

Reactie op het wetsvoorstel strategisch personeelsbeleid

Dr. Piety Runhaar, Universitair Hoofddocent, leerstoelgroep Onderwijs- en Leerwetenschappen, Wageningen Universiteit.

Deze reactie wijkt af van de meeste reacties, omdat ik zelf niet werkzaam ben op een schoolinstelling waar het wetsvoorstel betrekking op heeft, maar al jaren – middels wetenschappelijk en praktijkgericht onderzoek - de ontwikkelingen van strategisch personeelsbeleid in het onderwijs op de voet volg. Onderzoek op het gebied van strategisch personeelsbeleid laat positieve uitkomsten zien van dit beleid op medewerker- en organisatie niveauⁱ, dan wel leraar- of schoolniveauⁱⁱ. Het is dan ook heel positief dat de huidige regering met het initiatief om de wetten aangaande strategisch personeelsbeleid in het onderwijs te herzien, aantoont (nog steeds) doordrongen te zijn van de noodzaak voor scholen om goed personeelsbeleid te voeren. Met deze korte notitie probeer ik met de regering mee te denken over hoe zij scholen kan ondersteunen in hun inspanningen om het strategisch personeelsbeleid vorm te geven en te implementeren. Hierbij hanteer ik niet de vier vragen die in de consultatie centraal staan, omdat die wat meer geformuleerd zijn vanuit het perspectief van scholen.

Ontwikkelingen op het gebied van personeelsbeleid in het onderwijs

Vlak na de millenniumwisseling adviseerde ik onderwijsinstellingen over hoe zij zogeheten ‘integraal personeelsbeleid (IPB)’ konden vormgeven en implementeren. De overheid stimuleerde destijds de scholen in alle sectoren namelijk al om werk te maken van de invoering van IPB. Het waren de mbo instellingen die in deze ontwikkeling voorop liepen: binnen elk ROC bestonden bijvoorbeeld al centrale HRM afdelingen, hadden locaties vaak al ‘hun eigen’ HRM adviseur, deelden HRM directeuren hun kennis en ervaringen in regionale netwerken en werd door de MBO Raad veel geïnvesteerd in beleids- en visieontwikkeling op dit terreinⁱⁱⁱ. De po en vo sectoren zijn de afgelopen jaren in het voetspoor van het mbo getreden: de ontwikkelingen die zich in het mbo hebben voorgedaan, doen zich nu duidelijk ook voor in het po en vo^{iv}. Hoewel er nog grote verschillen bestaan tussen scholen als het gaat om de mate waarin strategisch personeelsbeleid is uitgewerkt en uitgevoerd, lijkt er weinig twijfel meer te bestaan over de noodzaak ervan.

Gegeven deze ontwikkelingen, kan men zich afvragen of een herziening van de wet die scholen verplicht om SHRM beleid te voeren, nu echt nodig is; of een dergelijke wet de vaardigheid en motivatie van scholen om SHRM te voeren verhoogt. Scholen worden immers door allerhande organisaties om hen heen (sectorraden^v en kenniscentra bijv.) op verschillende manieren ondersteund bij het vormgeven van SHRM. Personeelsbeleid maakt al deel uit van het [toetsingskader](#) van de Inspectie. Een aanvullende maatregel zou eventueel kunnen zijn om de Inspectie nog meer gericht te laten focussen op het gevoerde SHRM beleid binnen scholen.

Daarnaast is in het denken over hoe personeelsbeleid kan bijdragen aan goed gekwalificeerd en gemotiveerd (onderwijs)personeel is al enige tijd een duidelijk switch te zien van een focus van dit beleid op *controle* naar een focus op *commitment*^{vi}: in lijn met de bekende Theory X en Y van Mc Gregor^{vii} kan HRM enerzijds ingezet worden als controlemiddel, waarbij de focus ligt op het verhogen van de productiviteit van medewerkers en het reduceren van de kosten en, anderzijds, juist gericht zijn op verhoging van commitment van medewerkers bij de organisatiedoelen en bij hun eigen professionele ontwikkeling^{viii}. Het gaat hierbij uiteraard om twee uitersten. Toch is het van belang te beseffen dat wanneer de nadruk ligt op controle, hier impliciet de aanname onder ligt dat medewerkers niet uit zichzelf bereid zijn zich voor de volle honderd procent in te zetten en zich te blijven ontwikkelen om tot hoge prestaties te komen. Omgekeerd, wanneer de nadruk ligt op

commitment, is de aanname dat medewerkers, indien zij daartoe de ruimte krijgen, het vermogen bezitten om hun eigen inzet en ontwikkeling te reguleren^{ix}. Beide aannames bevatten een kern van waarheid: medewerkers hebben ruimte nodig maar moeten tegelijkertijd kunnen worden aangesproken op resultaten. Toch: wanneer de nadruk ligt op controle dan heeft dit een negatieve impact op het initiatief en commitment van medewerkers; zij gaan dan als het ware achteroverleunen. Bij een nadruk op commitment vertonen medewerkers juist meer inzet, doen meer dan uitsluitend in hun functieomschrijving staat en presteren beter. In overheidsbeleid is een zelfde toegenomen nadruk op commitment te zien; denk daarbij aan de nadruk die in beleid gelegd wordt op verruiming van de professionele ruimte van leraren^x en van lerarenteams^{xi}; de toegenomen mogelijkheden voor leraren om zich verder te ontwikkelen^{xii}.

Gegeven deze ontwikkeling is de vraag of het aanscherpen van de wettelijke verplichting tot het voeren van personeelsbeleid, die ook eisen stelt aan de te hanteren arbeidsvoorwaarden, hier niet wat haaks op staat. Het risico dat men kan lopen is dat de boodschap dat de overheid onderwijsprofessionals ruimte gunt en vertrouwen geeft, kan worden vertroebeld door de boodschap die impliciet van dit wetsvoorstel uitgaat, namelijk dat scholen zelf niet in staat of gemotiveerd zijn om SHRM te voeren. Een alternatief zou zijn om er weliswaar op toe te zien dat scholen SHRM voeren, maar dat po en vo scholen, net als mbo scholen, wat meer vrijgelaten worden in hoe ze dit beleid exact invullen. Immers, elke context is anders en vraagt – zeker in tijden van alsmaar oplopende leraarstekorten – om creatieve oplossingen^{xiii}.

Concluderend kan worden gesteld dat het zeer te waarderen is dat de overheid het belang van goed personeelsbeleid inziet en hier in investeert. Mocht het op prijs worden gesteld, dan ben ik uiteraard bereid mee te denken over de wijze waarop de overheid scholen kan ondersteunen in hun complexe taak om voldoende, gemotiveerde en gekwalificeerde onderwijsprofessionals aan te trekken en te behouden.

ⁱ Zie, bijv., Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294.

ⁱⁱ Zie, bijv., Bryson, A., Stokes, L., & Wilkinson, D. (2018). Can HRM Improve Schools' Performance? , IZA Discussion Papers, No. 11348, Institute of Labor Economics (IZA), Bonn

ⁱⁱⁱ Runhaar, P. & K. Sanders (2007). P&O als intermediair tussen management en leraren? *Tijdschrift voor HRM*, 10(2), p 54-77.

^{iv} Zie ook: Vrielink, S., Janssen, T., van den Berg, D., van Miltenburg, N., Cornel, S., van der Aa, R. (2023). *Strategisch personeelsbeleid in het primair onderwijs*. MOOZ, CAOP, CenterData; Knies, E., Leisink, P., & Penning de Vries, J. (2020). *Strategisch personeelsbeleid in het VO*. Utrecht: Universiteit Utrecht.

^v Zie bijvoorbeeld de ondersteuning die [PO](#) en [VO](#) raden geven of de ondersteuning van een organisatie als [VOION](#).

^{vi} Runhaar, P., & Van de Venne, L. (2013). Human Resources Management in scholen. Balans tussen controle en commitment. *Meso Magazine*, 189, 3-7.

^{vii} McGregor DM (1960) *The Human Side of Enterprise*. New York, NY: McGraw-Hill Book Co

^{viii} Zie, bijv., Mossholder KW, Richardson HA and Settoon RP (2011) Human resource systems and helping in organizations: A relational perspective. *Academy of Management Review* 36: 33–52.

^{ix} Khatri N, Baveja A, Boren SA and Mammo A (2006) Medical errors and quality of care: From control to commitment. *California Management Review* 48(3): 115–136.

^x Zie bijv. de notitie van de [Onderwijsraad](#) over 'Een ander perspectief op professionele ruimte in het onderwijs; en de [professionele statuten](#) voor het onderwijs.

^{xi} Zie bijv. het [professioneel statuut](#) waarin lerarenteams als basisunit van mbo instellingen gezien worden.

^{xii} Denk aan de [lerarenbeurs](#) of de leraren [promotiebeurs](#).

^{xiii} Zie, bijvoorbeeld: Draaisma, A., Woldman, N., Runhaar, P., den Brok, P., van Woerkom, M., Claessens, L., & Lucas, F. (2021). *Anders organiseren in primair onderwijsteams: een zoektocht naar minder werkdruk en meer werkgeluk*. Wageningen University & Research. <https://doi.org/10.18174/544885>