Marinus van Petegem, Sebastiaan Baauw & Josée van Hage

Strategisch HRM in onderwijs staat nog in de kinderschoenen

De wereld van het primair en voortgezet onderwijs is in beweging. Naast inhoudelijke ontwikkelingen, heeft de sector te maken met flinke stelselwijzigingen door de introductie van de zorgplicht, de invoering van passend onderwijs en het werken vanuit nieuwe regionale samenwerkingsverbanden. Tegelijkertijd was er sprake van ingrijpende vernieuwing van de cao's, met meer ruimte voor maatwerk. Bovendien kreeg ook het onderwijs te maken met de nieuwe Wet Werk en Zekerheid. En dat alles in een sterk vergrijsde sector... Een uitgelezen kans voor HR om het HR-beleid in lijn te brengen met de strategie van de school. Of niet?

Over de auteurs

Marinus van Petegem is eigenaar van PTGM human resource management en werkt als interim HR-manager en -consultant, voornamelijk binnen het onderwijs en de zorg. Als lid van de NVP zet hij zich actief in voor de ontwikkeling van HR-professionals en HR-beleid in het onderwijs.

Sebastiaan Baauw is eigenaar van Proscholis en werkt als interim HR-manager en consultant binnen het onderwijs en de zorg. Als voorzitter van NVP-Midden Nederland zet hij zich actief in voor de ontwikkeling van HR-professionals en HR-beleid in het onderwijs.

Josée van Hage is eigenaar van Sermone en heeft zich als HR-professional, coach en trainer gespecialiseerd in de ontwikkeling van mensen in de context van organisaties. Als lid van de NVP zet zij zich actief in voor de ontplooiing van HR-professionals en HR-beleid in het onderwijs.

Om met het HR-beleid een strategische bijdrage te kunnen leveren aan de onderwijsdoelstellingen, is het als HR-professional noodzakelijk om een goede samenwerkingsrelatie te hebben met de directie. Veel HR-professionals in het onderwijs geven aan dat het wel goed zit met die samenwerking, maar uit een NVP-inventarisatie onder 42 HR-professionals en directeuren in het primair en voortgezet onderwijs blijkt dat een derde van de respondenten vindt dat dit erg operationeel en instrumenteel georiënteerd is. En om het HR-beleid van toegevoegde waarde te laten zijn bij de ontwikkelingen binnen het onderwijs, is dat niet voldoende.

Hoge en brede eisen

Een derde van de respondenten geeft aan in hun organisatie professioneel en strategisch HR-beleid te voeren. Eveneens een derde geeft aan hier naartoe onderweg te zijn. Hierbij wordt HRM als professioneel en strategisch HRM gezien, wanneer HR onder andere een plaats in de strategievorming van de organisatie heeft verworven, de HR-strategie een integraal onderdeel vormt van de organisatiestrategie, HR-instrumenten en processen een redelijk samenhangend geheel vormen en er aan HR-verantwoordelijken hoge en brede eisen worden gesteld qua opleiding, ervaring en attitude. Hoe komt het toch dat professioneel en strategisch HR-beleid nog zo in de kinderschoenen staat binnen één van de belangrijkste sectoren van Nederland?

Uit onderzoek blijkt dat HRM een nog onderbelicht thema is in literatuur over scholen, terwijl is aangetoond dat strategisch HR-beleid van toegevoegde waarde is voor het opbrengst gerichte klimaat binnen een school. Uit de NVP-inventarisatie en verschillende interviews met HR-professionals binnen het onderwijs blijkt dat het personeelsbeleid in het onderwijs in het verleden erg instrumenteel is ingestoken. Het IPB (binnen het onderwijs de afkorting voor Integraal PersoneelsBeleid) is bij de meeste scholen een papieren

tijger geworden waarmee weinig onderscheidend HR-beleid is gevoerd. En waaruit weinig toegevoegde waarde voor het onderwijs of voor onderwijsprofessionals blijkt. HR staat daardoor binnen het onderwijs dan ook vaak met 1-0 achter en moet van goeden huize komen om de directie van haar toegevoegde waarde te overtuigen.

> "HR staat daardoor binnen het onderwijs dan ook vaak **met 1-0 achter** en moet van goeden huize komen om de directie van haar toegevoegde waarde te overtuigen"

Toegevoegde waarde

En niet alleen de directie, maar ook medewerkers in het onderwijs moeten veelal worden overtuigd van de toegevoegde waarde. Een grootschalig onderzoek binnen het onderwijs wijst uit dat er een discrepantie is tussen wat schoolleiders zeggen te doen op het gebied van HR en wat medewerkers ervaren. De schoolleider blijft binnen het onderwijs de belangrijkste schakel om ervoor te zorgen dat medewerkers de toegevoegde waarde van goed HR-beleid kunnen ervaren. Zeker omdat veel onderwijsinstellingen (voornamelijk binnen het primair onderwijs) te klein zijn om een HR-professional aan te stellen. De PO- en VO-raad investeren daarom op dit moment flink in de ontwikkeling van kennis op het gebied van strategisch HRM voor bestuurders en directies van onderwijsinstellingen. Het is dus zaak als HR-professional om goed bij te blijven in je vak en binnen de organisatie zichtbaar te maken welke toegevoegde waarde je biedt. Hierbij is ook kennis van andere vakgebieden (onderwijs, bedrijfsvoering, verandermanagement) cruciaal om toegevoegde waarde te kunnen bieden voor het onderwijs. Om de stap naar professioneel en strategisch HRM te kunnen zetten, is het voor HR-professionals belangrijk om de (procedurele en administratieve) basis op orde te hebben, omdat dit toch de *backbone* blijft voor kwalitatief goed personeelsbeleid. Vervolgens is het noodzakelijk om het gesprek tussen HR-professionals en hun schoolleiders naar een hoger plan te tillen, om te onderzoeken op welke manier het beste toegevoegde waarde geleverd kan worden. Ondanks overeenkomstige thema's binnen onderwijsinstellingen, kan elke organisatie hier haar eigen keuzes in maken, passend bij de strategische koers. Denk daarom als HR-professional goed na wat het meest dominante HR-thema is binnen jouw organisatie en op welke manier je hier als HR een bijdrage aan kunt leveren.

Leergang

De NVP organiseert dit najaar een leergang voor HR-professionals binnen het onderwijs, specifiek gericht op HR-thema's binnen deze sector. Deze leergang wordt verzorgd door de auteurs van dit artikel. In de leergang (die is gekoppeld aan de jaarcyclus van een school), word je verspreid over vijf dagen in het schooljaar meegenomen in de belangrijkste HR-thema's die op dat moment naar alle waarschijnlijkheid een rol spelen. Behalve inhoudelijke kennis is er aandacht voor het vergroten van je strategische slagkracht.