leisink 2019).

- Het strategisch HR-beleid is afgestemd op de organisatiestrategie.
- De maatregelen van het HR-beleid hangen onderling samen.
- Het HR-beleid toe wordt toegepast door de leidinggevend.



Bron: Vertrouwen Verbinden en Vakmanschap in het onderwijs (Lieskamp and Vink 2019) p. 63

Binnen strategisch HR-beleid zijn in het onderwijs drie dominante thema's aan de orde: duurzame inzetbaarheid, professionalisering en een evenwichtig personeelsbestand.

Missie van de organisatie Visie van de organisatie Visie op strategische thema's	Bouwstenen	HR-processen
<p>Duurzame inzetbaarheid</p> <p>Professionalisering</p> <p>Evenwichtig personeelsbestand</p>	<p>Werving &amp; Selectie</p> <p>Personeel &amp; Planning</p> <p>Arbeidsvoorwaarden &amp; Beloning</p> <p>Feedback &amp; Beoordeling</p> <p>Loopbaan &amp; Mobiliteit</p> <p>Opleiding &amp; Ontwikkeling</p> <p>Arbo-verzuim &amp; Re-integratiebeleid</p> <p>Taakhoud &amp; Arbeidsorganisatie</p> <p>Leidinggeven</p>	
<b>Meerjaren strategisch beleid</b>	<b>Meerjaren strategisch HR-beleid</b>	

**CENTRAAL IN DEZE KIJKWIJZER STAAT DE VRAAG: "DRAAGT DIT BELEID BIJ AAN GEZONDE, GEMOTIVEERDE, BETROKKEN EN DESKUNDIGE (ONDERWIJS)MEDEWERKERS?"**

Deze kijkwijzer heeft als basis het samen ontwikkelen naar een professionele leergemeenschap als kansrijke strategie om toekomstbestendig onderwijs te kunnen realiseren. Een bruikbare definitie van een professionele leergemeenschap is:

"Een gemeenschap van leraren (onderwijsmedewerkers) die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het leren en ontwikkelen van leerlingen, waarin er eigenaarschap en regelruimte is, waarin leraren initiatieven nemen voor de eigen professionalisering en collectief leren, waar leraren werken die gemotiveerd, betrokken en bevlogen zijn en blijven en al hun talenten in gezamenlijkheid inzetten voor de brede ontwikkeling van de leerlingen. Er zijn verschillende visies op wat een professionele leergemeenschap is. We zijn helder over wat het niet is. Het is geen blauwdruk van een organisatie-model dat je stapsgewijs kunt invoeren. Het is een visie hoe je het onderwijs anders kunt organiseren. Je kan negen bouwstenen onderscheiden, waarmee scholen zich kunnen ontwikkelen naar een professionele leergemeenschap. Bepalend is de mate waarin de bouwsteen in de school al is gerealiseerd" (Lieskamp 2019).

Goed werknemerschap uit zich in een werknemer die gelooft in de onderwijskundige koers van de onderwijsinstelling. Die met plezier werkt. Hij is betrokken, gemotiveerd en loyaal naar de onderwijsinstelling. Hij is trots op zijn beroep, op zijn vak en het onderwijs en is duurzaam inzetbaar. Hij maakt gebruik van de geboden professionele ruimte. Hij is een professional die de dagelijkse onderwijspraktijk beschouwt in relatie tot de onderwijskundige doelen en het onderwijskundig beleid van de school en het bestuur. Hij werkt vooral samen met anderen. Zij hebben samen het hele perspectief op de kwaliteit van de school in beeld (Windmuller in Lieskamp and Vink 2019).

Een duurzame arbeidsrelatie tussen de leidinggevende en de onderwijsmedewerker kenmerkt zich door wederzijds vertrouwen, een constructieve dialoog, die het vakmanschap van beiden versterkt, en een hoge mate van verbondenheid. De website [www.trotsoponsmbo.nl](http://www.trotsoponsmbo.nl) laat zien wat de invloed is van beroepstrots op de duurzame inzetbaarheid van onderwijzers.

In een professionele leergemeenschap staat het ontwikkelen van professioneel kapitaal centraal. Het gaat daarbij om het menselijk kapitaal (de kennis, de vaardigheden en de houding van de onderwijsmedewerkers), het ontwikkelen van het sociaal kapitaal (het gezamenlijk kunnen leren, communiceren en samenwerken) en het besluitvormingskapitaal (het gezamenlijk kunnen nemen van besluiten en deze ook uitvoeren), (Hargreaves and Fullan 2012). Dat vraagt visie, durf, kracht, lef, moed, loslaten en vastpakken, (professionele) ruimte, tijd en een budget van leidinggevend en medewerkers. Het voeren van strategisch HR-beleid ondersteunt de school of de scholen om de (onderwijskundige) doelen te kunnen behalen. Duurzaam inzetbaarheidsbeleid zorgt ervoor dat alle medewerkers dat ook op een gezonde, professionele manier hun hele loopbaan kunnen blijven doen.

De kijkwijzer Strategisch HRM omvat drie thema's uitgewerkt in indicatoren. Verschillende (groepen) mensen kunnen de kijkwijzer invullen. Het is absoluut geen afvinklijst, maar een middel om samen het gesprek aan te gaan over het gerealiseerde HR-beleid en hoe iedereen dat ervaart in de organisatie. Je kan het gesprek aangaan met de (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraad, met de onderwijsmedewerkers, het managementteam of een groep medewerkers. Als de indicator naar tevredenheid van iedereen wordt herkend en erkend, kan met bijvoorbeeld een groene kleur aangegeven worden dat deze indicator ook zo ervaren wordt. Met een andere kleur kan aangegeven worden dat de indicator deels zo ervaren wordt en met nog een andere kleur kan aangegeven worden dat de indicator zo helemaal niet ervaren wordt. In alle drie de gevallen is met name het gesprek hierover aangaan of en hoe het verbeterd zou kunnen worden het meest belangrijk. VVV betekent in dit geval: Voor Verbetering Vatbaar.

Veel plezier en een goede professionele dialoog toegewenst.

CNV Schoolleiders

**TABEL 1: KWALITEIT VAN HET ONDERWIJS**

Thema: kwaliteit van het onderwijs	Professionele organisatie Samen ingevuld door de werkgever en de (G)MR	(Onderwijskundig) leiderschap Ingevuld door de school-leider en bijvoorbeeld het managementteam	Goed werknemerschap Alleen door de werknemers ingevuld	Meer weten? Meer lezen?
De onderwijs-organisatie biedt toekomst-bestendig onderwijs.	Ons bestuur heeft een heldere onderwijsvisie op toekomstbestendig onderwijs.	<p>We weten waartoe we onze leerlingen opleiden.</p> <p>We weten met welke kennis en vaardigheden wij onze leerlingen willen toerusten en voelen ons gezamenlijk verantwoordelijk hiervoor.</p>	<p>Wij kennen onze missie en visie, de eisen van de Onderwijsinspectie.</p> <p>Wij kennen de belangrijkste leerbehoeften van onze leerlingen en stemmen ons onderwijsaanbod daarop af.</p>	<p><a href="#">Het curriculaire spinnenweb</a></p> <p><a href="#">Handreiking Differentiatie in de klas</a></p> <p><a href="#">Curriculum.nu. Overzicht van alle leergebieden</a></p> <p><a href="#">Nationaal Programma Onderwijs</a></p> <p><a href="#">Education Lab Netherlands - What works in education (education-lab.nl)</a></p> <p><a href="#">Toolkit voor onderwijs en leren   Stichting Onderwijsbegifting   EEF (educationendowmentfoundation.org.uk)</a></p> <p><a href="#">werk maken van gelijke kansen</a></p>
	Onze scholen kennen en onderschrijven deze onderwijsvisie op toekomstbestendig onderwijs.	We weten welke normen en waarden wij onze leerlingen mee willen geven en hebben deze vertaald in zichtbaar gedrag.	Wij stellen leerlingen in staat tot leren en ontwikkelen door ons pedagogisch/didactisch handelen.	
		We weten hoe onze leerlingen zicht krijgen op wie ze zijn en wat voor hen belangrijk is.	Wij laten in ons handelen en denken zien wat onze school wil bereiken.	
	Ons bestuur heeft kernwaarden vastgesteld die leidend zijn voor onze organisatie-, maatschappelijke- en individuele doelen van de medewerkers.	We weten welke rol identiteit in ons onderwijs speelt en hoe wij deze identiteit in de praktijk vormgeven.	Ik faciliteer leerlingen om eigenaar te worden van hun eigen leerproces.	
			Ik zorg voor een stimulerend en ambitieus leer-klimaat.	
	De onderwijs-organisatie heeft concrete, haalbare doelen vastgelegd in een meerjaren strategisch beleidsplan en samen criteria geformuleerd wanneer deze doelen behaald zijn.	Ons bestuur heeft vastgelegd welke competenties en functie-eisen van leidinggevenden en medewerkers nodig zijn om de doelen te kunnen realiseren.	Bestuur, directie en onderwijsmedewerkers concretiseren gezamenlijk de doelen in het schoolplan, het jaarplan en de teamplannen.	
Ons bestuur heeft vastgelegd welke voorwaarden nodig zijn om de doelen te kunnen realiseren.		Leidinggevenden creëren voorwaarden, zodat onderwijsmedewerkers deze doelen kunnen realiseren.	Ik ken mijn functie-eisen en ik maak een analyse van mijn kennis, vaardigheden en ontwikkelpunten.	

De school heeft concrete doelen met haalbare criteria vastgelegd en gecommuniceerd met scholen en alle onderwijsmedewerkers en met de (G)MR.	Leidinggevenden zorgen voor relevante informatie en hulpmiddelen.	Ik vraag hulp, ondersteuning of professionaliseringsmogelijkheid op basis van mijn gemaakte analyse.
Majeure onderwijskundige en organisatorische ontwikkelingen zijn in het beleid opgenomen en besproken met de schoolleiding, het personeel en de (G)MR.	Leidinggevenden zorgen voor concrete kaders, duidelijke rollen en waar nodig een concrete aanpak.	Ik weet wat mijn opdracht is. Ik maak daarbij gebruik van mijn professionele ruimte.
De school heeft een voor iedereen zichtbaar overzicht van de doelen van het jaarplan van de school.	Leidinggevenden bewaken de voortgang van de realisatie van de doelen.	Ik bespreek regelmatig met mijn leidinggevende mijn bijdrage aan het bereiken van onze doelen op school.



Het bestuur voldoet aan de wettelijke eisen van de Onderwijsinspectie.	De school voldoet aan de deugdelijkheidseisen van het onderzoekskader van de Onderwijsinspectie.	We kennen de deugdelijkheidseisen, weten waar we als school staan en hebben deze vertaald naar concrete, haalbare doelen.	Mijn leidinggevende bespreekt met mij de concrete invulling van de deugdelijkheidseisen, zodat ik weet waaraan ik in mijn werk moet voldoen.	<a href="#">alle onderzoekskader onderwijsinspectie</a>
Het bestuur heeft een systeem van kwaliteitszorg.	De inrichting van het kwaliteitszorgsysteem is cyclisch en systematisch ingericht op het continu verbeteren van het onderwijs. Het HR-beleid is ingericht om de onderwijsdoelen te bereiken.	Er zijn meetbare doelen geformuleerd voor onderwijsresultaten, het onderwijsleerproces en de kwaliteitscultuur op schoolniveau en deze zijn gedeeld met alle onderwijsmedewerkers.	Wij hebben samen vastgelegd waaraan een goede les op onze school voldoet. Ik zorg ervoor dat leerlingen het eigenaarschap over hun leerproces kunnen versterken.	<a href="#">Goed worden, goed blijven</a> <a href="#">Stap voor stap naar schooleigen doelen</a> <a href="#">Onderwijsresultatenmodel PO</a> <a href="#">Onderwijsresultatenmodel VO</a>
Samen onderzoeken en samenwerken.	Er is een ondersteuningsstructuur die systematisch en cyclisch onderzoekt of de concrete doelen daadwerkelijk bereikt kunnen worden en er wordt passende ondersteuning aangeboden.	Wij onderzoeken en analyseren cyclisch en systematisch wat er nodig is in de dagelijkse onderwijspraktijk om onze doelen te bereiken.	In ons team onderzoeken we systematisch en planmatig onze dagelijkse onderwijspraktijk. Wij hebben vastgelegd hoe we dat doen en waaraan je dat kunt zien bij leerlingen en medewerkers.	<a href="#">CNV een topteam</a> <a href="#">CNV audits</a>
Verantwoorden.	Wij laten minstens één keer jaar op een toegankelijke wijze voor alle stakeholders zien welke resultaten wij behaald hebben op het gebied van onderwijs en strategisch (HR-)beleid.	Wij evalueren minstens ieder half jaar welke onderwijsresultaten wij bereikt hebben en bespreken deze resultaten met ons bestuur, met ons team en indien mogelijk met ouders en leerlingen.	In ons team analyseren wij onze onderwijsresultaten met behulp van een schoolzelfevaluatie. Wij voeren leergesprekken met onze leerlingen. We bespreken de leerontwikkeling met de leerlingen en de ouders.	<a href="#">Handreiking audits</a> <a href="#">Werk maken van gelijke kansen</a>

EINDE TABEL 1

**TABEL 2: PROFESSIONELE ORGANISATIE**

Thema: professionele organisatie	Professionele organisatie Samen ingevuld door de werkgever en de (G)MR	(Onderwijskundig) leiderschap Ingevuld door de school-leider en bijvoorbeeld het managementteam	Goed werknemerschap Alleen door de werknemers ingevuld	Meer weten? Meer lezen?
De school kent een professioneel werkklimaat.	Er is strategisch (personeels-) beleid dat antwoord geeft op: Wat komt er op ons af? Wie zijn wij? Waar willen we naar toe? Hoe willen we dat bereiken?	Op deze school weten medewerkers welke taken zij hebben en waarvoor ze verantwoordelijk zijn en leggen daarvoor verantwoording af.	Wij worden betrokken bij het formuleren van de doelen in het jaarplan en welke taken en verantwoordelijkheid daarbij horend en leggen verantwoording af over de resultaten van onze (verbeter)activiteiten.	<a href="#">Model onderwijskwaliteit</a> <a href="#">Scan opbrengstgericht werken</a>
	Het bestuur communiceert op een toegankelijke, transparante en integere wijze met alle stakeholders.	Wij gaan regelmatig de klas in met een kijkwijzer op basis van onze doelen.	Wij zijn het eens met de doelen in het jaarplan.  In mijn lessen sluit ik aan bij de doelen van het jaarplan.	<a href="#">Professionele schoolorganisatie VO</a>
	Het bestuur en de scholen werken op een planmatige, zichtbare manier aan de doelen van de school.	Wij hebben een werkverdelingsbeleid, zodat wij onze doelen kunnen bereiken.	Wij maken heldere afspraken met het team en de leidinggevenden.	<a href="#">Vertrouwen verbinden Vakmanschap strategisch hr</a>
		Er zijn voldoende hulpmiddelen (ICT) om de doelen te kunnen bereiken.	In deze school doen wij wat wij beloven.	
	Het bestuur en de scholen ondersteunen en stimuleren medewerkers om de gestelde doelen in het jaarplan te kunnen bereiken.	In deze school voelen wij ons allemaal verantwoordelijk voor de kwaliteit van ons onderwijs.	Wij vinden het normaal dat je gemaakte afspraken nakomt.	<a href="#">Duurzame kwaliteitscultuur in het onderwijs.pdf (kennisrotonde.nl)</a>
		Wij bespreken welk professioneel gedrag wij willen om onze doelen te realiseren.	Wij zijn duidelijk in ons taalgebruik naar elkaar en naar leidinggevenden en zeggen wat we bedoelen.	
	Het bestuur en de scholen motiveren medewerkers en maken waar het kan gebruik van hun talenten.	In deze school zijn wij integer en betrokken en spreken wij elkaar aan op de kwaliteit van het onderwijs.	In onze school worden fouten openlijk bespreken om hiervan te leren.	<a href="#">Onderwijs met Kennis</a>
Binnen het bestuur en de scholen worden prestaties erkend en beloond.	Deze school is een stimulerende werkomgeving.	Wij motiveren en inspireren elkaar om het beste onderwijs te geven.	<a href="#">podcastserie over strategisch HR</a>	
De school functioneert als een professionele leergemeenschap.	Er zijn binnen het bestuur voldoende professionaliseringsmogelijkheden (intern en extern).	Er is professionaliseringsbeleid, waarbij er een divers aanbod aan professionalisering beschikbaar is.	Ik neem deel aan studiedagen, die op onze school worden georganiseerd.	<a href="#">Loopbaanpaden in het primair onderwijs</a> <a href="#">Geld voor school en studie</a> <a href="#">Leeromgeving onderzoekscultuur</a>
			Ik neem deel aan professionaliseringsactiviteiten die op onze school worden georganiseerd.	
		Het professionaliseringsbeleid heeft een relatie met het strategisch beleid en de benodigde competenties.	Ik neem deel aan externe trainingen en cursussen, aangeboden, als dat wenselijk is of als ik dat zelf wil.	
			Als ik wil, kan ik een masteropleiding volgen of een promotieonderzoek doen.	

Er zijn binnen het bestuur voldoende mogelijkheden voor het delen van kennis en ervaring.	Er is tijd en ruimte om kennis en ervaringen te delen.	Wij delen kennis en ervaring op een structurele wijze met elkaar.	<a href="#">Checklist inductiebeleid</a>	
		Wij delen praktijkervaring uit onze lessen met elkaar.		
	Er is beleid voor startende leraren.	Wij delen ervaring en kennis met startende medewerkers.		Ik krijg als startende medewerker voldoende begeleiding.
Er zijn binnen het bestuur voldoende mogelijkheden om gezamenlijk onderwijs te ontwikkelen.	Er wordt structureel en overzichtelijk samengewerkt aan vernieuwing van het jaarprogramma/curriculum.	Wij ontwikkelen gezamenlijk nieuwe didactische/pedagogische aanpakken die bij onze doelen en onderwijskundige koers aansluiten.	<a href="#">Wijze lessen Open Universiteit</a> <a href="#">Op de schouders van reuzen</a>	
	De schoolleiding en het bestuur ondersteunen waar mogelijk de onderwijsontwikkelingen.	Wij ontwikkelen samen nieuwe lessen/leermiddelen en leermateriaal gebaseerd op onze doelen.	Metacognitie en zelfregulerend leren	
	De schoolleiding en het bestuur monitoren de onderwijsontwikkelingen en stemmen ontwikkelingen op elkaar af.	Wij werken samen aan de ontwikkeling van ons onderwijs passend binnen de gekozen ambities van ons jaarplan.	Toolkit: slimmer verdelen van rollen en taken in onderwijsteams	
Binnen het bestuur ligt de focus op een onderzoekende houding van alle medewerkers.	Er is een kwaliteitsmonitor die inzicht geeft in toetsresultaten, de ontwikkeling van de school en de vordering van doelen.	Wij voeren een schoolzelfevaluatie uit, analyseren deze en passen ons onderwijs daarop aan.	<a href="#">Zelfevaluatie po</a> <a href="#">Zelfevaluatie vo</a> <a href="#">Checklist examenreglement vo</a>	
	De ontwikkeling van de kwaliteit van het onderwijs wordt systematisch en regelmatig onderzocht en besproken.	Wij gaan bij elkaar op lesbezoek, analyseren onze bevindingen.  Wij onderbouwen onze mening en onze ontwikkeling met resultaten en theorieën die uit onderzoek komen.	<a href="#">Checklist pta vo</a> <a href="#">Toegang wetenschappelijke publicaties</a>	
Er is binnen het bestuur voldoende draagvlak voor het ontwikkelen naar een professionele leergemeenschap.	Iedereen binnen de school voelt zich verantwoordelijk voor het leren van de leerlingen en voor de kwaliteit van het onderwijs.	Op onze school reflecteren we samen op onderwijsverbeteringen die we samen afspreken.	<a href="#">Realistische schoolnormen</a>	
	Iedereen op school staat open voor kritische feedback.	Wij geven elkaar feedback om een stapje verder te komen met onze teamontwikkeling en persoonlijke ontwikkeling.		
Er is binnen het bestuur voldoende professionele ruimte voor alle medewerkers.	Op school hebben medewerkers inspraak in de thema's, waarop de school zich wil ontwikkelen.	Wij geven aan wat we aan onze leerlingen aan onderwijs moeten bieden.	<a href="#">Leeromgeving Onderzoekscultuur</a>	
Er is binnen het bestuur een leiderschapsstijl die de ontwikkeling naar een professionele leergemeenschap stimuleert.	Iedereen binnen de school voert een professionele dialoog over de kwaliteit van ons onderwijs.	Wij zijn duidelijk in ons taalgebruik naar elkaar en naar onze leidinggevende en zeggen wat we bedoelen.	<a href="#">Scholingsbeleid</a>	
	Medewerkers ervaren inspraak bij de invulling van hun professionalisering.	Wij nemen zelf initiatief en investeren in scholing.		

	Er is in de managementteams van de scholen een leiderschapsstijl die de ontwikkeling naar een professionele leergemeenschap stimuleert.	Medewerkers ervaren voldoende tijd en ruimte om te ontwikkelen in een leernetwerk.	Wij werken samen in leernetwerken aan het verbeteren van ons onderwijs.	<a href="#">Leren voor morgen, uitdagingen voor het onderwijs</a>
		Medewerkers ervaren ruimte om samen te beslissen over onderwijsinhoud en ontwikkeling.	Wij nemen initiatief tot en besluiten om de kwaliteit van ons onderwijs te verbeteren.	
	Er is HR-beleid ten behoeve van de ontwikkeling naar een professionele leergemeenschap.	Er is een op ontwikkeling gerichte gespreksregeling in relatie tot de competenties die nodig zijn voor de koers van de organisatie.	Op onze school is een ontwikkeling gerichte gespreksregeling, die mij helpt onze dagelijkse onderwijspraktijk te verbeteren.	<a href="#">Gesprekkencyclus</a>
	Binnen het bestuur wordt gecommuniceerd met alle medewerkers over nieuwe ontwikkelingen intern en extern.	Medewerkers spelen een actieve rol in de bepaling van missie, kernwaarden en onderwijskundige ontwikkelingen.	Wij zorgen ervoor dat wij onze taken goed kunnen blijven uitvoeren door scholing, zelfstudie en bijhouden van vakliteratuur en wetenschappelijke onderzoeken.	<a href="http://www.kennisrotonde.nl">www.kennisrotonde.nl</a> <a href="http://www.leraar24.nl">www.leraar24.nl</a>
	Op de scholen is voldoende ruimte voor collegiale ondersteuning.	Medewerkers hebben evenveel belang voor de school en -teambelangen als voor de persoonlijke belangen.	Wij werken vanuit het belang van onze leerlingen.	<a href="#">Waarderend leren</a>
			Wij zijn betrokken bij de leerlingen en onze school.	
			Wij zetten ons extra in als dat nodig is.	
Medewerkers leren van en met elkaar.	Het bestuur stelt voldoende tijd en geld beschikbaar voor professionaliseringsactiviteiten.	Medewerkers maken voldoende gebruik van hun professionele ruimte om mede vorm te geven aan de onderwijskundige en organisatorische invulling van de school.	Wij nemen zelf initiatief en investeren in scholing en ontwikkeling.	<a href="#">CAO-PO</a> <a href="#">CAO-VO</a> <a href="#">Wet Beroepen In het Onderwijs</a>
	Het bestuur heeft een adequaat driejarig begeleidingsplan voor basisbekwame medewerkers.	De school werkt met een coach voor de (startende) leraar die zich wil ontwikkelen naar basisbekwaam. Er wordt gebruik gemaakt van een objectief beoordelingsinstrument.	Wij werken samen in leernetwerken aan het verbeteren van ons onderwijs.	
			Wij accepteren coaching voor nog beter (persoonlijk) functioneren.	
	Het bestuur heeft een adequaat professionaliseringsplan voor vakbekwame onderwijsmedewerkers.	Medewerkers nemen zelf de verantwoordelijkheid voor hun persoonlijke groei, ontwikkeling van vakbekwaamheid en loopbaanontwikkeling.	Wij werken aan onze persoonlijke ontwikkeling door intervisie en collegiale consultatie.	
Het bestuur heeft zicht op de bekwaamheidsontwikkeling van haar medewerkers. (Bekwaamheidsdossier)	Medewerkers verantwoord worden systematisch hun bijdrage aan de doelen van het jaarplan en de onderwijskundige koers.	Wij benutten onze functioneringsgesprekken om afspraken te maken over onze persoonlijke ontwikkeling en teamontwikkeling. Wij leggen verantwoording af over afspraken over professionalisering.	Wij houden ons aan de verplichting uit de Wet BIO om jaarlijks bijscholing te volgen. Wij houden zelf het bekwaamheidsdossier bij.	

De school beschikt over bevoegd en bekwaam personeel.	Het bestuur bespreekt welk HR-beleid kan bijdragen aan het vergroten van professionele ruimte van de medewerkers.	De leidinggevenden hebben oog voor talentontwikkeling en stimuleren loopbaanontwikkeling.	Wij kennen onze eigen en elkaars talenten en benutten deze.	<a href="#">Bekwaamheidseisen 2017</a> <a href="#">Bestuursakkoord flexibilisering lerarenopleidingen</a> <a href="#">Wet Beroep Leraar en Leraarportfolio</a> <a href="#">Collectief en individueel professionaliseringsplan vo p. 82</a> <a href="#">Stroomschema horizontale mobiliteit</a> <a href="#">Regels mobiliteit</a>
	Het bestuur stemt het HR-beleid af op de benodigde competenties van de medewerkers.	De school heeft zicht op de bekwaamheidsontwikkeling van haar medewerkers via het bekwaamheidsdossier.	Wij houden zelf het bekwaamheidsdossier minimaal één keer per jaar bij.	
	Het bestuur draagt zorg voor bevoegd personeel.	Alle medewerkers voldoen aan de wettelijk gestelde eisen van hun beroep.	Ik ken de kwaliteitseisen van de Wet op de beroepen in het onderwijs en reflecteer minstens één keer per jaar of ik nog tevreden ben en of ik aan deze eisen voldoe.	
	Er is een actueel functiehuis passend bij de organisatie en de onderwijskundige richting.	Alle medewerkers hebben een plaats passend binnen hun mogelijkheden en hebben een duidelijke functieomschrijving.	Ik ken mijn functiebeschrijving en ik reflecteer minstens één keer per jaar of ik aan deze functie-eisen voldoe.	
	Het bestuur heeft beleid voor strategische (talent) ontwikkeling.	De school kent de relevante cijfers over de eigen personeelsopbouw en de regionale arbeidsmarktgegevens.	Wij benutten onze functioneringsgesprekken om afspraken te maken over onze persoonlijke ontwikkeling.	
	De school hanteert consequent een methodiek voor strategische personeelsplanning en legt een relatie met de behoefte aan onderwijskundige kwaliteit.	De school heeft zicht op de ontwikkeling van het personeelsbestand en toekomstige (school) ontwikkelingen.	Wij zijn ons bewust dat de veranderingen in de omgeving van de school consequenties kunnen hebben voor de personele bezetting. Wij zijn bereid tot het aanvaarden van een andere functie.	
De school beschikt over gemotiveerd personeel.	Leidinggevenden onderzoeken regelmatig de tevredenheid van medewerkers.	Leidinggevenden hebben vertrouwen in de medewerkers; motiveren en stimuleren hen.	Wij professionaliseren ons zodanig dat we breed inzetbaar zijn.	<a href="#">Specialisatie jonge kind po</a> <a href="#">Bevoegdheden schoolonderwijs</a> <a href="#">Onderzoekende leraar vo</a>
	Het bestuur ondersteunt de leidinggevenden bij hun onderwijskundig leiderschap.	Medewerkers spreken elkaar aan op de kwaliteit van onderwijs.	Wij nemen initiatieven om knelpunten in het team op te lossen.	

EINDE TABEL 2

**TABEL 3: EEN GEZONDE ORGANISATIE  
(DUURZAME INZETBAARHEID EN EEN EVENWICHTIG PERSONEELSBESTAND)**

Thema: een gezonde organisatie (duurzame inzetbaarheid en een evenwichtig personeelsbestand)	Professionele organisatie Samen ingevuld door de werkgever en de (G)MR	(Onderwijskundig) leiderschap Ingevuld door de schoolleider en bijvoorbeeld het managementteam	Goed werknemerschap Alleen door de werknemers ingevuld	Meer weten? Meer lezen?
Het bestuur draagt zorg voor veilige en gezonde arbeidsomstandigheden zowel voor het personeel als voor de leerlingen.	Er is een arbobeleidsplan dat voldoet aan de wettelijke regelgeving en in de praktijk ook daadwerkelijk wordt uitgevoerd.	Medewerkers werken mee aan onderzoeken op het gebied van de vier A's: Arbeidsomstandigheden, Arbeidsvoorwaarden, Arbeidsinhoud en Arbeidsverhoudingen.	Wij kennen de Arboregels van de school en volgen deze op.	<a href="#">Als een ramp de school treft</a> <a href="#">Werkdrukmodel TNO</a>
		Medewerkers hebben kennis van de veiligheidsregels en protocollen en handelen hiernaar.	Wij zijn alert op een evenwichtige balans tussen taakomvang en taakbelasting.	
			Wij zorgen voor een goede balans tussen werk en privé.	
			Wij werken mee aan onderzoeken naar gezondheid en tevredenheid.	
Het bestuur draagt zorg voor een evenwichtig personeelsbestand.	Het bestuur kent de relevante cijfers over de eigen personeelsopbouw en de regionale, demografische en arbeidsmarktgegevens.	Medewerkers nemen de volle verantwoording voor hun eigen werkgelegenheid en loopbaan.	Ik neem de verantwoordelijkheid voor mijn loopbaan en zorg dat ik breed inzetbaar ben en blijf.	<a href="#">Handreiking Strategisch Personeelsbeleid 2020</a> <a href="#">Scenariomodel po</a> <a href="#">Scenariomodel vo</a>
	Het bestuur heeft zicht in de ontwikkeling van het personeelsbestand en toekomstig vraag en aanbod.	Medewerkers fungeren als ambassadeur voor de organisatie in de werking voor personeel.	Wij dragen de goede naam en faam ook buiten de schooldeuren uit.	
	Het bestuur participeert in regionale arbeidsmarktplatformen.	Medewerkers zijn bereid tot om-en bijscholing als de toekomstige behoefte van de school dat vraagt.	Ik professionaliseer mijzelf, zodat ik breed inzetbaar ben binnen en buiten het bestuur.	
	Het bestuur hanteert consequent een methodiek voor strategische personeelsplanning.	Medewerkers zijn alert en signaleren knelpunten op het gebied van personele bezetting.  Medewerkers zijn bereid tot mobiliteit als de behoeften van school dat vragen.	Wij nemen zelf initiatieven om eventuele knelpunten in de personele bezetting binnen het team op te lossen.	
Er is actieve aandacht voor het welzijn van individuele medewerkers.	Er is aandacht voor het welzijn van medewerkers en leerlingen.	Er zijn protocollen beschikbaar voor ongewenst gedrag van medewerkers en leerlingen. (agressie, seksuele intimidatie, discriminatie, machtsmisbruik, kindermishandeling en huiselijk geweld).	Wij hanteren vriendelijke omgangsvormen, tegenover en naar elkaar en onze leerlingen.	
	Er wordt serieus en adequaat gehandeld bij signalen van ongewenst gedrag.		Wij handelen volgens, in overeenstemming met de gemaakte afspraken bij signalen van ongewenst gedrag.	

Er is actieve aandacht voor de gezondheid van de individuele medewerkers.	Er wordt serieus en adequaat gehandeld bij persoonlijke problemen van de medewerkers wanneer zij daaraan behoefte hebben.	Leidinggevend maken indien nodig individuele afspraken, waardoor zij hun werk beter of kunnen blijven doen.	Wij hanteren vriendelijke omgangsvormen tegenover en naar elkaar en onze leerlingen en hebben een luisterend oor als dat nodig is.	<a href="#">TNO-werkdrukwegwijzer</a> <a href="#">Platform werkdruk PO</a> <a href="#">Kennissbank werkdruk</a>
		Medewerkers ervaren beroepstrots en gaan met plezier naar school.	Ik ben trots op het werk dat ik doe.	
	Er zijn vertrouwenspersonen en er is een klokkenluidersregeling.	Er wordt actief gewerkt aan de sociale veiligheid van medewerkers en leerlingen.	Wij spreken met de vertrouwenspersoon als wij ongewenst gedrag signaleren.	
		Er is een klokkenluidersregeling en iedereen weet waar deze te vinden is.	Ernstige misstanden melden wij via de klokkenluidersregeling.	
	Er is beleid ter bescherming van de privacy van medewerkers.	Medewerkers, leerlingen en leidinggevend houden zich aan afspraken ter bescherming van de privacy.	Wij delen op geen enkele manier privacygevoelige informatie. Wij zijn mediawijs.	
Er is beleid gericht op vitaliteit en duurzame inzetbaarheid.	Er is een meerjarenbeleid gericht op het behoud van een goed werkvermogen. Hierdoor is de medewerker productief, gemotiveerd en voert werk uit op een zo gezond mogelijke manier.	De school heeft aandacht voor de gezondheid van medewerkers (begane grond Huis van Werkvermogen).	Ik ben heel gemotiveerd om bij te dragen aan goed onderwijs voor de leerlingen.	<a href="#">CNV duurzame inzetbaarheid</a> <a href="#">Huis van Werkvermogen</a>
		De school zorgt ervoor dat medewerkers over de juiste kennis en vaardigheden beschikken om het werk te kunnen doen.	Als ik werk voel ik mij fit en sterk.	
		Er zijn gezamenlijke normen en waarden vastgelegd.	Ik ben enthousiast over mijn werk.	
Werkverdeling.	Er zijn kaders voor het werkverdelingsbeleid dat bijdraagt aan het ontwikkelen naar een professionele leergemeenschap.	Op de school wordt een constructieve dialoog gevoerd en worden gezamenlijke afspraken vastgelegd in het werkverdelingsplan.	Wij voeren een constructieve dialoog.	<a href="#">CNV werkdrukmiddelen PO</a> <a href="#">Balans in onderwijstaken vo</a>
		De medezeggenschapsraad wordt betrokken bij het werkverdelingsplan.	Wij houden rekening met talenten en kwaliteiten.	
		Iedere medewerker ontvangt een jaartaakoverzicht voorafgaand aan het nieuwe schooljaar.	Ik voer de taken die aan mij toebedeeld zijn zo goed mogelijk uit.	
Meerjarenbeleidsplan aanpak werkdruk.	Er is een plan van aanpak voor werkdruk en de werkdrukmiddelen worden op de juiste wijze ingezet.	De school voert beleid om het werk slimmer te organiseren.	Wij voeren een constructieve dialoog over de inzet van de werkdrukmiddelen.	<a href="#">CNV werkdrukmiddelen PO</a> <a href="#">Evaluatie werkdrukmiddelen met het team</a> <a href="#">Samenwerken aan werkdruk po</a>
		De school voert constructief overleg met het team over de inzet van de werkdrukmiddelen.	Wij evalueren het effect van de inzet van de werkdrukmiddelen op de ervaren werkdruk van het team.	
		De inzet van de werkdrukmiddelen wordt voorgelegd aan de PMR.	Ik zorg voor een goede balans tussen werk en privé.	

EINDE TABEL 3

**TABEL 4: EEN VEILIGE ORGANISATIE**

Thema: een veilige organisatie	Professionele organisatie Samen ingevuld door de werkgever en de (G)MR	(Onderwijskundig) leiderschap Ingevuld door de school-leider en bijvoorbeeld het managementteam	Goed werknemerschap Alleen door de werknemers ingevuld	Meer weten? Meer lezen?
Verplichtingen Arbowet	Er is een actueel arbo-beleidsplan dat systematisch wordt geëvalueerd.	De zogenoemde vier A's zijn op school goed geregeld: arbeidsomstandigheden, arbeidsverhoudingen, arbeidsinhoud en arbeidsvoorwaarden.	Ik vind de arbeidsvoorwaarden op onze school goed.	<a href="#">Arbo scan vo</a> <a href="#">Arbocatalogus vo coronavirus</a> CNV medezeggenschap
			Ik vind de collectieve vertegenwoordiging via de (G)MR op onze school goed.	
			Ik ervaar voldoende autonomie en controle bij mijn werk.	
			De fysieke taakeisen en de psychosociale belasting van het werk is in orde.	
		Er is een actueel ontruimingsplan.	Ik weet wat ik moet doen bij een eventuele ontruiming.	
		Er is beleid voor medisch handelen in het onderwijs.	Ik weet wat de geldende afspraken zijn bij medisch handelen en diabetes en pas deze ook zo toe.	
		Er zijn geschoolde preventiemedewerkers die ondersteunen bij de zorg voor veiligheid en gezondheid.	Ik weet wie de preventiemedewerker is en indien nodig ga ik met de preventiemedewerker in gesprek.	
	De bhv is goed georganiseerd en geschoold.	Ik weet wie de bhv'ers zijn en indien nodig roep ik hun hulp in.		
Veiligheid en gezondheid schoolgebouwen.	Er is een actueel schoolveiligheidsbeleid dat systematisch wordt geëvalueerd.	De school heeft beleid op de thema's agressie, geweld, seksuele intimidatie en discriminatie.		<a href="#">Risico-inventarisatie en evaluatie vo</a>
	Er is beleid voor fysieke veiligheid.	De school heeft beleid ontwikkeld voor de fysieke veiligheid van medewerkers, leerlingen en ouders.	Ik ken de veiligheidsregels van de school en deze volg ik ook op.	
		De school is rookvrij.	Op onze school en in de omgeving van de school wordt niet gerookt.	
Ziekteverzuim.	Er is actueel verzuimbeleid gericht op het voorkomen van uitval door ziekte.	De school past de Poortwachter- procedure toe.	Ik voer de afspraken uit die gemaakt worden tijdens mijn ziekteperiode.	<a href="#">Ziekteverzuimbeleid vo</a> <a href="#">Ziekteverzuimbeleid po</a> CNV zwangerschapsverlof
	Verzuimrisico's worden vroegtijdig signaleerd en onderkend.	De school draagt, waar mogelijk, bij aan een succesvolle re-integratie.	Ik werk actief mee bij mijn re-integratie.	
	Er is loopbaanbeleid om onder andere verzuimrisico's te voorkomen.	De school voert HR-beleid dat de bekwaamheden ontwikkelt die medewerkers nodig hebben voor professioneel gedrag.	Ik neem de verantwoordelijkheid voor mijn loopbaan.	
			Ik laat professioneel gedrag zien en waar nodig ontwikkel ik dat.	
Er is beleid gericht op vitaliteit en duurzame inzetbaarheid.	De school onderzoekt samen met medewerkers de mogelijkheden voor vitaliteit en duurzame inzetbaarheid.	Ik neem de verantwoordelijkheid voor mijn werkplezier, vitaliteit en duurzame inzetbaarheid.		



Wederzijds vertrouwen en respect en waardering voor diversiteit.	Er is HR-beleid gericht op het welzijn van de medewerkers.	De relatie tussen de leidinggeevenden en de medewerkers is gebaseerd op wederzijds vertrouwen.	Ik voel mij veilig genoeg om zaken uit mijn privéleven te delen, als dat noodzakelijk is voor mijn functioneren.	CNV teams
			Ik voel mij veilig genoeg om hulp te vragen aan mijn collega's.	
			Ik voel mij veilig om hulp te vragen aan mijn leidinggeevenden.	
	De medewerkerstevredenheid wordt regelmatig onderzocht en aansluitend worden passende interventies ingezet.	De leidinggeevenden op de scholen hebben een goed overzicht van de mate van de medewerkerstevredenheid en voeren passende interventies uit.	Ik ervaar waardering voor mijn werk.	
			Ik voel mij veilig genoeg om mijn fouten en ontwikkelpunten te delen met collega's.	
			Ik ervaar ondersteuning bij mijn ontwikkelpunten en lastige situaties.	
			Ik ben enthousiast over mijn werk.	
Op de school wordt besproken op welke manier we gebruik kunnen maken van elkaars sterke punten.	In de school worden medewerkers gestimuleerd om vragen te stellen, ongeacht hun hiërarchische positie in de school.	Ik heb plezier in mijn werk.		
		Ik heb plezier in mijn werk.		
Uitdagingen worden op een constructieve manier besproken met alle medewerkers.	Op school worden gezamenlijk (lastige) vraagstukken met het team besproken. Er wordt gezocht naar constructieve oplossingen.	Ik overleg met mijn leidinggevende of ik mijn werk goed aankan en waar nodig maken we afspraken.		
Waardering en belangstelling voor medewerkers en versterken beroepstrots.	Er is beleid gericht op het versterken van het werkvermogen van medewerkers.	Op school wordt regelmatig waardering aan elkaar gegeven voor de bijdragen die geleverd worden aan de school.	Ik ben trots op mijn werk.	CNV beroepstrots
		De leidinggeevenden tonen belangstelling voor het persoonlijk functioneren van medewerkers.	Als ik s 'morgens opsta, heb ik zin om aan het werk te gaan.	
		De leidinggeevenden tonen belangstelling voor hoe een medewerker zijn werk doet	Ik ervaar belangstelling voor de manier waarop ik mijn werk doe.	
		De school heeft in beeld hoe medewerkers zowel geestelijk als lichamelijk het huidige werk kunnen uitvoeren.	Mijn leidinggevende toont belangstelling voor mijn persoonlijk functioneren.	
		De school zorgt voor zodanige (arbeids-) omstandigheden zo medewerkers hun werk goed kunnen doen.	Indien nodig maak ik individuele afspraken met mijn leidinggevende om mijn werk goed te kunnen (blijven) doen.	

AVG	Er is een actueel informatie- en privacybeleid (IPB). Er is een functionaris voor gegevensbescherming aangesteld.	Er is een actuele risicoanalyse, waarmee in kaart is gebracht welke persoonsgegevens er zijn en hoe en wanneer je die moet beschermen.	Ik weet welke gegevens van leerlingen ik mag bewaren en ik weet hoe ik dat op een correcte manier doe.	<a href="#">5 vuistregels privacy</a>
		Er is een gedragscode social media, ICT en persoonsgegevens voor medewerkers en leerlingen.	Ik hou mij aan de gedragscode Social Media, ICT en persoonsgegevens.	
		De medewerkers kennen en passen de maatregelen van het IPB toe.	Ik zorg ervoor dat privacygevoelige informatie niet toegankelijk is voor derden.	
		Medewerkers, ouders en leerlingen zijn op de hoogte van de regels van het IPB en passen deze steeds toe.	Ik zorg dat mijn werkplek beantwoordt aan het goed beschermen van privacy van mijn collega's, leerlingen en ouders.	
		Iedereen op school weet wat hij moet doen bij een datalek.	Ik weet wanneer er sprake is van een datalek en ik weet wat ik dan moet doen.	

EINDE TABEL 4

# Gebruikte literatuur

Hargreaves, A. and M. Fullan (2012). Professioneel kapitaal, Onderwijs Maak je Samen Multimedia.

Janssen, T. (2016). Hrm en prestaties in het primair onderwijs. Rotterdam, Erasmus University Rotterdam. doctor

Leisink, P. (2019). Strategisch personeelsbeleid in het VO. Utrecht, Universiteit van Utrecht.

Lieskamp, M. (2019 ). Professionele leergemeenschappen in het onderwijs. Huizen, Uitgeverij PICA.

Lieskamp, M. and R. Vink (2019). Vertrouwen Verbinden en vakmanschap in het onderwijs. Strategisch hr-beleid voor een professionele leergemeenschap. Huizen, Uitgeverij Pica.

Snoek, M. (2018). Startende leraren in het po en vo. Goede begeleiding aan het begin van de loopbaan. Huizen. Uitgeverij Pica.

Vuuren, T. van (2019) Een leven lang vitaal in het onderwijs. Gezond, productief en met plezier (blijven) werken. Huizen. Uitgeverij Pica.

Weijers, F. (2017). Spelen met ruimte. Samen werken aan een professionele cultuur. New Energy Drukwerk.

<https://www.platformsamenoopleiden.nl/scan-onderzoekscultuur-school/>

Voer de professionele dialoog over het gewenste, gerealiseerde en ervaren HR-beleid in de onderwijsorganisatie.

**cnv** SCHOOLLEIDERS

ONDERDEEL VAN CNV CONNECTIEF