

10 maart 2010, De Reehorst te Ede

Oogst 2

De beleving van personeelsbeleid



**Emerance Uytendaal en Jan Fasen
Judith Konermann
KPC Groep**

Programma

- **Voorstellen**
- **Wat komt aan de orde?**
 - Uitgangspunten van het onderzoek
 - Hoe heeft het onderzoek plaatsgevonden
 - Ervaringen van Jan Fasen, schoolleider
 - Vragenlijst voor de deelnemers
 - Uitwisseling in groepjes van drie
 - In gesprek over onderzoek, opbrengst tot nu toe en praktijkervaringen Jan Fasen en andere scholen

Uitgangspunten onderzoek

Wetenschappelijk onderzoek toont aan:

- invoering van personeelsbeleid in scholen verloopt moeizaam (Teurlings & Vermeulen, 2004; Inspectie van het Onderwijs 2005; OCW, 2005)
- beleidsmakers en beleidsuitvoerders ervaren dat 'personeelsinstrumenten maken en personeelsbeleid uitschrijven gemakkelijk is, ervoor zorgen dat leraren er gebruik van maken is lastig'

Conclusie

Instrumenten en beleid sluiten blijkbaar onvoldoende aan bij de behoeften en de zorgen van het personeel (Runhaar & Sanders, 2007)

Uitgangspunten onderzoek *(vervolg)*

‘Best fit’ versus ‘best practice’

Personeelsbeleid: de rol van de best practice view en de best fit benadering

- Best practice: uitgangspunt is dat personeelsbeleid bijdraagt tot een verbetering van de prestaties, voor alle type medewerkers
- Best fit: uitgangspunt is dat de prestaties maximaal worden, wanneer het personeelsbeleid consistent is met de strategie van de organisatie

Beide benaderingen gaan uit dat wanneer personeelsbeleid geïmplementeerd wordt volgens de doelstellingen, dat dit hetzelfde geïnterpreteerd wordt door alle medewerkers van de organisatie

Onderzoek in de praktijk

Het onderzoek is door KPC Groep uitgevoerd in zes scholen voor voortgezet onderwijs, verspreid over Nederland (grote steden, kleine steden, randstad en daarbuiten)

Wat is onderzocht?

- Hoe is het personeelsbeleid vormgegeven in de documenten?
- Wat is de beleving van personeelsbeleid op de verschillende niveaus?
- Wat voor invloed heeft het personeelsbeleid op het gedrag en de houding van de leraar?

Hoe heeft het onderzoek plaatsgevonden?

- Documenten lezen
- Online vragenlijsten invullen
- Voeren van semi-gestructureerde interviews met leraren, teamleiders, sectordirecteuren en eindverantwoordelijken

Heeft geleid tot een rapportage met daarin waarnemingen, conclusies en aanbevelingen

Onderzoeksvraag 2009 - 2010

- 1 Wat is de beleving van personeelsbeleid door leraren, management en directie?

Onderzochte thema's

- a Welbevinden?
 - b Hoe motiverend is het personeelsbeleid?
 - c Hoe wordt werkstress ervaren?
 - d Wat motiveert een medewerker?
 - e Wat zijn de drijfveren voor gedrag en houding?
- 2 Welke uitkomsten in gedrag van leraren zijn zichtbaar door het ervaren personeelsbeleid?
 - 3 Op basis van de antwoorden onderzoeken: welke interventies kunnen een positieve bijdrage leveren aan het ervaren personeels- en professionaliseringsbeleid en de bevlogenheid van leraren?

Ervaringen van Jan Fasen



Waarom heb ik meegedaan met mijn school aan dit onderzoek?

Een schets van mijn school en het personeelsbeleid
Wat wilde ik onderzoeken?

Wat heeft het mij en mijn school opgeleverd?

Getalsmatige opbrengsten uit het onderzoek Connect College

Gemiddelden

- Innovatief gedrag 3,6
- HR 3.2
- Energie 3,9
- Toewijding 4,0
- Individuele leerdoeloriëntatie 4,3
- Werkrelatie met leidinggevende 4,0

(Docenten gaven een 1 voor niet motiverend / niet mee eens, tot 5 voor heel motiverend / helemaal mee eens)

Wat heeft het Jan Fasen opgeleverd?

Inzichten

- Een professionele cultuur ontstaat niet door goede HR-instrumenten
- Merendeel van de docenten ervaart zichzelf als innoverend
- Goed personeelsbeleid kenmerkt zich in wat je doet met en naar je mensen toe. In hoeverre hetgeen zij willen, gehoord wordt en in overeenstemming gebracht wordt met hetgeen de organisatie wil. Het belang van een professionele dialoog
- Cultuur lijkt heel open. Echter men is bang om afgerekend te worden op fouten of niet erkend te worden wanneer men zijn nek uitsteekt
- Het voorgenomen beleid wordt gekend in alle lagen van de organisatie

Ervaringen bij andere scholen

	School A	School B	School C	School D	School E
Innovatief gedrag	3,71	3,57	3,29	3,65	3,64
HR	3,18	2,70	2,61	3,04	2,99
Energie	3,77	3,99	3,52	3,82	3,76
Toewijding	4,01	4,16	3,78	3,85	3,82
Individuele leerdoeloriëntatie	3,91	3,68	3,46	3,81	3,53
Werkrelatie met leidinggevende	3,45	3,36	3,88	3,49	3,33

Ervaringen bij andere scholen

- 1 Teamleden gericht meenemen in strategische beleidsintenties bij personeelsbeleid (zichtbaarheid, consensus, consistentie)
- 2 Bewust dialoog organiseren over aspecten:
 - beleving werkdruk/teamsamenwerking en uitvoering rollen en taken
- 3 Zoeken naar inzetten van informele manieren van leren en delen met elkaar; in het kader van ontwikkeling en groei niet alleen uitgaan van formele scholing
- 4 Inzicht in dat het vormgeven van personeelsbeleid vanuit een visie moet komen en niet louter instrumenteel kan zijn
- 5 Teamleiders spelen een cruciale rol in hoe het personeelsbeleid ervaren wordt door docenten. Met name in het zichtbaar maken van personeelsbeleid, het eenduidig communiceren en het aangaan van een dialoog met docenten

Bedankt voor uw aandacht!

Voor meer informatie of vragen kunt u contact opnemen met:

Emerance Uytendaal: e.uytendaal@kpcgroep.nl

06 - 51 52 85 40

Judith Konermann: j.konermann@kpcgroep.nl

06 - 53 54 08 28