

Human resource management binnen de mbo-sector: control of commitment?

**Analyse van de HRM-visie op landelijk, sectoraal en
instellingsniveau**

Colofon

Titel	Human resource management binnen de mbo-sector: control of commitment?
Auteurs	Piety Runhaar, (Leerstoel Educatie & competentiestudies, Wageningen UR/Twente Centre for Career Research, Universiteit Twente), Karin Sanders (School of Management, ASB, UNSW, Australia. Twente Centre for Career Research, OP&HRD, Universiteit Twente) en Louise van de Venne (Expertisecentrum Beroepsonderwijs)
Datum	Mei 2012 ecbo.12-137

ecbo 's-Hertogenbosch
Postbus 1585
5200 BP 's-Hertogenbosch
T 073 687 25 00
F 073 612 34 25
www.ecbo.nl

ecbo Utrecht
Postbus 19194
3501 DD Utrecht
T 030 296 04 75
F 030 636 04 31
www.ecbo.nl



© ecbo 2012

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, op welke andere wijze dan ook, zonder vooraf schriftelijke toestemming van de uitgever.

Inhoudsopgave

Woord vooraf	5
1 Inleiding	9
1.1 Gehanteerd perspectief: HRM voor control of commitment?	10
1.2 Opbouw van het rapport.....	12
2 HRM: sturen op control en/of commitment.....	13
3 Onderzoeksoepzet.....	15
3.1 Methode	15
4 Resultaten	19
5 Conclusies en discussie	27
Referenties.....	29
Bijlage 1	33
Bijlage 2	34
Bijlage 3	39
Bijlage 4	41

Woord vooraf

Zonder enige twijfel is de kwaliteit van docenten en onderwijskundige medewerkers van het grootste belang voor het verzorgen van goed onderwijs. De laatste jaren is de aandacht voor docenten in het landelijke onderwijsbeleid sterk toegenomen. Dat komt omdat de algemene opinie is dat het onderwijspeil van docenten in kwalitatieve zin nog verder verbeterd kan worden, terwijl er door de gemiddeld genomen relatief hoge leeftijd van het personeelsbestand een behoorlijke vervangingsvraag bestaat. Algemeen wordt de professionalisering van docenten daarom gezien als een noodzakelijke en misschien wel als de meest noodzakelijke voorwaarde om de kwaliteit van het onderwijs te vergroten.¹

De landelijke overheid en sectorale organisaties in het onderwijs definiëren daartoe uitgangspunten van beleid om de professionalisering van onderwijsmedewerkers verder vorm te geven. Zo heeft het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) onlangs met de werkgevers in het middelbaar beroepsonderwijs, verenigd in de MBO Raad, een Bestuursakkoord mbo ondertekend. In dit akkoord is voor de periode 2011-2015 een stappenplan afgesproken om de professionalisering van medewerkers in het mbo te versterken. Kwaliteitsverbetering van het personeelsbeleid in de instellingen vormt een van de elementen in dit akkoord. Dit Bestuursakkoord is te zien als het resultaat van een groot aantal andere beleidsmatige stappen waarin steeds explicieter is gewerkt aan meer professionele arbeidsverhoudingen. Zeer in het oog springend is daarbij dat de werkverhoudingen in de collectieve arbeidsovereenkomst van de sector zijn gedefinieerd als 'teamwerk'. Dat betekent ten eerste dat medewerkers samen moeten werken en ten tweede ook dat zij een leidinggevende hebben. Daar komt bij dat er in 2009 door de werkgevers en vakorganisaties in de sector een Professioneel Statuut is ondertekend, waarin staat dat professionalisering van docenten verder moet worden ontwikkeld. Tevens is in de sectorale regelingen voor de medezeggenschap vastgelegd dat werknemersvertegenwoordigers kunnen toezien op zowel de allocatie van financiële middelen in de organisatie als op de mate van professionalisering van medewerkers. Daarmee is in de wettelijke personeelsregelingen voor mbo-docenten een belangrijk instrumentarium ontwikkeld waarmee het bevoegd gezag in de schoolorganisatie – lees: het college van bestuur in zijn rol van werkgever – de professionalisering van medewerkers *moet* stimuleren.

Dit rapport beschrijft nu welke uitgangspunten over personeel en organisatie in het landelijk overheidsbeleid worden gedefinieerd, hoe deze uitgangspunten terugkeren in het sectorale mbo-beleid en worden vertaald in het personeelsbeleid binnen mbo-instellingen. De auteurs vatten daarbij personeelsbeleid op onder de noemer van human resource management (HRM), een begrip dat zowel de nadruk legt op de ontwikkeling van *human resources*, als op de besturing ervan door het *management*. Precies deze spanning tussen de beheersmatige kant van de inzet van medewerkers en de ontwikkelings- en ontplooiingskant van medewerkers wordt onderzocht. Daarbij wordt gebruikgemaakt van het Engelstalige begrippenpaar *control* – dat zich richt op het bereiken van efficiëntie en meetbare resultaten – en *commitment*, waarin het creëren van een productieve, psychologische relatie tussen de

¹ Zie bijvoorbeeld het werk van McDaniel, O., Immers, R. Neeleman, A. & Schmidt, G. (2010). *Op de grens van individuele verantwoordelijkheid en bestuurlijk verlangen: Onderzoek bij twaalf mbo-instellingen naar de professionaliteit van de docent*. Onderzoek in opdracht van de MBO Raad en MBO 2010.

ambities en ontwikkeling van de medewerkers en de doelstellingen van de organisatie centraal staan.

De aanleiding om deze studie naar uitgangspunten van het personeelsbeleid in de mbo-sector te verrichten, is de constatering dat onderzoek naar dit personeelsbeleid tot op heden schaars is, terwijl van de inzet en van de bijdrage van medewerkers aan kwalitatief hoogstaand onderwijs zoveel wordt verwacht. Dat het personeelsbeleid bij veel instellingen veelal een administratief karakter had (en heeft) is ook niet zo verwonderlijk, als we nagaan dat de roc's door fusies en schaalvergroting op een veel grotere schaal hun activiteiten zijn gaan ontplooiën, waarbij personeelsregelingen altijd op nationaal niveau en in sectorale overeenkomsten zijn gedefinieerd. Meer innovatieve vormen van personeelsbeleid uit het bedrijfsleven hebben pas sinds kort en ook in tamelijk geringe mate de weg naar de publieke sector en het onderwijs gevonden.²

De auteurs hanteren in dit rapport zeven dimensies aan de hand waarvan ze de verhouding tussen control en commitment vaststellen. Het gaat om aspecten als het taakbeleid, het onderwijskundig leiderschap, de organisatiestructuur, de professionele ontwikkeling van medewerkers, beoordeling en beloning, in- en uitstroom en participatie. Al deze begrippen zijn op basis van de literatuur gedefinieerd en worden vervolgens in het rapport geëvalueerd aan de hand van tekstanalyse van beleidsdocumenten op landelijk, sectoraal en instellingsniveau.

Er is wel discussie mogelijk of bepaalde instrumenten nu als control of als commitment gerangschikt moeten worden. Een mooi voorbeeld daarvan betreft het meten van de medewerkerstevredenheid, een instrument dat de auteurs rangschikken als een managementinstrument van monitoring en daarmee van beheersing. Terwijl het meten van de kwaliteit van het werk als indicatie voor een meer ontwikkelingsgericht personeelsbeleid, juist de basis kan zijn voor een kwalitatieve verandering van de omgang met medewerkers. We weten immers dat de tevredenheid van het personeel in het middelbaar beroepsonderwijs weliswaar licht stijgend is, maar duidelijk minder hoog is dan dat in het primair, voortgezet en hoger onderwijs.³ In dit rapport worden dergelijke empirische uitstapjes niet gemaakt. Er is daarentegen sprake van een consequent volgehouden ordening van beleidsuitgangspunten op landelijk en sectoraal niveau om deze perspectieven te kunnen beoordelen. In de laatste fase van het onderzoek konden de auteurs ook een korte vragenlijst afnemen bij enkele personeelsvertegenwoordigers van roc's. De resultaten zijn feitelijk weergegeven.

De resultaten van de studie geven instellingen de mogelijkheid te toetsen welke combinatie van benaderingen binnen het spectrum van een meer beheersmatige, dan wel meer ontwikkelingsgerichte opstelling in het personeelsbeleid voor hun eigen instelling wordt gehanteerd en effectief kan zijn. Effectief in de zin van versterking van de professionaliteit

² Het is een punt van discussie in welke mate inzichten over personeelsbeleid in het mbo zijn overgenomen uit het bedrijfsleven. In 2001 beargumenteerde het Rapport van Rhijn dat er een kloof bestaat tussen de arbeidsverhoudingen in de collectieve en private sector. Met de opkomst van het Nieuwe Publieke Management in de Rijksdienst (zie Noordegraaf, 2004), wordt de nadruk sterk gelegd op kostenbeheersing en prescriptieve gedragsbeschrijvingen van medewerkers door medewerkers. Het valt buiten het bereik van dit onderzoek om deze vraag over de relatie tussen bedrijfsleven en publieke sector te beantwoorden, al zijn er wel voorbeelden te geven van gerichte vormen van prestatiebeloning in teams of vormen van werving en selectie in de instellingen, die eerder in het bedrijfsleven zijn ontwikkeld.

³ Dit bleek onlangs nog in de Arbeidsmarktanalyse MBO van het Sectorbestuur Onderwijsarbeidsmarkt, pp. 39-41, 2012.

van hun medewerkers, zodat de primaire opdracht, het optimaal kwalificeren van deelnemers, beter kan worden gewaarborgd.

Het onderzoek is begeleid door een begeleidingscommissie, waarin behalve ondergetekende ook Sjoerd Karsten deelnam, hoogleraar Beleid en Organisatie van het Beroepsonderwijs, Volwasseneneducatie en Leven Lang Leren aan de Universiteit van Amsterdam. Met de auteurs zijn verschillende constructieve besprekingen gevoerd, die het rapport beter toegankelijk en daarmee meer relevant voor de sector hebben gemaakt.

Daarnaast is er een belangrijke vraag voor de toekomst blijven liggen. Een van de dimensies in het onderzoek was namelijk het thema 'status' of 'de verhouding tussen groepen medewerkers'. De auteurs besloten deze dimensie, die nauwelijks wordt geproblematiseerd in landelijke documenten, niet expliciet in het rapport te behandelen. We weten echter dat een toenemend percentage werknemers in het mbo een tijdelijke aanstelling heeft en ook dat de verdeling van personen in het loongebouw door de ongelijke leeftijdsverdeling met relatief veel oudere hoog ingeschaalde onderwijskrachten relatief ongelijk is.⁴ In de toekomst zou daarom nader geanalyseerd kunnen worden hoe het functiegebouw in de cao, de functiemix in de sector en de inzet van teams in de scholen, zich met elkaar verhouden. Een gedetailleerd inzicht in de bijdrage van het personeelsbeleid aan de arbeidsverdeling tussen docenten en ondersteunende onderwijskrachten in de teams van het beroepsonderwijs, zal van het grootste belang blijken te zijn om de kwaliteit van het onderwijs te versterken.

Marc van der Meer
Directeur Expertisecentrum Beroepsonderwijs (ecbo)

⁴ Zie SBO (2012). *Arbeidsmarktanalyse MBO*. Vooral pp. 12-13 over de flexibele inzet van personeel en pp. 45-47 over de salarisontwikkelingen.

1 Inleiding

Human resource management (HRM) binnen het onderwijs is al langere tijd een *hot issue*. Met HRM verwijzen we in dit rapport naar alle beleid en praktijken die gericht zijn op het aannemen (werven en selecteren), het functioneren (toedelen van taken, evalueren en beoordelen), het professionaliseren (scholing en trainingen) en het ontslaan van docenten, op zo'n manier dat het tot optimale individuele prestaties en schoolprestaties leidt (Heneman & Milanowski, 2004).

HRM is voor het middelbaar beroepsonderwijs (mbo) de laatste jaren om een aantal redenen steeds belangrijker geworden. We noemen er enkele. Het imago van het mbo heeft recentelijk nogal geleden onder klachten van leerlingen en ouders over de dalende onderwijskwaliteit en een aantal slechte beoordelingen van de Inspectie van het Onderwijs (zie commissie-Oudeman, 2010). In combinatie met de vergrijzing van de docentenpopulatie (Lubberman, Langejans & Kemper, 2012), dwingt dit mbo-instellingen (regionale opleidingscentra, agrarische opleidingscentra en vakscholen) om op systematische en effectieve wijze jonge en hooggekwalificeerde docenten aan te trekken en te behouden (OCW, 2010). Bovendien vraagt de ambitie van de overheid om de kwaliteit van het beroepsonderwijs te verhogen en de kosten tegelijk te reduceren (zie het Regeerakkoord, 2010; OCW, 2011) om een gedegen professionaliseringsbeleid voor docenten. Immers, onderwijskwaliteit hangt voor een groot deel af van de kwaliteit van docenten (Scheerens & Bosker, 1997). En door de kwaliteit van docenten te verhogen via scholing en training, kan men indirect werken aan verbetering van de onderwijskwaliteit. Hieraan gerelateerd, vraagt de invoering van competentiegericht onderwijs (cgo) ook om een gedegen professionaliseringsbeleid. Docenten zijn degenen die de onderliggende principes van cgo in hun eigen lespraktijk tot uiting moeten brengen en missen hiervoor vaak de benodigde kennis en vaardigheden (De Bruijn & Leeman, 2011). Tot slot dwingt de toenemende aandacht voor opbrengstgericht werken in het onderwijs (Wiersma, Teurlings e.a., 2005; Onderwijsraad, 2008) en meer specifiek de doelmatigheid binnen het beroepsonderwijs (zie Stuurgroep Beroepsonderwijs Bedrijfsleven, 2010) mbo-instellingen tot het systematisch evalueren en belonen van de prestaties van medewerkers.

Al deze ontwikkelingen vragen om een investering in human resource management. En dat gebeurt momenteel dan ook in toenemende mate, zowel op landelijk, sectoraal als instellingsniveau. Een onlangs ondertekent Bestuursakkoord tussen OCW en de MBO Raad met extra aandacht voor kwaliteitsverbetering van het HRM-beleid toont het urgentiebesef op landelijk en sectoraal niveau (MBO Raad/OCW, 2012). Op *landelijk niveau* besteedt het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen (OCW) al enige tijd expliciet aandacht aan de positie van leraren en hun professionele ontwikkeling (zie bijv. Commissie Leraren, 2007; OCW, 2010) en het verhogen van hun prestaties (OCW, 2007; 2010). Net als de meeste Westerse landen, probeert de Nederlandse overheid via maatregelen zoals invoering van carrièrepaden voor leraren ('de functiemix'), de lerarenbeurs en meer recent prestatiebeloning (OCW, 2007; 2011) leraren uit te dagen tot de hoogst mogelijke prestaties.

Deze maatregelen werken door op *sectoraal niveau*, bijvoorbeeld in het Professioneel Statuut, dat afspraken bevat over de wijze waarop instellingen de participatie van docenten

bij onderwijsbeleid en ruimte voor hun professionele ontwikkeling dienen te waarborgen. Andere voorbeelden betreffen de experimenten die momenteel worden uitgevoerd binnen mbo-instellingen met betrekking tot prestatiebeloning en de recente afspraken tussen de MBO Raad en de staatssecretaris van OCW over onder meer de professionalisering van docenten en het management en de kwaliteitsverbetering van het HRM-beleid (MBO Raad, 2011a).

Ook op *instellingsniveau* is de afgelopen jaren, aanvankelijk onder de noemer 'integraal personeelsbeleid' (zie bijvoorbeeld Van Wonderen, 2005), veel geïnvesteerd in de invoering van HRM. Integraal personeelsbeleid betreft die vormen van personeelsbeleid waarin ontwikkeldoelen van medewerkers gekoppeld worden aan ontwikkeldoelen van de school (verticale integratie); waarin instrumenten en regelingen onderling samenhangen (horizontale integratie); en waarbij rollen en verantwoordelijkheden in de uitvoering van het beleid duidelijk zijn en in samenhang worden verdeeld (functionele integratie) (Van Wonderen, 2005). Deze investeringen hebben hun doel echter nog niet bereikt (Inspectie, 2010; OCW, 2010). Zo blijkt het HRM-beleid in zijn algemeen (Runhaar & Sanders, 2007) en professionaliseringsbeleid in het bijzonder (Teurlings & Uerz, 2009) nog niet altijd aan te sluiten op de behoeften van het personeel. Een voorbeeld hiervan is dat HRM-functionarissen en managers van roc's aangeven dat zij weerstand ervaren bij personeelsleden om persoonlijk ontwikkelplannen in te vullen omdat men de meerwaarde hiervan niet inziet (Runhaar & Sanders, 2007). Ook bestaat binnen instellingen vaak nog onduidelijkheid over de positie en functie van HRM (Oosterhof & Streefland, 2011). Op het gebied van potentiële uitkomsten van HRM-beleid lijkt er daarnaast nog het nodige te winnen. Mbo-docenten zijn bijvoorbeeld in vergelijking met docenten uit andere onderwijssectoren het minst tevreden over de stijl van leidinggevend en hebben de indruk dat ze ongelijke kansen maken op promoties (OCW, 2010).

Ondanks het erkende belang van HRM voor en door roc's en het feit dat implementatie ervan complex blijkt en achterblijft, is onderzoek naar de invoering van HRM binnen de mbo-sector zeer schaars. Wij beogen met onze studie bij te dragen aan het vullen van deze kennislacune en doen dat door na te gaan hoe het landelijke OCW-beleid via het sectorale mbo-beleid doorwerkt op het beleid binnen mbo-instellingen. Dit is van belang omdat OCW met haar maatregelen zoals de functiemix of de lerarenbeurs belangrijke ingrediënten aandraagt voor het HRM-beleid en zo een belangrijke 'stempel' drukt op de wijze waarop HRM op sectoraal en instellingsniveau vorm krijgt. De vormgeving van HRM-beleid op sectoraal en instellingsniveau beïnvloedt vervolgens de effectiviteit ervan.

1.1 Gehanteerd perspectief: HRM voor control of commitment?

HRM-beleid kan op verschillende manieren benaderd en vormgegeven worden. In de HRM-literatuur worden veelal twee uitersten omschreven, namelijk de control- en de commitmentbenadering van HRM. Dit onderscheid borduurt voort op een onderscheid dat binnen organisatie- en managementtheorieën wordt gemaakt met betrekking tot het managen van organisaties en medewerkers (bijvoorbeeld Fayol, 1949; Argyris, 1962). Binnen de control staat het verlagen van arbeidskosten en het verhogen van efficiëntie centraal (Eisenhardt, 1985; Walton, 1985) en het afdwingen van gewenst medewerkersgedrag door middel van strikte regels en procedures en financiële beloning

voor meetbare resultaten (Arthur, 1994). Binnen de commitmentbenadering daarentegen staat het creëren van een psychologische band tussen de doelen van de medewerkers en de doelen van de organisatie centraal (Arthur, 1994). De focus komt daarmee te liggen op het stimuleren van betrokken medewerkers, die hun discretie zullen gebruiken om tot de hoogst mogelijke prestaties te komen en zo bij te dragen aan het realiseren van de organisatiedoelen (Organ, 1988). Terwijl de controlbenadering (impliciet) uitgaat van de assumptie dat medewerkers niet in staat zijn om hun eigen werk en ontwikkeling te reguleren, staat binnen de commitmentbenadering de aanname centraal dat mensen wel degelijk beschikken over een zelfregulerend vermogen en – wanneer zij daartoe de kansen en mogelijkheden krijgen – op zoek gaan naar verantwoordelijkheid en ontwikkelingsmogelijkheden.

Het onderscheid tussen control- en commitmentbenaderingen leidde tot onderzoek naar de effecten van *control-HRM-systemen* met een sterke nadruk op sturing van personeel en optimalisering van efficiëntie enerzijds en *commitment-HRM-systemen* waarin de nadruk ligt op participatie van personeel, arbeidssatisfactie en betrokkenheid anderzijds (Arthur, 1994; Boselie, 2002; Khatri, Baveja e.a., 2006; Mossholder, Richardson, & Settoon, 2011; Smith & Rowley, 2005). De HRM-systemen bestaan uit verschillende *HRM-praktijken* die op een meer control- dan wel een meer commitmentgerichte wijze kunnen worden ingevuld. Zo maken Smith en Rowley (2005: p. 129) een onderscheid tussen professionele ontwikkeling die op initiatief van de leidinggevende plaatsvindt (control) en professionele ontwikkeling waarbij leraren zelf hun behoefte vaststellen en meebepalen in de planning (commitment). Een ander voorbeeld is het onderscheid tussen een organisatiestructuur met veel lagen waarin informatie van boven naar beneden verloopt (control) en platte organisaties waarin communicatie zowel horizontaal als verticaal verloopt (commitment) (Khatri, Baveja e.a., 2006, p. 120).

Onderzoek toont aan dat een commitment-HRM-systeem positieve effecten op medewerkers heeft, zoals een verhoogde betrokkenheid en meer professionele ontwikkeling. Terwijl een controlbenadering meer gehoorzaamheid en vermindering van motivatie en zelfs contraproductief gedrag tot gevolg heeft (Khatri, Baveja e.a., 2006).

Het perspectief van control en commitment wordt in dit onderzoek als relevant beschouwd omdat in het publieke en wetenschappelijke debat in toenemende mate de zorg wordt geuit over de professionele autonomie van medewerkers in de publieke sector in het algemeen (zie bijvoorbeeld Hartman & Tops, 2005) en in het onderwijs in het bijzonder (Commissie Leraren, 2007). Er heerst zorg over de vraag of het 'managementdenken' binnen publieke organisaties zoals scholen niet te ver is doorgeschoten en er niet te veel aandacht is gekomen voor *efficiency* in plaats van de kwaliteit van het werk en de betrokkenheid van de professional bij zijn of haar werk. De invoering van HRM binnen roc's kan dan ook worden gezien als voorbeeld van de toepassing van managementdenken op het onderwijs. OCW stelt zelfs expliciet dat de onderwijssector wat HRM-beleid betreft moet leren van het bedrijfsleven (OCW, 2010), de sector waar het managementdenken voor een belangrijk deel is ontstaan.

Binnen de onderwijskundige literatuur is veel geschreven over het zogenoemde *managerial discourse* (managementdenken) dat de scholensector binnendringt en dat zich kenmerkt door een sterke klantgerichtheid en het sturen op efficiency en kostenreductie (zie

bijvoorbeeld Gewirtz & Ball, 2000; O'Brien & Brown, 2002). Decentralisatie van verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de centrale overheid naar scholen moet ertoe leiden dat scholen hun eigen beleid kunnen voeren om tot de hoogst mogelijke resultaten te komen tegen zo laag mogelijke kosten. Om als overheid toch grip te kunnen blijven houden op het onderwijs, worden curricula in toenemende mate gestandaardiseerd en worden scholen steeds meer ter verantwoording geroepen over hun prestaties, gemeten in bijvoorbeeld examenresultaten en verloopcijfers (Gewirtz & Ball, 2000).

In de literatuur is meerdere keren aandacht besteed aan de negatieve bijeffecten van managementdenken op de werkbeleving van docenten. Zo wordt de controle op curriculumdesign geassocieerd met een beperking van de professionele autonomie van leraren (Ingersoll, 2003) en brengen verantwoordingsprocedures een toename in werkdruk met zich mee (Burchielli, 2006). Bovendien lijkt het beroepsbeeld dat het managementdenken met zich meebrengt – *de leraar als uitvoerder van centraal beleid, die gericht is op efficiëntie en hoge prestaties* – in tegenspraak te zijn met het beroepsbeeld dat steeds meer vanuit de professie zelf naar voren komt; *de leraar als ontwikkelaar en verbeteraar van het onderwijs* (Sachs, 2001). Er zijn aanwijzingen dat een te sterke nadruk op control vanuit het schoolmanagement een negatieve invloed heeft op de motivatie en het initiatief van docenten (zie bijvoorbeeld Ingersoll, 2003; O'Brien & Brown, 2002). Reden te meer dus om na te gaan hoe binnen de mbo-sector invulling wordt gegeven aan het HRM-beleid en in welke mate dit HRM-beleid een nadruk legt op control dan wel op commitment. Bij een té sterke nadruk binnen het HRM-beleid op control loopt men immers de kans, net als in andere sectoren (Khatri, Baveja e.a., 2006), op negatieve effecten op de motivatie van het personeel.

Dit onderzoek analyseert de manier waarop HRM-beleid wordt ingevuld op drie niveaus; het landelijk, sectoraal en instellingsniveau. Beleid en gedrag van managers binnen de instellingen wordt voor een belangrijk deel gereguleerd door de institutionele context waarin zij opereren (Noordegraaf, 2004). De institutionele context waarin mbo-instellingen opereren zal dus van invloed zijn op de wijze waarop managers het HRM-beleid vormgeven, temeer omdat OCW al enige tijd expliciet aandacht besteedt aan de positie van leraren en hun professionele ontwikkeling (zie Inleiding). Met deze maatregelen, zoals prestatiebeloning, voert OCW belangrijke ingrediënten van HRM aan voor de mbo-sector en beïnvloedt zo voor een deel de wijze waarop HRM binnen roc's vorm krijgt. OCW beïnvloedt daarmee ook de effectiviteit van datzelfde beleid.

1.2 Opbouw van het rapport

In het volgende hoofdstuk wordt dieper ingegaan op de wijze waarmee beleidsdocumenten van OCW en de mbo-sector geanalyseerd zijn. We gaan in dit hoofdstuk dieper in op het onderscheid tussen control- en commitmentgericht HRM-beleid en laten zien hoe de verschillende benaderingen tot uiting komen. Ook gaan we dieper in op de effecten van HRM-beleid in termen van de motivatie van medewerkers. Vervolgens wordt in de onderzoeksopzet aangegeven welke documenten geanalyseerd zijn. In de methodesectie wordt toegelicht op welke wijze de analyse plaatsvond. Na de resultatensectie volgt de discussie met daarin de belangrijkste conclusies en suggesties voor verder onderzoek.

2 HRM: sturen op control en/of commitment

Zoals in de inleiding geschetst is, verwijzen de termen 'control' en 'commitment' naar twee benaderingen van het beïnvloeden van gedrag en attitude van medewerkers. Dit onderscheid is vooral theoretisch van aard. Een zekere mate van control is altijd nodig, omdat men niet van elke medewerker kan verwachten dat deze te allen tijde bezig is met zaken die voor het management van belang zijn zoals verantwoording afleggen of reflectie op het eigen functioneren. Hiervoor kan enige externe druk nodig zijn. Ook is het zo dat commitmentstrategieën indirect als controlemiddelen gezien kunnen worden. Denk bijvoorbeeld aan faciliterend of sturend leiderschap (Verheul, 2003): het zijn beiden manieren om prestaties van medewerkers te verhogen, maar bij de een gaat dat direct en bij de ander op een indirecte manier. In de praktijk is hierom veel eerder sprake van een continuüm en kan beleid worden onderscheiden naar de mate waarin de nadruk op control dan wel op commitment wordt gelegd (Boselie, 2002).

De negatieve effecten van een te sterke nadruk op control en de positieve effecten van een te sterke nadruk op commitment op de motivatie en betrokkenheid van medewerkers, kunnen verklaard worden door de sociale ruiltheorie (Blau, 1964). Deze theorie stelt dat mensen geneigd zijn om gunsten van anderen 'terug te betalen' door gunsten aan die ander. Vertaald naar de werkplek betekent dit dat als medewerkers de ervaring hebben dat de werkgever goed voor hen zorgt – door middel van HRM-beleid – zij dit terugbetalen door bijvoorbeeld extra betrokkenheid en inzet (Rousseau, 2001). Het tegenovergestelde gebeurt wanneer werknemers de indruk hebben dat de organisatie het organisatiebelang voorop stelt; het gevolg is een minimale inzet en een afname van betrokkenheid (zie bijvoorbeeld Khatri, Baveja e.a., 2006; Nishii & Wright, 2008).

Diverse auteurs beschreven hoe verschillende HRM-praktijken er binnen de control- en commitmentbenadering uitzien. In tabel 2.1 geven we enkele voorbeelden. De lijst van de praktijken (verticale as) is vergelijkbaar met lijsten zoals we die in de HRM-literatuur tegenkomen (zie bijvoorbeeld Beer, Spector e.a., 1984; Delery & Doty, 1996).

Tabel 2.1 Voorbeelden van commitment- en controlpraktijken

HRM- praktijk	Control	Commitment	Auteur
Taakbeleid	Gedetailleerde functiebeschrijvingen	Brede functiebeschrijvingen	Walton (1985)
Leiderschap	Direct op taakuitoefening	Indirect via stimuleren motivatie en uitdaging	Verheul (2003)
Organisatie- structuur	Hiërarchisch	Plat	Khatri, Baveja e.a. (2006)
Professionele ontwikkeling	Gestructureerd en expliciet Gecentraliseerd	Werkend leren en impliciet Gedecentraliseerd	Verheul (2003); Smith & Rowley (2005)
Beoordeling & beloning	Focus op functie-inhoud en meetbare resultaten. Status is afhankelijk van hiërarchische positie of functieschaal	Focus op competenties en ontwikkeling. Status is afhankelijk van ieders inhoudelijke bijdrage	Arthur (1994); Verheul (2003); Mossholder, Richardson & Settoon (2011)
In- en uitstroom	Focus op formele criteria zoals diploma's en kwalificaties	Focus op formele en sociale criteria zoals samenwerking	Mossholder, Richardson & Settoon (2011)
Participatie	Laag en via formele organen zoals medezeggenschapsraad (MR), ondernemingsraad (OR), of vakbond	Hoog en via werkoverleg en dialogen tussen lagen en afdelingen	Walton (1985)

3 Onderzoeksopzet

Het in dit rapport beschreven onderzoek beoogde de beleidstheorie over HRM-gerelateerde onderwerpen zoals beoordeling, beloning en professionalisering op landelijk, sectoraal en instellingsniveau in kaart te brengen. Met beleidstheorie wordt bedoeld op het geheel van veronderstellingen dat aan het beleid ten grondslag ligt. Met andere woorden: de veronderstellingen op basis waarvan wordt verwacht dat het beleid het beoogde effect zal opleveren (zie bijvoorbeeld Hoogerwerf, 1990). Omdat de effectiviteit van beleid voor een belangrijk deel afhankelijk is van de invulling van deze veronderstellingen, is het belangrijk om deze te toetsen. Vertaald naar onze onderzoeksfocus is het voorstelbaar dat de gewenste effecten van HRM-beleid, namelijk een hogere kwaliteit en motivatie van leraren en zo een hogere onderwijskwaliteit, afhangt van de mate van control- dan wel commitmentgerichtheid van dit beleid.

Op *landelijk niveau* analyseerden we documenten van het ministerie van OCW, de Inspectie van het Onderwijs en de Onderwijsraad. Op *sectoraal niveau* betrof het een analyse van de regels en procedures die de kaders aangeven waarbinnen mbo-instellingen hun HRM-beleid kunnen formuleren, namelijk het Professioneel Statuut, de cao en de Wet op ondernemingsraden (WOR). Op *instellingsniveau* zijn HRM-beleidsplannen van vier regionale opleidingencentra (roc's) geanalyseerd. Daarnaast is onder vijftien HRM-functionarissen van verschillende roc's een vragenlijstonderzoek uitgevoerd om een breder beeld te krijgen van de mate waarin het HRM-beleid als meer control- of als meer commitmentgericht is ingekleurd.

3.1 Methode

Landelijk niveau: analyse beleidstheorie OCW

We analyseerden beleidsdocumenten die specifiek gericht zijn op HRM-gerelateerde onderwerpen zoals de professionele ruimte van docenten, professionele ontwikkeling en beloning:

- OCW (2007). *Actieplan Leerkracht van Nederland*. Den Haag: OCW: hoofdstukken 2 'Een sterker beroep' en 3 'Een professionelere school'.
- OCW (2010). *Nota werken in het onderwijs 2011*. Den Haag: OCW: hoofdstuk 5 'De school als professionele arbeidsorganisatie'.
- OCW (2011). *Leraar 2020*. Den Haag: OCW: actielijnen 1 'De Kwaliteit van leraren en schoolleiders wordt duurzaam geborgd' en 2 'Naar professionelere scholen, met ruimte voor goed onderwijspersoneel'.
- Onderwijsraad (2008). *Partners in onderwijsopbrengst. Naar een sterkere opbrengstgerichtheid in het primair en voortgezet onderwijs*: samenvatting en hoofdstuk 4 'Versterken van opbrengstgerichtheid'.
- Inspectie (2010). *Kerndocument Toezichtskader Leraarschap (PO, VO, BVE)*. Utrecht: Inspectie van het Onderwijs.

Het *Actieplan Leerkracht van Nederland* kan worden gezien als een belangrijk richtinggevend document voor recent OCW-beleid. Het actieplan vormt een beleidsreactie op het *Rapport Leerkracht* dat in 2007 in opdracht van OCW geschreven is door de Commissie Leraren

onder leiding van SER-voorzitter Rinnooy-Kan en dat ingaat op de aanpak van het lerarentekort, de positie van de leraar en de kwaliteit van de leraar. In dit rapport (OCW, 2007b) worden drie aangrijpingspunten voor verbetering aangegeven:

- 1) een sterker beroep door onder andere de oprichting van een beroepsvereniging en een lerarenregister;
- 2) een professionelere school waarin aandacht is voor onder meer goed personeels- en professionaliseringsbeleid;
- 3) een betere beloning voor leraren door onder andere functiemix (uitbreiding van het aantal salarisschalen voor leraren)⁵ en prestatiebeloning.

Al deze oplossingsmaatregelen kregen naderhand hun uitwerking in concrete maatregelen en beleid, die terug te vinden zijn in de jaarlijkse nota's *Werken in het Onderwijs* en *Leraar 2020*. Vandaar dat we die laatste twee documenten ook in de analyse meenamen.

De Onderwijsraad is de belangrijkste adviseur van OCW en draagt als zodanig bij aan de manier waarop OCW denkt over HRM-gerelateerde onderwerpen. Gekozen is voor een document dat momenteel erg richtinggevend is als het gaat om het primair proces binnen scholen en dat ingaat op opbrengstgericht werken. Deze trend van resultaatgerichtheid en het verhogen van leerrendement drukt niet alleen een stempel op het lesgeven zelf, maar ook op hoe personeel zou moeten worden aangestuurd en doet zo – op meer indirecte wijze – uitspraken over HRM-gerelateerde onderwerpen. Tot slot achtten we het relevant om het belangrijkste controleorgaan van scholen, de inspectie, te betrekken in de analyse. Het is bekend dat de wijze waarop scholen worden gecontroleerd een belangrijke invloed heeft op de wijze waarop zij hun processen inrichten en prioriteiten stellen. Het is derhalve denkbaar dat de accenten die de inspectie legt als het gaat om HRM-gerelateerde onderwerpen, van invloed zijn op de wijze waarop mbo-instellingen hun HRM-beleid vormgeven.

Codeerschema

Bij het analyseren van de beleidsdocumenten is gebruikgemaakt van een codeerschema; een matrix waarin bevindingen op systematische wijze geordend kunnen worden. Deze *template* (zie Bijlage 2) is ontwikkeld op basis van de verschillende control- en commitment-HRM-praktijken die we in de HRM-literatuur (Khatri, Baveja e.a., 2006; Mossholder, Richardson & Settoon, 2011; Verheul, 2003; Walton, 1987) en de onderwijsliteratuur (Smith & Rowley, 2005; Rowan, 1990) tegenkwamen (zie ook tabel 2.1).

Een analyse van deze literatuur leverde in eerste instantie 25 operationalisaties van control-versus commitment-HRM-praktijken op zoals *job design* en *performance expectations*. Een schema met 25 schalen bleek onwerkbaar en bovendien vertoonden verschillende HRM-praktijken overlap met elkaar. Zoals job design en taak beleid; en supervisie en leiderschap. Uiteindelijk is gewerkt met een template die bestaat uit zeven schalen: werving en selectie, taakbeleid, leiderschap, beoordeling en beloning, organisatiestructuur, professionele ontwikkeling en participatie van medewerkers.

Om de betrouwbaarheid van de analyse te vergroten, is ervoor gekozen om de analyse door twee onderzoekers te laten uitvoeren. De onderzoekers deden in eerste instantie de analyse van elk document afzonderlijk. Hierna werden uitkomsten vergeleken en werd over

⁵ Binnen het mbo wordt hiervoor de term salarismix gehanteerd (zie <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/onderwijspersoneel/personeelsbeleid-scholen/functiemix-doorgroei-leraren>) omdat binnen het mbo – meer dan in andere sectoren – een groot verschil bestaat tussen de functie waarin medewerkers zijn aangesteld en de salarisschaal op basis waarvan diezelfde medewerkers worden betaald.

verschillen gediscussieerd om zo tot overeenstemming te komen (vgl. Åkerlind, 2005). Op basis van deze discussies is de template twee keer herzien. Het document dat als eerste – en met de originele template – geanalyseerd werd (*Nota werken in het Onderwijs*, hoofdstuk 5) is naderhand nogmaals geanalyseerd met het nieuwe codeerschema.

Sectoraal niveau: analyse beleidstheorie en wet- en regelgeving mbo-sector

Om in kaart te brengen hoe het HRM-beleid op sectorniveau vorm krijgt, is eerst een analyse gemaakt van een belangrijk koersdocument binnen de sector; *Naar meer focus op het mbo*, geschreven door de Commissie Oudeman in opdracht van OCW. Ook is het Professioneel Statuut, dat een belangrijk deel van het HRM-beleid van OCW vertaalt naar afspraken op sectoraal niveau, geanalyseerd. Beide documenten zijn op een vergelijkbare manier geanalyseerd als de documenten van OCW uit de vorige stap.

Verder is de Wet op de ondernemingsraden bestudeerd. Nagegaan is met welk doel de regeling ontworpen is en hoe deze in combinatie met het Professioneel Statuut bijdraagt aan control dan wel commitment van medewerkers.

Instellingsniveau: analyse HRM-beleid binnen roc's

Tot slot is nagegaan hoe HRM-beleid binnen roc's wordt vormgegeven. Dit is gedaan op twee manieren. Ten eerste op een kwalitatieve manier; namelijk door HRM-beleidsplannen van drie roc's te bestuderen. Dit gebeurde op een soortgelijke wijze als op landelijk en sectoraal niveau. Ten tweede op een kwantitatieve manier; door middel van een vragenlijst die is ingevuld door HRM-directeuren en HRM-adviseurs van mbo-instellingen (N=15). De lijst – zie bijlage 4 – bevat zestien tegenstellingen, waarvan de respondent op een 7-puntsschaal kan aangeven in welke mate de verschillende HRM-praktijken binnen de eigen instelling meer control- (1), dan wel commitmentgericht (7) worden ingevuld. Een voorbeeld van een (tegen) stelling is:

1. Medewerkers worden puur geselecteerd op basis van formele criteria zoals diploma's, certificaten en kwalificaties (M=5.00, sd=1.51)	1 2 3 4 5 6 7	Medewerkers worden geselecteerd op basis van formele criteria enerzijds en de mate waarin zij een aanvulling vormen op reeds aanwezige kwaliteiten binnen het team
--	---------------	--

De stellingen zijn gebaseerd op omschrijvingen van control- dan wel commitmentgerichte HRM-praktijken die we binnen de literatuur tegen zijn gekomen (zie bijvoorbeeld tabel 2.1) en die ook gebruikt zijn bij het ontwikkelen van de template waarmee in de eerste twee stappen de beleidsdocumenten zijn geanalyseerd. De betrouwbaarheid van de schaal met zestien tegenstellingen is goed (Cronbach's alpha = .82).

4 Resultaten

Landelijk niveau: analyse beleidstheorie OCW

De tabel in bijlage 2 geeft een overzicht van control- en commitment-gerichte HRM-praktijken die in de documenten zijn gevonden. Het betreffen zowel praktijken waaraan concrete maatregelen verbonden zijn – bijvoorbeeld participatie van leraren die in de WOR en het Professioneel Statuut verankerd zijn – als adviezen die door de scholen zelf opgepakt dienen te worden. Zoals de scholing van leidinggevendenden of een consequente hantering van de gesprekkencyclus.

Over de organisatiestructuur zijn we geen concrete aanwijzingen tegengekomen. Daarom laten we deze categorie buiten beschouwing.

Ondanks het feit dat in beleidsdocumenten van OCW wel wordt gesproken van toezicht op het gevoerde HRM-beleid en mogelijke sancties als gevolg van slecht functionerend HRM-beleid (OCW 2007), bevat het toezichtkader geen concrete aanwijzingen voor de wijze waarop de inspectie te werk gaat en op welke kenmerken de inspectie zich richt. Zodoende valt niet te achterhalen welke visie op HRM bij de inspectie domineert.

De geanalyseerde beleidsdocumenten – Actieplan Leerkracht van Nederland (LvN), Nota Werken in het Onderwijs 2011 (WihO), Partners in Onderwijsopbrengst en Leraar 2020 – vertrekken allemaal vanuit het standpunt dat de leerresultaten van leerlingen omhoog moeten en dat de leraren hierin een cruciale rol hebben. Het *Actieplan LvN* stelt expliciet dat leraren een 'steun in de rug nodig hebben' (p. 15) om tot de hoogst mogelijke prestaties te komen. Binnen de andere documenten vinden we deze aanname ook (meer impliciet) terug. Bijvoorbeeld in de aanbeveling dat scholen zouden moeten investeren in scholing voor leraren om opbrengstgericht te gaan werken (*Partners in Onderwijsopbrengst*, p. 49). Deze aanname wordt als controlgericht bestempeld; er wordt immers van uitgegaan dat leraren niet uit zichzelf gemotiveerd of in staat zijn om leerlingen tot de hoogst mogelijke prestaties aan te zetten, maar dat zij vanuit hun werkomgeving hiertoe faciliteiten en stimulans nodig hebben. Dit vertaalt zich in concrete adviezen en maatregelen op het gebied van verschillende HRM-praktijken.

Het *taakbeleid* komt in twee beleidsdocumenten terug (*Actieplan LvN* en *Leraar 2020*) en kent met de nadruk op delegeren van bevoegdheden en verantwoordelijkheden naar teams, een commitmentgeoriënteerde invulling: 'meer ruimte voor teams van leraren bij het ontwerp en de uitvoering van het onderwijs en de verantwoording daarover' (*Actieplan*, p. 22) en teams die met wisselende samenstellingen goede vaklieden opleiden (*Leraar 2020*, p. 5). In het *Actieplan* wordt benadrukt dat de taken van leraren vooral in het primaire proces liggen (p. 25). Een aanname die bekrachtigd wordt door het advies om extra onderwijsondersteuners aan te nemen, mits zij zich vooral bezighouden met de niet lesgevendende taken om de leraren zo te ontlasten zodat zij zich kunnen toeleggen op het werken met leerlingen (p. 24). Het gaat in alle gevallen om adviezen en er zijn geen concrete maatregelen aan verbonden.

Leiderschap komt in twee overheidsdocumenten expliciet terug: *Leraar 2020* en *Partners in onderwijsopbrengst*. In het eerste geval heerst een commitmentgerichte benadering (p. 4).

Er wordt namelijk geadviseerd om te investeren in onderwijskundig leiderschap omdat dit nodig is om een leercultuur binnen teams te ontwikkelen en ook om binnen teams een externe oriëntatie te kweken. In het tweede geval betreft het zowel een controlgericht advies, namelijk het verhogen van opbrengsten door middel van scholing voor leidinggevendenden in opbrengstgericht werken (p. 51; 52), als een commitmentgericht advies, namelijk de ondersteunende en faciliterende rol van de leidinggevendenden als het gaat om leraren te leren om opbrengstgericht te gaan werken (p. 51; 52).

Over *professionele ontwikkeling* zijn we veel *statements* tegengekomen binnen alle vier de documenten en ook hier vonden we zowel een control- als commitmentgerichte benadering. Een rode draad is het advies dat scholing minder vrijblijvend moet worden (control), bijvoorbeeld in termen van het wegwerken van onbevoegdheid, afstemming van scholing op teambeleid of opbrengstgerichtheid. Zo lezen we op pagina 3 van *Leraar 2020* de concrete doelstelling dat 'in 2016 leraren in primair onderwijs (po), voortgezet onderwijs (vo) en mbo voor zover van toepassing hun deficiënties in het omgaan met verschillen tussen leerlingen, het bieden van onderwijs op maat, opbrengstgericht werken en beroepsgerichte voorbereiding weggewerkt hebben'. Het gaat hier voornamelijk om adviezen, behalve de lerarenbeurs en promotiebeurs die – gezien vanuit de overheid – te zien zijn als controle-instrumenten om medewerkers ertoe te bewegen zich verder te scholen (bijvoorbeeld *Actieplan LvN*, p. 16). Naast de controlgerichte adviezen en maatregelen zien we ook commitmentgeoriënteerde adviezen terug, zoals 'Schoolleiders kunnen werken aan een cultuur waarin leren van elkaar en bij elkaar in de klas kijken veel gewoner wordt' (*Nota WihO*: p. 71; *Leraar 2020*, p. 5). Vertrekpunt blijft telkens de verhoging van leeropbrengsten (*Nota WihO*: p. 71; *Leraar 2020*, p. 4), wat tegelijkertijd weer een controlbenadering weerspiegelt.

De documenten bevatten relatief veel *statements* over *beoordeling en beloning*. Hier zien we een duidelijke nadruk op een controlgerichte benadering. Beoordelen moet systematisch op basis van een gesprekkencyclus (*Leraar 2020*, p. 8) en gericht zijn op opbrengsten en bekwaamheid (control). De bekwaamheidseisen (Wet BIO) zijn te zien als maatregel uit het verleden die het voeren van functionerings- en beoordelingsgesprekken gemakkelijker maakt. De beloning dient op basis van prestaties en vindt vooral individueel plaats (control). Het idee is dat leraren door beloning worden gestimuleerd tot hoge prestaties en dat de baan hierdoor aantrekkelijker wordt (*Nota WihO*, p. 80). Dit denken zit verwerkt in de functiemix die – in vergelijking tot hiervoor – meer en kortere schalen voor docenten bevat. Commitmentgerichte adviezen binnen deze HRM-praktijk betreffen de adviezen voor horizontale verantwoording (leraren geven elkaar feedback) en beloning op teamprestaties. Het gaat vooral om adviezen. Wel zijn op het terrein van teambeloning experimenten aangekondigd (*Leraar 2020*, p. 10).

Over het *in- en uitstroomb* beleid worden nagenoeg geen uitspraken gedaan. Dat wil zeggen dat in verschillende documenten weliswaar wordt gesproken over het aankomend kwantitatieve en kwalitatieve lerarentekort, maar niet over de manier waarop scholen hiermee zouden moeten omgaan. In *Leraar 2020* komen we de stelling tegen dat leraren, indien daar aanleiding toe is, ontslagen dienen te worden, hiermee een controlbenadering suggererend zonder dat hier concrete maatregelen aan verbonden zijn (p. 4).

Tot slot vinden we veel stellingen over de *participatie* van leraren bij ontwikkeling van beleid. Teams moeten actief betrokken worden bij ontwerp en uitvoering van onderwijs (*Actieplan Lvn*, p. 22). Dominant lijkt de visie dat deze betrokkenheid tot stand komt door samenwerking tussen geledingen. Zo zegt de Onderwijsraad dat opbrengstgericht beleid alleen tot stand kan komen in nauw overleg tussen bestuurders, leidinggevendenden, leraren en ouders (commitment) (p. 51). In *Leraar 2020* wordt voorgesteld om deze participatie vorm te geven in een lerarenberaad (control) (10). Het betreffen hier adviezen en maatregelen die terugkomen in het Professioneel Statuut en de WOR.

Conclusies

De visie van de overheid op het HRM-beleid binnen mbo-instellingen – op basis van de documenten die we bestudeerden – is zowel control- als commitmentgericht. Terwijl het HRM-beleid enerzijds als middel wordt gezien om de betrokkenheid van leraren te vergroten en teamwerk te stimuleren, is anderzijds telkens het centrale uitgangspunt dat de onderwijsopbrengst omhoog moet. Investeren in de professionele ontwikkeling en zo de kwaliteit van leraren is daarmee een belangrijk middel om de onderwijsopbrengsten te vergroten. Het valt op dat aan de controlgerichte HRM-praktijken de meeste concrete maatregelen verbonden zijn. Tegelijkertijd heeft de overheid ook oog voor de commitmentbenadering. Commitmentgerichte HRM-praktijken worden echter meestal, met participatie als belangrijke uitzondering, in de vorm van adviezen in de documenten opgenomen. Kennelijk zijn de sector en de instellingen zelf aan zet om de controlemaatregelen binnen hun HRM-beleid te integreren met commitmentgerichte praktijken.

Sectoraal niveau: analyse beleidstheorie en wet- en regelgeving mbo-sector

De opbrengstgerichtheid die OCW ten toon spreidt binnen het onderwijs, werkt door op het niveau van de mbo-sector. Dit komt onder andere terug in het document *Focus op vakmanschap 2011-2015* waarin het cruciale belang van goede vakmensen voor onze economie wordt benadrukt (p. 1). Binnen dit document wordt een aantal maatregelen aangekondigd om de opbrengsten van het mbo te verhogen om zo een impuls te geven aan onze economie. Deze maatregelen zijn vooral gericht op het onderwijs, curriculum en examens. Toch is er ook aandacht voor docenten. Een van de maatregelen betreft namelijk de verhoging van de kwaliteit van docenten. Zij dienen op resultaten te worden aangesproken; verplicht te worden tot bij- en nascholing en zich te registreren (p. 3). Hoewel er geen concrete maatregelen aan verbonden worden (wel een verwijzing naar het Professioneel Statuut) geeft het weer hoe men tegen de rol van de docent en de aansturing van deze rol aankijkt. Namelijk dat docenten eerder aan hun professionele ontwikkeling gaan werken wanneer zij aangesproken worden op hun resultaten. Er spreekt een controlgerichte benadering uit.

Het document *Meer focus in het MBO* bevat meer expliciet een beschrijving van HRM-praktijken – leiderschap, professionele ontwikkeling en beoordeling en beloning – en is daarom op gelijke wijze als de OCW-documenten geanalyseerd. De resultaten zijn te vinden in de laatste twee kolommen uit de tabel in bijlage 2.

Het document vertrekt vanuit de aanname dat ook binnen het mbo meer doelmatig moet worden gewerkt. Binnen dat kader hebben 'Leiderschap en professionalisering de afgelopen jaren te weinig aandacht gekregen' (p. 20). Hoewel de commissie oog heeft voor empathie,

inspiratie en het bieden van ruimte (commitment) (p. 18), is de invulling van de rol van leidinggevend vooral controlgericht. De auteurs zien voor bestuurders namelijk een sterke sturende rol weggelegd (p. 18) en er zou meer geïnvesteerd moeten worden in scholing voor leidinggevend op het gebied van onderwijskundig leiderschap om zo een belangrijke impuls aan de onderwijskwaliteit te geven (p. 18). Gerelateerd hieraan zouden leraren aangesproken moeten worden als zij onvoldoende bekwaam zijn (p. 28) en moet de professionalisering minder vrijblijvend, maar verplicht worden (p. 28). Professionalisering wordt ingevuld als verplichte bij- en nascholing en heeft daarmee een controlgericht karakter. Ook in dit document overheerst de impliciete aanname dat als er geen strikte regels gehanteerd worden, leraren niet uit zichzelf het beste uit leerlingen zullen halen (control). In alle gevallen gaat het overigens om adviezen en geen maatregelen.

Binnen deze stap is ook gekeken naar de Wet op de ondernemingsraden, het Professioneel Statuut en de cao BVE. Op 1 maart 2010 heeft de WOR de Wet medezeggenschap onderwijs (WMO) vervangen. De cao BVE is op 31 maart 2011 gewijzigd conform datgene wat is vastgelegd in de WOR en het Professioneel Statuut (MBO Raad, 2011b). Daarmee sloot de mbo-sector aan bij de gang van zaken in de marktsector en veel publieke sectoren. Een belangrijk verschil tussen de WMO en de WOR is de gedeeldheid van de medezeggenschap. De deelnemers zijn vertegenwoordigd via de deelnemersraad en het personeel via de ondernemingsraad (OR). Daarnaast schrijft de nieuwe wet ook ouderraden voor. Omdat de WOR een algemene wet is die geldt voor verschillende typen organisaties, staan hierin geen onderwijsinhoudelijke rechten beschreven. Deze zijn echter verwoord in het Professioneel Statuut. De mbo-sector is de eerste onderwijssector waar een dergelijk statuut van toepassing is.

Het statuut is vooral gericht op continue verbetering van de professionele ruimte en bevat afspraken over de versterking van de professionaliteit van de medewerkers, de betrokkenheid van medewerkers bij het beleid, het werkoverleg en extra advies- en instemmingsbevoegdheden voor de ondernemingsraad. In het Professioneel Statuut worden de vakbekwaamheidseisen (volgens de Wet BIO) en de medezeggenschap van de teams vastgelegd. Het statuut is een bindende afspraak tussen werkgevers en medewerkers. In het mbo betekent dit onder andere dat de onderwijsteams als basis organisatorische eenheid verantwoordelijk zijn voor het onderwijsproces. Zij bepalen de pedagogisch-didactische aanpak en de lesmethoden binnen de wettelijke eisen en binnen de door de instelling in overleg met de OR vastgestelde kaders. Het onderwijsteam legt daarover verantwoording af via de managementlijn. Op iedere instelling wordt een regeling voor werkoverleg vastgesteld. Daarin is ten minste opgenomen dat binnen de wettelijke, financiële en beleidskaders over alle aangelegenheden betreffende de didactisch-pedagogische aanpak en lesmethoden in het werkoverleg van het onderwijsteam besluitvorming plaatsvindt (conform art. F-5, cao BVE). Hiermee is invulling gegeven aan de zeggenschap van de docent. Om te garanderen dat de belangen van docenten en andere medewerkers voldoende zijn gewaarborgd, krijgt daarnaast de ondernemingsraad instemmingsrecht op zaken als formatiebeleid, verandering van de onderwijskundige doelstelling en taakbelasting. Het Professioneel Statuut bevat zo, inherent aan de aard van het document en in lijn met de afspraken hierover die zijn vastgelegd in de cao BVE, veel commitmentgerichte HRM-praktijken (zie tabel in appendix 2).

De tabel in appendix 3 (ontleend aan Hesseling, Poell e.a., 2010) geeft aan wat er veranderd is met de nieuwe WOR en het Professioneel Statuut. Wat opvalt, is dat de inhoud van de rechten vrijwel hetzelfde gebleven zijn, zij het af en toe veranderd van naam. En dat de wijzigingen vooral te maken hebben met de aard van het recht – advies of instemming – en de aard van de juridische grondslag van de rechten; het Professioneel Statuut is daarbij lager dan de WOR. Geconcludeerd kan worden dat een deel van de rechten verhuisd zijn van de wet naar het Professioneel Statuut (zie bijvoorbeeld het instemmingsrecht aangaande taakverdeling). Hiermee is de juridische grondslag lager geworden en de implementatie van dit recht overgedragen aan de instellingen. Dit maakt dat de instellingen aan zet zijn om inspraak van docenten structureel vorm te geven. Hierin hebben de instellingen de keuze om het vorm te geven in formele inspraakregelingen en procedures (control) of in te bedden binnen de team- en overlegstructuur (commitment). Zowel de inspraakregelingen (art. K-12) als de werkverdeling als onderdeel van een nieuwe team- en overlegstructuur (art. F-5) zijn in lijn met de WOR en het Professioneel Statuut vastgelegd in de cao BVE.

Conclusies

De focus op verhoging van opbrengsten die het landelijk beleid kenmerkt, werkt door op sectoraal niveau. Ook hier zien we een sterke resultaatgerichtheid, die zich heeft vertaald in controlgerichte HRM-maatregelen zoals verplichte bij- en nascholingen van docenten. Hiermee lijkt het managementdenken waarover we in de introductie spraken en die zich onder andere kenmerkt door een focus op meetbare resultaten, inderdaad zijn stempel te drukken op het HRM-beleid op sectoraal niveau. Het gaat hier vooral om adviezen en niet om concrete maatregelen. De aandacht voor commitmentstrategieën daarentegen vertaalt zich wel door in concrete maatregelen, namelijk die in het Professioneel Statuut. De implementatie van het Professioneel Statuut is echter aan de instellingen. Dit betekent dat instellingen aan zet zijn om die regelingen in te bedden in HRM-beleid dat naast controlgerichte praktijken ook voldoende commitmentgerichte praktijken bevat.

Instellingsniveau: analyse HRM-beleid binnen roc's

In deze paragraaf gaan we in op de resultaten van de vragenlijst en de analyse van beleidsdocumenten van vier roc's. We geven eerst een algemene beschrijving van de uitkomsten van de *survey* en zoomen dan in op de verschillende HRM-praktijken.

Algemene bevindingen

De uitkomsten van de vragenlijst staan in bijlage 4. In de linkerkolom bevinden zich de gemiddelde scores per HRM-praktijk. Deze scores zijn tot stand gekomen door het gemiddelde te berekenen van de scores op de verschillende onderdelen van de betreffende praktijk. De scores 1 t/m 3 geven aan dat men zich het meeste herkent in de controlgerichte benadering van de betreffende HRM-praktijk. Score 4 wil zeggen dat mensen zich zowel herkennen in de controlgerichte beschrijving van HRM-praktijken als in de commitmentgerichte beschrijving van HRM-praktijken. Scores 5 t/m 7 geven aan dat men zich vooral in de commitmentgerichte beschrijving van HRM-praktijken herkent. Wat opvalt, is dat de gemiddelde score van de meeste HRM-praktijken (behalve leiderschap en beoordeling en beloning) net boven de 4 ligt en men zich gemiddeld genomen het meest herkent in commitmentgerichte beschrijvingen. De spreiding in antwoorden is echter groot, wat op grote variatie tussen de roc's duidt.

Wat betreft de vormgeving van HRM-praktijken zoals we dit kunnen opmaken uit de beleidsdocumenten, valt op dat elk roc bezig is met *competentiemanagement*. Onder competenties verstaat men een combinatie van kennis, vaardigheden en houding, die nodig zijn om verschillende rollen binnen het leraarsberoep – zoals ontwikkelaar of loopbaanbegeleider – succesvol uit te voeren. Deze competenties zijn nauw verwant aan de bekwaamheidseisen die de Stichting Beroepskwaliteit Leraren (SBL) in opdracht van OCW formuleerde en die een belangrijke basis vormen van de Wet beroepen in het onderwijs, die een minimumkwaliteit van leraren beoogt te garanderen. De competenties vormen binnen de roc's de basis voor werving en selectie, professionele ontwikkeling, beoordeling en beloning en taaktoedeling.

Bevindingen per HRM-praktijk

Als we inzoomen op de verschillende HRM-praktijken, valt een aantal zaken op. Wat betreft *werving en selectie*, geeft de meerderheid van de respondenten (n=10) aan dat medewerkers niet alleen op formele criteria – zoals diploma's, certificaten en kwalificaties – worden geselecteerd, maar ook op basis van de mate waarin zij een aanvulling vormen op de aanwezige kwaliteiten binnen het team (commitment). Bovendien geeft een krappe meerderheid van de respondenten (n=8) aan dat werving en selectie primair een zaak is van het team (commitment) en niet alleen van de centrale HRM-afdeling (n=3). Binnen de beleidsdocumenten wordt niet in alle gevallen even expliciet ingegaan op werving en selectie. Alle roc's zijn zich bewust van het aankomende lerarentekort vanwege de vergrijzing, maar bij één roc lezen we in de documenten expliciet terug dat dit betekent dat zij andere wervingstrategieën dienen te hanteren dan tot nu toe gebruikelijk. Dit roc geeft aan dat het meer 'naar buiten moet treden' om zichzelf als aantrekkelijke werkgever te presenteren. Bijvoorbeeld door intensiever contacten te houden met alumni en stagebegeleiders binnen bedrijven. Bovenstaande duidt op een commitmentgerichte visie op werving en selectie.

Met betrekking tot *taakbeleid* bestaat een gedifferentieerd beeld. De groep respondenten is verdeeld over de mate waarin taakomschrijvingen van onderwijsgevend personeel gedetailleerd en afgebakend is (control, n=7), dan wel breed en globaal omschreven (commitment, n=8). Wel is de meerderheid van mening dat binnen het taakbeleid de nadruk ligt op teamverantwoordelijkheid (commitment, n=10). Dit laatste vinden we duidelijk terug binnen de beleidsdocumenten; overal wordt gesproken over de ontwikkeling van resultaatverantwoordelijke teams waarbinnen docenten die rollen op zich nemen die passen bij hun competentieprofiel. Er zijn ook competentieprofielen voor rollen die nauwkeurig beschrijven welke competenties nodig zijn om de rol in kwestie succesvol uit te voeren en die gedragsvoorbeelden geven waaruit competentie blijkt. Het 'maatwerk' duidt op een commitmentgerichte visie, de gedetailleerdheid van competentieprofielen neigt wat naar een controlgerichte uitwerking.

De *organisatiestructuur* wordt door een kleine meerderheid van de respondenten (n=8) als plat gezien (commitment). Binnen de onderzochte beleidsdocumenten treffen we over dit onderwerp geen informatie over aan.

Ten aanzien van *professionele ontwikkeling* zien we dat dit iets vaker op initiatief van de medewerker plaats lijkt te vinden (commitment, n=6) dan op initiatief van de leidinggevende (control, n=4). De activiteiten zijn volgens een meerderheid van de respondenten zowel op

individuele leervragen als leervragen van het team gericht (commitment, n=8). Binnen de beleidsdocumenten neemt professionele ontwikkeling een prominente plek in. Binnen elk roc is sprake van een persoonlijk ontwikkelplan (POP) waarin leraren hun profiel schetsen in termen van sterke en minder sterke punten en aangeven op welke punten en op welke wijze zij zich verder willen ontwikkelen. In alle gevallen heeft men expliciet aandacht voor zowel formele vormen van leren (zoals cursussen en trainingen) als voor informele leervormen (zoals zelfreflectie, collegiale consultatie en taakrotatie). Het POP moet worden goedgekeurd door de leidinggevende die onder meer nagaat in hoeverre de wensen van de docent overeenkomen met de wensen van de school of het team. Het vormt de rode draad van de 'gesprekkencyclus' waarin evaluatie- of voortgangsgesprekken plaatsvinden en die eindigt in een beoordeling. In alle documenten lezen we dat docenten eigenaar (moeten) zijn van hun professionele ontwikkeling. Een roc bekrachtigde dit door een individueel scholingsbudget voor docenten. Tegelijk lijkt het initiatief van professionalisering voor een belangrijk deel ook te liggen bij de leidinggevende. Deze initieert immers de gesprekkencyclus en dient zijn/haar goedkeuring te verlenen. In alle gevallen ligt de nadruk op individuele ontwikkeling en wordt teamontwikkeling zijdelings aangestipt. Verder wordt in twee van de vier documenten melding gemaakt van een interne roc-academie, waarin trainingen en cursussen worden aangeboden door eigen docenten. Deze roc-academies, die de laatste jaren steeds meer opkomen binnen de mbo-sector, beogen de leerwensen van docenten en teams te verbinden met aanbod binnen en buiten het roc. De visie lijkt vooral commitmentgericht en heeft tegelijk, vanwege de sturende rol van leidinggevendenden, ook een controle-element in zich.

Over *participatie* lijken de meningen sterk verdeeld. Het aantal respondenten dat aangeeft dat medewerkers een aanzienlijke bijdrage leveren aan beleid (commitment, n=5) en dat hun stem vooral gehoord wordt via open dialoog met de leidinggevende (commitment, n=5) is nagenoeg gelijk aan het aantal respondenten dat aangeeft dat medewerkers inspraak hebben via formele organen zoals OR en MR (control, n=6) en via tevredenheidsonderzoeken en functioneringsgesprekken (n=5). Wel is een meerderheid van de respondenten (n=7) van mening dat medewerkers inzage hebben in teambudget (commitment). Binnen de beleidsdocumenten zijn we hier geen expliciete *statements* over tegengekomen.

De gemiddelde scores op leiderschap en beoordeling en beloning liggen net onder het schaalgemiddelde. Wat betreft *leiderschap* valt op dat een meerderheid van de respondenten van mening is dat leiders op taakgerichte wijze sturen, waarbij de nadruk ligt op taakuitvoering (control, n=9) en op individuele medewerkers (control, n=10). Ook geeft een krappe meerderheid van de respondenten (n=8) aan dat onderwijskundig leiderschap gecentraliseerd is bij enkele functionarissen op de hogere lagen (control). Uit de beleidsdocumenten komt vooral de faciliterende rol van de leidinggevende bij de professionele ontwikkeling van docenten heel duidelijk naar voren. Hij/zij is degene die POP-gesprekken voert en de docenten begeleidt bij hun verdere ontwikkeling. In twee gevallen wordt opgemerkt dat, omdat dit een tamelijk nieuwe rol van leidinggevendenden betreft, ontwikkeltrajecten voor leidinggevendenden nodig zijn.

Tot slot valt bij *beoordeling en beloning* op dat deze vooral gericht lijkt te zijn op individuele taakuitvoering (control, n=9) en minder op individuele én teamtaakuitvoering (commitment, n=2) en dat de status van medewerkers eerder gerelateerd is aan hun formele positie,

opleiding en schaal (control, n=9) dan aan hun onderwijskundige bijdrage aan het team (commitment, n=4). Bovendien is een krappe meerderheid (n=7) van mening dat beoordeling en beloning meer gericht is op competentieontwikkeling (commitment) dan op meetbare resultaten (control, n=5); zowel commitment als control dus. Een vergelijkbaar divers beeld duikt op uit de beleidsdocumenten, waar we overigens over beloning minder expliciet uitspraken tegenkomen. Competenties vormen de basis voor beoordeling. Deze is in alle gevallen individueel ingekleurd.

Conclusies

Hoewel de steekproef klein is (N=15) kan de uitkomst van de vragenlijst gezien worden als een indicatie van hoe HRM-praktijken binnen de verschillende roc's worden vormgegeven. Gemiddeld genomen neigen de praktijken iets meer naar de commitmentkant. Al lijkt er tegelijk grote variatie te zijn tussen roc's in de mate waarin HRM-praktijken meer control/ of meer commitmentgeoriënteerd zijn. Werving en selectie, taakbeleid en professionele ontwikkeling lijken iets meer naar commitmentgericht te worden ingevuld dan de overige HRM-praktijken. Dit valt mogelijk te verklaren door de toenemende tendens om te werken met (zelfsturende) teams binnen roc's. De beleidsdocumenten brengen duidelijk het beeld naar voren dat roc's zich bewust zijn van de waarde van commitmentgerichte strategieën om te zorgen voor een duurzame inzetbaarheid van medewerkers. De uitwerking ervan in werkprocessen (zoals een gesprekkencyclus) en instrumenten (zoals competentieprofielen) lijkt soms wat meer controlgericht.

5 Conclusies en discussie

HRM is om meerdere redenen van cruciaal belang voor roc's. Zo is er door de vergrijzing de komende jaren sprake van een aanzienlijke vervangingsvraag; de toenemende complexiteit van het leraarsberoep en de invoering van competentiegericht onderwijs vragen om gedegen professionaliseringsbeleid en dwingt de toenemende focus op opbrengstgericht werken om een beoordelings- en beloningssystematiek. HRM-beleid krijgt dan ook veel aandacht, zowel op landelijk, sectoraal en instellingsniveau. Zo zijn op landelijk niveau recent de functiemix en de lerarenbeurs ingevoerd, is op sectoraal niveau het Professioneel Statuut opgesteld en zijn roc's – aanvankelijk onder de noemer Integraal Personeelsbeleid – al langere tijd bezig met de implementatie van HRM-beleid.

Het doel van ons onderzoek was om na te gaan hoe het denken over HRM op landelijk niveau doorwerkt via sectoraal beleid op HRM-terrein en op HRM-beleid binnen instellingen. Het onderscheid tussen *control-HRM*, met een sterke nadruk op sturing van personeel en optimalisering van efficiëntie enerzijds en *commitment-HRM* waarin de nadruk ligt op participatie van personeel, arbeidssatisfactie en betrokkenheid anderzijds, diende als 'bril' waarmee we het beleid op de verschillende niveaus analyseerden. Omdat HRM gezien kan worden als een toepassing van managementdenken op het onderwijs én omdat er in toenemende mate zorgen worden geuit over de verminderde professionele autonomie en werktevredenheid, verwachtten we dat binnen het OCW-beleid een sterke nadruk zou liggen op control en dat dit zou doorwerken op sectoraal en uiteindelijke institutioneel niveau. Gekeken is hoe verschillende HRM-praktijken – in- en uitstroombeleid, taakbeleid, leiderschap, beoordeling en beloning, professionele ontwikkeling en participatie – vormgegeven worden op de verschillende niveaus.

De resultaten laten zien dat er binnen het denken over HRM-gerelateerde zaken op landelijk en sectoraal niveau een sterke nadruk ligt op control; de sterke nadruk op opbrengstgericht werken vertaalt zich in controlgerichte HRM-praktijken. Er bestaan echter verschillen tussen de verschillende HRM-praktijken. Als we kijken naar het taakbeleid, dan valt op dat dit met een nadruk op teamwerk vooral commitmentgericht is. Het betreft hier vooral adviezen en weinig concrete maatregelen. Wat betreft leiderschap zien we dat zowel oog is voor control als voor commitment: er wordt sterk ingezet op het aanspreken van docenten op hun resultaten enerzijds en op het faciliteren van docenten om tot optimale resultaten te komen anderzijds. Bij professionele ontwikkeling zien we een duidelijke nadruk op control: er zijn maatregelen genomen om de professionele ontwikkeling in termen van bij- en nascholing op systematische wijze te stimuleren, bijvoorbeeld de Lerarenbeurs en het Lerarenregister in oprichting. Er is ook oog voor commitment, in de zin dat informeel leren met collega's van belang wordt geacht. Op dit terrein zijn echter geen maatregelen genomen. Beoordeling en beloning kent ook duidelijk een controlgerichte invulling door een sterke nadruk op de individuele docent, meetbare resultaten en financiële prikkels (de functiemix en prestatiebeloning). Wat betreft participatie, een commitmentonderwerp bij uitstek, valt op dat maatregelen worden gedelegeerd naar het sectorale niveau waar zij vervolgens verankerd worden in het Professioneel Statuut. Op sectorniveau vinden we een zelfde nadruk terug op opbrengstgerichtheid en zijn de ideeën over HRM-praktijken vaak controlgericht. Belangrijke uitzondering hierop is het Professioneel Statuut, waarin de participatie van leraren bij onderwijsbeleid en hun professionele ontwikkeling geregeld

wordt. De doorwerking van het statuut hangt echter in grote mate af van hoe de lokale instellingen deze regels implementeren. Zo kan participatie binnen roc's meer formeel (control) of meer informeel (commitment) vorm krijgen.

Roc's lijken dus aan zet om de control- en commitmentmaatregelen die op hun afkomen in te bedden in een lokaal HRM-beleid dat voldoende commitmentgericht is. Een verkenning van de mate waarin HRM-praktijken binnen scholen meer control- dan wel commitmentgericht zijn, laat zien dat er op dit punt nog wat te winnen is. Meer specifiek zien we binnen het taakbeleid een duidelijke focus op de teamtaak waarin elke docent die rollen op zich neemt die nodig zijn en die passen bij zijn of haar competenties. Dit duidt op een commitmentgerichte strategie. Wat betreft professionele ontwikkeling valt op dat hier veel aandacht aan geschonken wordt en dat, vaak via persoonlijk ontwikkelplannen die de start zijn van de gesprekkencyclus, geprobeerd wordt om docenten eigenaar te laten zijn van hun eigen ontwikkeling en hen hiervoor de ruimte en faciliteiten voor te bieden. De centrale rol van de leidinggevende vormt hier echter een gevaar; de kans bestaat dat deze, door zijn/haar initiërende rol binnen de gesprekkencyclus, het eigenaarschap overneemt. Er is overigens ook oog voor de rol van de leidinggevende die tegelijk sturend als coachend dient op te treden en de dilemma's die daarbij komen kijken. Wat betreft beoordeling en beloning valt op dat niet zozeer leerresultaten als wel de competentieontwikkeling van docenten een belangrijk uitgangspunt vormt (commitment). Tegelijk zien we een sterke nadruk op de individuele docent (control) waardoor ook hier nog iets te winnen valt als het gaat om implementatie van commitmentgerichte strategieën.

Suggesties voor vervolgonderzoek

In dit onderzoek is een eerste poging gedaan om op basis van kwantitatieve en kwalitatieve data zicht te krijgen op de vormgeving van HRM binnen mbo-instellingen. Wat betreft de kwantitatieve data kunnen we stellen dat hoewel de steekproef gering was, de goede betrouwbaarheid van de schaal aantoont dat we een goed begin gemaakt hebben met het inzichtelijk maken van de control- of commitmentgerichtheid van HRM-beleid binnen scholen. Dit wordt ondersteund door het feit dat de kwalitatieve analyse de kwantitatieve resultaten grotendeels bevestigde.

Binnen dit onderzoek is, op basis van empirisch onderzoek in andere sectoren, aangenomen dat commitmentgericht HRM-beleid positieve impact heeft op de betrokkenheid en motivatie van docenten. Vervolgonderzoek zou na kunnen gaan of deze aanname klopt. Meer specifiek zou vervolgonderzoek gericht kunnen zijn op het uitbreiden van de schaal en zou kunnen worden nagegaan hoe docenten de HRM-praktijken waarnemen. Met een uitgebreide schaal zou nagegaan kunnen worden welke mix van control- en commitmentpraktijken nu het beste werkt, bijvoorbeeld in termen van betrokkenheid van leraren, hun motivatie om zich te blijven ontwikkelen en wellicht zelfs hun effectiviteit.

Vervolgonderzoek zou ook specifiek kunnen inzoomen op prestatiebeloning. Prestatiebeloning is recentelijk weer opnieuw onder de aandacht gebracht door de experimenten die momenteel plaatsvinden binnen het mbo naar verschillende vormen van prestatiebeloning en effecten ervan. Ook de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO) heeft geld beschikbaar voor onderzoek naar effecten van prestatiebeloning voor leraren.

Referenties

- Åkerlind, G.S. (2005). Variation and commonality in phenomenographic research methods. *Higher Education Research & Development*, 24, 321-334.
- Argyris, C. (1962). *Interpersonal competence and organizational effectiveness*, Homewood: Dorsey Press.
- Arthur, J.B. (1992). The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills. *Industrial and Labor Relations Review*, 3, 488-506.
- Arthur, J.B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37, 670-687.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Quinn Mills, D. & Walton, R. (1984). *Managing Human Assets*. New York: Free Press.
- Berg, N. van den & Bruijn, E. de (2009). *Het glas vult zich. Kennis over de vormgeving en effecten van competentiegericht beroepsonderwijs; verslag van een review*. 's-Hertogenbosch/Amsterdam: Expertisecentrum Beroepsonderwijs.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Boselie, P. (2002). *Human resource management, work systems and performance: A theoretical-empirical approach*. Dissertation. Rotterdam, Nederland: Erasmus University.
- Bruijn, E., de & Leeman, Y. (2011). Authentic and self-directed learning in vocational education: challenges to vocational educators. *Teaching and Teacher Education*, 27, 694-702.
- Burchielli, R. (2006). The intensification of teachers' work and the role of changed public sector philosophy. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 6, 146-160.
- Commissie Leraren (2007b). *Leerkracht!* Den Haag: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.
- Commissie Oudeman (2010). *Naar meer focus op het MBO*. Den Haag: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.
- DeArmond, M.M., Shaw, K.L. & Wright, P.M. (2009). Zooming in and zooming out: Rethinking school district human resource management. In D. Goldhaber & Delery, J.E. & Doty, D.H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configural performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39, 619-654.
- Eisenhart, K.M. (1985). Control: Organizational and economic approaches. *Management Science*, 31, 134-149.
- Fayol, H. (1949). *General and industrial management*. London: Pitman.
- Gewirtz, S. & Ball, S. (2000). 'From 'Welfarism' to 'New Managerialism': Shifting discourses of school headship in the education marketplace'. *Discourse: Studies in the Cultural Politics of Education*, 21, 253 – 268.
- Hannaway, J. (Eds.), *Creating a new teaching profession* (pp. 53-79). Washington, DC: The Urban Institute.
- Hartman, C. Tops, P.(2005). *Fronlijnsturing. Uitvoering op de publieke werkvloer van de stad*. Den Haag: Kenniscentrum Grote Steden.
- Heneman, H.G.III & Milanowski, A.T. (2004). Alignment of Human resources Practices and Teacher Performance Competency. *Peabody Journal of Education*, 79, 108-125.

- Hesseling, M., Poell, R., Smit, E., Vonk, L. & Woerkom, M. van (2010). *Medezeggenschap en participatie van docenten*. 's-Hertogenbosch/Utrecht: Expertisecentrum Beroepsonderwijs.
- Honingh, M. (2008). *Beroepsonderwijs tussen Publiek en Privaat. Een studie naar opvattingen en gedrag van docenten en midden managers in bekostigde en niet-bekostigde onderwijsinstellingen in het middelbaar beroepsonderwijs*. Dissertatie. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.
- Hoogerwerf, A. (1990). Reconstructing policy theory. *Evaluation and program planning*, 13, 285-291.
- Ingersoll, R.M. (2003). *Who controls over teachers' work? Power and accountability in America's schools*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Inspectie (2010). Kerndocument *Toezichtskader Leraarschap (PO, VO, BVE)*. Utrecht: Inspectie van het Onderwijs.
- Khatri, N., Baveja, A., Boren, S.A. & Mammo, A. (2006). Medical errors and Quality of care: From Control to Commitment. *California Management Review*, 48, 115-141.
- Leune, J.M.G. (2003). Onderwijs en overheid. In N. Verloop, & J. Iodewyck (Eds.) *Onderwijskunde* (pp. 62-104). Groningen: Wolters Noordhoff.
- Lubberman, J., Langejans, M. & Kemper, R. (2012). *Arbeidsmarktanalyse MBO 2011*. Den Haag: Sectorbestuur Onderwijsarbeidsmarkt.
- MBO Raad (2011a). MBO Raad en OCW sluiten akkoord: professionalisering docenten en managers in 5 stappen. Nieuwsbericht op <http://www.mboraad.nl/News.aspx?news=3064>
- MBO Raad (2011b). *Verlengde CAO BVE 2007-2009. Collectieve arbeidsovereenkomst voor beroepsonderwijs en volwasseneneducatie*. Woerden: MBO Raad.
- MBO Raad/OCW (2012). *Bestuursakkoord 2011-2015. Impuls voor verdere professionalisering van medewerkers in het mbo in vijf stappen*. Woerden: MBO Raad.
- Mossholder, K.W., Richardson, H.A. & Settoon, R.P. (2011). Human resource systems and helping in organizations: A relational perspective. *Academy of Management Review*, 36, 33-52.
- Nishii, L. & Wright, P. (2008). Variability within organizations: Implications of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Noordegraaf, M. (2004). *Management in het publieke domein. Issues, instituties en instrumenten*. Utrecht: Couthino.
- O'Brien, P. & Brown, D. (2002). What are teachers saying about new managerialism? *Journal of Educational Enquiry*, 3, 2002.
- OCW (2007). *Actieplan Leerkracht van Nederland*. Den Haag: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.
- OCW (2010). *Nota werken in het onderwijs 2011*. (H. 4). Den Haag: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.
- OCW (2011). *Leraar 2020*. (actielijnen 1 en 2). Den Haag: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.
- OCW (2011). *Actieplan MBO. Focus op Vakmanschap 2011-2015*. Den Haag: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.
- Onderwijsraad (2008). *Partners in onderwijsopbrengst. Naar een sterkere opbrengstgerichtheid in het primair en voortgezet onderwijs*. (H. 4). Den Haag: Onderwijsraad.

- Oosterhof, A. & Streefland, F. (2011). *Competentiegericht onderwijs en de rol van HRM – Beeld van de veranderingen*. 's-Hertogenbosch/Utrecht: Expertisecentrum Beroepsonderwijs.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship Behaviour: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Regeerakkoord. Regeerakkoord VVD-CDA (2011). *Vrijheid en verantwoordelijkheid*. Den Haag.
- Rousseau, D.M. (2001). The idiosyncratic deal: Flexibility versus fairness? *Organizational Dynamics*, 29, 260-273.
- Rowan, B. (1990). Commitment and control: Alternative strategies for the organizational Design of Schools. *Review of Research in Education*, 16, 353-389.
- Runhaar, P. & Sanders, K. (2007). P&O als intermediair tussen management en leraren? Over de wijze waarop P&O de implementatie van integraal personeelsbeleid zou kunnen bevorderen. *Tijdschrift voor HRM*, 56-79.
- Sachs, J. (2001). Teacher Professional Identity: Competing Discourses, Competing Outcomes. *Journal of Education Policy*, 16, 149-161.
- Scheerens, J. & Bosker, R. (1997). *The foundations of educational effectiveness*. Oxford: Pergamon.
- Smith, T.M. & Rowley, K.J. (2005). Enhancing Commitment or Tightening Control: The Function of Teacher Professional Development in an Era of Accountability. *Educational Policy*, 19, 126-152.
- Stuurgroep Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (2010). *Naar meer doelmatigheid in het MBO*. Advies Commissie Kwalificeren & Examineren (Commissie-Hermans & Van Zijl). Den Haag: Stuurgroep Beroepsonderwijs Bedrijfsleven
- Teurlings, C.C.J. & Uerz, D. (2009). *Professionalisering van roc-docenten: zoeken naar verbinding*. Tilburg: IVA beleidsonderzoek en advies.
- Verheul, I. (2003). *Commitment or control? Human resource management practices in female and male-led business*. Scales-paper N200306. Zoetermeer: EIM.
- Walton, R. (1985). From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review*, 63, 76-84.
- Wiersma, H., Teurlings, C., Bogaard, M. van den & Verbiest, E. (2005). *Ruimte voor zelfsturing. Onderzoek naar resultaatverantwoordelijke teams binnen ROC's in het kader van het kort lopend onderwijsonderzoek*. Tilburg: IVA.
- Wonderen, R. van (2005). *Monitor integraal personeelsbeleid in de Bve-sector, derde meting (2005), Eindrapport*. Leiden: Research voor Beleid.

Lijst met afkortingen

BIO	Wet beroepen in het onderwijs
Bve	Beroepsonderwijs en volwasseneneducatie
Cao	Collectieve arbeidsovereenkomst
HRM	Human resource management
Mbo	Middelbaar beroepsonderwijs
MR	Medezeggenschapsraad
NWO	Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO)
OCW	Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
OR	Ondernemingsraad
Po	Primair onderwijs
Roc	Regionaal opleidingscentrum
SBL	Stichting Beroepskwaliteit Leraren
Vo	Voortgezet onderwijs
WMO	Wet medezeggenschap onderwijs
WOR	Wet op ondernemingsraden

Bijlage 1

- 1 Taakbeleid: control HRM-beleid wordt geassocieerd met duidelijk afgebakende taken en banen; een sterke scheiding tussen denken (leiding) en doen (medewerkers) en een nadruk op individuele verantwoordelijkheid. Commitment HRM-beleid wordt geassocieerd met een brede omschrijving van banen en meer taakdifferentiatie; meer teamverantwoordelijkheid en zo het samenbrengen van denken en doen.
- 2 Leiderschap: control HRM-beleid wordt geassocieerd met taakgerichte, directe en formele sturing (transactioneel leiderschap). Commitment HRM-beleid wordt geassocieerd met indirect, interpersoonlijk, charismatisch en democratisch leiderschap (transformationeel leiderschap).
- 3 Organisatiestructuur: control HRM-beleid kan tot uiting komen in een hiërarchische en formele organisatiestructuur met sterke centrale sturing. Commitment HRM-beleid daarentegen komt tot uiting in een platte, informele organisatiestructuur met een hoge mate van decentralisatie van bevoegdheden en verantwoordelijkheden.
- 4 Training en ontwikkeling: control HRM-beleid is geassocieerd met *top-down* en organisatiebreed scholingsbeleid en nadruk op formeel leren. Binnen commitment HRM-beleid hebben medewerkers zelf stem in scholing en is aandacht voor informeel leren en diversiteit binnen de organisatie.
- 5 Participatie: control HRM-beleid wordt geassocieerd met lage medewerkersbetrokkenheid en de betrokkenheid die er is, is geformaliseerd in bijvoorbeeld tevredenheidsonderzoeken. Binnen commitment HRM-beleid is meer ruimte voor medezeggenschap en is hier expliciet beleid voor. De organisatie vindt het belangrijk wat er bij de medewerkers speelt en zal daar ook op informele manieren achter willen komen.
- 6 Beoordeling en beloning: binnen control HRM-beleid worden medewerkers beoordeeld en beloond op basis van functie-inhoud, variabele betaling wordt gebruikt als stimulans en is gericht op het individu. Binnen commitment HRM-beleid vindt functiewaardering plaats op basis van vaardigheden en is variabele beloning gericht om gelijkheid te creëren en groepsresultaten te versterken.
- 7 In- en uitstroombeleid: control HRM-beleid wordt geassocieerd met werven en selecteren op basis van formele criteria zoals diploma's en kwalificaties en vanuit een centraal punt. Commitment HRM-beleid wordt geassocieerd met wervingsbeleid in samenwerking met teams en het beoordelen van kandidaten vanuit teamperspectief. Op uitstroombeleid wordt niet expliciet ingegaan.

Bijlage 2

<i>Beleidsdocumenten landelijk niveau</i>				<i>Beleidsdocumenten sectoraal niveau</i>		
	<i>Actieplan Leerkracht v NL OCW (2007)</i>	<i>Nota Werken Onderwijs OCW, 2011</i>	<i>Leraar 2020 OCW, 2011</i>	<i>Partners in onderwijs Opbrengst Onderwijsraad, 2008</i>	<i>Meer focus in mbo Cie Oudeman, 2010</i>	<i>Professioneel Statuut MBO Raad, 2009 (conform cao BVE, 2011)</i>
Taakbeleid	Control	Taken leraren vooral op primair proces (p. 25)				
	Commitment	Delegeren taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden op teamniveau (p. 22)	Teams geven vorm aan cgo (p. 5)			<i>Werken en professionaliseren in teamverband</i>

<i>Beleidsdocumenten landelijk niveau</i>			<i>Beleidsdocumenten sectoraal niveau</i>			
	<i>Actieplan Leerkracht v NL OCW (2007)</i>	<i>Nota Werken Onderwijs OCW, 2011</i>	<i>Leraar 2020 OCW, 2011</i>	<i>Partners in onderwijs Opbrengst Onderwijsraad, 2008</i>	<i>Meer focus in mbo Cie Oudeman, 2010</i>	<i>Professioneel Statuut MBO Raad, 2009 (conform cao BVE, 2011)</i>
Leiderschap	Control			<p>Personeel aanspreken op opbrengsten (p. 53)</p> <p>Directie heeft een visie op opbrengstgericht werken; doorwerking op teamniveau door o.a. studiedagen (p. 51)</p> <p>Opbrengstgericht werken onderdeel van opleiding leidinggevenden (p. 53)</p>		
	Commitment		<p>Investeren in onderwijskundig leiderschap; competenties om teamontwikkeling te stimuleren (p. 5)</p>	<p>Leidinggevenden ondersteunen personeel in verhogen opbrengst (p. 53)</p>	<p>Bestuurders die inspireren, ruimte bieden, reflecteren, empatisch vermogen, rugdekking medewerkers</p>	

<i>Beleidsdocumenten landelijk niveau</i>				<i>Beleidsdocumenten sectoraal niveau</i>		
<i>Actieplan Leerkracht v NL OCW (2007)</i>		<i>Nota Werken Onderwijs OCW, 2011</i>	<i>Leraar 2020 OCW, 2011</i>	<i>Partners in onderwijs Opbrengst Onderwijsraad, 2008</i>	<i>Meer focus in mbo Cie Oudeman, 2010</i>	<i>Professioneel Statuut MBO Raad, 2009 (conform cao BVE, 2011)</i>
Professionele ontwikkeling	Control	Register van leraren (p. 16) Scholingsfonds (p. 16; 17)	Scholing minder vrijblijvend maken (p. 80) Onbevoegdheid bestrijden (p. 21) Lerarenbeurs (p. 21) Promotiebeurs (p. 80) Begeleiding startende leraren (p. 80)	Scholen voor bevoegdheid (p.11) Leren gericht op voor team- of roc relevante onderwerpen (p.11)	Verplichte bij- en nascholing leraren op gebied van opbrengstgerichtheid (p. 57) Systematische en gestructureerde scholing op gebruik van data m.b.t. opbrengsten (p. 58)	MBO Raad voert regie-inhoud bekwaamheidseisen, werkgevers voeren dat in professionaliseringsbeleid door. Verplichte bij- en nascholing individuele leraren.
	Commitment	Leraren zelf hun leervragen laten stellen (p. 71) Leraren veel mogelijkheden bieden om zichzelf te ontplooiën (p. 75)	Ingebed in teamcontext (p. 11) Leren van elkaar, werkgerelateerd (p. 11)			Organisatie schept ruimte voor medewerkers om zich te blijven ontwikkelen

<i>Beleidsdocumenten landelijk niveau</i>				<i>Beleidsdocumenten sectoraal niveau</i>			
		<i>Actieplan Leerkracht v NL OCW (2007)</i>	<i>Nota Werken Onderwijs OCW, 2011</i>	<i>Leraar 2020 OCW, 2011</i>	<i>Partners in onderwijs Opbrengst Onderwijsraad, 2008</i>	<i>Meer focus in mbo Cie Oudeman, 2010</i>	<i>Professioneel Statuut MBO Raad, 2009 (conform cao BVE, 2011)</i>
Beoordeling en beloning	Control	Funciemix (p. 9; 22) Kwalificatiebeleid (p. 7; 16)	Prestaties leraren omhoog door extra beloning (p. 80; 81). Beloningsbeleid als concurrentiemiddel; nieuwe leraren aantrekken (p. 80; 81) Funciemix (p.75) Gesprekkencyclus (p. 83)	Gesprekkencyclus o.b.v. bekwaamheidsdossier (p. 8) Opbrengstgericht beoordelen (p. 8) Individuele variabele beloning (p. 10) Funciemix, doorbreken gelijkheidscultuur (p. 9)		Consequenties verbinden aan onderhoud bekwaamheidseisen Teamgerichte professionalisering: gericht op onderwijs en werken in teamverband	
	Commitment	Horizontale verantwoording (p. 12; 22)	Teambeloning op basis van teamprestaties (p. 81)	Teamgerichte variabele beloning (p. 10)	Docenten spreken elkaar aan op opbrengsten (p. 53)		Intercollegiale verantwoording
In- en uitstroom	Control						
	Commitment			Leraren ontslaan als daar aanleiding toe is (p.4)			

<i>Beleidsdocumenten landelijk niveau</i>				<i>Beleidsdocumenten sectoraal niveau</i>		
	<i>Actieplan Leerkracht v NL OCW (2007)</i>	<i>Nota Werken Onderwijs OCW, 2011</i>	<i>Leraar 2020 OCW, 2011</i>	<i>Partners in onderwijs Opbrengst Onderwijsraad, 2008</i>	<i>Meer focus in mbo Cie Oudeman, 2010</i>	<i>Professioneel Statuut MBO Raad, 2009 (conform cao BVE, 2011)</i>
Control			Lerarenberaad (p. 10)			Extra advies- en instemmings- bevoegdheden ondernemingsraad Regeling voor werkoverleg leiding en teams
Participatie Commitment	Teams betrekken bij ontwerp en uitvoering onderwijs (p. 22)		Leraren en teams hebben inspraak in onderwijskundig en kwaliteitsbeleid (p. 10)	Beleid om opbrengsten te verhogen ontstaat in nauwe samenwerking tussen bestuurders, leidinggevenden, leraren en ouders (p. 51) Vertaling opbrengsten in beleid gebeurt niet alleen op basis van cijfers (bijv. examenresultaten) maar ook door gesprekken tussen leraren over opbrengsten. (p. 51)		Professionele medewerkers worden actief betrokken bij beleid dat betrekking heeft op hun beroepsuitoefening Professionele autonomie binnen kaders teamtaak en verantwoordelijkheden Dialogo tussen leiding en leraar inzake spanningen tussen individuele autonomie en teamtaken
Samenvattend	Bevat zowel control- als commitmentaspecten. En zowel adviezen en maatregelen; maatregelen betreffen vooral controlaspecten.	Sterke nadruk op controlbenadering.	Veel adviezen commitmentgericht Maatregelen vooral controlgericht	Bevat vooral adviezen Controlgericht (sturing door schoolleiding) en commitmentgericht (horizontale verantwoording en participatie)	Bevat vooral adviezen Vooral controlgericht	Gezien ontstaansredenen grote nadruk op commitment; in twee gevallen in te voeren via controlgerichte maatregelen. Dat dit maatregelen zijn is inherent aan de aard van het document

Bijlage 3

De basis van rechten in de oude WMO en in de WOR en Professioneel Statuut.

<i>Wettelijke grondslag</i>	<i>Oude situatie WMO</i>	<i>Nieuwe situatie WOR</i>	<i>Prof. Statuut (conform art. 25/27 WOR)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Hoofdlijnen van het meerjarig financieel beleid • Belangrijke investeringen of kredieten • Meerjarig financieel beleid 	Adv	Adv	Adv
<ul style="list-style-type: none"> • Beëindiging, belangrijke inkrimping of uitbreiding van de werkzaamheden • Bestuuroverdracht of fusie • Duurzame samenwerking met een andere instelling • Bestuuroverdracht, fusie, splitsing, sluiting van belangrijk deel van de onderneming, inkrimping of uitbreiding, vestiging, samenwerking met andere onderneming 	Adv Adv	Adv	
<ul style="list-style-type: none"> • Aanbod van opleidingen 			Adv
<ul style="list-style-type: none"> • Deelneming aan onderwijskundig project of experiment • Deelneming aan onderwijskundige experimenten voor het personeel • Gevolgen voor personeel van aantal besluiten waarvoor hele MR adviesbevoegdheden heeft • De personele gevolgen van deelneming aan onderwijskundige experimenten 	Adv Inst		Adv Inst
<ul style="list-style-type: none"> • Beleid m.b.t. de organisatie van de school • Wijziging in de organisatie of in de verdeling van bevoegdheden binnen de onderneming • Onderwijskwaliteitsbeleid 	Adv	Adv	Adv
<ul style="list-style-type: none"> • Beleid m.b.t. aanstelling en ontslag van de schoolleiding en het overige personeel • Aanstelling en ontslag van de schoolleiding • Concrete taakverdeling binnen de schoolleiding en het managementstatuut • Benoeming of ontslag van bestuurder • Groepsgewijs werven of inlenen van personeel • Wijziging aanstellings- of ontslagbeleid, ook indien deze wijziging verband houdt met de grondslag van de instelling 	Adv Adv Adv	Adv Adv	Inst
<ul style="list-style-type: none"> • Beleid m.b.t. toelating/verwijdering van leerlingen 	Adv		
<ul style="list-style-type: none"> • Regeling van de vakantie 	Adv		
<ul style="list-style-type: none"> • Verandering van onderwijskundige doelstelling school • Belangrijke verandering van onderwijskundige doelstelling 	Inst		Inst
<ul style="list-style-type: none"> • Vaststelling OER of schoolreglement en schoolgids • Organisatie van de examens 	Inst		Inst
<ul style="list-style-type: none"> • Vaststelling regels arbeidsomstandigheden • Arbeidsomstandigheden, ziekteverzuim of re-integratiebeleid 	Inst	Inst	
<ul style="list-style-type: none"> • Vaststellen modelonderwijsovereenkomst 	Inst		

Wettelijke grondslag	Oude situatie WMO	Nieuwe situatie WOR	Prof. Statuut (conform art. 25/27 WOR)
• Werkreglement en werkoverleg	Inst		
• Reglement werkoverleg om zeggenschap van docenten te regelen: aangelegenheden pedagogisch-didactische aanpak			Inst
• Samenstelling formatie • Formatiebeleid	Inst		Inst
• Nascholing • Personeelsopleiding	Inst	Inst	
• Verlofregeling • Arbeids- en rusttijden • Arbeids- en rusttijden en vakantie	Inst Inst	Inst	
• Taakverdeling en taakbelasting • Taakbelastingsbeleid • Taakverdelingsbeleid, voor zover dit niet in de cao is geregeld	Inst		Inst Inst
• Beleid m.b.t. salarissen, toelagen en gratificaties • Beleid m.b.t. personeelsbeoordeling, functiebeloning en functiedifferentiatie • Belonings- of functiewaarderingsystemen • Personeelsbeoordeling	Inst Inst	Inst Inst	
• Klachtenregeling • Behandeling van klachten	Inst	Inst	
• Verwerken en beschermen van de persoonsgegevens van personeel		Inst	

Bron: Hesseling, Poell e.a., (2010).

Bijlage 4

Uitkomsten survey control- en commitmentpraktijken binnen roc's

		<i>Control</i>			<i>Commitment</i>				
		<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	
Werving en selectie	1 Medewerkers worden puur geselecteerd op basis van formele criteria zoals diploma's, certificaten en kwalificaties (M=5.00, sd=1.51)		1	2	2	3	5	2	Medewerkers worden geselecteerd op basis van formele criteria enerzijds en de mate waarin zij een aanvulling vormen op reeds aanwezige kwaliteiten binnen het team
	2 Werving en selectie is primair een zaak van de centrale HRM-afdeling (M=4.93, sd=1.62)	<i>1</i>	1	2	4	1	4	3	Werving en selectie is primair een zaak van teams
Taakbeleid	3 De taakomschrijving van onderwijsgevend personeel is gedetailleerd en duidelijk afgebakend (M=4.47, sd=1.77)	<i>1</i>	2	5		1	6	1	De taken van onderwijsgevend personeel zijn breed en globaal omschreven
	4 Binnen het taakbeleid ligt de nadruk op de individuele verantwoordelijkheid (M=4.80, sd=.86)	<i>1</i>		1	4	7	3		Binnen het taakbeleid ligt de nadruk op teamverantwoordelijkheid
Leiderschap	5 Leiders geven sturing op een taakgerichte wijze, waarbij de nadruk ligt op taakuitvoering (M=3.8, sd=1.47)	<i>1</i>	2	7	2		4		Leiders geven sturing op een ontwikkelingsgerichte wijze waarbij de nadruk ligt op competentieontwikkeling
	6 Leiders zijn gericht op individuele taakuitoefening (M=4.53, sd=1.73)	<i>1</i>	1	4	5		3	1	Leiders zijn gericht op individuele taakuitvoering en de uitvoering van de teamtaak
	7 Onderwijskundig leiderschap is gecentraliseerd bij enkele functionarissen op de hogere lagen (M=3.60, sd=1.50)	<i>1</i>		5	3	2	3	2	Onderwijskundig leiderschap is verdeeld onder verschillende functionarissen in verschillende lagen
Beoordeling en beloning	8 Beoordeling en beloning is gericht op individuele taakuitvoering (M=2.86, sd=1.75)	<i>1</i>	3	5	1	3	1	1	Beoordeling en beloning is gericht op de individuele taakuitvoering en de taakuitvoering van het team

		<i>Control</i>		<i>Commitment</i>						
	9	Beoordeling en beloning is gericht op behaalde, meetbare resultaten (M=4.21, sd=1.42)	1	2	3	4	5	6	7	Beoordeling en beloning is gericht op competentieontwikkeling
				2	3	2	4	3		
	10	Status van medewerkers is vooral gerelateerd aan formele positie, opleiding en schaal (M=3.23, sd=1.74)	1	2	3	4	5	6	7	Status van medewerkers is vooral gerelateerd aan hun (onderwijskundige) bijdrage aan de organisatie
				1	5	3		3		
Organisatie-structuur	11	De organisatiestructuur kent veel managementlagen (M=4.69, sd=1.82)	1	2	3	4	5	6	7	De organisatiestructuur is 'plat'
				1	1	1	2	3	3	
Professionele ontwikkeling	12	Professionele ontwikkelingsactiviteit en vinden plaats op initiatief van leidinggevenden (M=4.62, sd=1.50)	1	2	3	4	5	6	7	Professionele ontwikkelingsactiviteiten vinden plaats op initiatief van medewerkers
					4	3	2	2	2	
	13	Professionele ontwikkelingsactiviteit en zijn gericht op individuele leervragen (M=4.46, sd=1.51)	1	2	3	4	5	6	7	Professionele ontwikkelactiviteiten zijn gericht op individuele leervragen en leervragen van teams
				1	2		2	6	1	
Participatie	14	Medewerkers hebben inspraak bij beleidsvorming en beslissingen via formele organen zoals OR en MR (M=3.93, sd=1.33)	1	2	3	4	5	6	7	Medewerkers hebben een aanzienlijke bijdrage aan beleidsontwikkeling en beslissingen
				2	4	3	3	2		
	15	Medewerkers hebben geen inzage in het teambudget (m=4.54, 1.86)	1	2	3	4	5	6	7	
			2	3	1	3	1	3		
	16	De stem van medewerkers wordt door het hogere management vooral gehoord door tevredenheidsonderzoeken of functioneringsgesprekken (m=4.14, sd=1.56)	1	2	3	4	5	6	7	De stem van medewerkers wordt door het hogere management vooral gehoord via open dialogen
				2	3	4	3		2	