

## Handreiking Spiegel Personeel & School

Mei 2020, opgemaakt door de VO-raad

Ter ondersteuning van scholen voor de inzet van de Spiegel

### 1. De Spiegel – wat is het?

Het realiseren van onderwijskundige ambities vraagt om een professionele schoolorganisatie. Goed HR-beleid draagt bij aan bekwame professionals, ruimte voor goed onderwijs, en verbetering van de onderwijskwaliteit. Goed HR-beleid helpt schoolleiders uit het midden- en eindverantwoordelijk management om medewerkers te ondersteunen, zowel in hun passie om samen te werken aan onderwijskwaliteit als in hun behoefte aan werkplezier en welzijn. Daarbij is het van belang dat scholen zelf zicht hebben op de staat van hun strategisch HR-beleid, de uitvoering en de resultaten ervan. Op basis van dit inzicht kunnen scholen in gesprek gaan over de mogelijkheden om het HR-beleid (nog) beter te laten bijdragen aan de doelen van de school op onderwijskundig gebied en op het gebied van goed werkgeverschap.

Het resultaat van de Spiegel is gericht op het kunnen voeren van gesprekken met uw medewerkers om de school als organisatie te versterken. De Spiegel geeft u inzicht in:

- De bijdrage van het HRM-beleid en leiderschap aan de realisatie van de onderwijskundige schooldoelen;
- De ondersteuning van HRM-beleid voor het welzijn en de professionaliteit van medewerkers;
- Sterke punten van en ontwikkelpunten voor het HRM-beleid;
- De rol van leidinggevende als peoplemanager;
- De scores van uw school in vergelijking met andere scholen;
- Concrete handvatten voor versterking van het eigen strategisch HRM-beleid.

## 2. De vier modules van de Spiegel

De Spiegel bestaat uit vier modules. In elke module is er aandacht voor de school als lerende organisatie en de mate waarin medewerkers het HR-beleid als ondersteunend ervaren. De modules zijn los van elkaar af te nemen. Je kunt zelf bepalen welke modules het beste bij jouw vraag passen en welke je dus wilt uitvragen. Je kunt er uiteraard ook voor kiezen om alle modules in het onderzoek te betrekken.

De modules in de Spiegel zijn:

- Medewerkertevredenheid docenten.
- Medewerkertevredenheid OOP.
- Realisatie van schooldoelen.
- Peoplemanagement door de teamleider (middenmanagers zoals team- en afdelingsleiders).

Wanneer jouw school voor een of meerdere modules gekozen heeft, zet je vervolgens gestandaardiseerde vragenlijsten uit onder jouw medewerkers uit verschillende organisatielagen. Wanneer deze vragenlijsten ingevuld zijn, wordt de Spiegel afgerond en ontvang je een geanonimiseerde analyse van de resultaten. Voor elke module van de Spiegel ontvang je een aparte rapportage. De resultaten worden weergegeven voor de verschillende organisatieonderdelen. Ook maakt de Spiegel inzichtelijk hoe verschillende locaties van jouw school scoren, en hoe die score is ten opzichte van andere scholen die de Spiegel hebben ingezet.

Het resultaat van de Spiegel geeft je inzicht in de sterke punten en ontwikkelpunten van jouw school. In een matrix worden de prioriteiten voor jouw school weergegeven. Zo krijg je inzicht in op welke punten je jouw school en het personeelsbeleid kunt versterken. Op basis van de uitkomsten kun je het gesprek voeren in de school over de ontwikkelmogelijkheden.

Hieronder vind je een beschrijving per module.

### *Module 1 - Medewerkertevredenheid docenten*

Dit onderdeel gaat over de medewerkertevredenheid van docenten. Het beschrijft welke aspecten van hun werk bijdragen aan de tevredenheid van docenten en in het bijzonder hoe zij zich ondersteund voelen door het HRM-beleid en door hun leidinggevende. Dit onderdeel bevat ook informatie over hoe leidinggevenden en een HR-adviseur aankijken tegen bepaalde factoren. Het doel daarvan is om het onderlinge gesprek te stimuleren over bijvoorbeeld behoeften en verwachtingen. Daardoor wordt duidelijk hoe effectiever samengewerkt kan worden en hoe HRM-beleid beter afgestemd kan worden op de factoren die belangrijk zijn voor de tevredenheid van docenten.

Voor deze module worden de volgende functiegroepen bevraagd: docenten, HR-managers, schoolleiders en teamleiders.

#### **Voorbeeldvragen module 1**

(antwoorden kunnen worden gegeven op het continuüm 'helemaal mee oneens' tot 'helemaal mee eens')

*"In mijn school worden fouten openlijk besproken om hier van te leren."* (Lerende organisatie, vragenlijst docenten)

*"Deze school biedt medewerkers de mogelijkheid om andere taken naast hun hoofdtaak te vervullen."* (Maatregelen gericht op opleiding & ontwikkeling en mobiliteit, vragenlijst HR-managers)

*"Mijn teamleiders bieden hun medewerkers mogelijkheden om aan opleiding deel te nemen."* (Ondersteuning in ontwikkeling, vragenlijst schoolleiders)

*"Als ik waardering heb voor het werk van een medewerker dan laat ik dat ook merken."* (Ondersteuning in dagelijks functioneren, vragenlijst teamleiders)

### Module 2 - Medewerkertevredenheid OOP

Dit onderdeel gaat over de medewerkertevredenheid van onderwijsondersteunend personeel (OOP). Het beschrijft welke aspecten van hun werk bijdragen aan de tevredenheid van OOP en in het bijzonder hoe zij zich ondersteund voelen door het HRM-beleid en door hun leidinggevende. Het is belangrijk te onderkennen dat de groep OOP divers is. Het gaat bijvoorbeeld om conciërges, administratief en/of facilitair medewerkers, technische onderwijsassistenten, een directiesecretaresse, mediathecaris, systeembeheerder en medewerker kwaliteitszorg. Het onderdeel bevat ook informatie over hoe leidinggevend en een HR-adviseur aankijken tegen bepaalde factoren. Het doel daarvan is om het onderlinge gesprek te stimuleren over bijvoorbeeld behoeften en verwachtingen. Daardoor wordt duidelijk hoe effectiever samengewerkt kan worden en hoe HRM-beleid beter afgestemd kan worden op de factoren die belangrijk zijn voor de tevredenheid van OOP.

Voor dit onderdeel worden de volgende functiegroepen bevroegd: OOP, HR-managers, schoolleiders, teamleiders.

#### **Voorbeeldvragen module 2**

(antwoorden kunnen worden gegeven op het continuüm 'helemaal mee oneens' tot 'helemaal mee eens')

*"Ik kan meebeslissen over de aard van mijn werkzaamheden."* (Inspraak, vragenlijst OOP)

*"De school biedt medewerkers de mogelijkheid om deel te nemen aan besluitvorming."* (Maatregelen gericht op professionele ruimte, vragenlijst HR-manager)

*"Mijn teamleiders tonen belangstelling voor het welzijn en het functioneren van hun medewerkers."* (Ondersteuning in dagelijks functioneren, vragenlijst schoolleiders)

*"Ik bespreek met medewerkers hoe we gebruik kunnen maken van elkaars sterke punten."* (Ondersteuning van samenwerking, vragenlijst teamleiders)

### Module 3 - Realisatie van schooldoelen

Dit onderdeel gaat over de bijdrage van strategisch HRM-beleid, het leiderschap van schoolleiders en het professioneel gedrag van docenten aan de realisatie van onderwijskundige schooldoelen. Het rapport gaat daarnaast in op omstandigheden, zoals de school als lerende organisatie, professionele ruimte en werkdruk, die invloed hebben op de realisatie van onderwijskundige schooldoelen. Daarnaast bevat het rapport informatie over hoe leidinggevend en docenten aankijken tegen factoren zoals leiderschap. Het doel van dit rapport is om het onderlinge gesprek te stimuleren. Daardoor wordt duidelijk hoe effectiever samen gewerkt kan worden en hoe HRM-beleid, schoolleiders en docenten beter hun bijdrage aan de realisatie van onderwijskundige doelen kunnen leveren.

Voor dit onderdeel worden de volgende functiegroepen bevroegd: docenten, schoolleiders, teamleiders.

**Voorbeeldvragen module 3**

(antwoorden kunnen worden gegeven op het continuüm 'helemaal mee oneens' tot 'helemaal mee eens')

*"Ik verwijfs naar de onderwijskundige doelen van de school wanneer ik met teamleiders en docenten het curriculum bespreek"* (Communicatie schooldoelen – vragenlijst schoolleiders)

*"Ik ben het eens met de doelen en waarden in het schoolplan van mijn school"* (Betrokkenheid bij doelen – vragenlijst docenten)

*"Ik geef medewerkers waardering voor hun bijdrage aan de school"* (Leiderschap – vragenlijst teamleiders)

**Module 4 – People management door de teamleider**

Dit onderdeel gaat over peoplemanagement door teamleiders zoals middenmanagement en afdelingsleiders. Het belang van peoplemanagement valt niet te onderschatten. Het is namelijk niet strategisch personeelsbeleid op papier dat effect heeft op medewerkers, maar de wijze waarop dit beleid wordt toegepast door leidinggevendenden. De leidinggevende heeft direct contact met de medewerkers aan wie hij/zij leidinggeeft. De combinatie van de inzet van strategisch personeelsbeleid en leiderschap (samen peoplemanagement) bepaalt hoe medewerkers zich in de praktijk ondersteund voelen. Deze module bevat informatie over hoe verschillende betrokkenen, naast de teamleider zelf, het peoplemanagement door de teamleider ervaren. Daarnaast wordt informatie gegeven over de factoren die invloed hebben op peoplemanagement door de teamleider.

Voor dit onderdeel worden de volgende functiegroepen bevraagd: docenten, OOP, HR-managers, schoolleiders en teamleiders.

**Voorbeeldvragen module 4**

(antwoorden kunnen worden gegeven op het continuüm 'helemaal mee oneens' tot 'helemaal mee eens')

*"Mijn leidinggevende maakt indien nodig individuele afspraken met mij (over werktijden, opleidingsmogelijkheden e.d.) waardoor ik mijn werk beter kan doen."* (Ondersteuning door maatwerkafspraken, vragenlijst docenten)

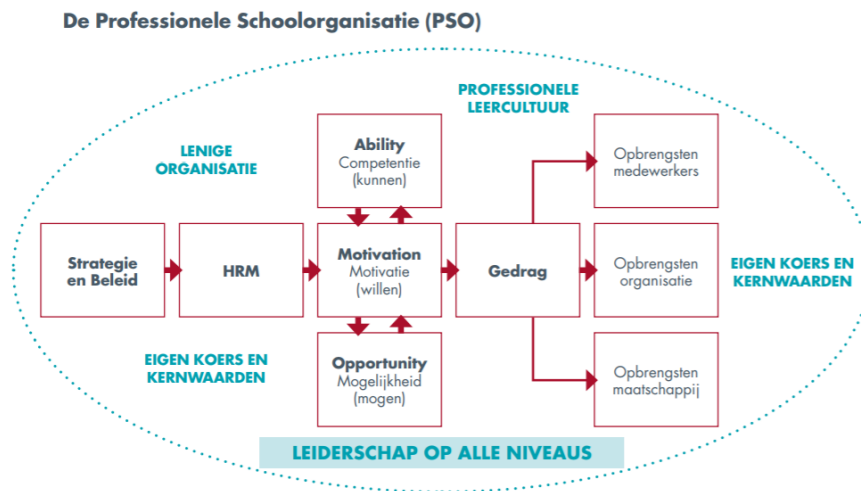
*"Teamleiders kunnen indien nodig rekenen op de expertise van de HR-afdeling bij de uitvoering van hun HR-taken."* (Ondersteuning aan teamleiders, vragenlijst HR-manager)

*"Mijn leidinggevende spreekt met mij over mijn loopbaanambities."* (Ondersteuning in ontwikkeling, vragenlijst OOP)

*"De relatie tussen de teamleiders en mij is gebaseerd op wederzijds vertrouwen."* (Vertrouwen tussen teamleider en schoolleider, vragenlijst schoolleiders)

### 3. AMO – model: de grondlegger van de Spiegel

De Spiegel is opgebouwd met het AMO-model als wetenschappelijke achtergrond. Het AMO-model gaat er van uit dat als een organisatie inspeelt op ‘abilities’, ‘motivation’ en ‘opportunity to participate’, de inzet van werknemers hoger wordt en dit positieve gevolgen heeft voor de prestatie van een organisatie. In deze [uitgave](#) lees je meer over het AMO-model en het concept professionele schoolorganisatie.



**Figuur 2:** Het concept professionele schoolorganisatie schematisch weergegeven. Het AMO-model is in dit concept ingebed. De eigen koers en kernwaarden en de (gewenste) opbrengsten van een school zijn leidend. Dit schema leest men van rechts naar links.

- A van Abilities – zijn werknemers in staat om hun werkzaamheden goed uit te voeren? Dit gaat over de kennis, vaardigheden en capaciteiten van werknemers.
- M van Motivation – zijn werknemers gemotiveerd om hun werkzaamheden goed uit te voeren? Dit gaat over de drijfveren en motivatie van werknemers.
- O van Opportunity – worden werknemers in de gelegenheid gesteld om hun werkzaamheden goed uit te voeren? Dit gaat over het krijgen van voldoende kansen, ruimte en mogelijkheden voor werknemers en dat je door de organisatie in staat gesteld wordt om iets te kunnen doen.

Wanneer een organisatie, of school, zich wil ontwikkelen, kan worden uitgegaan van het AMO-model. Als men iets wilt veranderen aan de prestaties, dan moet iets veranderd worden aan de A, M en/of O. Medewerkers zijn namelijk het belangrijkste kapitaal in de organisatie. Deze verandering kan worden gerealiseerd door inzet van HR-beleid en de bijbehorende processen en instrumenten. Om te weten waar jij veranderingen kunt aanbrengen, is het waardevol om te weten waar de organisatie momenteel staat. De Spiegel ondersteunt bij het inzichtelijk maken van de huidige status van het HR-beleid.

## 4. Hoe werkt de Spiegel – vier processtappen

Als we verder inzoomen op *hoe* de Spiegel ingezet kan worden, maken we een splitsing in vier fasen:

1. Voorbereiding - meenemen van schoolorganisatie in proces van de Spiegel
2. Implementatie - uitvoeren van de Spiegel
3. Opvolging - aan de slag met de onderzoeksresultaten
4. Herijking - toetsen van nut en noodzaak van een nieuwe meting

### 1. Voorbereiding

Met name in de voorbereidingsfase is het van belang goed scherp te hebben wat de aanleiding is waarom jouw school de Spiegel wil inzetten. Het in kaart te brengen van wat er op jouw school gebeurt en voor welke uitdagingen de school staat, kan daarbij helpen. Ook onderstaande vragen kunnen helpen bij het aanscherpen van de vraag, uitgaande van de onderwijs- en organisatiedoelen van uw school:

- Wat moet de Spiegel ons brengen? Op welk (personeels)vraagstuk is de Spiegel het antwoord?
- Wat willen we vooral meten en weten? En bij welke thema's sluit dat aan?
- Wie is eigenaar van de resultaten van de Spiegel? Wie gaat er met de resultaten aan de slag?
- Wat vraagt de Spiegel van ons?

Het is aan te bevelen om een aantal medewerkers te betrekken die met je meedenken over bovenstaande vragen en inzet van de Spiegel. Wanneer je dit proces gezamenlijk doorloopt, draagt dat in sterke mate bij aan het draagvlak in de school en het resultaat van de Spiegel. Samen bepaal je welke module(s) goed passen bij de vraag en welke dus worden uitgevraagd. Het is in deze fase van belang regelmatig te communiceren over de Spiegel. Medewerkers moeten voldoende informatie hebben, zodat de vragenlijst niet 'koud' op hen afkomt. Om draagvlak te creëren, helpt het om te benadrukken dat de antwoorden en resultaten niet herleidbaar zijn naar een persoon.

In deze fase is het van belang om een schoolbeheerder te benoemen. De schoolbeheerder is de persoon die de Spiegel namens de school gaat uitzetten onder de potentiële respondenten. Hij/zij zorgt dat de personeelsgegevens worden ingevoerd en de vragenlijsten verstuurd worden aan de medewerkers. De schoolbeheerder kan de tussentijdse resultaten inzien en ontvangt de eindrapportage. Als hulpmiddel kan de schoolbeheerder gebruik maken van de handleiding. Daarin staat beschreven hoe de schoolbeheerder deze taak goed kan uitvoeren.

Vervolgens kun je ervoor kiezen om eigen vragen toe te voegen aan de Spiegel die specifiek voor jouw school relevant zijn. Daarnaast kan de schoolbeheerder de welkomstekst aanpassen, zodat deze past bij de school en de schoolambities.

### 2. Implementatie

Wanneer de medewerkers zijn meegenomen in het proces van de Spiegel, en de schoolbeheerder alle benodigde stappen heeft doorlopen, kunnen de vragenlijsten uitgestuurd worden. De Spiegel staat drie weken open, dus respondenten hebben drie weken de tijd om de vragenlijst in te vullen. Daarna sluit de Spiegel automatisch en wordt een eindrapportage verzorgd.

Het kan helpen om de afname van de Spiegel plenair te organiseren. Daarmee geeft je de medewerkers de ruimte en tijd om de vragenlijst in te vullen, waardoor de respons hoger kan zijn. Bovendien weet je dan ook zeker dat je de respondenten hebt bereikt binnen de tijd die ervoor staat. Mocht je dit wensen, dien je dit

van tevoren te melden bij de contactpersoon van de VO-raad. Onze medewerkers zorgen dan voor voldoende servercapaciteit, zodat je met een groot aantal deelnemers tegelijkertijd op de server kan.

Als het beter past, kun je er ook voor kiezen om de medewerkers op een eigen gekozen tijdstip de vragenlijst te laten invullen. Deelnemers kunnen de vragenlijst in delen invullen. De deels ingevuld lijst blijft bewaard op de server.

Let op! De schoolbeheerder kan maar één keer de uitnodigingsmail met een link naar de vragenlijst uitsturen. Mocht daar onverhoopt iets misgegaan zijn, dan dien je contact op te nemen met de VO-raad.

### 3. *Opvolging*

Nadat de Spiegel is afgerond, ontvangt de schoolbeheerder de eindrapportage. Hierin zijn alle antwoorden automatisch verwerkt. Dit dient als basis voor de versterking van de school. De rapportage beschrijft de factoren die al sterk zijn in de organisatie en brengt de factoren in kaart waar nog ontwikkeling mogelijk is of waarvoor aandacht moet blijven bestaan.

Samen met de medewerkers en/of HR-adviseur kun je het gesprek aangaan over de uitkomsten van de Spiegel, wat je ermee gaat doen, en hoe dat het beste past bij de school.

### 4. *Herijking*

In de laatste fase kijk je terug naar de geformuleerde doelstellingen en bepaal je of deze behaald zijn. Naar verloop van tijd kun je ervoor kiezen om de Spiegel nogmaals in te zetten om te evalueren op welke factoren je verbetering geboekt hebt.