

Inleiding

Deze inspiratiebundel is bedoeld voor school- en teamleiders, bestuurders, leidinggevenden en hr-medewerkers die zich binnen het po, vo of mbo bezighouden of aan de slag willen met strategisch personeelsbeleid. Deze bundel biedt praktische handvatten en toegankelijke inzichten in de mogelijke keuzes op dit onderwerp.

Strategisch personeelsbeleid staat aan de basis van goed opgeleid en voldoende onderwijs- en ondersteunend personeel. Goed onderwijspersoneel is randvoorwaardelijk voor het bieden van kwalitatief onderwijs. Het ministerie van OCW werkt daarom aan een wetsvoorstel shrm waarin wordt voorgesteld dat een bestuur verplicht zal worden tot het voeren van strategisch personeelsbeleid, en het stelt eisen aan dit beleid, zodat alle besturen planmatig werk maken van strategisch personeelsbeleid.¹ Het is daarnaast een centraal thema bij de aanpak van het lerarentekort en de vorming van onderwijsregio's.

Monitoringsonderzoek laat zien dat het strategisch personeelsbeleid van scholen of besturen in het [po](#) en [vo](#) over het algemeen goed is geregeld en dat het de afgelopen jaren is verbeterd. Dit geldt ook voor het [mbo](#). Veel scholen hebben een shrm-beleid.



Ministerie van Onderwijs, Cultuur en
Wetenschap

Schoolbesturen werken continu aan verdere versterking van de afstemming van het personeelsbeleid op hun onderwijskundige doelen en daaraan gekoppeld de professionele ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid van leraren en schoolleiders. Met deze bundel willen we praktische handvatten bieden voor onderwijsregio's, besturen en scholen om strategisch personeelsbeleid op een (bewezen) effectieve manier in de praktijk te implementeren.

[Aan de slag met strategisch personeelsbeleid ↗](#)

De inhoud en opbouw van de bundel sluiten aan bij de onderwerpen die uit onderzoek² naar voren komen en ook in het wetsvoorstel genoemd worden:

[Ontwikkelingen en onderwijsdoelstellingen ↗](#)

[Duurzame inzetbaarheid en professionele ontwikkeling ↗](#)

[Plan van aanpak, implementatie en monitoring ↗](#)

¹ Werkagenda Samen voor het beste onderwijs

² 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.

Aan de slag met strategisch personeelsbeleid

Strategisch personeelsbeleid draagt bij aan het behalen van organisatie-doelstellingen. Personeelsbeleid is strategisch als hr-interventies afgeleid zijn van de externe en interne ontwikkelingen en onderwijskundige doelen van een bestuur of school. Een strategische aanpak verloopt stapsgewijs. Zie daarvoor het schema hiernaast.

- Je begint met het in kaart brengen van ontwikkelingen en de ambities van een organisatie. Die vat je samen in de 'key-issues' voor je organisatie.
- Vervolgens vertaal je deze issues naar de belangrijkste hr-uitdagingen. Deze uitdagingen kunnen liggen op het gebied van duurzame inzetbaarheid of op het gebied van kennis en vaardigheden (professionele ontwikkeling). In deze inspiratiebundel scharen we daar ook andere relevante hr-uitdagingen, zoals sociale veiligheid en werving en selectie, onder.
- Afhankelijk van de uitdagingen bepaal je passende interventies waarbij je rekening houdt met wat mensen kunnen en willen en welke (ontwikkel) mogelijkheden men heeft.
- De activiteiten vertaal je naar een (meerjaren)plan. En om de impact op je uitdagingen goed te kunnen monitoren, bepaal je indicatoren die je periodiek in kaart brengt en meet.

Het is een cyclisch proces dat zich bij voorkeur continu maar minimaal om de drie à vier jaar herhaalt of bij ingrijpende tussentijdse veranderingen.





Inleiding

Analyse

Activiteiten

Implementatie

Over deze bundel

Externe en interne analyse



Externe en interne analyse

Werkwijzer

Scans


Strategisch personeelsbeleid houdt in dat je activiteiten formuleert die in lijn zijn met de uitdagingen van je organisatie.

Het kan gaan om:

- Uitdagingen die voortkomen uit ontwikkelingen die van buitenaf op je afkomen (**externe ontwikkelingen** )
- Uitdagingen die te maken hebben met de samenstelling van je personeel of organisatie van het werk (**interne situatie** )
- Uitdagingen die te maken hebben met de ambities en onderwijsdoelstellingen die je hebt.

Je vindt hier informatie en hulpmiddelen om deze analyse goed te doen.

Werkwijze om belangrijkste ontwikkelingen en ambities in beeld te brengen 

Scans voor het bepalen van relevante ontwikkelingen 



Inleiding

Analyse

Activiteiten

Implementatie

Over deze bundel

Werkwijze

Lees hier meer over een werkwijze om de belangrijkste ontwikkelingen en ambities voor je organisatie in beeld te brengen.

1. Stel een werkgroep samen met sleutelfiguren binnen je organisatie.

2. Verzamel documenten met data en informatie:

Externe ontwikkelingen; denk aan:

- [Dashboard OCW](#).
- Informatie over primair onderwijs ([PO-Raad](#), [arbeidsmarktplatform PO](#), [vervangingsfonds](#)).
- Informatie over voortgezet onderwijs ([VO-raad](#), [VOION](#)).
- Informatie over mbo ([MBO Raad](#), [SOM MBO](#))
- [DUO-onderwijsdata](#)

Interne ontwikkelingen en onderwijsdoelstellingen; bijvoorbeeld:

- Jaarplannen en -verslagen.
- Bestuurs-, school- en koersplannen.
- Interne onderzoeksrapporten.
- [De staat van het onderwijs](#).

3. Analyseer je organisatie en de onderwijsarbeidsmarktsituatie in de onderwijsregio

Klik hier voor een aantal [analysemodellen](#) en [scans](#).

4. Bepaal belangrijkste factoren

Bepaal met elkaar wat de belangrijkste ontwikkelingen voor jouw organisatie zijn als je kijkt naar deze factoren. Vertaal deze factoren naar 'key-issues' voor je organisatie. Key-issues geven richting aan je hr-activiteiten en andersom: als je als hr bijdraagt aan key-issues, dan lever je toegevoegde waarde.

Hulpvragen voor het prioriteren van de issues:

- Waar ligt jouw directeur/schoolleider/bestuurder van wakker?
- Wat staat er altijd op de agenda van het mt?
- Waar wordt over gepraat in de wandelgangen?
- Wat staat de kwaliteit van onderwijs in de weg?
- Wat gebeurt er als je er niet in investeert?

Externe en interne analyse

Werkwijzer

Scans

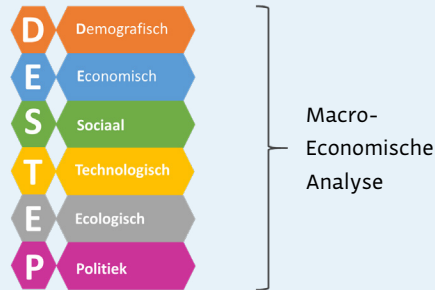


Kader sluiten ✕

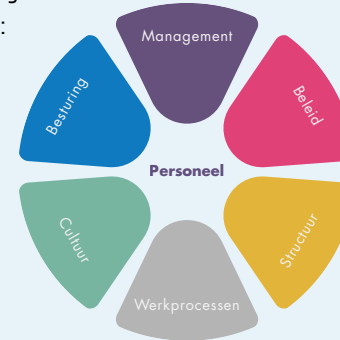
Analysemodellen

Hoe kun je ontwikkelingen en doelstellingen in kaart brengen?

Gebruik voor het in kaart brengen van **externe ontwikkelingen** het **DESTEP**-model. Dit model gaat uit van zes macro-economische factoren:






Gebruik voor het in kaart brengen van **interne ontwikkelingen** het klaver 6-model. Dit model bestaat uit de volgende factoren:



Om te bepalen welke acties of interventies je gaat uitvoeren, moeten eerst de organisatiedoelen en bijbehorende opbrengstindicatoren onder de loep worden genomen. Denk daarbij aan vragen als:

- Wat zijn de onderwijsdoelstellingen van onze organisatie?
- Welk resultaat moeten de (leer) activiteiten hebben?
- Waarin willen we ons als school/instelling onderscheiden?
- In hoeverre hebben de keuzes die daarin worden gemaakt, invloed op het te hanteren personeelsbeleid?

- Lees hier een aantal voorbeelden van [externe ontwikkelingen](#) .
- Lees hier een aantal zaken die gaan over de [interne situatie](#)  en (onderwijskundige) doelstellingen.
- Gebruik [scans](#)  ter ondersteuning van je analyse.
- Zie [hier](#) een voorbeeld van een ingevulde DESTEP.



Voorbeelden van externe ontwikkelingen

Uitdagingen kunnen bijvoorbeeld komen door:

Demografische ontwikkelingen

- Vak- of kennisspecifieke tekorten in het vo en mbo (onder andere wiskunde, natuurkunde, technische vakkennis)
- Ontwikkelingen in het percentage parttimers
- Groeiende of dalende leerlingen- en studentenaantallen
- Vergrijzing
- Regionale krimp

Economische ontwikkelingen

- Bezuinigingen
- Fusies
- Onderlinge concurrentie
- Nieuwe organisaties

Sociale en ecologische ontwikkelingen

- Bovenbestuurlijke samenwerking
- Ontzuiling
- Burgerschapsvorming
- Meer diversiteit in achtergronden van leerlingen
- Stijgende ambities
- Behoefte aan vernieuwing
- Meer groene scholen
- Meer duurzame gebouwen

Technologische ontwikkelingen

- Nieuwe technologieën
- E-learning
- Digitalisering onderwijs
- Rol internet
- Mobiele telefoons
- Communicatie

Politieke ontwikkelingen

- Vorming van onderwijsregio's
- Langer doorwerken
- Inspectie
- Vensters voor verantwoording
- Passend onderwijs
- Aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt
- Privacy
- Participatiewet

Bron: [Strategisch hrm voor beter onderwijs: een bijdrage a an de professionalisering van schoolleiders in het voortgezet onderwijs](#)



Zaken die gaan over de interne situatie en (onderwijskundige) doelen

Uitdagingen kunnen bijvoorbeeld te maken hebben met:

Beleid

- Missie en visie
- Ambities/doelstellingen
- Focuspunten (denk aan digitalisering, internationalisering, etc.)
- Samenwerkingsafspraken
- Financiën
- Imago
- Cao-afspraken
- Verhuizing
- Reorganisaties en fusies

Structuur

- Introductie van functiemix
- Onderlinge afstemming
- Behuizing
- Projectmatig gaan werken
- Loopbaanpaden

Werkprocessen

- De middelen om het werk te doen
- Updates en nieuwe methoden
- Onderzoeksprojecten
- Kwaliteit
- Hr-processen

Cultuur

- Medewerkersbetrokkenheid
- Onderlinge samenwerking
- Ongewenst gedrag
- Veranderingsbereidheid
- Introductie en naleving van gedragscode
- Communicatie en dialoog

Besturing

- (Software)systemen met stuurinformatie
- Introductie en gebruik hr-processen
- (Nieuwe/betere) duiding van rollen en verantwoordelijkheden
- Besluitvormingskader

Management

- Leiderschapsprogramma's
- Managementstijl
- Afstemming tussen management en leraren
- Voorbeeldfunctie
- Vertegenwoordiging naar buiten

Personeel*

- Verzuim
- In-, door- en uitstroom
- Vacatures
- Beschikbaarheid hr-beleid en -middelen

* Voor de key-issues van een organisatie kijk je bij kenmerken van personeel in je eerste analyse vooral naar cijfers en beleid van je organisatie en de arbeidsmarktsituatie in de regio. Een volgende stap in het proces is om te kijken welke hr-uitdagingen er volgen uit de organisatie-uitdagingen. Zijn er genoeg mensen om de doelstellingen te realiseren, hebben ze de juiste kennis en kwaliteiten, zijn ze bereid te veranderen, kunnen ze zich ontwikkelen, etc.?



Voorbeelden van mogelijke key-issues voor jouw organisatie

Mogelijke key-issues

- Kwaliteit verhogen (bijvoorbeeld van basisvaardigheden van docenten of leidinggevenden);
- Imago van het werk in het onderwijs verbeteren;
- Imago van de school verbeteren;
- Differentiëren in de klas;
- Leerling of student centraal stellen;
- Slimmer organiseren;
- ICT inzetten;
- Verschillende leervormen gebruiken;
- (Onderwijs)personeel duurzaam inzetten;
- Taken flexibiliseren;
- Lesgeven vanuit hoge verwachtingen.



Inleiding

Analyse

Activiteiten

Implementatie

Over deze bundel

Scans voor het bepalen van relevante ontwikkelingen

Voor het in kaart brengen van ontwikkelingen voor je organisatie kun je eventueel gebruikmaken van bestaande scans. Onderstaande scans zijn soms specifiek voor het po of vo gemaakt, maar kunnen ter inspiratie ook voor andere sectoren behulpzaam zijn.

- '[Spiegel personeel en school](#)': Vragenlijsten voor het vo waarin inzicht gegeven wordt in de huidige staat van het hrm-beleid, in de vraag welke thema's prioriteit hebben, en handvatten om aan de slag te gaan met strategische doelen van de school.
- Met de [Schoolfie](#) krijgt u als vo-school inzicht in de stand van zaken als het gaat om het ambitieus leerklimaat in uw school. De uitkomsten van de Schoolfie kunt u gebruiken om gerichte ambities en ontwikkelingsvragen te formuleren voor het verder realiseren en versterken van het ambitieuze leerklimaat in de school.
- Met het [Scenariomodel-VO](#) en het [Scenariomodel-PO](#) maak je een betrouwbare strategische personeelsplanning die je als vertrekpunt kunt gebruiken voor toekomstbestendig strategisch personeelsbeleid.
- [Shrm-scan van de PO-Raad](#): Te gebruiken voor het in kaart brengen van de interne (hr-)situatie.
- De [toolkit](#) 'aanpak schoolontwikkeling' helpt je om aan de slag te gaan met een ontwikkeling op jouw school. Fase 1 t/m 3 van dit model gaat over het in kaart brengen van de huidige situatie. De stappen daarna richten zich op het bepalen van de strategie en een stappenplan.

Externe en interne analyse

Werkwijzer

Scans



Inleiding

Analyse

Activiteiten

Implementatie

Over deze bundel

Vertaling naar passende activiteiten

Vertaling naar passende activiteiten

Duurzame inzetbaarheid

Energiek en gemotiveerd

Fysiek en mentaal gezond

Competent zijn om te werken

De key issues vragen om een vertaling naar hr-uitdagingen en passende hr-activiteiten.

Analyse met het AMO-model

Een model om hiernaar te kijken is het AMO-model³. Binnen het [vo](#) wordt dit model al veel gebruikt om te komen tot interventies die een directe bijdrage leveren aan de prestaties van een organisatie.

Met dit model kijk je voor elk issue of medewerkers

- De 'Ability' hebben om hieraan bij te dragen (of ze de vaardigheden hebben).
- De 'Motivation' hebben om bij te dragen.
- De 'Opportunities' (de ruimte/middelen) hebben om bij te dragen.

Op basis van de uitkomsten van deze analyse krijg je een goed overzicht van de uitdagingen op het personele vlak.

Kwantitatieve en kwalitatieve analyse

Een andere vraag die je kunt stellen is of de impact van key-issues op medewerkers kwantitatief is (meer of minder mensen nodig) en/of kwalitatief is (andere kennis, kwaliteiten of gedrag).

Er zijn hier [invulformats](#) te vinden om je te helpen bij de analyse.

Hier staan een aantal voorbeelden van [hr-uitdagingen](#).

De volgende stap is om de uitdagingen te prioriteren en te vertalen naar concrete en passende activiteiten.

Prioriteren

Bepaal met elkaar eerst de top vijf aan hr-uitdagingen. Stel daarvoor de volgende vragen:

- Wat raakt een grote groep onderwijs- en ondersteunend personeel?
- Wat heeft impact op korte termijn?
- Wat heeft invloed op een kritieke groep personeel?
- Wat heeft risicovolle impact (ook al is de groep klein)?
- Etc.

Duurzame inzetbaarheid versus professionele ontwikkeling

- Heb je vooral uitdagingen in het productief, gemotiveerd en/of gezond houden van je personeel? Kies dan voor activiteiten die bijdragen aan [duurzame inzetbaarheid](#).
- Heb je vooral uitdagingen in het up-to-date houden van vakkennis en vaardigheden van je personeel of in het bieden van doorgroei- en ontwikkelingsmogelijkheden? Kies dan voor activiteiten die bijdragen aan [professionele ontwikkeling](#).



Kader sluiten ✕

Invulformats

Ga voor elk van de gedefinieerde key-issues na welke impact (kwalitatief en kwantitatief) dit heeft op het personeel. Toets dit bij collega's. Het gaat niet om details maar om de hoofdlijnen.

	Belangrijkste key-issues	Bijvoorbeeld inzet ICT
Abilities	<ul style="list-style-type: none"> • Wat is de impact op kennis, vaardigheden of gedrag? • Voor welke functiegroepen ontstaan veranderingen? 	<ul style="list-style-type: none"> • ICT-vaardigheden moeten verbeterd worden • Leraren en onderwijs ondersteunend personeel
Motivation	<ul style="list-style-type: none"> • Wordt er weerstand verwacht? • Waar wordt deze door veroorzaakt? • Voor welke functiegroepen geldt dit? 	<ul style="list-style-type: none"> • Misschien • Wellicht door personeel dat minder vaardig is in ICT
Opportunities	<ul style="list-style-type: none"> • Welke aandachtspunten zijn er qua tijd, ruimte of middelen voor de verandering? • Voor welke functiegroepen geldt dit specifiek? 	<ul style="list-style-type: none"> • Er moet tijd en geld worden vrijgemaakt om ICT-vaardigheden te verbeteren
Kwantitatieve impact op personeel	<ul style="list-style-type: none"> • Neemt de vraag toe, af of blijft deze gelijk? Geef de impact weer in ++ = heel veel, tot aan -- = heel weinig • Voor welke functiegroepen ontstaan veranderingen? • Is te voorspellen in welke mate? 	<ul style="list-style-type: none"> • ++ • Leraren en onderwijsondersteunend personeel • Waarschijnlijk minder personeel nodig
Kwalitatieve impact op personeel *	<ul style="list-style-type: none"> • Zijn er gezien de ontwikkelingen andere kwaliteiten nodig? • Geldt dit voor alle of voor specifieke functiegroepen? • Om welke kwaliteiten gaat het precies? • Zijn medewerkers ontwikkelbaar op de benodigde kwaliteiten? 	<ul style="list-style-type: none"> • Ja • Ja • ICT-vaardigheden • Ja, zij zijn genoeg ontwikkelbaar.

* Doe een **vloot**schouw  voor het beantwoorden van deze vraag. Zie hiervoor een toelichting deze [handreiking](#) van het arbeidsmarktplatform PO.

naar concrete en passende activiteiten.



Kader sluiten ✕

Vlootshouw

Doe een vlootshouw om het functioneren en de ontwikkelpotentie van medewerkers in kaart te brengen. Gebruik hierbij deze [handreiking](#)

GROEP:		PRESTATIE				TOTAAL
KERNCOMPETENTIE:		ONVOLDOENDE	BEVREDIGEND	GOED	EXCELLENT	
GROEIVERWACHTING	Grenzen van groei bereikt	■	■	■	■	
	Potentie te groeien binnen de functie	■	■	■	■	
	Potentie om in de organisatie door te groeien	■	■	■	■	
	Talentvol	■	■	■	■	
TOTAAL						

■ Bepaal de reden van disfunctioneren	■ Bied taak- en procesgerichte ondersteuning; complimenteer, begeleid, motiveer	■ Bevorder ontwikkeling	■ Zet in op aanwezige kwaliteiten en bied ruimte voor verdere ontwikkeling
---------------------------------------	---	-------------------------	--

* Dit model is ontleend aan Evers, G. en Verhoeven, C., Human Resource Planning; een integrale benadering van personeelsplanning, Deventer, Kluwer, 1999

naar concrete en passende activiteiten.



Kader sluiten ✕

Voorbeelden van hr-uitdagingen op basis van key-issues

Door de externe ontwikkelingen, de interne situatie en onze onderwijsambities verwachten we:

- Een hoger verzuim.
- Meer verloop.
- Moeilijk mensen kunnen vinden (veel vacatures).
- Veel uitstroom van ouderen.
- Het niet bij kunnen houden van de ICT voor sommige mensen.
- Achterstanden in kennis.
- Meer lichamelijke klachten.
- Meer mentale klachten.
- Ontevreden personeel.
- Meer behoefte aan doorstroommogelijkheden.
- Meer behoefte aan ontwikkelmogelijkheden.
- Toenemend belang om meer/beter samen te werken.
- Behoefte aan nieuwe skills.
- Behoefte aan ander leiderschap.
- Etc.

naar concrete en passende activiteiten.



Duurzame inzetbaarheid

Er zijn vele definities te geven van duurzame inzetbaarheid. De definitie van Van der Klink en anderen (Van der Klink e.a., 2010, in opdracht van ZonMW) wordt het meest gebruikt:

Duurzame inzetbaarheid betekent dat werknemers in hun werkende leven doorlopend over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden en voorwaarden beschikken om in hun huidige en toekomstige werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren.



Werkenden zijn duurzaam inzetbaar als zij:

- Energiek en gemotiveerd zijn: als ze **willen** werken. Dit wordt ook wel vitaliteit genoemd.
- Fysiek en mentaal gezond zijn: als ze **kunnen** werken. Dit wordt ook wel werkvermogen genoemd.
- Competent zijn: als ze de juiste vaardigheden en arbeidsmarktwaarde hebben ook wel 'employability' genoemd.

Voor duurzame inzetbaarheid is een continue dialoog tussen werknemer en de organisatie van belang. Of je duurzaam inzetbaar bent, hangt immers af van de 'fit' tussen werknemers en de organisatie. Sluiten werknemers aan op datgene wat de organisatie nodig heeft en biedt de organisatie voldoende om het werk plezierig, uitdagend en haalbaar te houden voor de werknemers? Daarover moet periodiek het gesprek gevoerd worden.

Een misfit tussen werkenden en het werk kan veel verschillende oorzaken hebben. Vanuit de wetenschap geeft men aan dat dit de belangrijkste 'knoppen' zijn waar je naar kunt kijken en aan kunt draaien:

- Persoonskenmerken zoals leeftijd, geslacht, opleiding, inkomen / financiële situatie, leefstijl en gezondheid.
- Het hebben van een werkende partner en tijdsbesteding buiten het werk.



Inleiding

Analyse

Activiteiten

Implementatie

Over deze bundel

Vertaling naar passende activiteiten

Duurzame inzetbaarheid

Energiek en gemotiveerd

Fysiek en mentaal gezond

Competent zijn om te werken

- De aard van het werk zelf; bijvoorbeeld het hebben van regelmogelijkheden in het werk en werkkenmerken, zoals het dienstverband, intrinsiek motiverend werk, de relatie met en steun van de leidinggevende en de fysieke en mentale belasting.
- Goed duurzame-inzetbaarheids- en scholingsbeleid.

Voorbeelden van tools om DI-uitdagingen te bepalen

Om te inventariseren wat de belangrijkste inzetbaarheidsuitdagingen voor jouw organisatie zijn, kun je gebruikmaken van verschillende scans:

- Een [organisatiescan](#) om te checken hoe het staat met het inzetbaarheidsbeleid binnen je organisatie.
- [Scans](#) van TNO voor individuen en leidinggevendenden in het po
- Een [quickscan](#) duurzame inzetbaarheid en leven lang ontwikkelen van het ministerie van SZW voor alle sectoren.

Een andere manier is om binnen een werkgroep of binnen een team het gesprek te voeren over de belangrijkste inzetbaarheidsuitdagingen voor jullie organisatie. Een interactief dialogospel over duurzame inzetbaarheid kan hierbij goed helpen.

- De [Koerskaart duurzame inzetbaarheid](#).
- Een [gesprekshandleiding](#) over werkbeleving en plezier in het werk.
- Een [gesprekshandleiding en -waaier](#) over werkplezier.
- De [Dialogkaart](#) ter ondersteuning bij het inzetbaarheidsgesprek.

Informatiebronnen

Wil je de belangrijkste thema's op sectorniveau weten, maak dan gebruik van de sectoranalyses die periodiek voor het [po](#), [vo](#) en [mbo](#) worden gemaakt. Op de sectorsites vind je ook veel info over regelingen en praktijkvoorbeelden. Deze [voorbeelden](#) zijn zowel voor het po, vo als mbo toepasbaar.



Inleiding

Analyse

Activiteiten

Implementatie

Over deze bundel

Energiek en gemotiveerd – Willen werken

Vertaling naar passende activiteiten

Duurzame inzetbaarheid

Energiek en gemotiveerd

Fysiek en mentaal gezond

Competent zijn om te werken

Vitaliteit en werkplezier, het willen werken, gaat over de mate waarin de werknemers binnen je organisatie gemotiveerd en energiek zijn. Veel scholen voeren tevredenheidsonderzoeken uit onder ouders en leerlingen, maar hoe staat het met de tevredenheid van het eigen personeel?

Metten van de motivatie

Om de motivatie te meten, kun je:

- Een- of tweejaarlijks de medewerkerstevredenheid meten.
- Werken met continue metingen (bijvoorbeeld aan het eind van de dag via een app vragen hoe de dag is geweest).
- Zorgen dat medewerkers meerdere keren per jaar een gesprek voeren met hun leidinggevenden. Deze [leidraad](#) kan hierbij helpen.

Wat doe je eraan?

Er is goed nieuws! Onderzoekers [Ryan en Deci](#) ontdekten dat het vuurtje van werkplezier gaat branden als:

- Je voldoende regelruimte en variatie ervaart in je werk, zonder dat anderen bepalen wat je moet doen (autonomie).
- Je ondersteuning ervaart door collega's en leidinggevenden en niet het gevoel hebt er alleen voor te staan (relatie).
- Je vaardigheden, kennis, middelen en ontwikkelmogelijkheden hebt om je werk goed uit te voeren (competentie).
- Stichting leerkracht beschrijft [hier](#) hoe je aan deze knoppen kunt draaien.

Verder blijkt uit onderzoek van het NRO dat:

- [Functiedifferentiatie](#) werkplezier kan verhogen onder leraren.
- Een optimale 'fit' tussen leraar, team en werkomstandigheden een positief effect heeft op de werktevredenheid van leraren.

Aan de slag met werkplezier?

Bekijk de aanpak [Voortgezet Werkplezier](#) om met elkaar in gesprek te gaan en originele manieren te bedenken om werkplezier te bevorderen.

Sociale veiligheid als randvoorwaarde

- Een beleid voor sociale veiligheid is sinds 2015 [wettelijk](#) verplicht op school.
- Lees [hier](#) wat sociale veiligheid is en hoe je het vormgeeft in het onderwijs.
- Op [deze](#) pagina vind je meer tips en informatie over sociale veiligheid.

Inspiratie

- Vind [hier](#) inspiratie over het bevorderen van energie en motivatie in het po, vo en mbo verzameld door VOION.
- Met deze [koerskaart](#) kun je binnen teams het gesprek op gang brengen over werkstress en werkplezier.



Inleiding

Analyse

Activiteiten

Implementatie

Over deze bundel

Fysiek en mentaal gezond – Kunnen werken

Werkvermogen is de mate waarin een medewerker fysiek en mentaal in staat is zijn huidige werk te doen.

Meten van het werkvermogen

Het werkvermogen kun je meten met de [Workability Index \(WAI\)](#).

Deze index is ontwikkeld door prof. dr. Ilmarinen en geeft een indicatie van het risico op uitval van medewerkers.

Er zijn ook bredere checklisten om het werkvermogen te meten, zoals de [Duurzame Inzetbaarheidsindex \(DIX\) van TNO](#). Of bijvoorbeeld de [gezondheidscheck van &Niped](#).

Wat doe je eraan?

Het verbeteren van het werkvermogen kan door:

- Het verbeteren van de leefstijl.
- Het verminderen van de belasting.

Denk bij ondersteuning voor het verbeteren van de leefstijl aan bewustwordingscampagnes of leefstijlbegeleiding en advies.

Bij het verminderen van de belasting kan het gaan om fysieke belasting of om factoren met mentale impact zoals werkdruk, ongewenste omgangsvormen of agressie en geweld.

In de wegwijzers van TNO vind je hier veel informatie over:

- [Wegwijzer werkdruk & werkstress](#).
- [Het beperken van fysieke overbelasting](#).
- [Omgaan met ongewenste omgangsvormen en agressie en geweld](#).
- [Gesprekswijzer chronische aandoening en werk](#).

Kijk daarnaast op het [Vervangings- en Participatiefonds](#) voor het po:

- Informatie en tips over het verlagen van [ziekteverzuim](#).
- [Stappenplan](#) voor de aanpak van werkdruk.

Inspiratie

Je vindt [hier](#) inspiratie over het bevorderen van gezondheid en werkvermogen verzameld door VOION. De inspiratie komt voornamelijk uit het vo, maar is ook toepasbaar op het po en mbo.

Vertaling naar passende activiteiten

Duurzame inzetbaarheid

Energiek en gemotiveerd

Fysiek en mentaal gezond

Competent zijn om te werken



Inleiding

Analyse

Activiteiten

Implementatie

Over deze bundel

Competent zijn om te werken – Professionele ontwikkeling

Professionele ontwikkeling gaat over het op peil houden van kennis, vaardigheden en gedrag, maar ook over het hebben van voldoende uitdaging en loopbaanperspectief.

Vertaling naar passende activiteiten

Duurzame inzetbaarheid

Energiek en gemotiveerd

Fysiek en mentaal gezond

Competent zijn om te werken

In kaart brengen van de ontwikkelbehoefte

- Ga in gesprek met je medewerkers over hun ontwikkeldoelen. Gebruik als leidraad een [persoonlijk ontwikkelplan](#).
- Door het gebruiken van de [loopbaancompetentietool](#) krijgen leraren en leidinggevendenden beter zicht op het ontwikkelen van loopbaancompetenties.

Tips voor behoud en loopbaanontwikkeling

- Lees [tips](#) vanuit het vo om medewerkers te ondersteunen bij strategisch personeelsbeleid en professionele ontwikkeling.
- Of lees de beroepsbeelden van leraren voor het [po](#), [vo](#) of [mbo](#) om leer- en ontwikkelmogelijkheden te ontdekken.

Begeleiding van starters

Starters en zij-instromers vragen om speciale begeleiding – enerzijds om ervoor te zorgen dat ze snel ‘up & running’ zijn voor het werk, maar ook om ervoor te zorgen dat men zich snel thuis voelt en om voortijdige uitstroom te voorkomen. Je vindt hier [handige hulpmiddelen](#) en meer informatie over dit onderwerp.

Jobcarving en Jobcrafting

- Wees creatief in de beschikbare loopbaanmogelijkheden en denk daarbij aan de mogelijkheden van [jobcarving](#) (functiecreatie) en [jobcrafting](#) (functieaanpassing). Bespreek deze opties een-op-een met medewerkers of in teamverband.

Tips voor het bevorderen van een goede leercultuur

- Lees de [kenniskaart](#) over een professionele leercultuur.
- Of krijg [tips](#) om werkend leren te stimuleren binnen jouw school.

Collectief ontwikkelen

Collectieve ontwikkeling door samenwerking in de regio is een krachtig middel om de professionalisering van scholen te bevorderen. Lees hier meer over [collectief ontwikkelen](#).

Tips

Lees hier over verschillende [loopbaanperspectieven](#) binnen het po



Kader sluiten ✕

Begeleiding van starters en zij-instromers

Vormgeven van inductiebeleid

- Informatie nodig over het begeleiden van starters? Lees in [deze algemene handreiking](#) hoe u inductieprogramma's kunt optimaliseren en kunt inbedden in het bijbehorende (s)hrm-beleid.
- Gebruik deze [werkomgeving](#) van Samen Opleiden om ervoor te zorgen dat starters zich snel thuis voelen in de school en zich optimaal kunnen ontwikkelen.
- Of lees sectorspecifieke informatie over de begeleiding van startende leraren in het [po](#), [vo](#) of [mbo](#).

Metten van inductieprogramma

- Gebruik de Startwijzerscan voor het [po](#), [vo](#) en [mbo](#) om de kwaliteit van uw introductieprogramma's in kaart te brengen.
- Of gebruik de [BSL-Ontwerptool](#) om handvatten te krijgen voor effectieve begeleiding.

Informatie over zij-instromers

- Lees voor informatie over welke vormen van begeleiding passen bij zij-instromers, [dit](#) onderzoek uit het po
- Voor een pilot waar gebruik werd gemaakt van mentoring bij het begeleiden van zij-instromers in het mbo, klik [hier](#).



Collectief ontwikkelen

Hulpmiddelen

- Lees deze [handreiking](#) uit het vo om meer te leren over waarom regionaal samenwerken de moeite waard is.
- Met het [Platform Samen Opleiden en Professionaliseren \(SO&P\)](#) ontvangen scholen kennis over een duurzame inrichting van opleiding en professionalisering voor leraren.
- Aan de slag met SO&P binnen jouw partnerschap in de onderwijsregio? Klik [hier](#) voor een handreiking om de visie en doorgaande lijn van de professionalisering aan te scherpen.
- Of gebruik de [scan](#) om de huidige stand van zaken en mogelijke vervolgstappen in beeld te brengen.

Inspiratie

- Inspiratie opdoen in de praktijk? Kijk naar [voorbeelden](#) van regio's die collectief aan de slag zijn gegaan met professionele ontwikkeling. Zie [hier](#) hoe de onderwijsregio's met dit thema aan de slag zijn gegaan.
- Bekijk [hier](#) een praktijkvoorbeeld van wat collectief ontwikkelen voor jouw regio kan betekenen.
- In gesprek over het vormen van een partnerschap? Gebruik [deze](#) gesprekskaart om met elkaar het gesprek te voeren over 'samen opleiden'. Of bekijk deze [dialoogkaart](#) om je bewust te worden van jouw rol binnen zo'n partnerschap.

Voorbeelden

- [Hier](#) vind je een voorbeeld van meerdere successen in collectief opleiden uit de praktijk.
- [Hier](#) vind je een voorbeeld van VOION van samenwerking tussen schoolbesturen en lerarenopleidingen binnen Noord-Holland.
- Hier staat een [podcast](#) over het thema 'samen opleiden sterk in ontwikkeling'.



Inleiding

Analyse

Activiteiten

Implementatie

Over deze bundel

Naar een plan van aanpak, implementatie en monitoring van de resultaten

**Succesvolle
implementatie**

Actieplan

Implementeren

Monitoring

Er is bepaald welke werkterreinen van belang zijn voor de belangrijkste uitdagingen van de organisatie en er zijn activiteiten bedacht om met deze uitdagingen aan de slag te gaan.

In deze stap is het de kunst om de ideeën om te zetten in daden. Dit vraagt om de formulering van een haalbaar actie- en implementatieplan én om criteria waar je tijdens het invoeren van de activiteiten op wilt gaan letten.

Je vindt hier informatie en praktische tips om met de implementatie en monitoring van shrm aan de slag te gaan als organisatie of leidinggevende.

Aantal acties selecteren voor het
maken van een actieplan ↗

Ga je activiteiten
implementeren ↗

Monitoren van de
voortgang en resultaten ↗



Inleiding

Analyse

Activiteiten

Implementatie

Over deze bundel

Maak een actieplan

Succesvolle implementatie

Actieplan

Implementeren

Monitoring

Vaak is de wensenlijst veel langer dan wat praktisch uitvoerbaar is. Jij als leidinggevende kunt dan samen met een projectteam een aantal acties selecteren voor het daadwerkelijke actieplan.

Begin met het prioriteren van de voorgestelde activiteiten

Je kunt hiervoor dit soort vragen beantwoorden:

- Wat zijn quick wins, zaken die snel op te pakken zijn?
- Welke activiteiten kosten relatief weinig geld en zijn makkelijk te realiseren?
- Welke interventies hebben een groot bereik?
- Voor welke interventies is veel animo?
- Wat vinden betrokkenen zélf leuk en interessant om energie in te stoppen?
- Welke interventies kunnen binnen de onderwijsregio worden uitgewerkt?

Zorg voor draagvlak

Wees je ervan bewust dat interventies eigenlijk altijd iets vragen van mensen, in tijd, geld en energie – die ze op dat moment niet aan iets anders kunnen besteden. Medewerkers die je vraagt om deel te nemen of een bijdrage te leveren aan een activiteit, zullen altijd een afweging maken en zich de vraag stellen: wat levert me dit op? Houd hier rekening mee. En zorg voor een plan dat energie geeft en waar men zich voor langere tijd aan wil verbinden. Want verandering kost tijd.

Een succesvolle uitvoering vereist vaak een betrokkenheid van veel verschillende personen en groepen. Het kan handig zijn om een [krachtenveldanalyse](#) te maken. Zo'n analyse helpt om het draagvlak voor een plan te maximaliseren en weerstand te minimaliseren.

Formuleer SMART doelstellingen

Zorg ervoor dat je duidelijk benoemt waar de activiteit aan bij gaat dragen en hoe je dat kunt meten. Formuleer een doel **S**pecifiek, **M**eetbaar, **A**ceptabel/haalbaar, **R**elevant (aantoonbaar gekoppeld aan een uitdaging) en **T**ijdgebonden (gekoppeld aan een datum of periode). Alleen op die manier kun je monitoren of je op de goede weg bent en kun je zo nodig tijdig bijsturen.

Ook handig: geef ook aan wat je **niet** gaat doen.

Zorg voor een heldere projectorganisatie

Maak afspraken over de rol en taakverdeling van het projectteam. Monitor de voortgang.



Inleiding

Analyse

Activiteiten

Implementatie

Over deze bundel

Ga je activiteiten implementeren

Je kunt een plan op verschillende manieren uitvoeren. Een redelijk traditionele manier is om te werken volgens de PDCA-cyclus (plan-do-check-act). Steeds vaker zie je dat organisaties ‘al lerend’ aan de slag gaan. Een andere manier is om de leidinggevende verantwoordelijk te maken voor het strategisch personeelsbeleid. Als laatste is het BKA een belangrijk kader.

Succesvolle implementatie

Actieplan

Implementeren

Monitoring

Voor het aan de slag gaan met de PDCA-cyclus vind je [hier](#) een praktisch hulpmiddel.



Een manier die teams vaak energie geeft, is werken volgens de principes van agile werken en [scrum](#). De werkzaamheden worden opgeknipt in kleine haalbare eenheden, personen worden toegewezen aan een taak en de voortgang wordt bijgehouden op een (scrum)bord.



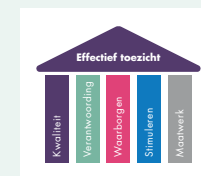
De kern van actieleren is al lerend samen, vaak met meerdere partijen, oplossingen bedenken en uitvoeren. Lees [hier](#) meer over deze aanpak. De aanpak sluit aan bij het **collectief ontwikkelen**.



Bij de implementatie speelt de leidinggevende een cruciale rol. Peoplemanagement is de implementatie van hr-maatregelen door team- of afdelingsleiders. Middenmanagers zijn verantwoordelijk voor de ontwikkeling, de prestaties en het welzijn van de medewerkers aan wie ze leiding geven. Lees [hier](#) meer over de werkwijze.



Een [kader](#) hierbij is het kwaliteitsgebied besturing, kwaliteitszorg en ambitie (BKA) van de Inspectie van het Onderwijs, waarin staat dat het bestuur zorgt voor handhaving van de onderwijskwaliteit en voor een goede organisatie en kwaliteitscultuur.





Inleiding

Analyse

Activiteiten

Implementatie

Over deze bundel

Monitoring

Succesvolle implementatie

Actieplan

Implementeren

Monitoring

Vertaal de doelstellingen naar mijlpalen

Definieer niet alleen de eindresultaten maar stel ook tussentijdse mijlpalen vast. Dit houdt in dat je de activiteiten opknipt in haalbare kleine eenheden. Houd de voortgang bij op een projectdashboard.

Werk met meetbare indicatoren

Zorg dat je goed nadenkt over zaken waar je verbetering in wilt zien en zorg dat deze meetbaar zijn. Voorbeelden van meetbare indicatoren zijn: verzuimcijfers, verloopcijfers, aantal openstaande vacatures, kosten, maar bijvoorbeeld ook het aantal deelnemers aan activiteiten of het aantal keren dat er ontwikkelgesprekken zijn gevoerd.

Bespreek de voortgang

Zorg dat je regelmatig een (kort) moment hebt om de voortgang te bespreken = liever vaak een kort overleg dan eens in het kwartaal een dagdeel. Als je vaak afstemt over de voortgang, geeft dat je de kans om op tijd bij te sturen of om ergens even extra aandacht aan te geven. Samen de voortgang bespreken motiveert, omdat het een stok achter de deur is maar ook een gevoel geeft dat je ergens gezamenlijk de verantwoordelijkheid voor draagt.

Zorg voor goede documentatie

Maak verslagen van de overleggen en zorg voor een helder en goed toegankelijk documentbeheer.

Maak mensen verantwoordelijk

Gezamenlijke verantwoordelijkheid is goed voor het teamgevoel, maar het is ook belangrijk om mensen persoonlijk aan taken te koppelen. Dan is duidelijk wie je kunt aanspreken op het behalen van het resultaat. Overigens betekent dit niet dat mensen geen hulp mogen vragen. Moedig dit juist aan.

Verzamel feedback

Ga bij medewerkers te rade over het effect dat men ervaart van de activiteiten. Maar denk ook aan het evalueren van trainingen of de inzet van andere activiteiten.

Vier (tussentijdse) successen

Sta stil bij het behalen van resultaten. Dat motiveert. Ook tussentijdse opbrengsten zijn het vieren waard.

Meer tips?

Bekijk deze [factsheet](#) over hoe je als schoolleider aan de slag kunt met de implementatie van het personeelsbeleid en de monitoring hiervan.

Overzicht van alle tools

Externe en interne analyse

- [ocwincijfers](#)
- [PO Raad](#)
- [Arbeidsmarktplatformpo](#)
- [Vervangingsfonds](#)
- [VOION](#)
- [VO Academie](#)
- [MBO Raad](#)
- [SOM MBO](#)
- [Arboportaal](#)
- [monitorarbeid.tno](#)
- [CBS dashboard-arbeidsmarkt](#)
- [Het Onderwijsarbeidsmarktdashboard](#)

Duurzame inzetbaarheid

Algemeen

- [Definitie-duurzame-inzetbaarheid](#)

Willen werken

- [Het inzetbaarheidsgesprek](#)
- [Artikel werkplezier](#)

- [Werkplezier verbeteren](#)
- [VOION: inspiratie, verbetering, energie en motivatie](#)
- [Koerskaart werkstress en werkplezier](#)

Kunnen werken

- [Workability Index \(WAI\)](#)
- [TNO, duurzame-inzetbaarheidsindex](#)
- [Niped-gezondheidscheck](#)
- [TNO, wegwijzer 1, werkdruk en werkstress](#)
- [TNO, wegwijzer 2, fysieke overbelasting](#)
- [TNO, wegwijzer 3, omgang agressie en geweld](#)
- [TNO, wegwijzer 4, chronische aandoening en werk](#)
- [VOION: inspiratie, verbetering, gezondheid en werkvermogen](#)

Scans en voorbeelden

- [Organisatiescan huidige inzetbaarheidsbeleid](#)
- [TNO, scan individu en leidinggevenden](#)
- [VOION, quickscan leven lang ontwikkelen](#)

Professionele ontwikkeling

Ontwikkelbehoefte en loopbaanontwikkeling

- [Persoonlijk ontwikkelplan](#)
- [Loopbaancompetentietool](#)
- [Vo-tips ondersteuning medewerkers shrm](#)
- [Beroepsbeeld voor de leraar](#)
- [Beroepsbeeld mbo](#)

Begleiding starters en zij-instromers

- [Algemene handreiking introductiebeleid](#)
- [Werkomgeving voor optimale ontwikkeling starters](#)
- [Begeleiding starters po](#)
- [Begeleiding starters vo](#)
- [Begeleiding starters mbo](#)
- [Startwijzerscan po](#)
- [Startwijzerscan vo](#)
- [Starwijzerscan mbo](#)
- [BSL Ontwerptool](#)
- [Begeleiding zij-instromers po](#)
- [Begeleiding zij-instromers mbo](#)

Overzicht van alle tools

Jobcarving en jobcrafting

- [Jobcarving](#)
- [Jobcrafting](#)
- [Loopbaanperspectieven.po](#)

Bevordering leercultuur

- [Kenniskaart professionele leercultuur](#)
- [Tips stimulatie werkend leren](#)

Collectief ontwikkelen

- [Handreiking vo: regionaal samenwerken](#)
- [Samen Opleiden en Professionaliseren \(SO&P\)](#)
- [SO&P: handreiking](#)
- [20 jaar Samen Opleiden en Ontwikkelen \(SO&P\)](#)

Scans

- [Scan huidige stand van professionalisering](#)

Inspiratie

- [Voorbeelden regionale aanpak van professionalisering](#)
- [Praktijkvoorbeeld collectief ontwikkelen](#)
- [Gesprekskaart samen opleiden](#)
- [Dialoogkaart bewustwording rol binnen partnerschap](#)

Naslagwerken

- [De praktijk van strategisch personeelsmanagement](#)
- [Canon van HRM door Willem de Lange](#)
- [VO Academie strategisch personeelsbeleid](#)
- [MOON HRM: Strategische Personeelsplanning](#)

Leidinggeven & SHRM

- [Factsheet voor schoolleider](#)

Aan

Strategisch
doelstellingen
van de
bestuur
het sch

- Je be
- een
- Verv
- Deze
- of o
- In de
- hr-u
- Afha
- reke
- mog
- De a
- uitd
- in ka

Het is e
drie à v



Inleiding

Analyse

Activiteiten

Implementatie

Over deze bundel



Ministerie van Onderwijs, Cultuur en
Wetenschap

Over deze bundel

Deze bundel is bedoeld ter inspiratie

Klik door de bundel heen en kies de informatie die interessant is voor jouw organisatie. Het is niet nodig om de bundel van boven naar beneden door te lopen.

Gehanteerde termen

- In deze inspiratiebundel spreken we van 'organisaties'.
Daarmee bedoelen we de scholen(gemeenschappen) in het po en vo en mbo-instellingen.
- In deze inspiratiebundel spreken we vaak van 'leerlingen'.
Hiermee bedoelen we ook de studenten van het mbo.

Ontwikkeld door

Deze bundel is ontwikkeld door Berenschot in opdracht van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en in samenwerking met de PO-Raad, VO-raad, MBO Raad en de AVS.