

Verdiepingsdocument Spiegel Personeel & School

Opgemaakt februari 2019 door de VO-raad

Ter ondersteuning van scholen die de Spiegel gaan inzetten.

De Spiegel – wat is het?

Het realiseren van onderwijskundige ambities vraagt om een professionele schoolorganisatie. Een goed HR-beleid kan bijdragen 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 is het mogelijk in gesprek te gaan over mogelijkheden het HR-beleid beter te laten bijdragen aan de doelen van de school op onderwijskundig gebied en op het gebied van goed werkgeverschap.

De Spiegel kan bijdragen aan deze doelstellingen, en kan dus veel opleveren voor uw school. Het resultaat van de Spiegel is gericht op het kunnen voeren van gesprekken met uw medewerkers om de school als organisatie te versterken. Maar wat dan precies? De Spiegel geeft u inzicht in:

- De bijdrage van het HR-beleid en leiderschap aan de realisatie van de onderwijskundige schooldoelen.
- De rol van leidinggevende als peoplemanager.
- De ondersteuning van HR-beleid voor het welzijn en de professionaliteit van medewerkers.
- Sterke punten van en ontwikkelpunten voor uw HR-beleid.
- De mogelijkheid om de geanonimiseerde scores van uw school te vergelijken met andere scholen.
- Concrete handvatten voor versterking van het eigen strategisch HR-beleid.

Vier modules

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. Deze modules zijn los van elkaar af te nemen. U kunt er uiteraard ook voor kiezen om alle delen in het onderzoek te betrekken. Dit is afhankelijk van de vraag die uw school beantwoord wil zien. De modules in de Spiegel zijn:

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

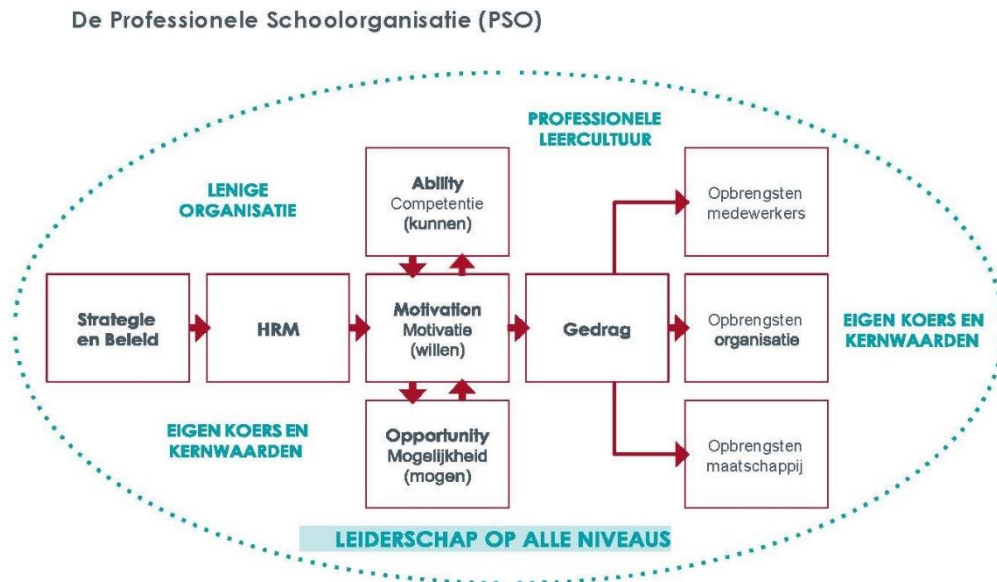
Wanneer uw school voor een of meerdere modules gekozen heeft, zet u vervolgens gestandaardiseerde vragenlijsten uit onder uw medewerkers uit verschillende organisatielagen. Wanneer deze vragenlijsten ingevuld zijn, wordt de Spiegel afgerond en ontvangt u een geanonimiseerde analyse van de resultaten. Per thema wordt in de rapportage inzichtelijk hoe uw school scoort. De resultaten worden weergegeven voor de verschillende organisatieonderdelen. Ook kunt u met de Spiegel inzichtelijk krijgen hoe verschillende locaties van uw school scoren, en hoe die score is ten opzichte van andere scholen die de Spiegel hebben ingezet.

Het resultaat van de Spiegel geeft u een helder inzicht in de sterke punten en ontwikkelpunten van uw school. In een matrix worden de prioriteiten voor uw school weergegeven. Zo krijgt u inzicht in op welke punten u uw school en het personeelsbeleid kunt versterken.

Op basis van de uitkomsten kunt u het gesprek voeren in de school waar nog ontwikkelmogelijkheden liggen.

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](#) leest u 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 medewerkers 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 namelijk iets wilt veranderen aan de prestaties, dan moet iets veranderd worden aan de A, M of O. Medewerkers zijn namelijk het belangrijkste kapitaal in de organisatie. Deze verandering kan worden gerealiseerd door inzet van het HR-beleid en de bijbehorende processen en instrumenten. Om te weten waar u 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.

De vier modules van de Spiegel

De Spiegel is modulair af te nemen. U kunt zelf bepalen welke delen het beste bij uw vraag passen en welke u dus wilt uitvragen. Daarbij kunt u voor één deelthema kiezen, maar u mag ook meerdere thema's selecteren. Voor elk deel van de Spiegel ontvangt u een separate rapportage. Hieronder vindt u een beschrijving per deel.

Module 1: Medewerkerstevredenheid docenten

Dit onderdeel gaat over de medewerkerstevredenheid 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 HR-beleid en door hun leidinggevenden. Dit onderdeel bevat ook informatie over hoe leidinggevenden en een HR-adviseur aankijken tegen bepaalde factoren. Het doel is om het onderlinge gesprek te stimuleren. Het gaat er niet om wie gelijk heeft, maar om in gesprek te gaan over beelden, behoeften en verwachtingen. Daardoor kan duidelijker worden hoe men effectiever kan samenwerken en hoe men het huidige HR-beleid beter kan afstemmen op de factoren die belangrijk zijn voor de tevredenheid van docenten.

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

Module 2: Medewerkerstevredenheid OOP

Dit onderdeel gaat over de medewerkerstevredenheid 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 HR-beleid en door hun leidinggevenden. 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 is niet mogelijk om voor elke categorie afzonderlijk informatie te verstrekken. Het onderdeel bevat ook informatie over hoe leidinggevenden en een HR-adviseur aankijken tegen bepaalde factoren. Het doel is om het onderlinge gesprek te stimuleren. Het gaat er niet om wie gelijk heeft, maar om in gesprek te gaan over beelden, behoeften en verwachtingen. Daardoor kan duidelijker worden hoe men effectiever kan samenwerken en hoe men HR-beleid beter kan afstemmen op de factoren die belangrijk zijn voor de tevredenheid van OOP.

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

Module 3: Realisatie van schooldoelen

Dit onderdeel gaat over de bijdrage van strategisch HR-beleid, het leiderschap van schoolleiders en het professioneel gedrag van docenten aan de realisatie van onderwijskundige schooldoelen. Het rapport gaat ook in op bepaalde 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 leidinggevenden en docenten aankijken tegen factoren zoals leiderschap in de school. Het doel van dit rapport is om het onderlinge gesprek te stimuleren. Daardoor kan duidelijker worden hoe men effectiever kan samenwerken en hoe HR-beleid, schoolleiders en docenten beter hun bijdrage kunnen leveren aan de realisatie van onderwijskundige doelen.

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

Module 4: Peoplemanagement door de teamleider

Dit onderdeel gaat over peoplemanagement door de teamleider (middenmanagers zoals team- 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 leidinggevenden. 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 in de praktijk zich ondersteund voelen. Deze module bevat informatie over hoe verschillende betrokkenen, naast de middenmanager zelf, het peoplemanagement door de middenmanager ervaren. Daarnaast wordt informatie gegeven over de factoren die invloed hebben op peoplemanagement door middenmanagers.

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

Hoe werkt de Spiegel – vier processtappen

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

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

Vorbereiding

Met name in de voorbereidingsfase is het van belang goed scherp te hebben wat de aanleiding is waarom uw school de Spiegel wilt inzetten. Door in kaart te brengen wat er op uw school gebeurt en voor welke uitdagingen de school staat, kan u helpen bij het aanscherpen van de vraagarticulatie. Onderstaand enkele voorbeeldvragen, uitgaande van de onderwijs- en organisatiedoelen van uw school:

- Wat vraagt de Spiegel van ons?
- 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?

Het is zeer aan te bevelen een aantal medewerkers te betrekken die met u meedenken over bovenstaande vragen en inzet van de Spiegel. Wanneer u dit proces gezamenlijk doorloopt, draagt dat in sterke mate bij aan het draagvlak in uw school en het uiteindelijke bruikbare resultaat van de Spiegel. Om draagvlak te creëren, helpt het ook om te benadrukken dat de antwoorden en resultaten niet herleidbaar zijn naar een persoon. Samen bepaalt u welke module(s) goed passen bij uw vraag en welke u dus uit wilt vragen.

In deze fase is het ook 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 kunt u ervoor kiezen om eventueel eigen vragen toe te voegen aan de Spiegel die specifiek voor uw school relevant kunnen zijn. Ook kan de schoolbeheerder de welkomsttekst aanpassen, zodat deze past bij uw school en de schoolambities.

Daarnaast is het in deze fase nuttig regelmatig te communiceren over de Spiegel. Het is cruciaal dat medewerkers voldoende informatie hebben, zodat de vragenlijst niet 'koud' op de medewerkers afkomt.

Meting

Wanneer u uw medewerkers heeft meegenomen in het proces van de Spiegel, en de schoolbeheerder alle benodigde stappen doorlopen heeft, 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 u uw medewerkers de ruimte en tijd om de vragenlijst in te vullen, waardoor de respons hoger kan zijn. Bovendien weet u dan ook zeker dat u veel respondenten hebt bereikt binnen de tijd die ervoor staat. Mocht u dit wensen, dient u dit van tevoren te

melden bij uw contactpersoon van de VO-raad. Onze medewerkers zorgen dan voor voldoende servercapaciteit als u met een groot aantal deelnemers tegelijkertijd op de server wilt.

Als het beter past, kunt u er ook voor kiezen om de medewerkers op een eigen gekozen tijdstip de vragenlijst te laten invullen. U kunt zelf de afweging maken waar uw voorkeur naar uitgaat. 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, dient u contact op te nemen met de VO-raad.

Versterking

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. In de rapportage worden factoren genoemd die al sterk zijn in de organisatie, maar brengt ook de factoren in kaart waar nog ontwikkeling mogelijk is of waarvoor aandacht moet blijven bestaan.

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

Herijking

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