

**Integraal Personeelsbeleid in
primair en voortgezet onderwijs**

Derde meting van de monitor (2003)

Eindrapport

Een onderzoek in opdracht van de Inspectie van het Onderwijs

Jos Lubberman
Ton Klein

VOORWOORD

De afgelopen twee jaar zijn de eerste en tweede meting uitgevoerd naar de stand van zaken ten aanzien van integraal personeelsbeleid (IPB) in het primair en voortgezet onderwijs. De conclusie over beide metingen was dat veel scholen begonnen waren met de modernisering van hun personeelsbeleid, maar dat een heel aantal punten nog voor verbetering vatbaar zijn. De vorige meting toonde aan dat hier wel enige groei in zat. Dit rapport doet verslag van de derde meting van de monitor Integraal Personeelsbeleid voor het primair en voortgezet onderwijs.

Het onderzoek is uitgevoerd in opdracht van de Inspectie van het Onderwijs. Zij wil - als medeverantwoordelijke voor de kwaliteit van het onderwijs - de ontwikkelingen op dit gebied op de voet volgen. Daarom is de monitor Integraal Personeelsbeleid opgezet. Deze moet inzicht bieden in de actuele stand van zaken rond personeelsbeleid in primair en voortgezet onderwijs, afgezet tegen het einddoel van Integraal Personeelsbeleid: personeelsinstrumenten die op elkaar zijn afgestemd, en personeelsbeleid dat de doelen van de school helpt te realiseren.

Zoals gezegd geeft dit rapport een verslag van de derde meting in het primair en voortgezet onderwijs die Research voor Beleid heeft uitgevoerd. Na een inleiding, die tevens een omschrijving van de onderzoeksgroep bevat, volgt een stand van zaken met betrekking tot de voorwaarden voor IPB: een goede organisatie die voldoende is toegerust om personeelsbeleid uit te voeren en een positieve houding ten aanzien van IPB. Het derde hoofdstuk beschrijft de wijze waarop IPB op de scholen in de praktijk is vormgegeven. Daarbij is bijzondere aandacht voor de mate waarin het gevoerde personeelsbeleid integraal is. Tot besluit volgt in vogelvlucht de stand van zaken op het gebied van IPB in het primair en voortgezet onderwijs. Dit gebeurt aan de hand van een dertiental kernitems. Een samenvatting waarin ook de belangrijkste conclusies staan weergegeven, gaat het geheel vooraf.

Op deze plaats danken we allereerst de leden van de begeleidingscommissie voor hun meedenken en constructieve kritiek in eerdere fasen van het onderzoek en met name Rinske Doehri-Plomp voor haar meedenken in deze derde meting. Ook willen we de directeuren en personeelsvertegenwoordigers van de medezeggenschapsraden danken die (wederom) hebben meegewerkt aan dit onderzoek. Zonder hun medewerking had dit rapport niet tot stand kunnen komen.

Ton Klein
projectleider onderwijs

Inhoudsopgave

SAMENVATTING EN CONCLUSIES 7

1	INLEIDING EN ONDERZOEKSVERANTWOORDING 13
1.1	Aanleiding voor het onderzoek 13
1.2	Centrale vraag 13
1.3	Onderzoeksopzet en respons 14
1.4	Beschrijving responsgroep 17
1.5	Leeswijzer 18
2	DE VOORWAARDEN: ORGANISATIE, TOERUSTING, HOUDING 21
2.1	Organisatie/management 21
2.2	Toerusting voor IPB 25
2.3	Houding 26
2.4	Conclusies 28
3	DE PRAKTIJK: FACETTEN VAN IPB 31
3.1	Verticale integratie 31
3.2	Competentiemanagement en horizontale integratie 32
3.3	Werving en selectie 34
3.4	Opleiding en ontwikkeling 35
3.5	Functioneringsgesprekken 38
3.6	Beoordelen en belonen 40
3.7	Taak- en mobiliteitsbeleid 46
3.8	Conclusies 47
4	DE HOOFDLIJN: IPB IN VOGELVLUCHT 49
4.1	Dertien kernitems 49
4.2	IPB en kenmerken van de school 56
4.3	Conclusies 60

SAMENVATTING EN CONCLUSIES

Inleiding, centrale vraag en opzet van het onderzoek

De Inspectie van het Onderwijs houdt toezicht op de kwaliteit van het onderwijs in Nederland. Daaronder valt ook de kwaliteit van het personeel en personeelsbeleid. Om bij te houden hoe de invoering van Integraal Personeelsbeleid (IPB) verloopt, heeft zij Research voor Beleid opdracht gegeven de *Monitor Integraal Personeelsbeleid* te ontwikkelen. Hierin wordt jaarlijks tussen 2001 en 2005 de stand van zaken rond IPB in kaart gebracht. IPB is daarbij als volgt gedefinieerd:

IPB is de systematische afstemming van kennis en vaardigheden van het personeel op de doelstellingen (inhoudelijk en organisatorisch) van de onderwijsinstelling.

In 2001 en 2002 hebben de eerste metingen van deze monitor plaatsgevonden. Van beide metingen is ook een rapport verschenen. Het rapport dat nu voor u ligt, beschrijft de resultaten van de derde meting (gehouden in het voorjaar van 2003), vergeleken met de eerdere metingen. De centrale vraag in deze derde meting is gelijk aan de voorgaande metingen. De tijdsdimensie staat nu echter nadrukkelijk centraal. De geformuleerde vraagstelling luidt als volgt:

Hoe ver zijn scholen voor primair en voortgezet onderwijs met het voeren van Integraal Personeelsbeleid?

Evenals voorgaande jaren is deze vraag onderzocht door middel van een internetenquête (met de mogelijkheid om een schriftelijke versie te krijgen). De respondenten waren directeuren en personeelsvertegenwoordigers in de medezeggenschapsraad (PMR's) van een steekproef uit de scholen voor primair en voortgezet onderwijs. De scholen waarvan tenminste één respondent vorig jaar deelname had toegezegd zijn voor deze derde meting benaderd. Daarnaast is een aanvullende steekproef van 50 scholen voor primair en 50 scholen voor voortgezet onderwijs getrokken. Nadat alle potentiële respondenten waren gebeld om onder meer hun gegevens te controleren, kregen zij een brief met code en wachtwoord om de vragen op internet te beantwoorden (en eventueel een schriftelijke vragenlijst). De dataverzameling heeft plaatsgevonden vanaf half april tot en met half juni 2003. Vanaf half mei zijn directeuren en PMR's die nog niet hadden gereageerd telefonisch gevraagd dat alsnog te doen. Daarnaast is in de slotfase nog een emailrapel verzonden. In tabel A is de uiteindelijke respons voor alle groepen respondenten te zien.

Tabel A Responsoverzicht

	Directeuren		PMR's	
	po	vo	po	vo
Uit bestand vorige metingen*	566	191	566	191
Aanvullende steekproef	50	50	50	50 +
<i>Totaal aantal mogelijke respondenten vóór screening</i>	<i>616</i>	<i>241</i>	<i>616</i>	<i>241</i>
Niet bereikt/ geweigerd in screening	90	42	73	33 -
<i>Totaal aantal aangeschreven</i>	<i>526</i>	<i>199</i>	<i>543</i>	<i>208</i>
Uiteindelijk gerespondeerd	400	138	411	149
<i>Responspercentage</i>	<i>64,9%</i>	<i>57,3%</i>	<i>66,7%</i>	<i>61,8%</i>

* Als alleen directie of een personeelslid eerder heeft meegewerkt, zijn toch beiden in het bestand opgenomen.

Ontwikkelingen 2001-2003: voorwaarden voor IPB

Voor IPB zijn hier twee soorten voorwaarden onderscheiden, namelijk organisatorische (waaronder ook kwaliteit van het management en voldoende toerusting voor IPB) en mentale voorwaarden (de houding ten opzichte van IPB).

Op het gebied van organisatie en onderwijsdoelen zijn nauwelijks wijzigingen waargenomen. Zo zijn de directeuren nog steeds de belangrijkste actor bij het opstellen van de onderwijsdoelen, gevolgd door de MR en het onderwijzend personeel. Volgens de PMR's in het voortgezet onderwijs wordt deze laatste groep echter wel minder betrokken, terwijl wel meer gebruik gemaakt wordt van externen als onderwijsbegeleidingsdiensten. In de communicatie rond IPB binnen de school heeft zich dit jaar helemaal geen stijging voorgedaan, maar is het met name gestabiliseerd (ten opzichte van vorig jaar). Wel lijkt het aantal IPB-documenten dat op (boven)school(s)niveau is opgesteld fors gestegen. Een punt waar wel wijzigingen zijn aangetroffen, is het volgen van een cursus door directeuren. Meer directeuren dan vorig jaar hebben een cursus voor IPB gevolgd, of zijn daar mee bezig. De directeuren in met name het voortgezet onderwijs achten zich dan ook beter toegerust voor IPB dan vorig jaar. Het vertrouwen van PMR's in de directie op dit aspect blijft hoog, maar is niet toegenomen.

Tot slot zijn er dan nog mentale voorwaarden. Vorig jaar was nog op vrijwel alle houdingsaspecten vooruitgang te zien, in de zin dat belemmeringen minder sterk ervaren werden. Nu lijkt dit in het primair onderwijs te stagneren, terwijl in het voortgezet onderwijs nog wel een kleine groei is aangetroffen. De beschikbare tijd en schoolsituatie worden daar steeds minder als belemmering gezien. Voor beide onderwijssectoren geldt dat de beschikbare financiën steeds minder een belemmering zijn voor de invoering van IPB.

Ontwikkelingen 2001-2003: mate van integratie en personeelsinstrumenten

De I van IPB staat voor integratie. In dit kader vallen twee vormen te onderscheiden. Allereerst is er *verticale integratie*. Dit is de aansluiting van de mogelijkheden van de medewerkers met de doelen van de school.

De tweede vorm is *horizontale integratie*. Hieronder wordt het afstemmen van verschillende onderdelen van het personeelsbeleid op elkaar verstaan. Dit is gemeten aan de hand van het gebruik van competentieprofielen.

Op het punt van verticale integratie is ten opzichte van de vorige meting alles bij het oude gebleven. De aansluiting tussen het personeelsbeleid en de onderwijsdoelen is daarom op vrijwel iedere school nog redelijk tot zeer goed. Ook punten als werving en selectie en het taakbeleid laten geen wijzigingen zien. Bij de horizontale integratie is wel op enkele punten een verandering opgetreden. Zo is het gebruik van competentieprofielen voor het onderwijsgevend personeel in het primair onderwijs toegenomen. Bij het opstellen daarvan wordt de directie wel minder vaak betrokken. Daartegenover staat dat externen als onderwijsbegeleidingsdiensten juist vaker betrokken zijn. Overigens is hier een relativering wel op zijn plaats: hoewel er steeds meer gebruik gemaakt wordt van competentieprofielen, maakt een ruime meerderheid hier nog steeds geen gebruik van.

Op belangrijke punten als functioneringsgesprekken, beoordelingen en beloning komt in navolging van vorig jaar geen toename in 'integraliteit' voor. Vorig jaar werd gesteld dat dit met name op het gebied van beloning riskant is. Reden daarvoor was de gesignaleerde toename van het gebruik van beloningsdifferentiatie, maar die ging niet (altijd) gepaard met op papier vastgelegde criteria (die dus ook niet bij het personeel bekend zijn). Dit jaar lijkt het gebruik van beloningsdifferentiatie zich te stabiliseren. Het gebrek aan 'integraliteit' zou hier wel eens haar tol kunnen eisen, maar ook de onbekendheid van het personeel met de regels voor beloningsdifferentiatie kan hierbij een rol spelen. In het taakbeleid komt wederom naar voren dat wensen van het personeel en een evenredige belasting sterker van invloed zijn dan de onderwijsdoelen en competenties van het personeel. Juist door laatstgenoemde aspecten kan de integratie van taakbeleid in het personeelsbeleid worden verbeterd. Overigens is het mobiliteitsbeleid in het primair onderwijs toegenomen.

Op het gebied van opleiding en ontwikkeling zijn verder twee zaken verbeterd. Allereerst zijn in het primair onderwijs meer persoonlijk ontwikkelingsplannen (POP's)¹ opgesteld, hoewel dit nog steeds een minderheid betreft. Verder zijn in het voortgezet onderwijs volgens de directeuren meer opleidingsfunctionarissen aangesteld. Vermoedelijk betreft het hier niet alleen personen die apart voor deze functie zijn aangesteld, maar is ook de taak aan mensen toegewezen. De PMR's zijn hier namelijk minder goed van op de hoogte.

Ontwikkelingen 2001-2003: de kernpunten van IPB

Een 'deskundigenpanel' heeft in de vorige meting alle vragen in de vragenlijsten beoordeeld op noodzakelijkheid van de informatie in het kader van IPB. Op basis hiervan is een lijst van dertien 'kernitems' samengesteld, die tezamen een beeld geven van de stand van zaken rond IPB. Hieronder zijn deze kernitems weergegeven, overeenkomstig de vragenlijst.

- Acht u zichzelf voldoende toegerust/opgeleid om integraal personeelsbeleid op uw school in te voeren? (alleen gevraagd aan directeuren)
- Hoe goed sluit het personeelsbeleid van uw school op dit moment aan bij de onderwijsdoelen van de school?
- Zijn op uw school competentieprofielen opgesteld voor het onderwijsgevend personeel?
- Wordt bij werving en selectie gebruik gemaakt van competentieprofielen?

¹ Een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) is een hulpmiddel om de ontwikkeling van de competenties van medewerkers systematischer aan te pakken. In de vragenlijst staat de volgende definitie: "Een plan waarin wordt beschreven hoe het personeelslid zich in de richting van voor hem/haar gewenste competenties kan ontwikkelen. Hieronder vallen opleidingen, trainingen en andere vormen van (persoonlijke en beroepsmatige) ontwikkeling zoals intervisie en collegiale consultatie. In een POP is ook beschreven hoe één en ander gefaciliteerd wordt."

- Kunt u met een rapportcijfer aangeven wat u van de kwaliteit van begeleiding van nieuwe medewerkers op uw school vindt?
- Worden op uw school persoonlijk ontwikkelingsplannen opgesteld voor (een deel van) het personeel?
- Is er een regeling/vaste procedure voor het voeren van functioneringsgesprekken op uw school?
- In hoeverre worden de competentieprofielen gebruikt bij de functioneringsgesprekken?
- Kunt u met een rapportcijfer de kwaliteit van de functioneringsgesprekken op uw school aangeven?
- Is er een regeling/vaste procedure voor het voeren van beoordelingsgesprekken?
- Kunt u in een rapportcijfer aangeven wat u van de kwaliteit van de beoordelingsgesprekken vindt?
- Vindt op uw school beloningsdifferentiatie plaats (d.m.v. gratificaties, toeslagen, bijzondere vergoedingen et cetera)?
- Heeft uw school een mobiliteitsbeleid?

Op vier van deze items is bij geen enkele groep een significant verschil met vorig jaar waargenomen:

- aansluiting personeelsbeleid bij onderwijsdoelen (verticale integratie)
- de mate waarin competentieprofielen bij werving en selectie gebruikt worden
- het rapportcijfer voor de kwaliteit van functioneringsgesprekken
- het rapportcijfer voor de kwaliteit van beoordelingsgesprekken.

In tabel B is voor alle groepen respondenten te zien voor welke kernitems de antwoorden (statistisch significant) vooruit zijn gegaan ten opzichte van de eerste meting. Bovendien zijn cursief de kernitems weergegeven die vorig jaar ook een vooruitgang lieten zien ten opzichte van de eerste meting.

Tabel B Veranderingen in kernitems door de jaren heen (directeuren en PMR's)

Directeuren po	PMR's po
<i>Competentieprofielen voor onderwijsgevend personeel</i>	<i>Persoonlijk ontwikkelingsplannen opgesteld</i>
<i>Persoonlijk ontwikkelingsplannen opgesteld</i>	
Procedure functioneringsgesprekken	
Mobiliteitsbeleid	

Directeuren vo	PMR's vo
Toegerust voor IPB	Competentieprofielen opgesteld
Cijfer kwaliteit begeleiding	
Competentieprofielen gebruikt in fg's	
Procedure beoordelingsgesprekken	

Noot: de cursief gedrukte kernitems waren in 2002 ook al significant gestegen ten opzicht van 2001

Alle dertien kernitems overziend, blijkt op geen enkel kernitem door *alle* groepen respondenten (PMR's én directeuren in primair én voortgezet onderwijs) vooruitgang te zijn geboekt. Ook vorig jaar was dat niet het geval. IPB ontwikkelt zich kennelijk niet helemaal gelijkmatig over de onderwijssectoren, en ook worden niet alle veranderingen direct helder gecommuniceerd (zodat wijzigingen zonder vertraging bij zowel directeuren als PMR's zichtbaar zouden zijn). Verder geldt dat een drietal kernitems vorig jaar ook al waren gestegen. Ondanks deze stijging worden competentieprofielen en persoonlijke ontwikkelingsplannen op een minderheid van de scholen opgesteld.

De omvang van de school blijkt soms een factor van betekenis. Scholen met veel leerlingen (in combinatie met een meer verstedelijkte omgeving) hebben in het primair onderwijs een voorsprong ten opzichte van kleine in het opstellen van competentieprofielen en beloningsdifferentiatie. Als het om het aantal vestigingen gaat, doen kleinere scholen het iets beter voor wat betreft regelingen voor beoordelingsgesprekken (volgens PMR's). In het voortgezet onderwijs hebben de grote scholen met veel leerlingen soms een voorsprong (op voldoende toegerust, opstellen competentieprofielen en mobiliteitsbeleid), maar indien ook naar het aantal vestigingen wordt gekeken, vaker een achterstand (op verticale integratie, gebruik competentieprofielen, waardering functionerings- en beoordelingsgesprekken). Verstedelijking leidt in het voortgezet onderwijs niet tot positieve effecten op IPB.

In vergelijking met de vorige meting blijkt denominatie minder vaak samen te hangen met de kernitems. In het voortgezet onderwijs vertonen ze alleen bij beloningsdifferentiatie enige verschillen. Hoewel nog maar een minderheid van de scholen beloningsdifferentiatie gebruikt, hanteren de openbare en algemeen-bijzondere scholen dit instrument iets vaker dan de rest. In het primair onderwijs speelt denominatie een belangrijkere, maar nog steeds bescheiden rol. Ook hier springen de openbare scholen er over het algemeen het meest positief uit. Het betreft echter 'slechts' het opstellen van competentieprofielen, regeling functioneringsgesprekken, beloningsdifferentiatie (allen PMR's) en mobiliteitsbeleid (directeuren).

Conclusie

Tot slot het antwoord op onderstaande vraag, rekening houdend met de tijdsdimensie:

Hoe ver zijn scholen voor primair en voortgezet onderwijs met het voeren van Integraal Personeelsbeleid?

Kijkend naar de voorwaarden voor IPB dan zien we voornamelijk een vooruitgang in het voortgezet onderwijs: directeuren achten zich beter toegerust voor het invoeren van IPB dan voorgaande jaren. Ook de beschikbare tijd en de schoolsituatie wordt in het voortgezet onderwijs steeds minder als een belemmering ervaren. In het primair onderwijs is er weinig veranderd in de voorwaardelijke sfeer. Een uitzondering hierop vormen de beschikbare financiën: deze lijken voor beide onderwijssectoren steeds minder een belemmering te vormen voor de invoering van IPB.

Bij de verschillende onderdelen van IPB is het algemene beeld dat er zich weinig groei heeft voorgedaan. Op belangrijke punten als de verticale en horizontale integratie treedt stabilisatie op. Met name in het primair onderwijs is nog wel een kleine stijging zichtbaar, maar dat is nooit bij zowel de directeuren als de PMR's zichtbaar. Wel lijkt de communicatie tussen de directie

en de PMR's te verbeteren: de verschillen tussen directie en PMR's zijn hier en daar kleiner. Bij de vorige meting kwam dit ook al naar voren.

Al met al is de conclusie dan ook gerechtvaardigd dat IPB nog niet op het gewenste niveau zit (dat vergt echter ook tijd), maar zeer langzaam groeit. Daarmee sluit deze meting aan bij de conclusie uit de vorige meting¹. Voor de conclusie dat IPB tot stilstand komt is het nog iets te vroeg. Wel zien we dat de belangrijkste verbeteringen zich in de voorwaardelijke sfeer voordoen en minder in belangrijke aspecten van IPB. Met dit laatste bedoelen we met name de aansluiting van de mogelijkheden van de werknemers op de doelen van de school (verticale integratie) en het afstemmen van de verschillende onderdelen van personeelsbeleid op elkaar (horizontale integratie). Deze conclusie komt overeen met een verdiepingsstudie die is uitgevoerd naar aanleiding van de tweede meting van deze monitor.² Daaruit bleek dat scholen vooral behoefte hebben informatie over de manier waarop men IPB daadwerkelijk op school kan invoeren.

Bij de resultaten van deze IPB-monitor dient wel opgemerkt te worden dat de metingen elkaar redelijk snel opvolgen, terwijl de invoering van IPB veel tijd vergt en stapje voor stapje gaat. In de volgende meting(en) zal moeten blijken hoe de invoering van IPB zich verder ontwikkelt. *Daarbij is het ook van belang af te spreken wanneer er sprake is van een volledige invoering van IPB. Aandacht voor de invoering van IPB, met het oog op het gestelde doel in 2005, blijft de komende tijd in elk geval wel nodig.*

¹ Vorig jaar is geconcludeerd dat scholen langzaam op weg zijn naar een integraal personeelsbeleid.

² Lubberman, J. en Klein, T. (2003), *De diepte in met Integraal Personeelsbeleid. Een verdiepende studie naar de invoering van IPB in het PO en VO*. Leiden: Research voor Beleid.

1 INLEIDING EN ONDERZOEKSVERANTWOORDING

1.1 Aanleiding voor het onderzoek

Sinds enkele jaren staat het personeelsbeleid in het onderwijs in de schijnwerpers. Onder de noemer *Integraal Personeelsbeleid (IPB)* werken scholen aan een modern personeelsbeleid, waarin de ontwikkeling van het onderwijzend en ondersteunend personeel de ruimte krijgt. Bovendien is het personeelsbeleid nauw verbonden met de doelen van de school. In de eerste nota 'Maatwerk voor morgen' (1999) van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen (OCW) wordt integraal personeelsbeleid als volgt gedefinieerd:

Integraal Personeelsbeleid is de systematische afstemming van kennis en vaardigheden van het personeel op de doelstellingen (inhoudelijk en organisatorisch) van de onderwijsinstelling.

Bij de introductie van IPB zijn gelden beschikbaar gesteld met als doel een goede invoering hiervan op de instellingen zelf. Hierover zijn in de onderwijs-CAO 1999-2000 afspraken gemaakt, die nader zijn uitgewerkt tussen het ministerie van OCW en de Vereniging van Samenwerkende Werkgeversorganisaties in het Onderwijs (VSWO). Per 1 augustus 2005 dienen instellingen voor primair en voortgezet onderwijs conform deze afspraken IPB te voeren.

De Inspectie van het Onderwijs houdt toezicht op de kwaliteit van het onderwijs in Nederland, en daarbij hoort ook de kwaliteit van het personeel en personeelsbeleid. Ze wil daarom graag weten hoe het staat met de invoering van IPB. Daartoe heeft de inspectie Research voor Beleid opdracht gegeven de *Monitor Integraal Personeelsbeleid* te ontwikkelen, die tussen 2001 en 2005 jaarlijks de stand van zaken rond IPB in kaart brengt. In 2001 en 2002 zijn de eerste twee metingen gehouden en gerapporteerd¹. Het rapport dat nu voor u ligt, beschrijft de resultaten van de derde meting (gehouden in het voorjaar van 2003), vergeleken met de voorgaande metingen.

1.2 Centrale vraag

Evenals in de voorgaande metingen, staat de volgende vraag centraal:

Hoe ver zijn scholen voor primair en voortgezet onderwijs met het voeren van Integraal Personeelsbeleid?

Deze vraag loopt als rode draad door de gehele monitor. Na de eerste meting is de tijdsdimmensie aan de vraag toegevoegd, zodat ook de verschillen tussen de huidige meting en

¹ J.H.J. Berger & A.S. Klein, *Monitor integraal personeelsbeleid. Rapport van de eerste meting (2001) in primair en voortgezet onderwijs*, Leiden, september 2001.

J.H.J. Berger & A.S. Klein, *Integraal Personeelsbeleid in primair en voortgezet onderwijs. Eindrapport van de tweede meting (2002) in primair en voortgezet onderwijs*, Leiden, september 2002.

voorgaande metingen aan het licht komen. Het gaat daarbij om een ontwikkeling *in de richting van*, waarbij een schaal van 'geen IPB' tot 'volledig IPB'¹ valt voor te stellen. In dit rapport zullen de verschillen tussen de drie metingen aan de orde komen.

1.3 Onderzoeksopzet en respons

Onderzoeksinstrument

In deze derde meting is, evenals de voorgaande metingen, gestart met een voorfase waarin de vragenlijst is aangepast. Omdat de monitor over meerdere jaren loopt, is het natuurlijk wenselijk de vragenlijst zoveel mogelijk gelijk te houden. Daarom zijn de aanpassingen niet ingrijpend geweest. Bij de derde meting is op basis van de ervaringen met de tweede meting een enkele vraag toegevoegd en bij sommige open vragen zijn antwoordcategorieën toegevoegd.

De methode die daarvoor gebruikt is, is de 'expert-raadpleging': een groep deskundigen heeft cijfers gegeven voor de mate waarin verschillende items essentieel zijn voor IPB. Als alle deskundigen een item een lage waarde toekenden, is zo'n item geschrapt.

Kernitems

De vragenlijst behandelt uitgebreid de verschillende aspecten van het personeelsbeleid op een school. Er bestaat echter ook behoefte om aan de hand van de essentiële vragen over IPB een beeld te schetsen van de huidige stand van zaken. Daartoe heeft er voorafgaande aan de tweede meting een 'expert-raadpleging' plaatsgevonden. Een groep deskundigen heeft cijfers gegeven voor de mate waarin verschillende items essentieel zijn voor IPB. De dertien hoogst gewaardeerde items vormen de zogenaamde *kernitems*. Deze geven tezamen een beknopt overzicht van IPB, en dienden daarom als basis voor de individuele terugkoppelingen aan de scholen. De kernitems worden ook in dit rapport behandeld. Dat gebeurt zowel in de hoofdstukken twee en drie, waarin de resultaten van alle vragen uit de vragenlijst staan beschreven, als in het vierde hoofdstuk 'IPB in vogelvlucht'. In dit laatste hoofdstuk komen alleen de *kernitems* aan bod.

Werving en screening van respondenten

De opzet van de monitor omvat het bevragen van steeds hetzelfde 'panel' scholen. Van elk van deze scholen wordt een lid van de directie en een personeelsvertegenwoordiger uit de medezeggenschapsraad (hierna afgekort tot PMR) benaderd. In eerste instantie zijn daarom alle scholen waarvan vorig jaar tenminste één respondent heeft toegezegd aan het onderzoek mee te willen werken, opnieuw benaderd. Om een mogelijk paneleffect tegen te gaan, alsmede consequenties van eventuele enquêtemoeieid bij de bestaande respondenten, is dit jaar wederom een aanvullende steekproef getrokken van 50 scholen voor primair en 50 voor voortgezet onderwijs.

Alle scholen die voor deelname in aanmerking komen, zijn gebeld. Daarbij is geprobeerd zowel de betreffende directeur als de PMR te spreken om hen te vragen mee te werken aan de derde meting. Daarbij zijn de persoonlijke gegevens gecontroleerd dan wel aangevuld. Ook is de potentiële respondenten gevraagd of zij een internetaansluiting hebben. De dataverzameling vindt namelijk primair via internet plaats. Er is echter ook een mogelijkheid de

¹ De lezer zal zich wel wat kunnen voorstellen bij 'volledig IPB', maar objectieve criteria ontbreken hiervoor. Naar verwachting zullen aan deze criteria in de vierde en vijfde meting expliciet aandacht worden besteed.

vragenlijst schriftelijk in te vullen. Indien een respondent van hiervan gebruik heeft gemaakt zijn de lijsten vervolgens door medewerkers van Research voor Beleid verwerkt.

Respons

De vragenlijst heeft ongeveer twee maanden op het net gestaan, van half april tot en met half juni 2003. Na een maand zijn alle respondenten die tot dan toe niet of gedeeltelijk hadden gereageerd gebeld met de vraag de vragenlijst alsnog in te leveren. Tegen het einde van de responsperiode heeft nog een extra e-mailrappel plaatsgevonden. Het uiteindelijke resultaat is een respons van 64,1%. Tabel 1.1 geeft een gedetailleerder overzicht van de respons.

Tabel 1.1 Responsoverzicht

	Directeuren		PMR's	
	po	vo	po	vo
Uit bestand vorige metingen*	566	191	566	191
Aanvullende steekproef	50	50	50	50+
<i>Totaal aantal mogelijke respondenten vóór screening</i>	<i>616</i>	<i>241</i>	<i>616</i>	<i>241</i>
Niet bereikt/ geweigerd in screening	90	42	73	33-
<i>Totaal aantal aangeschreven</i>	<i>526</i>	<i>199</i>	<i>543</i>	<i>208</i>
Uiteindelijk gerespondeerd	400	138	411	149
<i>Responspercentage</i>	<i>64,9%</i>	<i>57,3%</i>	<i>66,7%</i>	<i>61,8%</i>

* Als alleen directie of een personeelslid eerder heeft meegewerkt, zijn toch beiden in het bestand opgenomen.

De responspercentages wijken dit jaar enigszins af van vorig jaar. Alle percentages zijn gedaald, variërend van een verwaarloosbare daling voor de PMR in het primair onderwijs (van 67,0% in 2002 naar 66,7% nu), tot een grotere daling voor directeuren in het primair onderwijs (van 66,5% in 2002 naar 61,8% nu). De daling in de responscijfers is niet opzienbarend, maar dient wel in de gaten te worden gehouden. Uit opmerkingen van respondenten blijkt dat men de volgende meting niet meer mee zal willen werken, ondermeer omdat ze de vragenlijst te lang vinden.

Deelname aan eerdere metingen

Een punt waaraan in dit type monitoronderzoek aandacht besteed moet worden, zijn mogelijke gevolgen van jaarlijkse bevraging aan dezelfde groep respondenten; de zogenoemde paneleffecten. Om deze paneleffecten tegen te gaan, zijn jaarlijks 50 scholen voor primair en 50 scholen voor voortgezet onderwijs aan de meting toegevoegd. Directeuren en PMR's kunnen dus meerdere jaren hebben meegewerkt, of slechts aan één meting. Tabel 1.2 geeft voor de respons op de derde meting aan hoe deze verdeeld is naar deelname aan eerdere metingen.

Tabel 1.2 Respons derde meting verdeeld naar deelname eerdere metingen

Deelname	Directeuren		PMR's				Totaal			
	po	vo	po	vo						
	aantal	% aantal	% aantal	% aantal	% aantal	%	%	%		
Alle drie	258	65%	59	43%	245	60%	63	42%	625	57%
Meting 2 en 3	48	12%	32	23%	47	11%	40	27%	167	15%
Meting 1 en 3	46	12%	15	11%	66	16%	12	8%	139	13%
Meting 3 (eerder aangeschreven)	15	4%	7	5%	22	5%	8	5%	52	5%
Meting 3 (nieuw toegevoegd)	33	8%	25	18%	31	8%	26	17%	115	10%
Totaal	400	100%	138	100%	411	100%	149	100%	1098	100%

Uit de tabel blijkt dat het merendeel (85%) van de respondenten reeds eerder aan een meting van de monitor heeft meegewerkt. De overige 15% heeft voor de eerste maal deelgenomen. Voor de dertien kernitems is nagegaan of sprake is van een paneleffect. Zoals in hoofdstuk 4 zal blijken, komt dat eigenlijk niet voor.

De Inspectie van het Onderwijs heeft bij de start van deze derde meting aangegeven, dat de mogelijkheid bestaat dat scholen die nog niet zover zijn met de invoering van IPB wellicht niet meewerken aan een vervolgmeting. Daarom is voor scholen (gesplitst naar directeuren en PMR's) die vorig jaar wel, maar dit jaar niet hebben meegedaan, voor de antwoorden op de kernitems nagegaan of zij afwijken van de scholen die aan beide metingen hebben meegedaan. Om dit zo zuiver mogelijk te houden, heeft de vergelijking plaatsgevonden met de resultaten van de tweede meting. Uit de analyses is gebleken dat alleen voor mobiliteitsbeleid bij directeuren in het primair onderwijs en het cijfer voor beoordelingsgesprekken in volgens PMR's in het primair onderwijs een afwijking optreedt tussen beide groepen. De overige 50 vergelijkingen tonen geen significante verschillen aan. Op basis hiervan valt te concluderen dat het niet meewerken aan een vervolgmeting losstaat van het resultaat dat de school op een eerdere meting behaalde.

Verdeling directeuren en PMR naar scholen

In totaal hebben 1.098 respondenten de vragenlijsten ingevuld. Zij zijn verdeeld over 666 scholen. Van 432 scholen hebben zowel de directie als de PMR gereageerd. Van de overige scholen hebben alleen de directie of PMR de lijst ingevuld. In tabel 1.3 is een overzicht gegeven van het aantal scholen waarvan zowel de directie als PMR hebben gereageerd, of slechts één van beide.

Tabel 1.3 Aantal scholen naar respons van directie en/of PMR

Gereageerd	po	vo	Totaal			
	aantal	% aantal	% aantal	%		
Zowel directie als PMR	325	67%	107	59%	432	65%
Alleen directie	75	15%	30	17%	105	16%
Alleen PMR	86	18%	43	24%	129	19%
Totaal	486	100%	180	100%	666	100%

Schriftelijk versus internet

De verhouding tussen internet en schriftelijke respons staat in tabel 1.4.

Tabel 1.4 Internet en schriftelijke respons

	Directeuren		PMR's					
	po	vo	po		vo			
	aantal	% aantal	% aantal	% aantal	aantal	%		
Internet	323	81%	111	80%	274	67%	107	72%
Schriftelijk	77	19%	27	20%	137	33%	42	28%
Totaal	400	100%	138	100%	411	100%	149	100%

Evenals vorig jaar vullen de meeste respondenten de lijsten in via Internet. Het deel dat schriftelijk de lijst invult is vrijwel even groot als bij de vorige meting. Ook nu kiest de PMR eerder voor schriftelijk dan de directeuren.

Individuele terugkoppeling resultaten

Alle directeuren die tijdig hebben gereageerd, ontvangen dit najaar (evenals voorgaande jaren) een terugkoppeling. Deze bestaat uit de dertien vragen uit de vragenlijst die als kernitems zijn aangemerkt, waarin hun eigen antwoorden werden weergegeven en vergeleken met de verdeling van antwoorden in de totale groep directeuren (van respectievelijk primair en voortgezet onderwijs). Met deze terugkoppeling kunnen zij (als ze aan een eerdere meting hebben meegewerkt) hun antwoorden vergelijken met hun eigen antwoord en het totaal van de vorige metingen.

Schoolportretten

Evenals vorig jaar maakt de Inspectie van het Onderwijs – mede op basis van de gehouden enquête – zogeheten schoolportretten van scholen waarop IPB al relatief ver ontwikkeld is. Deze dienen als kwalitatieve verdieping op de onderzoeksresultaten uit dit rapport, en kunnen ter inspiratie worden gebruikt door andere scholen die met IPB bezig zijn. Deze schoolportretten worden in het najaar van 2003 gemaakt.

1.4 Beschrijving responsgroep

Om een indruk te geven in hoeverre de uiteindelijke groep responderende scholen (responsgroep) een afspiegeling vormt van alle scholen voor primair en voortgezet onderwijs, is op twee kenmerken een vergelijking gemaakt tussen de verdeling in de responsgroep en de verdeling over heel Nederland: de omvang van de school en de denominatie.

Omvang van de school

De omvang van de school is hier vastgesteld op basis van het aantal leerlingen. De scholen voor primair onderwijs in de respons blijken gemiddeld 226 leerlingen te hebben; het landelijk gemiddelde was 215¹. In het voortgezet onderwijs wijkt het gemiddelde meer af: de onderzoekspopulatie heeft daar gemiddeld 1496 leerlingen tegen het landelijk gemiddelde van 1114¹. Voor beide populatiegemiddelden geldt wel dat de peildatum een jaar eerder ligt dan het aantal leerlingen waarmee het responsgemiddelde is berekend. Het lijkt er desondanks op dat met name de iets grotere scholen hebben gereageerd.

¹ Bron: OCenW in kerncijfers 2003, peiljaar 2001-2002.

Denominatie

In onderstaande tabel (1.5) is de verdeling naar denominatie voor de responsgroep te zien. Deze is vergeleken met de verdeling over alle Nederlandse scholen.

Tabel 1.5 Verdeling denominaties

	po		vo	
	Respons ¹	Populatie ²	Respons ¹	Populatie ²
Openbaar	31%	34%	33%	28%
Rooms-Katholiek	31%	30%	33%	28%
Protestants-Christelijk	27%	30%	17%	23%
Algemeen bijzonder	7%	7%	8%	11%
Overig	5%	0%	9%	10%

De verdeling van denominaties in de respons en in de populatie wijken niet significant van elkaar af. Hierdoor lijkt het erop dat de steekproef een goed beeld schetst van de populatie op dit punt.

1.5 Leeswijzer

De opbouw van het rapport is vergelijkbaar met het rapport van de tweede meting. Het volgende hoofdstuk bevat informatie over de ontwikkelingen in de voorwaarden voor IPB; in hoeverre zijn scholen er nu meer 'klaar' voor dan een jaar geleden? Omdat er tussen de eerste en de tweede meting over het algemeen weinig verschillen waren, ligt de nadruk in deze rapportage op de significante verschillen³ tussen de huidige en de vorige meting. Indien er tussen de tweede en de eerste meting sprake was van een significant verschil, en daarmee mogelijk ook tussen de derde en de eerste meting, dan is dit in de tekst vermeld. De items die niet verschillen komen slechts kort aan bod.

Het derde hoofdstuk is de kern van de zaak. Hier komen diverse facetten van IPB aan de orde, zoals de mate waarin het personeelsbeleid is afgestemd op de onderwijsdoelen (de zogenoemde verticale integratie), de stand van zaken rond de invoering van competentie management in po en vo, en hoe de diverse personeelsinstrumenten ontwikkeld en op elkaar afgestemd worden (horizontale integratie). Ook hier vormen de verschillen tussen de derde en tweede meting het uitgangspunt.

In het vierde hoofdstuk tenslotte wordt aan de hand van de dertien kernitems een beknopt beeld geschetst van de ontwikkeling van IPB tot nu toe; ook wordt daarbij de vraag beantwoord in hoeverre kenmerken van de school van invloed zijn op het al of niet 'slagen' van IPB.

¹ Bron: Inspectie van het Onderwijs.

² Bron: OCenW in kerncijfers 2003, peiljaar 2001-2002.

³ Significantie wil zeggen dat de gevonden verschillen *niet* op toeval berusten. In deze rapportage is getoetst op het 95%-niveau. Bij nominale variabelen is gebruik gemaakt van de chi-kwadraat-toets en Cramer's V, bij ordinale variabelen de Spearman-correlatie. De respondenten die 'weet ik niet' antwoordden, zijn bij de berekening van significantie altijd buiten beschouwing gelaten. Tenzij anders vermeld, zijn deze respondenten ook bij de presentatie van resultaten buiten beschouwing gelaten.

Een kort overzicht van de belangrijkste bevindingen en conclusies staat voorin in dit rapport als 'samenvatting en conclusies'.

Achtergrondkenmerken

Grootte, denominatie en andere kenmerken van de school en de respondent (aantal vestigingen, grootte van het bestuur, al dan niet vorig jaar deelgenomen in de monitor, wijze van invullen) kunnen van invloed zijn op de uitkomsten. Om te controleren voor de invloed van deze kenmerken is gekeken naar significante samenhang met de uitkomsten op de dertien afzonderlijke kernitems. Deze items zijn namelijk geschetst als de belangrijkste items uit de monitor. Aangetroffen significante effecten voor deze items zijn expliciet vermeld in hoofdstuk 4.

2 DE VOORWAARDEN: ORGANISATIE, TOERUSTING, HOUDING

Integraal Personeelsbeleid komt nooit 'uit de lucht vallen', maar wordt altijd ingepast in de bestaande structuur en cultuur van een schoolorganisatie. Daarom moeten de schoolorganisatie en de mensen die daar deel van uitmaken 'klaar' zijn voor IPB. Dat vereist een passende structuur, voldoende toerusting in de vorm van voorlichting en opleiding, en een visie op personeelsbeleid bij zowel management als personeel.

Dit hoofdstuk behandelt die voorwaarden voor IPB. De eerste paragraaf beschrijft de veranderingen in enkele organisatieaspecten, waaronder de vastgestelde onderwijsdoelen. Vervolgens gaat paragraaf 2.2 in op de specifieke toerusting voor IPB bij management en personeel en de vraag of men zich 'klaar' acht IPB in te voeren op de eigen school. De derde paragraaf behandelt het cultuuraspect, de houding die leidinggevenden en personeelsvertegenwoordigers hebben ten aanzien van bijvoorbeeld het nut van IPB. In de vierde paragraaf volgen enkele conclusies.

2.1 Organisatie/management

Een school die klaar is voor IPB kent een organisatiestructuur die is afgestemd op de doelen van de school; de onderwijsdoelen zoals die worden gepubliceerd in de schoolgids. Respondenten is gevraagd hoe goed de aansluiting van de organisatiestructuur op de onderwijsdoelen is. Voor de directeuren zijn wederom geen significante veranderingen ten opzichte van de vorige metingen te zien. Volgens ongeveer tweederde van de directeuren is de aansluiting van de structuur op de onderwijsdoelen tamelijk of zeer goed. Bij de PMR's is vergeleken met de vorige meting ook geen verandering opgetreden. Ook daar geeft nu weer tweederde van de respondenten aan dat de aansluiting tamelijk of zeer goed is. Wel was de PMR in het primair onderwijs in de tweede meting meer tevreden dan in de eerste meting. Dat beeld blijft in deze derde meting dus gehandhaafd. De PMR in het voortgezet onderwijs is (met 48% tamelijk of zeer goed) significant minder tevreden dan de PMR in het primair onderwijs (67%) én de directie in het voortgezet onderwijs (eveneens 67%).

Naast een goede afstemming van de organisatiestructuur op de onderwijsdoelen moeten voor de invoering van IPB ook zaken als managementinformatie op orde zijn. Aan de directeuren is derhalve gevraagd in hoeverre zij tevreden zijn met de managementinformatie die hen ter beschikking staat. In tabel 2.1 zijn de antwoorden voor de laatste twee metingen te zien.

Tabel 2.1 'Hoe tevreden bent u over de managementinformatie die u ter beschikking staat (o.a. personeelsadministratie en verzuimregistratie)?' (directeuren 2003 en 2002)

	2003		2002	
	po	vo	po	vo
Zeer tevreden	8%	12%	4%	7%
Tevreden	66%	57%	68%	57%
Tevreden noch ontevreden	21%	20%	24%	25%
Ontevreden	6%	12%	3%	12%
Zeer ontevreden	0%	0%	1%	0%
<i>Aantal cases*</i>	<i>400</i>	<i>138</i>	<i>420</i>	<i>137</i>

* Het aantal cases kan per tabel variëren, doordat 'schriftelijke' respondenten soms niet iedere vraag hebben ingevuld. Dergelijke cases zijn dan buiten beschouwing gelaten. Ook de categorie weet ik niet' varieert en blijft in de meeste tabellen buiten beschouwing.

Uit de tabel blijkt dat een ruime meerderheid van de directeuren evenals vorig jaar wel tevreden is over de managementinformatie die hen ter beschikking staat. Voor het voortgezet onderwijs zijn er geen significante wijzigingen met de vorige metingen. Ook in het primair onderwijs lijken nauwelijks veranderingen te zijn. De verdeling wijkt daar voor 2003 echter wel significant af van 2002 en daarmee ook van 2001. In het primair onderwijs zijn de directeuren door de jaren heen meer uitgesprokener positief over de te beschikking staande managementinformatie.

Aan het begin van deze paragraaf kwamen de onderwijsdoelen al ter sprake. Een voorwaarde voor IPB is dat deze richting geven aan het handelen binnen de school. Daarom is gevraagd naar de betrokkenheid van diverse geledingen bij het opstellen van deze doelen, en naar de bekendheid van de doelen bij deze geledingen. Het gaat dan om het bestuur, de directie, de MR, het onderwijzend en ondersteunend personeel en ouders van leerlingen.

De directie is in navolging van de voorgaande metingen nog steeds de belangrijkste actor bij het opstellen van de doelen. Ze wordt daarbij wederom op de voet gevolgd door de MR (met name in het voortgezet onderwijs) en het gehele onderwijzend personeel (met name in het primair onderwijs). Ten opzichte van de vorige meting zijn enkele wijzigingen opgetreden. Zo is de betrokkenheid van het onderwijzend personeel volgens de PMR's in het voortgezet onderwijs significant afgenomen. Gaf 70% in 2002 nog aan die betrokkenheid tamelijk tot zeer sterk te vinden, nu is dat gedaald naar 60%. Ook noemen zowel directeuren als PMR's in het primair onderwijs significant vaker 'overige' betrokkenen, zoals onderwijsbegeleidingsdiensten en samenwerkingsverbanden met andere scholen.

Het merendeel van de verschillende betrokkenen is volgens de directeuren en PMR's bekend met de onderwijsdoelen. Dit geldt echter niet voor ouders van leerlingen en het onderwijs ondersteunend personeel. Daar is het merendeel (bijna) niet tot enigszins bekend met de doelen. Volgens directeuren in het primair onderwijs is de bekendheid bij het ondersteunend personeel wel licht (significant) gestegen.

Communicatie rond IPB

Om IPB te doen slagen is het zaak dat het management van scholen helder over het proces communiceert. Dat kan allereerst door het opstellen van een IPB-beleidsdocument of im-

plementatieplan, waarin IPB concreet naar de school wordt 'vertaald'. Afgelopen jaar is aan de directeuren en PMR's voor het eerst gevraagd of een dergelijk plan op schoolniveau was opgesteld (tabel 2.2), indien dat niet het geval was is gevraagd of het plan dan op bovenschools-/bestuursniveau was opgesteld (tabel 2.3). De vraag is op deze wijze uitgesplitst, aangezien de Inspectie van het Onderwijs vermoedde dat op veel scholen deze plannen/documenten juist op het bovenschoolse niveau worden ontwikkeld. Bij vergelijkingen met voorgaande jaren dient hiermee rekening gehouden te worden.

Tabel 2.2 Is er een IPB-beleidsstuk of –implementatieplan op *schoolniveau*?

	Directeuren		PMR's	
	po	vo	po	vo
Ja	34%	47%	31%	49%
Nee	63%	51%	33%	37%
Weet niet	3%	1%	36%	14%
<i>Aantal cases</i>	399	137	402	147

Uit voorgaande tabel blijkt dat een (kleine) minderheid op dit moment een IPB-beleidsstuk op schoolniveau heeft opgesteld. Deze percentages zijn echter ten opzichte van vorig jaren wel fors gestegen, met name in het voortgezet onderwijs. In 2001 bestond er volgens 24% van de directeuren een plan, in 2002 wat dat al volgens 33% van de directeuren het geval en nu is dat 47%. Als ook gekeken wordt naar het bovenschoolsniveau (zie tabel 2.3) dan stijgt dit percentage nog meer. Let wel, de vraagformulering is gewijzigd!

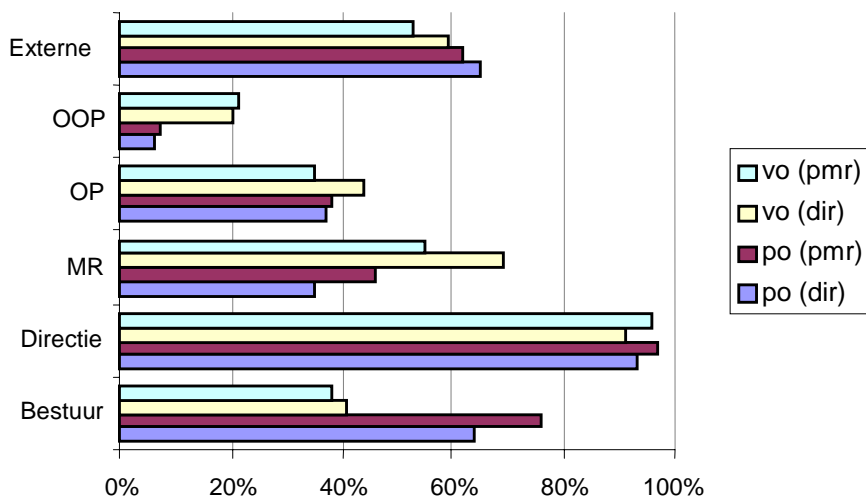
Tabel 2.3 Is er een IPB-beleidsstuk of –implementatieplan op *bovenschools-/bestuursniveau*?

	Directeuren		PMR's	
	po	vo	po	vo
Ja	44%	28%	28%	19%
Nee	48%	68%	25%	47%
Weet niet	7%	4%	47%	34%
<i>Aantal cases</i>	261	72	276	74

Uit beide tabellen tezamen valt op te maken, dat een meerderheid van de scholen (63%) op schoolniveau, hetzij bovenschoolsniveau een IPB-beleidsstuk of –implementatieplan heeft opgesteld. Hoe dit zich verder ontwikkelt moet uit de vierde meting blijken. Verder blijkt dat PMR's (met name in het primair onderwijs) niet weten of er een IPB-document op school- dan wel bovenschoolsniveau is.

De mate waarin de diverse actoren, zoals bestuur, directie, MR, onderwijzend en ondersteunend personeel en externe deskundigen betrokken zijn bij het opstellen van het IPB-document is niet significant gewijzigd ten opzichte van vorig jaar. Wel zijn er enkele verschillen tussen de mate waarin de diverse actoren tamelijk tot zeer sterk betrokken zijn én het oordeel daarover van de respondenten (zie figuur 2.1).

Figuur 2.1 Percentage actoren dat tamelijk tot zeer sterk betrokken is bij opstellen IPB-document



Zoals uit tabellen 2.2 en 2.3 naar voren kwam, weten PMR's (met name in het primair onderwijs) niet of er een IPB-document is op school- dan wel bovenschoolsniveau. Het is dan ook niet verwonderlijk dat de MR evenals voorgaande jaren niet vaak betrokken is bij het opstellen van dit document. Hoewel de directeuren in het primair en voortgezet onderwijs hier significant positiever over zijn dan de PMR's zelf. Verder blijkt uit figuur 2.1 dat PMR's en directeuren in het primair onderwijs (significant) met elkaar van mening verschillen over de betrokkenheid van het bestuur en het onderwijzend personeel. De verschillen tussen primair en voortgezet onderwijs zijn vrijwel overal significant, met uitzondering van de betrokkenheid van directeuren, externen (beiden voor PMR's en directeuren) en het onderwijzend personeel (alleen directeuren).

Los van het IPB-document is bij de PMR's ook gepeild of volgens hen de MR voldoende op de hoogte is gebracht van de concrete implicaties van IPB voor de school. Dat is gedaan door middel van de stelling: "De MR is voldoende op de hoogte van wat integraal personeelsbeleid inhoudt voor onze school." (zie tabel 2.4).

Tabel 2.4 Stelling: De MR is voldoende op de hoogte van wat integraal personeelsbeleid inhoudt voor onze school (PMR's 2003 en 2002)

	2003		2002	
	po	vo	po	vo
Zeer mee oneens	5%	7%	5%	6%
Mee oneens	31%	14%	32%	19%
Eens noch oneens	25%	18%	25%	18%
Mee eens	37%	47%	36%	47%
Zeer mee eens	2%	14%	2%	10%
<i>Aantal cases</i>	<i>403</i>	<i>147</i>	<i>409</i>	<i>145</i>

In tegenstelling tot vorig jaar zijn er nu geen significante verschillen aangetroffen met de vorige meting. De reacties op deze stelling verschilden tussen de eerste en tweede meting nog sterk. Zo bleek in het voortgezet onderwijs dat het aantal PMR's dat het (zeer) met de stel-

ling eens is, was gestegen van ongeveer een derde naar meer dan de helft. In het primair onderwijs was de relatieve verandering nog sterker: het aantal PMR's dat de MR voldoende op de hoogte vindt was meer dan verdubbeld. Bij de vorige meting werd geconcludeerd dat dit lijkt te wijzen op een sterke toename van de communicatie over IPB richting MR, hetzij binnen hetzij buiten de school. Deze gestegen toename in communicatie lijkt nu dus niet doorgezet, maar wel behouden.

Kwaliteit van het management

Een onmisbare voorwaarde voor de succesvolle invoering van IPB is een competent management op de scholen. Door het IPB-bureau zijn negen 'leiderschapskenmerken' beschreven waarover het management moet beschikken in het kader van IPB, namelijk:

- Visie
- Strategisch sturend
- Teamgericht
- Coachend
- Faciliterend
- Besluitvaardig
- Resultaatgericht
- Onderhandelingsvaardig
- Veranderingsvaardig

Aan directeuren en PMR's is gevraagd in hoeverre deze negen eigenschappen van toepassing waren op respectievelijk henzelf en de manager met wie zij het meeste te maken hadden. Daarin zijn ten opzichte van de vorige metingen nauwelijks veranderingen opgetreden: op een schaal van 0 tot 3 ('niet van toepassing' tot 'geheel van toepassing') plaatsen de directeuren zichzelf voor de meeste eigenschappen tussen de 1,7 en 2. De enige significante wijziging komt naar voren bij de directeuren in het primair onderwijs. Zij vinden zichzelf ten opzichte van de vorige metingen iets meer faciliterend. Zowel directeuren als PMR's vinden voor vrijwel alle aspecten dat de schoolleiders grotendeels over de kenmerken beschikken. PMR's in het voortgezet onderwijs wijken hier echter iets van af. Daar zijn de kenmerken teamgericht en coachend volgens de meeste respondenten enigszins aanwezig¹.

2.2 Toerusting voor IPB

Behalve het beschikken over bepaalde eigenschappen, dient het management zich ook actief over IPB te informeren. In algemene zin is gevraagd of men een training of cursus in het kader van IPB heeft gevolgd, en of men die binnen een jaar ging volgen.

Ten opzichte van de vorige metingen blijkt het percentage directeuren dat een cursus heeft gevolgd of nu volgt, voor zowel primair als voortgezet onderwijs significant gestegen te zijn. In deze meting gaf 53% van de directeuren in het primair (45% in 2002 en 29% in 2001) en 60% in het voortgezet onderwijs (46% in 2002 en 27% in 2001) aan een training of cursus rond IPB gevolgd te hebben. Wat de toekomstplannen betreft zijn er geen significante verschillen met vorig jaren. Dat wil zeggen dat nog steeds (ruim) éénderde deel van de directeuren zegt volgend jaar (waarschijnlijk) een opleiding te volgen op het gebied van IPB.

¹ Deze constatering is gebaseerd op de 'modus'; de meest voorkomende waarde dus. Dat wil bij de hier gehanteerde vierpuntsschaal niet zeggen dat meer dan de helft van de respondenten deze mening is toegedaan, maar wel dat deze waarde bij onderlinge vergelijking van de vier categorieën als meest aangekruiste te voorschijn komt.

Het doel van deze opleidingen is uiteindelijk dat het management voldoende toegerust is om IPB op een goede manier in de school in te voeren. Daarom is in algemene zin aan de directeuren gevraagd: 'Acht u zichzelf voldoende toegerust/opgeleid om integraal personeelsbeleid op uw school in te voeren?' In tabel 2.5 zijn de resultaten hiervan weergegeven.

Tabel 2.5 Acht u zichzelf voldoende toegerust/opgeleid om IPB op uw school in te voeren? (directeuren 2003 en 2002)

	2003		2002	
	po	vo	po	vo
Ruim voldoende	17%	17%	12%	11%
Voldoende	56%	65%	51%	53%
Voldoende noch onvoldoende	21%	14%	27%	28%
Onvoldoende	6%	4%	9%	7%
Ruim onvoldoende	0%	0%	0%	1%
<i>Aantal cases</i>	<i>400</i>	<i>138</i>	<i>424</i>	<i>138</i>

Tabel 2.5 toont aan dat een ruime meerderheid van de directeuren zich voldoende toegerust vindt om IPB in te voeren. In beide onderwijssectoren zijn bovendien (lichte) stijgingen te zien in de mate van toerusting. In tegenstelling tot het verschil tussen de eerste en de tweede meting voor het voortgezet onderwijs, is de stijging voor deze onderwijssector nu wel significant. Tussen 2001 en 2002 zagen we een significante stijging voor het primair onderwijs. Deze stijging zet zich niet verder voort.

Als 'spiegelbeeld' van deze vraag naar toerusting is de PMR's gevraagd in hoeverre zij de directies in staat achten IPB op een goede manier in te voeren. Evenals vorig jaar is iets meer dan de helft van de PMR's in het voortgezet onderwijs en bijna driekwart in het primair onderwijs het (zeer) eens met de stelling "Ik acht de directie van onze school in staat IPB op een goede manier in te voeren." De verdeling van antwoorden wijkt daarmee niet af van de vorige metingen.

2.3 Houding

Voor een succesvolle invoering van IPB, moeten betrokkenen de waarde van IPB inzien. Bovendien moeten zij er voldoende op vertrouwen dat IPB op de school in te voeren valt. Immers, als managers of personeel menen dat IPB een nieuwe naam voor 'oud' personeelsbeleid is, is de kans dat veranderingen tot stand komen klein. De motivatie van betrokkenen is belangrijk, en daarom is in de monitor ook expliciet aandacht voor de houding ten opzichte van IPB. Door middel van een aantal stellingen is gepeild hoe directeuren en PMR's denken over IPB.

In tegenstelling tot 2002 (in de vergelijking met 2001) zijn nu nauwelijks significante verschillen waar te nemen tussen deze meting en de vorige meting. Alleen voor de directeuren in het voortgezet onderwijs wijkt bij twee aspecten de mening in deze meting af van de vorige twee, namelijk de situatie van de school en de beschikbare tijd. Hieronder volgt een nadere beschrijving.

Algemeen

In hoeverre zien respondenten IPB als nuttig? Dat is gepeild door middel van de stelling: "Het nut van IPB is voor mij helder." Na de stijging van vorig jaar heeft dit jaar geen significante wijziging meer plaatsgevonden. In tabel 2.6 en 2.7 staan de exacte uitkomsten.

Tabel 2.6 Stelling 'het nut van IPB is voor mij helder' (directeuren 2003 en 2002)

	Directeuren			
	2003		2002	
	po	vo	po	vo
Zeer mee oneens	1%	1%	2%	1%
Mee oneens	3%	3%	5%	4%
Eens noch oneens	8%	6%	8%	7%
Mee eens	64%	57%	65%	63%
Zeer mee eens	24%	33%	20%	25%
<i>Aantal cases</i>	<i>400</i>	<i>138</i>	<i>424</i>	<i>138</i>

Tabel 2.7 Stelling 'het nut van IPB is voor mij helder' (PMR's 2003 en 2002)

	PMR's			
	2003		2002	
	po	vo	po	vo
Zeer mee oneens	1%	2%	1%	1%
Mee oneens	15%	2%	17%	6%
Eens noch oneens	14%	14%	20%	13%
Mee eens	62%	61%	52%	56%
Zeer mee eens	9%	22%	9%	24%
<i>Aantal cases</i>	<i>408</i>	<i>147</i>	<i>411</i>	<i>145</i>

Voor PMR's in het primair onderwijs is het nut van IPB (significant) minder helder dan voor hun collega's uit het voortgezet onderwijs. Ook lopen zij significant achter bij de directeuren in het primair onderwijs. Zestien procent van deze PMR's in het primair onderwijs ziet geen nut in IPB, bij de overige groepen respondenten is dat aandeel vier procent.

Mogelijke belemmeringen voor IPB

Naast de stelling over het nut van IPB, dat meer een algemeen beeld geeft van de houding ten opzichte van IPB, zijn ook enkele stellingen voorgelegd die mogelijke belemmeringen voor de invoering aan het licht kunnen brengen.

Allereerst is daarvoor de volgende stelling voorgelegd: "De situatie op mijn school maakt het onmogelijk IPB in te voeren." De directeuren in het voortgezet onderwijs zijn het hier significant meer mee oneens dan bij de voorgaande meting. Vijfennegentig procent van hen is het (zeer) oneens met de stelling, terwijl dit percentage de voorgaande jaren rond de 80% lag. Dat wil dus zeggen dat meer directeuren beter met IPB uit de voeten kunnen, dan wel de situatie op de school beter onder controle hebben. In het primair onderwijs is overigens 84% van de directeuren het oneens met de stelling. De PMR's vertonen voor deze stelling helemaal geen significante verschillen met vorig jaar. Van hen is 80% in het primair en 83% in het voortgezet onderwijs het (zeer) oneens met de stelling.

Een andere stelling die aan directeuren is voorgelegd is: "Het ontbreekt me aan tijd om me met IPB bezig te houden." Ook hier is voor het voortgezet onderwijs een significant verschil

aangetroffen met de vorige meting. Was vorig jaar nog één derde (35%) van de directeuren het (zeer) oneens met de stelling, nu is dat gestegen naar de helft (52%) van de directeuren in het voortgezet onderwijs. In het primair onderwijs is 45% het (zeer) oneens met de stelling. Leek vorig jaar 'geen tijd' aan kracht te verliezen in het primair onderwijs, nu lijkt dit het geval voor het voortgezet onderwijs. De verklaring voor het primair onderwijs zou hier ook op kunnen gaan. Toen is geopperd dat de directeuren wellicht in toenemende mate 'geen tijd' gelijk stellen aan 'geen prioriteit' en ordenen zij de prioriteiten dus anders, zodat IPB hoger op de agenda komt. Nadere analyse leert dat de mate waarin deze belemmering wordt ervaren vrij sterk positief samenhangt met het gevoel of de situatie op school het invoeren van IPB onmogelijk maakt.

Aan de directeuren is verder gevraagd een inschatting te maken van het draagvlak voor IPB. Op de stelling: "Er is weinig draagvlak onder het personeel voor het invoeren van IPB" zijn geen significante wijzigingen geconstateerd ten opzichte van de vorige meting en tussen het primair en voortgezet onderwijs. In totaal is iets meer dan de helft (56%) het (zeer) oneens met de stelling, terwijl één tiende (11%) het (zeer) eens is met de stelling. Op de meeste scholen lijkt volgens de directeuren dus wel draagvlak onder het personeel te bestaan.

Vorig jaar leek het argument dat er te weinig geld voor IPB is aan kracht te verliezen, gelet op de reacties op de stelling "Er is voldoende geld beschikbaar om IPB op onze school op een goede manier in te voeren". Zowel bij directeuren als PMR's was er een significante stijging van respondenten die het daar mee eens waren. De daling heeft zich niet voortgezet, maar wel gestabiliseerd. Dit jaar zijn er namelijk geen significante wijzigingen ten opzichte van de vorige meting. Nog steeds is een minderheid van de directeuren (25%) en PMR's (23) het (zeer) eens met de stelling.

Onderlinge samenhang houdingsaspecten

De in deze paragraaf besproken stellingen zijn voor de diverse afzonderlijke groepen (PMR's en directeuren van primair en voortgezet onderwijs) onderling tegen elkaar afgezet. Hieruit blijkt dat de meningen op de meeste aspecten onderling een significante samenhang vertonen. De sterkte van deze samenhang komt echter nooit boven de 0.40 uit. Opvallend is dat het aspect 'geld' daar enigszins van afwijkt. Voor de directeuren in het primair onderwijs is er geen verband met 'draagvlak', terwijl in het voortgezet onderwijs naast 'geld' ook geen samenhang wordt gevonden tussen 'nut' en 'beschikbare tijd'. Voor de PMR's geldt verder dat daar in het voortgezet onderwijs geen samenhang is gevonden tussen 'geld' en 'situatie' en tussen 'geld' en 'nut'. Het lijkt erop dat de beschikbare financiën voor de respondenten steeds minder een belemmering zijn voor de invoering van IPB.

2.4 Conclusies

Nadat vorig jaar de conclusie is getrokken dat, alle besproken voorwaarden overziend, het de goede kant op gaat met de voorwaarden voor IPB, volgt nu een iets andere conclusie. Hoewel het nog steeds goed gaat met de voorwaarden, lijkt de groei te stagneren. Vorig jaar werden weliswaar ook nauwelijks spectaculaire stijgingen gevonden, maar wel een algemene groei. Die ontbreekt nu. Waarschijnlijk heeft dat nu ook te maken met de vorig jaar geconstateerde relatief snelle opeenvolging van meetmomenten. Meer in detail is het volgende te concluderen:

- Op het gebied van organisatie en onderwijsdoelen zijn nauwelijks wijzigingen waar genomen. Zo zijn de directeuren nog steeds de belangrijkste actor bij het opstellen van de

onderwijsdoelen, gevolgd door de MR en het onderwijzend personeel. Deze laatste groep wordt echter wel minder betrokken volgens de PMR's in het voortgezet onderwijs, terwijl wel meer gebruik gemaakt wordt van externen als onderwijsbegeleidingsdiensten.

- De communicatie rond IPB was vorig jaar opvallend verbeterd. Dit jaar heeft zich daarin geen verdere stijging voorgedaan, maar is het met name gestabiliseerd. Wel lijkt het aantal IPB-documenten dat op (boven)school(s)niveau is opgesteld fors gestegen.
- Meer directeuren dan vorig jaar hebben een cursus voor IPB gevolgd, of zijn daar mee bezig. Met name de directeuren in het voortgezet onderwijs achten zich dan ook beter toegerust voor IPB dan vorig jaar. Het vertrouwen van PMR's in de directie op dit aspect blijft hoog, maar is in de loop der jaren niet toegenomen.
- Vorig jaar was op vrijwel alle houdingsaspecten vooruitgang te zien, in de zin dat belemmeringen minder sterk ervaren werden. Nu lijkt dit in het primair onderwijs te stagneren, terwijl in het voortgezet onderwijs nog wel een kleine groei is aangetroffen. De beschikbare tijd en schoolsituatie worden daar steeds minder als belemmering gezien. Dezelfde conclusie kunnen we trekken ten aanzien van de beschikbaarheid van geld: dit lijkt de houding van de directeuren en PMR's ten opzichte van IPB steeds minder te beïnvloeden.

3 DE PRAKTIJK: FACETTEN VAN IPB

Dit hoofdstuk behandelt IPB zoals het in de scholen is ontwikkeld, vergeleken met de vorige meting. Daarbij gaan de eerste twee paragrafen in op de centrale thema's verticale en horizontale integratie (waarbij een link wordt gelegd met respectievelijk de onderwijsdoelen van de school en competentie management). De paragrafen 3.3 tot en met 3.7 beschrijven de vormgeving van IPB op het concrete niveau van personeelsinstrumenten. Daarbij wordt steeds aangegeven hoe ver die instrumenten ontwikkeld zijn (bijvoorbeeld in hoeverre een verbinding met de doelen van de school is gerealiseerd). In paragraaf 3.8 volgen de conclusies uit het voorgaande.

3.1 Verticale integratie

De I in IPB staat voor integraal. Deze integratie kan horizontaal en verticaal zijn. Deze paragraaf behandelt de verticale integratie. Dat is als volgt te definiëren:

“Verticale integratie omvat het systematisch afstemmen van kennis en vaardigheden van de medewerkers op de visie en missie en de hiervan afgeleide inhoudelijke, onderwijskundige en organisatorische doelen van de school, ingebed in de eigen strategische positie in de omgeving.”¹

De mogelijkheden van de medewerkers moeten dus door IPB verbonden worden met de doelen van de school.

Voor een beeld van verticale integratie in algemene zin, is respondenten gevraagd hoe goed de aansluiting tussen het personeelsbeleid en de onderwijsdoelen van de school is. Was er in 2002 ten opzichte van 2001 nog een lichte verandering te zien in deze aansluiting, nu zijn er geen significante verschillen met de vorige meting. In tabel 3.1 staat aangegeven hoe de verschillende groepen tegen de aansluiting aankijken.

Tabel 3.1 Aansluiting tussen het personeelsbeleid en de onderwijsdoelen van de school

	Directeuren		PMR's	
	po	vo	po	vo
Zeer goed	7%	6%	7%	2%
Tamelijk goed	47%	47%	56%	41%
Redelijk	37%	37%	29%	32%
Matig	8%	10%	6%	15%
Slecht	1%	0%	2%	8%
Zeer slecht	0%	0%	0%	1%
<i>Aantal cases</i>	<i>393</i>	<i>138</i>	<i>376</i>	<i>142</i>

Uit de tabel blijkt dat de meerderheid van de respondenten de aansluiting tussen het personeelsbeleid en de onderwijsdoelen tamelijk tot zeer goed acht, met uitzondering van de PMR's in het voortgezet onderwijs. Indien de categorie 'redelijk' ook wordt meegenomen is

¹ IPB Bureau, *IPB instrumenten*, Den Haag, 2001.

zelfs sprake van een ruime meerderheid (overal meer dan driekwart). De PMR's en directeuren in zowel primair als voortgezet onderwijs verschillen overigens significant met elkaar van mening.

Ook is gepeild in hoeverre de wensen en behoeften van de medewerkers en de doelen van de organisatie samenvallen. Als deze met elkaar op gespannen voet staan, kan dat het voeren van goed personeelsbeleid bemoeilijken. De reacties wijken niet significant af van die van vorig jaren. Een meerderheid van de directeuren en PMR's kiest voor de middencategorie "soms komen wensen en behoeften van medewerkers en de doelen overeen, soms liggen zij uit elkaar". In het primair onderwijs is dat iets meer dan de helft, in het voortgezet onderwijs rond de driekwart. Minder dan vijf procent van de respondenten vindt dat deze (altijd) uit elkaar liggen.

De mate van verticale integratie moet vooral ook blijken uit de manier waarop de doelen van de school verwerkt zijn in verschillende aspecten van het personeelsbeleid, zoals taakbeleid, de functioneringsgesprekken et cetera. Daarom komt de mate van verticale integratie juist ook in de volgende paragrafen aan de orde.

3.2 Competentiemanagement en horizontale integratie

Naast verticale integratie is er ook horizontale integratie. Deze is als volgt gedefinieerd:

*"Horizontale integratie omvat het afstemmen van verschillende instrumenten waarover een organisatie kan beschikken bij het vormgeven en uitvoeren van het personeelsbeleid."*¹

Hierbij gaat het dus om de integratie van verschillende onderdelen van het personeelsbeleid. In deze monitor wordt de horizontale integratie gemeten aan de hand van competentie-management; het werken met *competentieprofielen*. Een competentieprofiel is in de vragenlijst gedefinieerd als:

"Een competentieprofiel is een beschrijving van benodigde kennis, bekwaamheden en gedragskenmerken die de (toekomstige) medewerker op een specifieke positie heeft/ zou moeten hebben (bijvoorbeeld 'vakmatige beheersing', 'samenwerking') en het niveau waarop deze kenmerken aanwezig zijn of zouden moeten zijn. Naast opleiding en werkervaring zijn ook persoonskenmerken hierin opgenomen. Een competentieprofiel is daarmee specifiek op de functie afgestemd."

Het gebruik van dezelfde competentieprofielen in allerlei onderdelen van het personeelsbeleid garandeert een goede stroomlijning, en zorgt ervoor dat de capaciteiten van het personeel optimaal worden benut.

Om met competentie-management aan de slag te gaan, is het uiteraard nodig dat men op de hoogte is van het bestaan ervan. In de internetvragenlijst is daarom de vraag opgenomen 'weet u wat competentieprofielen zijn?' Pas als een respondent 'nee' antwoordde, kreeg hij/zij de definitie te zien die in de vorige alinea is aangehaald². Vrijwel iedere directeur geeft aan be-

¹ IPB Bureau (ibid.).

² In de schriftelijke vragenlijst is deze vraag niet opgenomen, aangezien het daar niet te voorkomen is dat mensen

kend te zijn met competentieprofielen. Deze bekendheid is onder directeuren in het primair onderwijs zelfs nog significant toegenomen, van 73% in 2001 naar 90% vorig jaar en 96% dit jaar. In het voortgezet onderwijs ligt de bekendheid op 98%, waar die in 2002 op 91% en 2001 op 82% lag. Onder PMR's is de bekendheid veel lager. Toch is ook daar een significante toename te zien. Zo is in het primair onderwijs de bekendheid de afgelopen drie metingen gestegen van 39% en 50% naar 58%. In het voortgezet onderwijs is de bekendheid zelfs gestegen van 48% naar 62% en 80% in 2003. Niettemin zegt dus nog een groot deel van de PMR's niet te weten wat competentieprofielen zijn. Zelfs éénderde van de PMR's die aan een eerdere meting hebben meegewerkt, geven aan niet te weten wat competentieprofielen zijn, terwijl hen vorig jaar wel de definitie is voorgeschoteld. Een verklaring hiervoor zou overigens kunnen zijn dat iemand anders dan bij de voorgaande meting(en), namens de PMR de lijst heeft ingevuld.

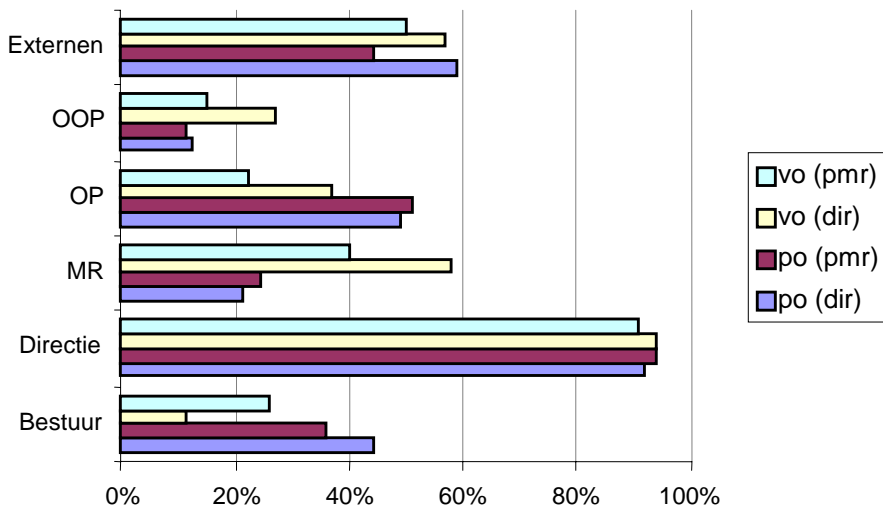
Het gebruik van competentieprofielen lijkt voor het primair onderwijs wederom enigszins toegenomen in het afgelopen jaar. Vorig jaar was volgens 22% van de directeuren in het primair onderwijs voor tenminste een deel van het onderwijsgevend personeel zo'n profiel opgesteld (tegenover 16% in 2001), dit jaar volgens 34%. In het voortgezet onderwijs is bij de directeuren geen significante wijziging opgetreden. Daar geeft nu 44% van de directeuren aan dat voor (een deel van) het onderwijsgevend personeel competentieprofielen zijn opgesteld. Dit is wel aanzienlijk hoger dan in 2001 toen dit percentage voor directeuren 28% bedroeg. De reacties van de PMR's vertonen juist een omgekeerd verschil. Daar heeft zich in het primair onderwijs geen significante wijziging voorgedaan (nu 23%) en in het voortgezet onderwijs juist wel. In het voortgezet onderwijs is nu volgens 39% van de PMR's voor (een deel van) het onderwijsgevend personeel een competentieprofiel opgesteld. Dit is een significante stijging van 18% ten opzichte van 2002 en 2001.

De toename van het werken met competentieprofielen blijkt evenals bij de vorige meting vooral het onderwijsgevend personeel ten goede te komen. Er is geen significante verandering gevonden in het aantal directeuren en PMR's dat aangeeft dat (voor een deel van) het onderwijs ondersteunend personeel competentieprofielen zijn opgesteld.

Aan de respondenten die aangaven dat competentieprofielen op hun school zijn opgesteld, is gevraagd in hoeverre een aantal groepen binnen de school betrokken zijn (geweest) bij het opstellen van die profielen. In figuur 3.1 is voor de verschillende groepen het percentage respondenten weergegeven dat inschat dat de actor tamelijk tot zeer sterk bij het opstellen van de competentieprofielen is betrokken.

Figuur 3.1 Percentage actoren dat tamelijk tot zeer sterk betrokken is bij het opstellen van competentieprofielen

alvast doorlezen naar de definitie. De reacties zijn dus alleen gebaseerd op degenen die de vragenlijst via internet hebben ingevuld.



Ten opzichte van de vorige meting zijn vrijwel geen significante veranderingen opgetreden. Alleen bij de directeuren in het primair onderwijs komen twee significante wijzigingen naar voren tussen deze en de vorige meting. Allereerst is de betrokkenheid van de directie licht verminderd. Gaf vorig jaar nog 83% van de directeuren aan dat ze zeer sterk betrokken waren, nu is dat gedaald naar 66% (met name ten gunste van de categorie 'tamelijk sterk'). Tegenover deze licht minder sterke betrokkenheid van de directie staat volgens de directeuren in het primair onderwijs een sterkere betrokkenheid van externen. Vorig jaar gaf 36% aan dat deze groep tamelijk tot zeer sterk waren betrokken, nu is dat gestegen naar 59%.

De verbinding tussen horizontale en verticale integratie is gelegd door de vraag of de opgestelde competentieprofielen zijn afgestemd op de onderwijsdoelen van de school. Onder de directeuren is geen verandering ten opzichte van de vorige metingen: vrijwel iedereen (89%) zegt ja. In het voortgezet onderwijs is dit percentage zelfs 99%, tegenover 84% in het primair onderwijs. De reacties van PMR's in het primair onderwijs zijn ook vrijwel gelijk gebleven. In het primair onderwijs geeft 92% van de PMR's aan dat de competentieprofielen zijn afgestemd op de onderwijsdoelen. In het voortgezet onderwijs ligt dit percentage op 88%.

3.3 Werving en selectie

Een doelbewuste inzet van personeel begint al bij de werving en selectie van dat personeel. Opgestelde competentieprofielen kunnen daarbij een belangrijke rol spelen en bevorderen de horizontale integratie. Tweederde van de directeuren (67%) geeft aan dat competentieprofielen worden gebruikt bij de werving en selectie van personeel wat vergelijkbaar is met de voorgaande metingen. Tussen het primair en voortgezet onderwijs en met de PMR's (75%) zijn er geen significante verschillen.

Naast integratie is het ook belangrijk dat de werving en selectie zelf kwalitatief in orde zijn. Zo is het verstandig de wervingsstrategie af te stemmen op het soort kandidaat dat wordt verlangd. Daarom is de directeuren gevraagd 'Kiest u wervingskanalen op basis van de gewenste kandidaat?' De antwoorden hierop verschillen niet significant met de vorige meting. In het voortgezet onderwijs zegt ruim driekwart (78%) dat de wervingskanalen meestal of al-

tijd gekozen worden op basis van de gewenste kandidaat. Met het primair onderwijs bestaat wel een significant verschil. Daar geeft 60% van de directeuren aan dit meestal of altijd te doen.

Een ander aspect van de kwaliteit van werving en selectie is een regelmatige evaluatie. Een dergelijke evaluatie kan leiden tot een betere strategie. Het percentage directeuren en PMR's dat aangeeft de activiteiten te evalueren is niet significant gewijzigd ten opzichte van de vorige meting. Daarmee kunnen we concluderen dat de vorig jaar geconstateerde daling in het po zich niet verder doorzet. In 2003 geeft bijna driekwart (73%) van de directeuren in het voortgezet onderwijs aan de activiteiten te evalueren. Dit verschilt significant van de directeuren in het primair onderwijs (63%) en de PMR's in het voortgezet onderwijs (49%). Van de PMR's in het primair onderwijs geeft (56%) aan dat de activiteiten worden geëvalueerd.

Als het wervings- en selectieproces is doorlopen en een nieuwe medewerker is aangenomen op de school, is het belangrijk dat deze niet aan zijn of haar lot wordt overgelaten, maar goed begeleid wordt in de beginperiode op de school. Over de begeleiding van nieuwe medewerkers hebben de respondenten zich uitgesproken door middel van een rapportcijfer. Het gemiddelde cijfer is voor de directeuren in het primair onderwijs 7,1 en voor het voortgezet onderwijs 7,5.

In het voortgezet onderwijs betekent dat een significante stijging met de voorgaande metingen (was 7,3). Voor de PMR's zijn er geen significante wijzigingen ten opzichte van de vorige metingen. In het primair onderwijs geven zij gemiddeld een 6,6 en in het voortgezet onderwijs een 6,8.

3.4 Opleiding en ontwikkeling

Ontwikkeling van het personeel is een kernpunt binnen IPB. Zo is het voor een steeds betere afstemming van de vaardigheden van het personeel op de doelen van de school soms noodzakelijk bepaalde vaardigheden (competenties) te ontwikkelen. Dat kan door middel van een training of cursus, maar ook door docenten een kijkje in elkaars keuken te geven, bijvoorbeeld in collegiale consultatie of intervisie. De afgelopen jaren bleken deze 'nieuwe' manieren van leren steeds meer in gebruik te raken. Tabel 3.2 geeft een overzicht van de andere manieren van leren die volgens PMR's en directeuren in de plannen aan bod komen.

Tabel 3.2 Andere manieren van leren dan opleidingen en cursussen in nascholingsplannen (en ontwikkelingsplannen)*

	Directeuren		PMR's	
	po	vo	po	vo
Collegiale consultatie	74%	74%	60%	54%
Coaching	77%	88%	49%	57%
Intervisie	34%	71%	27%	51%
Supervisie/observatie	2%	4%	1%	2%
Vakliteratuur	1%	0%	0%	0%
Anders	8%	9%	7%	8%
Geen andere manieren	8%	5%	18%	17%
<i>Aantal cases</i>	397	137	392	138

* Meerdere antwoorden mogelijk

Aangezien afgelopen jaar de vraag in de enquête is gewijzigd, is het lastig nu een vergelijking te maken met voorgaande jaren¹. Gaf vorig jaar 57% van de directeuren aan dat ze ook andere manieren van leren in de nascholingsplannen (en persoonlijk ontwikkelingsplannen) aan bod liet komen dan opleidingen en cursussen, nu is dat 93%. Waarschijnlijk komt dit doordat zaken als collegiale consultatie, coaching en intervisie staan voorgedrukt. Bij de PMR's is een soortgelijke ontwikkeling te zien van 61% vorig jaar naar 82% nu. De tabel wijst verder uit dat collegiale consultatie, coaching en intervisie 'populaire' andere methoden van leren zijn op de scholen.

Persoonlijk Ontwikkelingsplannen (POP's)

Voor een goede opleiding en ontwikkeling van het personeel is het belangrijk deze ontwikkeling regelmatig onderwerp van gesprek te laten zijn, en duidelijke afspraken te maken over de ontwikkeling. Een hulpmiddel hierbij zijn de zogenoemde persoonlijk ontwikkelingsplannen (POP's).

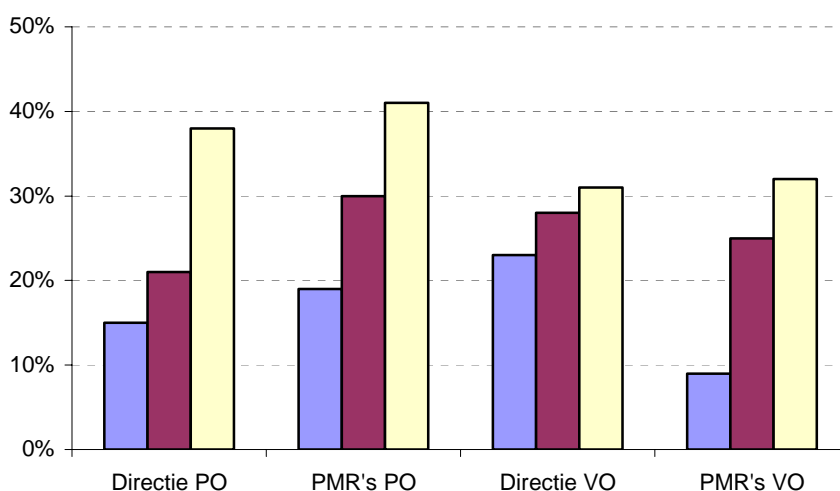
¹ In de vorige metingen werd gevraagd of andere manieren van leren werden gehanteerd en zo ja, welke. In deze meting is gevraagd naar andere gebruikte manieren van leren, waarbij een aantal mogelijkheden werden gegeven en een categorie 'anders, namelijk'.

In de vragenlijst is een POP als volgt gedefinieerd:

“Een plan waarin wordt beschreven hoe het personeelslid zich in de richting van voor hem/haar gewenste competenties kan ontwikkelen. Hieronder vallen opleidingen, trainingen en andere vormen van (persoonlijke en beroepsmatige) ontwikkeling zoals intervisie en collegiale consultatie. In een POP is ook beschreven hoe een en ander gefaciliteerd wordt.”

Uit deze meting blijkt dat in het primair onderwijs significant meer POP's zijn opgesteld dan vorig jaar, aldus de directeuren en PMR's. In het voortgezet onderwijs zijn geen significante wijzigingen ten opzichte van de vorige meting. In figuur 3.2 is het percentage POP's te zien voor 2001, 2002 en 2003, volgens de verschillende respondenten.

Figuur 3.2 Percentages POPs, directeuren en PMR's 2001, 2002 en 2003



Integraal ontwikkelings- en loopbaanbeleid

Om te bezien in hoeverre het ontwikkelings- en loopbaanbeleid 'integraal' is, is respondenten gevraagd naar de mate waarin de onderwijsdoelen en de competentieprofielen (indien van toepassing) zijn verwerkt in de nascholingsplannen. Evenals vorig jaar is bij de PMR's geen verschil te zien tussen deze en de vorige meting. Negenenzestig procent in het primair en 55% in het voortgezet onderwijs zegt dat tenminste in 'belangrijke' mate de onderwijsdoelen zijn verwerkt. De competentieprofielen zijn volgens 55% tenminste 'belangrijk' bij het opstellen van nascholingsplannen.

Bij de directeuren is nu ook geen verandering te zien, in tegenstelling tot de groei van vorig jaar. Achtenzeventig procent in het primair en 74% in het voortgezet onderwijs zegt dat de onderwijsdoelen tenminste 'belangrijk' zijn. De competentieprofielen zijn volgens 55% tenminste 'belangrijk' bij het opstellen van nascholingsplannen.

Faciliteiten

In de vorige metingen is gevraagd naar de faciliteiten voor opleiding en ontwikkeling. In deze meting is deze vraag gespecificeerd naar financiële middelen, aangezien faciliteiten erg breed op is te vatten. Vergelijking met de vorige metingen is daarom niet mogelijk. Volgens

55% van de directeuren voldoen de financiën 'tamelijk' of 'in hoge mate' voor de ontwikkeling van het personeel. Toen naar faciliteiten werd gevraagd, was dit percentage nog 69%. In het kader van het faciliteren van opleiding en ontwikkeling kan een school ook een opleidingsfunctionaris aanstellen, die (eventueel samen met de lerarenopleiding) intern de opleiding van docenten verzorgt. Vergeleken met de vorige metingen zijn er wederom meer scholen voor voortgezet onderwijs die zo'n opleidingsfunctionaris hebben, althans volgens de directeuren (de PMR's vertonen geen significant verschil). Van 10% in 2001 naar 18% vorig jaar en 28% dit jaar. In het primair onderwijs is er geen significante wijziging met voorgaande jaren (5% van de scholen heeft een opleidingsfunctionaris volgens de directeuren). Tussen PMR's en directeuren in het primair onderwijs bestaat geen significant verschil. Voor het voortgezet onderwijs is dat anders. Daar zegt 16% van de PMR's dat er een opleidingsfunctionaris is. Dit significante verschil duidt erop dat directeuren en PMR's mogelijk verschillende opvattingen hebben over wat een 'aparte opleidingsfunctionaris' inhoudt.

3.5 Functioneringsgesprekken

Een belangrijk personeelsinstrument binnen IPB is het functioneringsgesprek. Dit gesprek kan de doelen en strategie van de school in verband brengen met de ontwikkeling, wensen, behoeften en doelen van de medewerkers.

Frequentie gesprekken¹

Om bovengenoemde verbanden te kunnen maken, moeten de functioneringsgesprekken (fg's) regelmatig gehouden worden. De directeuren van 57% van de scholen voor voortgezet en 84% van de scholen voor primair onderwijs zegt dat regelmatig, en vaker dan iedere twee jaar, fg's voor onderwijzend personeel worden gehouden. De antwoorden van PMR's in het primair onderwijs vertonen een ander beeld. Negenenzestig procent van hen zegt dat fg's regelmatig en vaker dan eens per twee jaar werden gehouden. In het voortgezet onderwijs was het verschil van mening minder groot: 51%).

Voor onderwijsondersteunend personeel lijkt het beeld bij directeuren op het eerste gezicht geheel anders dan voor het onderwijzend personeel. In het primair onderwijs zegt 55% dat regelmatig, en vaker dan iedere twee jaar, fg's voor hen worden gehouden. Dit is echter exclusief 22% van de directeuren die geen ondersteunend personeel hebben (niet van toepassing). In het voortgezet onderwijs ligt het percentage op 80%, exclusief 1% niet van toepassing. In het voortgezet onderwijs zijn dus frequenter fg's voor OOP dan in het primair onderwijs. Als verklaring hiervoor geldt dat het voortgezet onderwijs ook meer OOP per school heeft, dus zullen de voorzieningen daar naar verwachting meer op zijn afgestemd.

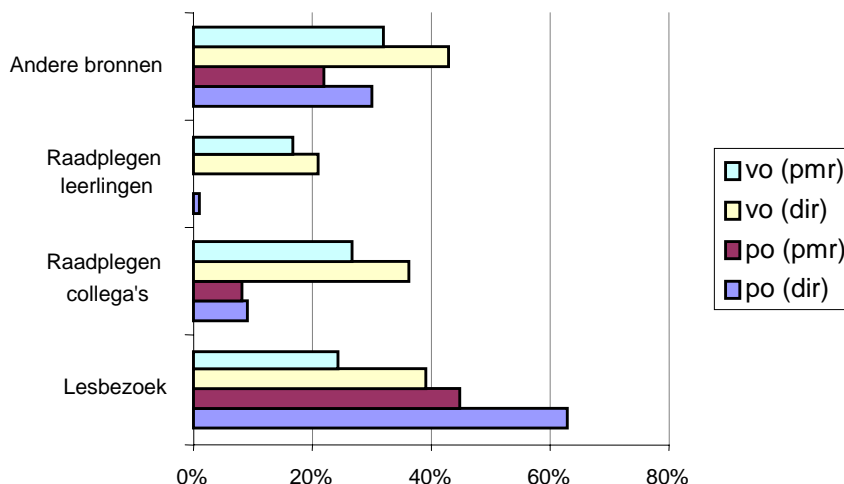
Procedure

Evenals vorig jaar is ook dit jaar op bijna alle scholen volgens de respondenten een regeling of vaste procedure voor het voeren van functioneringsgesprekken. De antwoorden van directeuren in het primair onderwijs vertonen een lichte significante stijging met de voorgaande metingen: van 95% naar 97%. Het aandeel in deze meting voor alle groepen respondenten ligt nu tussen 91% en 98%.

¹ Verschillen met de vorige metingen zijn hier lastig na te gaan, aangezien in deze meting de respondenten is gevraagd een aantal maanden op te geven, in plaats van een tijdsperiode waarin de gesprekken plaatsvinden.

Hoe verzamelt de direct leidinggevende (die op vrijwel alle scholen de verantwoordelijke is voor het voeren van fg's) de benodigde informatie voor het fg? In figuur 3.3 is een overzicht gegeven van de verschillende bronnen waar scholen 'meestal' tot 'altijd' gebruik van maken.

Figuur 3.3 Percentages scholen waar 'meestal' tot 'altijd' gebruik gemaakt wordt van genoemde bronnen als voorbereiding op fg's, directeuren en PMR's



Waar vorig jaar nog een stijging in het gebruik van lesbezoeken viel te constateren zijn er nu ten opzichte van vorig jaar nauwelijks significante wijzigingen opgetreden. Alleen het gebruik van andere dan de genoemde bronnen is in het voortgezet onderwijs significant toegenomen. Was er vorig jaar voor deze groep een daling te zien van 41% naar 28% ten opzichte van de eerste meting, nu is dit weer gestegen naar 43%. De in figuur 3.3. gevonden verschillen tussen primair en voortgezet onderwijs zijn overal significant. Voor het voortgezet onderwijs geldt verder dat het verschil tussen PMR's en directie voor de lesbezoeken significant is. Dit geldt ook voor het primair onderwijs, waar verder ook het verschil tussen PMR's en directie voor andere bronnen significant is. De genoemde andere bronnen zijn wederom informele observaties (wandelingen en omgang met betrokkene) en gesprekken met ouders.

Gespreksonderwerpen

Wordt de blik gericht op de inhoud van het functioneringsgesprek, dan is het in het kader van "360-graden-feedback" nuttig dat in een fg ook aandacht is voor het functioneren van de leidinggevende die het gesprek namens het management voert. Voor zowel de directeuren als PMR's zijn hierin geen significante wijzigingen ten opzichte van vorig jaar gevonden. Van de directeuren vindt ruim de helft (82%) dat het functioneren van de leidinggevende 'meestal' of 'altijd' aan de orde komt (vergeleken met 2001 zagen we in 2002 voor de directeuren in het voortgezet onderwijs nog een significante toename). Bij de PMR's geldt dit voor 57%.

Wat moet volgens de gesprekspartners (management en personeel) in een fg in ieder geval besproken worden? Van de volgende punten is respondenten gevraagd hoe belangrijk het is dat zij in een fg aan de orde komen:

- Loopbaanwensen
- Mobiliteit (intern en extern)
- Werkdruk
- Specifieke wensen (kinderopvang, verlofregelingen etc.)

- Taakdifferentiatie/-verdeling/-beleid
- Opleiding/scholing
- Ontwikkeling in brede zin

Evenals vorig jaren antwoordt vrijwel iedereen dat alle punten 'tamelijk' of 'zeer' belangrijk zijn. Significante veranderingen zijn er bijna niet. Alleen de specifieke wensen zijn volgens directeuren in het voortgezet onderwijs gedaald, van 75% tamelijk tot zeer belangrijk in 2002 naar 59% nu. In 2002 was voor deze groep juist sprake van een stijging van het belang van specifieke wensen.

Integraliteit

De 'integraliteit' van de functioneringsgesprekken, gemeten aan de hand van de relatie met de competentieprofielen, blijkt in deze tweede meting nauwelijks significant af te wijken van de vorige metingen. Alleen voor directeuren in het voortgezet onderwijs geldt dat de huidige verdeling significant afwijkt van 2002. De verdeling is meer op 'scherp' komen te staan. Een groter deel van de directeuren vindt de competentieprofielen belangrijk, terwijl eveneens een groter deel de profielen niet gebruikt. Tabel 3.3 geeft de stand van zaken op dit moment (uiteraard alleen voor de scholen waar competentieprofielen zijn opgesteld).

Tabel 3.3 In hoeverre worden de competentieprofielen gebruikt in functioneringsgesprekken?

	Directeuren		PMR's	
	po	vo	po	vo
Competenties zijn belangrijk gespreksonderwerp	30%	21%	35%	21%
Competenties komen ter sprake	53%	53%	58%	40%
Alleen gebruikt in de voorbereiding	7%	7%	3%	13%
Niet gebruikt bij fg's	10%	10%	4%	26%
<i>Aantal cases</i>	<i>140</i>	<i>70</i>	<i>71</i>	<i>47</i>

De uitkomsten zijn vergelijkbaar met die bij werving en selectie (zie paragraaf 3.3). Dat wijst erop dat als competentieprofielen eenmaal zijn opgesteld, een ruime meerderheid van de scholen deze niet 'op de plank laat liggen', maar inzet in aspecten van het personeelsbeleid.

3.6 Beoordelen en belonen

Het invoeren van IPB heeft ook invloed op de manier van beoordelen en belonen. Immers, als in competentieprofielen staat omschreven welke competenties van het personeel worden verwacht, is de mate waarin zij zich in deze richting ontwikkelen te beoordelen. Ook is het dan mogelijk om meer gedifferentieerd te belonen, op basis van de verschillen in ontwikkeling richting de gewenste en/of benodigde competenties.

Beoordelingsgesprekken

Als het beoordelen een vast onderdeel is geworden van het personeelsbeleid, kan dat de vorm krijgen van een cyclus van beoordelingsgesprekken. Vorig jaren werd gemeld dat deze nog maar op een klein deel van de scholen regelmatig met het onderwijsgevend personeel worden gehouden (minder dan 15% van de scholen). Dit jaar lijken die percentages fors gestegen. In het primair onderwijs geeft 38% aan dat de gesprekken regelmatig worden gehou-

den. Voor het voortgezet onderwijs geldt dat voor 62%. Veruit de meest genoemde frequentie voor deze gesprekken is minimaal één keer per jaar. Beide waarnemingen zijn gebaseerd op de directeuren. De genoemde percentages door de PMR's liggen wel lager, maar ook daar is een forse stijging te zien ten opzichte van vorig jaren.

Deze resultaten moeten wel met enige voorzichtigheid geïnterpreteerd worden. De forse stijging kan (mede) veroorzaakt worden door een andere indeling van de antwoorden. Vorig jaar werd gevraagd naar een vooraf omschreven periode, nu is de respondenten bij 'regelmatig' gevraagd een aantal maanden op te geven. Vergelijking tussen de resultaten van deze en de vorige meting wekken de indruk dat respondenten de vraag nu anders hebben gelezen. Dit maakt een goede vergelijking tussen beide jaren niet mogelijk.

Ook de vraag voor onderwijsondersteunend personeel is aangepast, identiek aan het onderwijzend personeel. De uitkomsten in het voortgezet onderwijs zijn voor deze groep vergelijkbaar met het onderwijzend personeel. In het primair onderwijs liggen de getallen iets lager, doordat daar 56% van de scholen geen beoordelingsgesprekken voert. Dit komt ondermeer door de eerder vermelde mindere aanwezigheid van ondersteunend personeel in het primair onderwijs.

Waar wel (incidenteel of regelmatig) beoordelingsgesprekken worden gehouden, is gevraagd of er een regeling of vaste procedure voor bestaat op de school. Ten opzichte van vorig jaren is het percentage directeuren in het voortgezet onderwijs dat aangeeft dat een dergelijke regeling bestaat, significant gestegen. Vorig jaar bedroeg dit percentage 71% (vergelijkbaar met 2001), nu is dat gestegen naar 85%. In het primair onderwijs komt dit percentage uit op 75%. De PMR's vertonen helemaal geen significante verschillen met vorig jaren (77% in primair en 74% in voortgezet onderwijs).

Een goed beoordelingsgesprek vereist dat bepaalde zaken (zeker als deze met beloning of andere arbeidsvoorwaarden te maken hebben) worden vastgelegd, zodat personeel en management precies weten wat de uitkomsten van de beoordeling zijn. Dit schriftelijk vastleggen van de resultaten van het beoordelingsgesprek gebeurt op meer dan 90% van de scholen, volgens directeuren en PMR's. Evenals vorig jaar valt dan ook te concluderen dat aan deze 'procedurele vereiste' van beoordelingsgesprekken vrijwel overal wordt voldaan.

Een punt dat hiermee samenhangt is de vraag of de consequenties van de beoordeling voor de directie en met name voor het personeelslid duidelijk zijn. Ten opzichte van de vorige metingen hebben zich geen significante wijzigingen voorgedaan bij de directeuren en PMR's, als het gaat om de consequenties voor het personeel. Van de directies is 69% van mening dat de consequenties van de beoordelingsgesprekken voor het personeel duidelijk zijn, voor de PMR's ligt dat percentage op 57%. De consequenties van de beoordeling voor de directie is in het primair onderwijs voor 81% en in het voortgezet onderwijs voor 88% van de directeuren duidelijk. In het voortgezet onderwijs houdt dit een significante stijging in ten opzichte van 2002 (was 81%).

De respondenten die aangaven dat er beoordelingsgesprekken gevoerd werden, is gevraagd de kwaliteit daarvan in een rapportcijfer uit te drukken. De antwoorden van de directeuren vertonen geen verschil met vorig jaar: gemiddeld 6,8 in primair en 6,9 in voortgezet onderwijs. Ook de antwoorden van de PMR's verschillen niet significant met de vorige me-

ting: gemiddeld 6,9 in primair en 6,8 in voortgezet onderwijs. Voor het voortgezet onderwijs is het oordeel van de PMR daarmee ook hoger dan in 2001.

Criteria voor beoordeling

Belangrijk in het kader van beoordelen en belonen is uiteraard de vraag op welke basis men beoordeelt (en differentieert in beloning). Daarvoor is ondermeer gekeken naar de 'integraliteit' van de beoordeling, door te bezien of de competentieprofielen in beoordelingsgesprekken gebruikt worden. In tabel 3.4 staan de resultaten.

Tabel 3.4 In hoeverre worden de competentieprofielen gebruikt in de beoordeling van personeel? (directeuren en PMR's 2003)¹

	Directeuren		PMR's	
	po	vo	po	vo
Niet	8%	20%	10%	16%
Enigszins	45%	53%	25%	45%
Tamelijk intensief	41%	18%	48%	29%
Zeer intensief	5%	8%	18%	10%
<i>Aantal cases</i>	95	60	40	31

Evenals vorig jaar loopt het gebruik van competentieprofielen in de beoordeling nog achter bij het gebruik in fg's en werving/selectie. Op dit terrein is geen 'verbetering' geboekt, aangezien er geen significante verschillen zijn met de vorige meting. Een vergelijking met de eerste meting is niet mogelijk in verband met een andere vraagstelling in de tweede meting². In het voortgezet onderwijs maakt een ruime minderheid hier tamelijk tot zeer intensief gebruik van. In het primair onderwijs geldt dat voor ongeveer de helft, hoewel de PMR's daar hoger oordelen. De aantallen respondenten met competentieprofielen zijn echter zeer laag, zodat een goede onderlinge vergelijking van directie en PMR's hier lastig is.

Van een aantal zaken is de directeuren gevraagd in hoeverre zij die meewegen in de beoordeling, en de PMR's in hoeverre dit naar hun inschatting wordt meegewogen. In figuur 3.4 staan de uitkomsten voor deze meting. Vergelijkingen tussen deze en de vorige meting is voor de PMR's niet mogelijk.

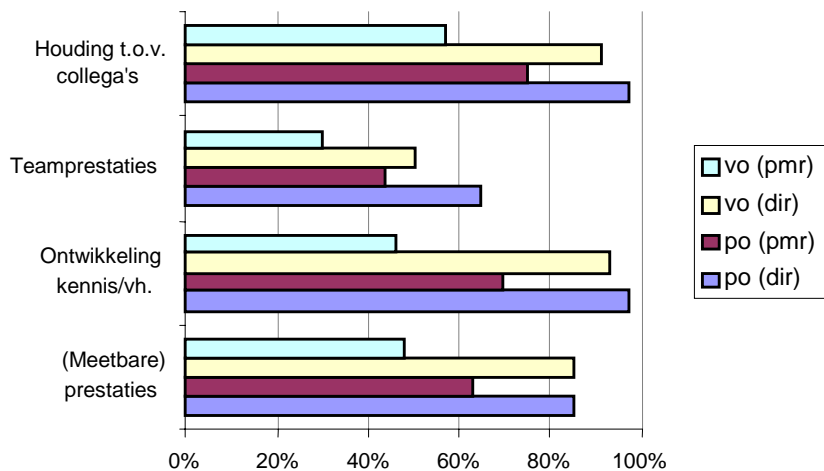
Nadat vorig jaar 'niet van toepassing' was toegevoegd aan de vragenlijst, is deze antwoordcategorie dit jaar weer weggelaten. De routing in de vragenlijst zorgde er namelijk voor dat alleen indien sprake was van beoordelingen, iemand deze vragen in moet vullen.

Figuur 3.4 Percentages scholen waar tamelijk tot zeer sterk genoemde zaken worden meegewogen in de beoordeling, directeuren en PMR's³

¹ De vraag is alleen voorgelegd aan respondenten die zeiden dat competentieprofielen zijn opgesteld én dat beoordelingsgesprekken worden gehouden op hun school.

² Voor een uitgebreidere toelichting zie het eindrapport van de tweede meting (Berger en Klein, 2002).

³ Bij de directeuren is gevraagd naar het belang van de genoemde zaken in de beoordeling, terwijl de PMR's de mate waarin het naar hun mening werd meegewogen hebben opgegeven. Onderlinge vergelijking is dus lastig.



Bijna alle genoemde punten wegen zwaar mee in de beoordeling. Alleen de prestaties als team lijken daarbij iets achter te blijven. Dit is overigens ook het enige punt waarop geen van beide groepen directeuren wijzigingen vertonen ten opzichte van de vorige meting. Op de andere drie aspecten lijken de directeuren in het primair onderwijs een groei te vertonen. De directeuren in het voortgezet onderwijs lijken bovendien meer belang te hechten aan de doorgemaakte ontwikkeling in kennis en vaardigheden. Let wel, goede vergelijking van de metingen is hier eigenlijk niet mogelijk doordat de categorie 'niet van toepassing' uit de vragenlijst is gehaald!

Naast de vier genoemde items is ook gevraagd of er andere zaken zijn die in belangrijke mate meewegen in beoordelingen. Ongeveer een derde van de PMR's en directeuren noemt dergelijke zaken, die overigens nauwelijks afwijken van de vorige meting. De directeuren noemen vooral pedagogisch handelen/omgang met kinderen, visie/identiteit en motivatie/betrokkenheid. Bij de PMR's zijn het omgaan met kinderen en ouders, nakomen van gemaakte afspraken en inzet/betrokkenheid vaak genoemd.

Arbeidsvoorwaardenbeleid

Het is belangrijk voor het arbeidsvoorwaardenbeleid van een school dat de directeur de wettelijke mogelijkheden die hem/haar ter beschikking staan benut. Pas dan kan ook het arbeidsvoorwaardenbeleid op de doelen van de school worden afgestemd. Directeuren is daarom gevraagd in hoeverre zij de wettelijke mogelijkheden voor het maken van personeelsbeleid benutten. In tegenstelling tot vorig jaar is nu in het primair onderwijs wel een significante stijging te zien.

Exact 50% zegt de mogelijkheden volledig of grotendeels te benutten (tegenover 39% en 42% de vorige twee jaren). In het voortgezet onderwijs is nu geen verandering te zien, waar dat vorig jaar nog wel het geval was. Het percentage dat de mogelijkheden volledig of grotendeels benut ligt daar op 65% (in de eerste meting bedroeg dit percentage 48%).

Naast het benutten van de mogelijkheden is het ook belangrijk dat de inzet van arbeidsvoorwaarden geëvalueerd wordt om deze zonnodig bij te stellen. In het gebruik van evaluaties van arbeidsvoorwaardenbeleid is, kijkend naar zowel directeuren als PMR's, niets significant gewijzigd ten opzichte van de vorige meting. Twee vijfde van de directeuren in het primair onderwijs (40%) geeft aan dat dit gebeurt, tegenover twee derde in het voortgezet onderwijs

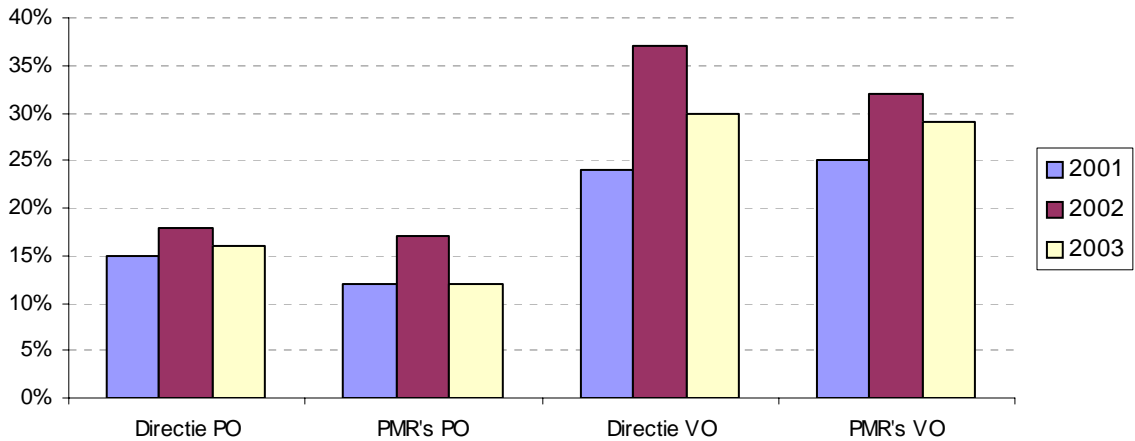
(66%). Bij de PMR's in het primair onderwijs geeft ruim een kwart (27%) aan dat dit gebeurt, tegenover twee vijfde (41%) in het voortgezet onderwijs. In de tweede meting was een significante toename voor directeuren in het primair onderwijs en PMR's in het voortgezet onderwijs geconstateerd.

Nog steeds lopen de antwoorden van PMR's dus significant achter bij de directeuren. Een volledige verklaring voor dit verschil is er niet. Wellicht dat de evaluaties (zeer) kleinschalig zijn, of dat directeuren en PMR's een andere definitie van evaluatie hanteren.

Beloningsdifferentiatie

Het 'sluitstuk' van IPB is wellicht beloningsdifferentiatie. Als functioneringsgesprekken, ontwikkelingsbeleid en de integratie van verschillende aspecten op orde zijn, bestaat ook een helder kader waarin differentiatie in beloning mogelijk wordt. Aan directeuren en PMR's is dan ook gevraagd of beloningsdifferentiatie (door middel van bijvoorbeeld gratificaties, toeslagen, bijzondere vergoedingen et cetera) op de instelling voorkomt (zie figuur 3.5).

Figuur 3.5 Vindt op uw school beloningsdifferentiatie plaats?
 Percentages 'ja' directeuren en PMR's 2003 en 2002



Eigenlijk blijft het toepassen van beloningsdifferentiatie de laatste jaren vrijwel gelijk. Weliswaar lijkt bij alle groepen respondenten op het eerste gezicht een *daling* zichtbaar in vergelijking met de vorige meting. Deze daling is echter alleen voor de PMR's in het primair onderwijs significant. De significante stijging die de vorige meting voor directeuren in het voortgezet onderwijs en PMR's in het primair onderwijs is teniet gedaan. Een mogelijke verklaring dat vrijwel geen wijzigingen zijn gevonden komt wellicht doordat 'opleidingen' dit jaar in de omschrijving van beloningsdifferentiatie niet zijn genoemd¹.

Belangrijk aan beloningsdifferentiatie is dat het personeel zich erin kan vinden. Immers, als de toepassing ervan door een meerderheid als oneerlijk wordt ervaren kan dit de onderlinge verhoudingen verstoren. Evenals vorig jaar blijkt dat de PMR's in deze meting niet meer of minder tevreden zijn met de toepassing van beloningsdifferentiatie dan in de vorige meting. In het primair onderwijs is 40% tevreden of zeer tevreden over beloningsdifferentiatie. In het voortgezet onderwijs geldt dat voor 41%. Minder dan éénvijfde van de PMR's in zowel primair (16%) als voortgezet onderwijs (18%) is (zeer) ontevreden over beloningsdifferentiatie.

Een zorgvuldige beoordeling en beloning vereist dat de gehanteerde criteria voor eenieder zichtbaar zijn. Bovendien moeten ze zowel bij het management als het personeel bekend zijn. Daarom zijn vorig jaar drie vragen toegevoegd aan de lijst voor directeuren over de criteria voor beloningsdifferentiatie. Tabel 3.5 laat de stand van zaken op dit moment zien.

¹ Door 'vergoedingen voor opleidingen' te vervangen door 'bijzondere vergoedingen' is ondermeer getracht te voorkomen dat respondenten 'algehele' opleidingen als beloning mee zouden tellen.

Tabel 3.5 Criteria beloningsdifferentiatie vastgelegd & bekend (percentages 'ja' directeuren 2003)

Criteria voor beloningsdifferentiatie...	Directeuren po	Directeuren vo
• op papier vastgelegd?	61%	48%
• bekend bij de directie?	92%	95%
• bekend bij het personeel?	63%	51%

Ten opzichte van de vorige meting zijn geen significante verschillen aangetroffen. Wederom blijkt dan ook dat vooral op het gebied van het vastleggen nog veel verbetering mogelijk is. Ook lijkt de bekendheid bij het personeel voor verbetering vatbaar. Daartegenover staat wel dat tweederde van de PMR's (66%) de voorwaarden waaronder beloningsdifferentiatie plaatsvindt duidelijk vindt. Ook hierin is geen significante wijziging geconstateerd ten opzichte van 2002.

3.7 Taak- en mobiliteitsbeleid

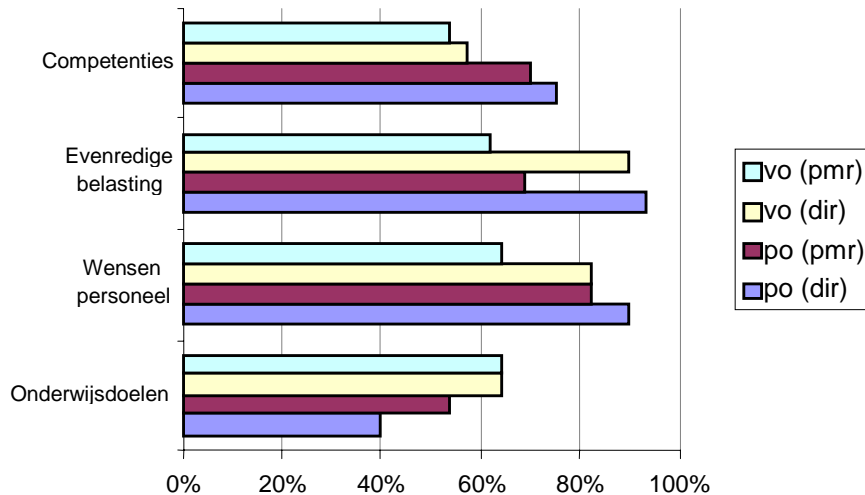
Taakbeleid is in het onderwijs belangrijk om de binnen de school uit te voeren taken zo goed mogelijk te verdelen over de medewerkers. In het kader van IPB houdt goed taakbeleid ook zoveel mogelijk rekening met zowel de doelen van de school als de competenties van de medewerkers.

Het aantal scholen waar een document over taakbeleid is opgesteld is niet veranderd ten opzichte van vorig jaar. In het primair onderwijs geldt dit voor 90% en in het voortgezet onderwijs voor 95%, volgens de directeuren. De antwoorden van de PMR's wijken hier niet significant van af. Ook vorig jaar is er geen verschil waargenomen met de eerste meting.

Zoals hiervoor al opgemerkt, is het voor IPB belangrijk dat enerzijds de competenties van de medewerkers en anderzijds de doelen van de school het taakbeleid sturen. Daarnaast moeten uiteraard de wensen van het personeel en een evenredige belasting hierin ook worden betrokken.

In figuur 3.6 is het percentage te zien van directeuren en PMR's die aangeven dat deze elementen in tamelijk tot zeer sterke mate terugkomen in het taakbeleid.

Figuur 3.6 Percentage directeuren en PMR's (2003) dat noemt dat genoemde zaken tamelijk tot zeer sterk terugkomen in het taakbeleid



Ten opzichte van de vorige meting, toen nog een significante toename voor 'wensen personeel' en 'evenredige belasting' zijn geconstateerd, zijn nu voor zowel de directeuren als PMR's van primair en voortgezet onderwijs geen significante verschillen vastgesteld. Evenals vorig jaar vinden de directeuren de wensen van het personeel en een evenredige belasting belangrijker dan de 'IPB-elementen' onderwijsdoelen en competenties. Op basis hiervan is te concluderen dat het taakbeleid na een jaar van zeer bescheiden groei richting IPB, nu min of meer tot stilstand lijkt te komen.

De afstemming tussen personeel en taken wordt op abstracter niveau gemaakt in het formatiebeleid. Dat kan jaarlijks worden opgesteld (een jaarlijks formatieplan), of voor langere tijd (een meerjarenformatiebeleid). Er is geen significante verandering te zien in het aantal directeuren dat met alleen jaarlijkse plannen werkt of een meerjarig beleid voert. Zestig procent in het primair en 49% in het voortgezet onderwijs baseert de inzet van personeel alleen op het jaarlijks formatieplan en 4% (zowel primair als voortgezet onderwijs) alleen op het meerjarenformatiebeleid. *Beide* plannen worden gebruikt door 33% in het primair en 43% in het voortgezet onderwijs. De antwoorden van de PMR's verschillen niet significant van de directeuren. Evenals bij de voorgaande meting moeten we constateren dat er geen signalen zijn dat het formatiebeleid meer geïntegreerd raakt met de langetermijndoelstellingen van de scholen.

Op het gebied van mobiliteitsbeleid is een lichte stijging waar te nemen in het percentage scholen voor primair onderwijs met een vorm van mobiliteitsbeleid. Gold dit vorig jaar voor 69%, nu is dat gestegen naar 77%. In het voortgezet onderwijs is deze niet significant gewijzigd (nu 65%). De PMR's komen met vergelijkbare percentages. Zij verschillen niet significant van de directeuren en ten opzichte van de vorige meting.

3.8 Conclusies

Het geheel van personeelsinstrumenten overziend is in navolging van de voorwaarden te concluderen dat zich dit jaar weinig groei heeft voorgedaan. Vorig jaar viel nog te conclude-

ren dat vooruitgang is geboekt in de richting van IPB, nu zit er op sommige punten nog wel groei in, maar dreigt de groei ook tot stilstand te komen. Op belangrijke punten, zoals de verticale integratie en het opstellen van competentieprofielen, treedt stabilisatie op en is nog een kleine stijging zichtbaar. Indien verschillen worden gevonden, is dat zelden bij zowel directeuren als PMR's in zowel primair als voortgezet onderwijs.

Een deel van de (zeldzame) gevonden stijgingen is evenals vorig jaar te verklaren uit een minder grote 'afstand', een minder groot meningsverschil, tussen PMR's en directeuren. En dat is op zich ook een aspect van IPB: het personeel moet zich kunnen vinden in het beleid, en zeker de MR moet op de hoogte zijn van de ins en outs daarvan.

Meer in detail is te zeggen dat bij werving en selectie, in het taakbeleid en de *verticale integratie* niets is veranderd. De aansluiting tussen het personeelsbeleid en de onderwijsdoelen is op vrijwel iedere school redelijk tot zeer goed. Bij de horizontale integratie is op enkele punten een wijziging opgetreden. Zo is het gebruik van competentieprofielen voor het onderwijsgevend personeel in het primair onderwijs toegenomen. Bij het opstellen daarvan wordt de directie wel minder vaak betrokken, maar externen als onderwijsbegeleidingsdiensten juist vaker. Echter een ruime meerderheid van de scholen in zowel het primair als voortgezet onderwijs maakt nog geen gebruik van competentieprofielen.

Op belangrijke punten als functioneringsgesprekken, beoordelingen en beloning komt in navolging van vorig jaar geen toename in 'integraliteit' voor. Vorig jaar werd gesteld dat dit met name op het gebied van beloning riskant is. Reden daarvoor was de gesignaleerde toename van het gebruik van beloningsdifferentiatie, maar die ging niet altijd gepaard met op papier vastgelegde criteria (die dus ook niet bij het personeel bekend zijn). Dit jaar lijkt beloningsdifferentiatie zich te stabiliseren, hoewel voor het primair onderwijs (PMR's) een daling wordt aangetroffen. Hiermee zitten we voor deze geleding weer op het niveau van 2001. Het vorig jaar geconstateerde gebrek aan 'integraliteit' zou hier weleens haar tol kunnen eisen. Maar ook de onbekendheid van het personeel met de regels voor beloningsdifferentiatie kan hierbij een rol spelen. Ook in het taakbeleid komt wederom naar voren dat wensen van het personeel en een evenredige belasting sterker van invloed zijn dan de onderwijsdoelen en competenties van het personeel. Juist door laatstgenoemde aspecten kan de integratie van taakbeleid in het personeelsbeleid worden verbeterd. Overigens is het mobiliteitsbeleid in het primair onderwijs toegenomen.

Op het gebied van opleiding en ontwikkeling zijn verder twee zaken verbeterd. Allereerst zijn in het primair onderwijs meer POP's opgesteld, hoewel dit nog steeds een minderheid betreft. Verder zijn in het voortgezet onderwijs volgens de directeuren meer opleidingsfunctionarissen aangesteld. Vermoedelijk betreft het hier niet alleen personen die apart voor deze functie zijn aangesteld, maar is ook de taak aan mensen toegewezen. De PMR's laten namelijk geen stijging zien. Wellicht zijn ze minder goed op de hoogte van de taakverdeling in de directie.

4 DE HOOFDLIJN: IPB IN VOGELVLUCHT

Uit de veelheid van gegevens in de vragenlijst zijn bij de start van de tweede meting dertien items gekozen (door een deskundigenpanel, zie paragraaf 1.3) die tezamen een beeld geven van de kern van IPB, en de stand van zaken in een notendop beschrijven. Dit hoofdstuk behandelt in het kort deze dertien *kernitems* afzonderlijk: ze zijn als onderdeel van de vragenlijst ook al in de voorgaande hoofdstukken behandeld. Verschil is echter dat nu voor deze kernvragen ook beschreven wordt in hoeverre kenmerken van de school een invloed hebben op de ontwikkeling naar IPB. In de laatste paragraaf volgen enkele conclusies op basis van de uitkomsten van de hoofdstukken 2, 3 en 4.

4.1 Dertien kernitems

De volgende dertien vragen uit de vragenlijst vormen samen de kernitems. Zij zijn ingedeeld volgens hetzelfde stramien als in de vorige hoofdstukken.

Voorwaarden

- Acht u zichzelf voldoende toegerust/opgeleid om integraal personeelsbeleid op uw school in te voeren? (directeuren)

Verticale integratie

- Hoe goed sluit het personeelsbeleid van uw school op dit moment aan bij de onderwijsdoelen van de school? (directeuren en PMR's)

Horizontale integratie

- Zijn op uw school competentieprofielen opgesteld voor het onderwijsgevend personeel? (directeuren en PMR's)¹

Werving en selectie

- Wordt bij werving en selectie gebruik gemaakt van competentieprofielen? (directeuren en PMR's)
- Kunt u met een rapportcijfer aangeven wat u van de kwaliteit van begeleiding van nieuwe medewerkers op uw school vindt? (directeuren en PMR's)

Opleiding en ontwikkeling

- Worden op uw school persoonlijk ontwikkelingsplannen opgesteld voor (een deel van) het personeel? (directeuren en PMR's)

Functioneringsgesprekken

- Is er een regeling/vaste procedure voor het voeren van functioneringsgesprekken op uw school? (directeuren en PMR's)

¹ Zie voor horizontale integratie ook de vragen rond competentieprofielen bij 'werving en selectie' en 'functioneringsgesprekken'. NB: deze vragen zijn alleen gesteld aan respondenten die aangaven dat competentieprofielen zijn opgesteld.

- In hoeverre worden de competentieprofielen gebruikt bij de functioneringsgesprekken? (directeuren en PMR's)
- Kunt u met een rapportcijfer de kwaliteit van de functioneringsgesprekken op uw school in het algemeen aangeven? (directeuren en PMR's)

Beoordelen en belonen

- Is er een regeling/vaste procedure voor het voeren van beoordelingsgesprekken? (directeuren en PMR's)
- Kunt u in een rapportcijfer aangeven wat u van de kwaliteit van de beoordelingsgesprekken vindt? (directeuren en PMR's)
- Vindt op uw school beloningsdifferentiatie plaats (door middel van gratificaties & toeslagen, bijzondere vergoedingen et cetera)? (directeuren en PMR's)

Taak- en mobiliteitsbeleid

- Heeft uw school een mobiliteitsbeleid? (directeuren en PMR's)

In de onderstaande tabellen vindt u de uitkomsten voor al deze kernitems. Daarbij is de volgende werkwijze gehanteerd. Als er een significant verschil bestaat op 95%-niveau voor een groep respondenten, worden de uitkomsten voor die groep van 2003 en 2002 (grijs gemarkeerd) beide weergegeven. Is er geen significant verschil, dan staan in de tabel alleen de uitkomsten van de huidige meting (2003). De respondenten die 'weet ik niet' antwoordden zijn, evenals vorig jaar, steeds buiten beschouwing gelaten. Verschillen met de eerste meting worden alleen gerapporteerd indien uit de vergelijking tussen de eerste en de tweede meting significante verschillen naar voren kwamen.

Voorwaarden

Tabel 4.1 Acht u zichzelf voldoende toegerust/opgeleid om integraal personeelsbeleid op uw school in te voeren? (directeuren, niet aan PMR's gesteld)

	Directeur po 2003	Directeur vo 2003	Directeur vo 2002
Ruim voldoende	17%	17%	11%
Voldoende	56%	65%	53%
Voldoende noch onvoldoende	21%	14%	28%
Onvoldoende	6%	4%	7%
Ruim onvoldoende	0%	0%	1%
<i>Aantal cases</i>	<i>400</i>	<i>138</i>	<i>138</i>

Alleen in het voortgezet onderwijs is nu een significante stijging te zien, waar vorig jaar een significante stijging voor het primair onderwijs was waargenomen. Steeds meer directeuren in het voortgezet onderwijs achten zich voldoende toegerust om IPB op hun school in te voeren.

Verticale integratie

Tabel 4.2 Hoe goed sluit het personeelsbeleid van uw school op dit moment aan bij de onderwijsdoelen van de school? (directeuren en PMR's)

	Dir. po 2003	PMR's po 2003	Dir. vo 2003	PMR's vo 2003
Zeer goed	7%	7%	6%	2%
Tamelijk goed	47%	56%	47%	41%
Redelijk	37%	29%	37%	32%
Matig	8%	6%	10%	15%
Slecht	1%	2%	0%	8%
Zeer slecht	0%	0%	0%	1%
<i>Aantal cases</i>	<i>393</i>	<i>376</i>	<i>138</i>	<i>142</i>

Vorig jaar werd voor de verticale integratie nog een stijging waargenomen voor directeuren in het voortgezet onderwijs en PMR's in het primair onderwijs. Nu zien we nu in beide sectoren geen significante wijziging opgetreden ten opzichte van de vorige meting, volgens zowel de directeuren als de PMR's. Op een ruime meerderheid van de scholen sluit het personeelsbeleid redelijk tot zeer goed aan bij de onderwijsdoelen.

Horizontale integratie

Tabel 4.3 Zijn op uw school competentieprofielen opgesteld voor het onderwijsgevend personeel? (directeuren en PMR's)

	Dir. po 2003	Dir. po 2002	PMR's po 2003	Dir. vo 2003	PMR's vo 2003	PMR's vo 2002
Ja, (bijna) gehele OP	21%	10%	12%	16%	15%	9%
Ja, deel van het OP	13%	13%	11%	28%	24%	12%
Nee	66%	78%	77%	55%	62%	79%
<i>Aantal cases</i>	<i>393</i>	<i>421</i>	<i>323</i>	<i>137</i>	<i>130</i>	<i>129</i>

Deze tabel laat evenals vorig jaar ruimte voor een optimistische kijk. Wederom is er een forse stijging van het werken met competentieprofielen in het primair onderwijs (volgens de directeuren). Een ruime meerderheid werkt er echter nog niet mee. Bovendien lijken in het voortgezet onderwijs de laatste jaren niet meer competentieprofielen gebruikt te worden (ook vorig jaar geen wijzigingen). Wel lijken PMR's in het voortgezet onderwijs beter op de hoogte van de competentieprofielen. Daar komt namelijk een significante stijging naar voren. Aangezien deze percentages die van de directeuren niet overstijgen, lijkt dit een effect van verbeterde communicatie.

Werving en selectie

Tabel 4.4 Wordt bij werving en selectie gebruik gemaakt van competentieprofielen? (directeuren en PMR's)

	Dir. po 2003	PMR's po 2003	Dir. vo 2003	PMR's vo 2003
Ja	66%	76%	70%	74%
Nee	34%	24%	30%	26%
<i>Aantal cases</i>	132	59	70	50

Voor dit item zijn geen significante verschillen aangetroffen tussen deze en de vorige metingen. Dit wordt mede veroorzaakt door de lage aantallen scholen waar met competentieprofielen wordt gewerkt. De PMR's zijn evenals vorig jaar in beide sectoren positiever dan de directeuren. Ook dit kan worden veroorzaakt door de lage aantallen.

Tabel 4.5 Kunt u met een rapportcijfer aangeven wat u van de kwaliteit van begeleiding van nieuwe medewerkers op uw school vindt? (directeuren en PMR's)

	Dir. po 2003	PMR's po 2003	Dir. vo 2003	Dir. vo 2002	PMR's vo 2003
Gemiddelde	7,1	6,6	7,5	7,3	6,8
<i>Aantal cases</i>	379	365	133	137	142

De gemiddelde beoordelingen van de begeleiding van nieuwe medewerkers verschillen nauwelijks ten opzichte van de vorige metingen. Alleen directeuren in het voortgezet onderwijs zijn nu significant positiever dan bij de vorige meting. Nog steeds bestaat een groot verschil tussen het oordeel van de PMR's en directeuren.

Opleiding en ontwikkeling

Tabel 4.6 Worden op uw school persoonlijk ontwikkelingsplannen opgesteld voor (een deel van) het personeel? (directeuren en PMR's)

	Dir. po 2003	Dir. po 2002	PMR's po 2003	PMR's po 2002	Dir. vo 2003	PMR's vo 2003
Ja	38%	21%	41%	30%	31%	32%
Nee	62%	79%	59%	70%	69%	68%
<i>Aantal cases</i>	399	418	364	362	137	134

In beide groepen in het primair onderwijs is wederom een significante stijging te zien in de mate waarin respondenten denken dat persoonlijk ontwikkelingsplannen zijn opgesteld. De stijging is vooral opmerkelijk bij de PMR's in het primair onderwijs. Zij zijn evenals vorig jaar zo positiever dan de directeuren. Het aantal persoonlijke ontwikkelingsplannen dat in het voortgezet onderwijs wordt opgesteld lijkt volgens de directeuren nauwelijks te veranderen. Het oordeel van de PMR's hierover steeg vorig jaar nog significant, maar blijft nu ook op hetzelfde niveau.

Functioneringsgesprekken

Tabel 4.7 Is er een regeling/vaste procedure voor het voeren van functioneringsgesprekken op uw school? (directeuren en PMR's)

	Dir. po 2003	Dir. po 2002	PMR's po 2003	Dir. vo 2003	PMR's vo 2003
Ja	97%	95%	93%	98%	91%
Nee	3%	5%	7%	2%	9%
<i>Aantal cases</i>	398	421	380	137	139

Alleen bij de directeuren in het primair onderwijs is een significante stijging waar te nemen (vorig jaar zagen we alleen een stijging voor de PMR's in het voortgezet onderwijs). Deze was echter al behoorlijk hoog. Evenals bij de vorige meting blijkt het aantal scholen zonder procedure voor functioneringsgesprekken verwaarloosbaar klein.

Tabel 4.8 In hoeverre worden de competentieprofielen gebruikt bij de functioneringsgesprekken? (directeuren en PMR's)

	Dir. po 2003	PMR's po 2003	Dir. vo 2003	Dir. vo 2002	PMR's vo 2003
Belangrijk gespreksonderwerp	30%	35%	21%	5%	21%
Komen ter sprake	53%	58%	53%	65%	40%
Alleen in voorbereiding	7%	3%	7%	18%	13%
Niet gebruikt	10%	4%	19%	12%	26%
<i>Aantal cases</i>	140	71	70	57	47

In het gebruik van competentieprofielen in functioneringsgesprekken is nauwelijks verandering gekomen ten opzichte van de vorige metingen. Alleen het oordeel van de directeuren in het voortgezet onderwijs is significant gewijzigd. Een hoger percentage geeft aan dat de competentieprofielen een belangrijk gespreksonderwerp zijn, maar ook geeft een hoger percentage aan dat ze niet gebruikt worden.

Tabel 4.9 Kunt u met een rapportcijfer de kwaliteit van de functioneringsgesprekken op uw school in het algemeen aangeven? (directeuren en PMR's)

	Dir. po 2003	PMR's po 2003	Dir. vo 2003	PMR's vo 2003
Gemiddelde	7,4	7,2	7,1	6,6
<i>Aantal cases</i>	373	371	125	123

Ten opzichte van de vorige metingen hebben zich geen significante verschillen voorgedaan. Evenals vorig jaar is het verschil in de kwaliteitsoordelen tussen primair en voortgezet onderwijs met name voor de PMR's relatief groot (en significant). Over het algemeen krijgen de functioneringsgesprekken echter een ruime voldoende.

Beoordelen en belonen

Tabel 4.10 Is er een regeling/vaste procedure voor het voeren van beoordelingsgesprekken? (directeuren en PMR's)

	Dir. po 2003	PMR's po 2003	Dir. vo 2003	Dir. vo 2002	PMR's vo 2003
Ja	75%	77%	85%	71%	74%
Nee	25%	23%	15%	29%	26%
<i>Aantal cases</i>	<i>221</i>	<i>127</i>	<i>110</i>	<i>102</i>	<i>74</i>

Waar we voor de directeuren in het primair onderwijs vorig jaar nog een lichte stijging zagen, blijft het percentage dit jaar gelijk. Bij de directeuren in het voortgezet onderwijs komt wel een significante stijging naar voren. Daardoor zegt van iedere groep respondenten minimaal driekwart dat er een vaste procedure voor het voeren van beoordelingsgesprekken bestaat.

Tabel 4.11 Kunt u in een rapportcijfer aangeven wat u van de kwaliteit van de beoordelingsgesprekken vindt? (directeuren en PMR's)

	Dir. po 2003	PMR's po 2003	Dir. vo 2003	PMR's vo 2003
Gemiddelde	6,8	6,9	6,9	6,8
<i>Aantal cases</i>	<i>170</i>	<i>81</i>	<i>98</i>	<i>33</i>

De groepen respondenten geven allemaal gemiddeld vrijwel hetzelfde cijfer; een ruime voldoende (7). Op dit punt hebben zich verder ook geen significante wijzigingen voorgedaan ten opzichte van 2002. De verschillen in rapportcijfer tussen directeuren en PMR's in het voortgezet onderwijs, die in het eerste jaar nog werden geconstateerd, lijken definitief tot de verleden tijd te behoren.

Tabel 4.12 Vindt op uw school beloningsdifferentiatie plaats (d.m.v. gratificaties & toeslagen, bijzondere vergoedingen et cetera)? (directeuren en PMR's)¹

	Dir. po 2003	PMR's po 2003	PMR's po 2002	Dir. vo 2003	PMR's vo 2003
Ja	16%	12%	17%	30%	29%
Nee	84%	88%	83%	70%	71%
<i>Aantal cases</i>	<i>399</i>	<i>378</i>	<i>387</i>	<i>137</i>	<i>137</i>

Onder alle groepen respondenten blijft beloningsdifferentiatie vrijwel gelijk. Weliswaar lijkt bij alle groepen respondenten op het eerste gezicht een *daling* zichtbaar in vergelijking met de vorige meting. Deze daling is echter alleen voor de PMR's in het primair onderwijs significant en is daarmee precies op het niveau van de eerste meting in 2001. Beloningsdifferentiatie wordt en werd niet veel toegepast.

In de eerdere groei lijkt nu dus stilstand te komen, hoewel dit veroorzaakt kan zijn door de lichte wijziging in de vraag (zie voetnoot).

¹ Deze vraag is licht gewijzigd (nu 'bijzondere vergoedingen' in plaats van 'vergoeding van opleidingen'). Zie voor meer informatie paragraaf 3.6, onder het kopje 'beloningsdifferentiatie'.

Taak- en mobiliteitsbeleid

Tabel 4.13 Heeft uw school een mobiliteitsbeleid? (directeuren en PMR's)

	Dir. po 2003	Dir. po 2002	PMR's po 2003	Dir. vo 2003	PMR's vo 2003
Ja, intern	22%	17%	18%	12%	11%
Ja, extern	18%	20%	22%	14%	16%
Zowel intern als extern	36%	33%	39%	39%	26%
Nee	23%	31%	21%	35%	47%
<i>Aantal cases</i>	<i>396</i>	<i>419</i>	<i>337</i>	<i>135</i>	<i>128</i>

In het percentage scholen met een mobiliteitsbeleid en de soorten mobiliteitsbeleid is nauwelijks een verandering opgetreden ten opzichte van vorig jaren. Alleen bij de directeuren in het primair onderwijs is een significante stijging waarneembaar.

Overzicht van de verbeteringen

In tabel 4.14 is bij wijze van samenvatting te zien op welke kernitems de verschillende groepen respondenten significant 'vooruit' zijn gegaan ten opzichte van vorig jaar. De kernitems waar vorig jaar ook al een significant positiever antwoord op is gegeven zijn cursief weergegeven.

Tabel 4.14 Verbeteringen 2003-2002 in kernitems (directeuren en PMR's)

Directeuren po	PMR's po	Directeuren vo	PMR's vo
Competentieprofielen			Competentieprofielen
OP	POP's	Toegerust voor IPB	OP
POP's		Kwaliteit begeleiding	
		Competentieprofielen	
Procedure fg's		fg's	
Mobiliteitsbeleid		Procedure beoordeling	

Noot: de cursief gedrukte kernitems waren in 2002 ook al significant gestegen ten opzicht van 2001.

In totaal zijn er nu tien significante verbeteringen in de kernitems gemeten. Dit is iets minder dan de veertien van vorig jaar. De meeste vooruitgang is te zien in de antwoorden van de directeuren in zowel primair als voortgezet onderwijs. In het primair onderwijs lijkt het met name om de documenten te gaan (competentieprofielen en persoonlijke ontwikkelingsplannen), terwijl in het voortgezet onderwijs de aandacht meer lijkt uit te gaan naar de uitvoering (begeleiding en gebruik documenten). De PMR's vertonen minder vooruitgang: het effect bij de PMR's in het voortgezet onderwijs bij de competentieprofielen lijkt zelfs voort te komen uit een paneleffect. Een andere verklaring is een betere communicatie tussen directie en MR. Gezien tabel 4.14 valt daar het significante gestegen gebruik van competentieprofielen in functioneringsgesprekken (volgens de directeuren) nog aan toe te voegen. Als competentieprofielen vaker gebruikt worden, komen de PMR's daar immers vaker mee in aanraking.

4.2 IPB en kenmerken van de school

Met de invoering van de kernitems vorig jaar, is er toen ook voor het eerst gekeken naar de samenhang tussen de scores op de kernitems en een achttal achtergrondkenmerken (ondermeer mogelijke paneleffecten, wijze van invullen omvang, verstedelijking en denominatie). Dit was niet gesplitst naar onderwijstype. Uit de analyse van dit jaar kwamen grotendeels dezelfde verbanden naar voren, maar deze blijken enigszins samen te maken met onderwijstype. Daarom is hier gekozen voor aparte overzicht van genoemde samenhang voor primair onderwijs (tabel 4.15) en voortgezet onderwijs (tabel 4.16)¹.

¹ De symbolen '+' en '-' staan voor een significant verband op 95%-niveau. De tabellen bevatten de uitkomsten voor zowel directeuren als PMR's, waarbij de antwoorden van de directeur gevolgd worden door een slash (/) en die van de PMR voorafgegaan door een slash. Het symbool '/+' betekent dus bijvoorbeeld een positief significant verband, alleen bij de PMR's. En -/+ betekent een negatief significant verband bij de directeuren en een positief significant verband bij de PMR's. Voor de samenhang is gebruik gemaakt van de Spearman-correlatie. Alle variabelen hebben een volgorde die aangeeft wat belangrijker, positiever en/of beter is. Bij 'denominatie' is echter met Chi-kwadraat gewerkt en het symbool '**' gebruikt in plaats van '+' of '-'. In tegenstelling tot de andere variabelen zijn denominaties niet in een bepaalde volgorde te zetten.

Tabel 4.15 Samenhang tussen de kernitems en achtergrondkenmerken: Primair onderwijs (directeuren/PMR's)

	'Lichting'	Internet	Verstedelijking	Omv. bestuur	Aant. vestig.	Aant. leerl.	Cumi%	Denominatie
Voldoende toegestroomd/opgeleid								
Verticale integratie								
Competentieprofielen OP			+/			+/		/*
Comp.prof. in werving &selectie								
Comp.prof. in functioneringsgesprek	+/							
Persoonlijk ontwikkelplannen		/+						
Regeling/procedure functioneringsgesprek								/*
Cijfer functioneringsgesprek								
Regeling/procedure beoordelingsgesprek	+/	+/				/-		
Cijfer beoordelingsgesprek				/-				
Beloningsdifferentiatie			/+	-/		+/+		/*
Mobiliteitsbeleid		+/		+/			+/	*/
Begeleiding nieuwe medewerker							/-	

Tabel 4.16 Samenhang tussen de kernitems en achtergrondkenmerken: Voortgezet onderwijs (directeuren/PMR's)

	'Lich-ting'	Internet	Verstedelijking	Omv. bestuur	Aant. vestig.	Aant. leerl.	Cumi%	Denominatie
Voldoende toegelust/opgeleid						+/		
Verticale integratie			/-			/-	/-	
Competentieprofielen OP			-/		+/	+/		
Comp.prof. in werving &s.					-/			
Competentie prof. in functioneringsgesprek					-/			
Persoonlijk ontwikkelingsplannen								
Regeling/procedure. functioneringsgesprek		+/						
Cijfer functioneringsgesprek.					/-	/-		
Regeling/procedure beoordelingsgesprek								
Cijfer beoordelingsgesprek					/-			
Beloningsdifferentiatie				/-				*/
Mobiliteitsbeleid			/-		/+	/+		
Begeleiding nieuwe medewerker								

Respondentkenmerken

Bij de kenmerken van de respondent blijkt in twee gevallen een invloed te zijn van de 'lichting'. In beide gevallen gaat het om een samenhang die optreedt bij de directeuren in het primair onderwijs. De plussen in tabel 4.15 wijzen op een paneleffect bij het gebruik van competentieprofielen in functioneringsgesprekken en de aanwezigheid van een regeling of procedure voor beoordelingsgesprekken. Indien directeuren reeds aan een meting voor 2003 hebben meegewerkt, leidt dit tot hogere scores op beide items.

De manier van invullen heeft in vier gevallen invloed. De plussen betekenen dat de 'internetters' meer POP's hebben opgesteld (volgens PMR's in het primair onderwijs), vaker een procedure voor beoordelingsgesprekken hebben, vaker een mobiliteitsbeleid hebben opgesteld (beiden directeuren primair onderwijs) en vaker een procedure voor functioneringsgesprekken hebben (directeuren voortgezet onderwijs). Het lijkt alsof 'internetters' de procedurele kant van IPB wat beter op orde hebben dan de 'schriftelijken'. Ook vorig jaar kwamen deze verbanden naar voren, zij het niet uitgesplitst naar primair en voortgezet onderwijs.

Tenslotte dient ten aanzien van de gevonden samenhangen met respondentkenmerken opgemerkt te worden dat deze niet erg sterk zijn: de correlaties zijn nooit hoger dan 0.25

Schoolkenmerken

Wat de schoolkenmerken betreft bleek de vorige meting redelijke overlap in de verbanden tussen directeuren en PMR's te zijn: dezelfde schoolkenmerken hingen samen met de antwoorden van directeuren én PMR's. Ook in deze meting blijkt dat zo te zijn, voorzover geen onderscheid wordt gemaakt tussen primair en voortgezet onderwijs. De gevonden significante relaties in deze meting wijken bovendien nauwelijks af van 2002. Wordt echter het verschil tussen primair en voortgezet onderwijs wel gemaakt, ontstaat een iets ander beeld. Zo blijkt uit de tabellen 4.15 en 4.16 dat dan slechts in één geval een overlappend verband bestaat tussen directeuren en PMR's, namelijk beloningsdifferentiatie in het primair onderwijs.

In het primair onderwijs valt niet een echte lijn te ontdekken in de samenhang tussen de schoolkenmerken en de kernitems, hoewel denominatie en het aantal scholen onder het bestuur nog wel enige invloed op de score van de kernitems hebben. In het voortgezet onderwijs gaat het met name om het aantal vestigingen en leerlingen; de omvang van de school dus. Beide aspecten tonen aan dat grotere scholen meer moeite hebben met IPB dan de kleinere. Vermoedelijk door de grotere complexiteit. Zo hebben grotere scholen wel vaker competentieprofielen opgesteld, maar gebruiken ze ze dan wel minder dan de kleinere scholen.

Daarnaast valt op dat de drie gevonden samenhangen voor verstedelijking in het voortgezet onderwijs, in tegenstelling tot het primair onderwijs, negatief zijn, zelfs op aspecten die bij aantal vestigingen en leerlingen positief uit de bus komen. Deze laatste twee kenmerken blijken in het voortgezet onderwijs echter niet samen te hangen met verstedelijking¹. Vermoedelijk omdat scholen met veel vestigingen in het voortgezet onderwijs een regionale functie hebben en dus de mate van verstedelijking dan minder van toepassing is dan in het primair onderwijs.

Ook voor de schoolkenmerken geldt dat de gevonden samenhangen niet erg groot zijn: in de meeste gevallen komen ze niet boven de 0.30 uit. Uitzondering hierop zijn de oordelen van de PMR's over de kwaliteit van de functionerings- en beoordelingsgesprekken: deze correlaties komen uit op 0.50

Denominatie

Denominatie is op een vijftal kernitems van invloed, met name bij de PMR's in het primair onderwijs. Om na te gaan hoe de verdeling ligt, is gekeken naar de verschillen tussen de diverse nominaties (alleen op de kernitems die significante samenhang vertoonden). Tabel 4.17 geeft per denominatie het percentage respondenten weer dat hier positief op heeft geantwoord.

Tabel 4.17 Uitsplitsing significante relaties naar denominatie²

¹ In het primair onderwijs hangt het aantal leerlingen wel samen met verstedelijking. Indien geen uitsplitsing naar onderwijstype plaatsvindt, hangen zowel het aantal leerlingen als het aantal vestigingen samen met verstedelijking.

² Afkortingen: PC= Protestants-Christelijk, RK = Rooms-Katholiek, AB = Algemeen Bijzonder.

	Openbaar	RK	PC	AB	Overig
Competentieprofielen OP (PMR po)	21% (103)	19% (105)	24% (82)	30% (16)	70% (10)
Regeling/proc. funct.gespr (PMR po)	96% (121)	92% (122)	94% (95)	80% (25)	100% (17)
Beloningsdifferentiatie (PMR po)	13% (126)	7% (114)	10% (99)	16% (25)	36% (14)
Beloningsdifferentiatie (dir. vo)	42% (45)	20% (44)	33% (24)	45% (11)	0% (13)
Mobiliteitsbeleid (dir. po)	85% (123)	83% (121)	69% (105)	62% (29)	56% (18)

Noot: De percentages zijn gebaseerd op de 'positieve' antwoorden voor het betreffende item. Tussen haakjes is het totale aantal van de betreffende denominatie op deze vraag opgenomen.

Uit de tabel blijkt dat de gevonden significante relaties voor denominatie bij de PMR's in het primair onderwijs niet nadrukkelijk toe te wijzen zijn aan één bepaalde richting. De openbare, protestants-christelijke en rooms-katholieke scholen ontlopen elkaar hier niet veel. De algemeen-bijzondere en met name de overige scholen springen er positief uit. Hier staat echter wel tegenover dat deze twee denominaties slechts sporadisch in de populatie, en daarmee in het bestand, voorkomen.

Hoewel de PMR's in het primair onderwijs elkaar niet veel ontlopen, ligt dat voor de gevonden significante relaties bij de directeuren wel iets anders. Zo blijven op het mobiliteitsbeleid in het primair onderwijs van de grote denominaties de protestants-christelijke scholen achter bij de openbare en rooms-katholieke scholen. Volgens de directeuren in het voortgezet onderwijs lopen de drie denominaties ook op het gebied van beloningsdifferentiatie enigszins uiteen. Het meest komt dit voor in het openbaar (en algemeen-bijzonder) onderwijs. Op de rooms-katholieke scholen komt dit minder vaak voor en op de overige scholen helemaal niet. De aantallen algemeen-bijzonder en overig zijn weliswaar weer laag, maar ook de andere denominaties kennen geen grote aantallen.

4.3 Conclusies

Kernitems

Alle dertien kernitems overziend, blijkt op geen enkel kernitem door *alle* groepen respondenten (PMR's én directeuren in primair én voortgezet onderwijs) vooruitgang te zijn geboekt. Ook vorig jaar was dat niet het geval. IPB ontwikkelt zich kennelijk niet helemaal gelijkmatig over de onderwijssectoren, en ook worden niet alle veranderingen direct helder gecommuniceerd (zodat wijzigingen zonder vertraging bij zowel directeuren als PMR's zichtbaar zouden zijn). Verder geldt dat een drietal kernitems vorig jaar ook al waren gestegen. Ondanks deze stijging worden competentieprofielen en persoonlijke ontwikkelingsplannen op een minderheid van de scholen opgesteld.

De omvang van de school blijkt soms een factor van betekenis. Scholen met veel leerlingen (in combinatie met een meer verstedelijkte omgeving) hebben in het primair onderwijs een voorsprong ten opzichte van kleine in het opstellen van competentieprofielen en beloningsdifferentiatie. Als het om het aantal vestigingen gaat, doen kleinere scholen het iets beter voor wat betreft regelingen voor beoordelingsgesprekken (volgens PMR's). In het voortgezet

onderwijs hebben de grote scholen met veel leerlingen soms een voorsprong (op voldoende toegerust, opstellen competentieprofielen en mobiliteitsbeleid), maar indien ook naar het aantal vestigingen wordt gekeken, vaker een achterstand (op verticale integratie, gebruik competentieprofielen, waardering functionerings- en beoordelingsgesprekken). Verstedelijking leidt in het voortgezet onderwijs zelfs niet tot positieve effecten op IPB.

In vergelijking met de vorige meting blijkt denominatie minder vaak samen te hangen met de kernitems. In het voortgezet onderwijs vertonen ze alleen bij beloningsdifferentiatie enige verschillen. Hoewel nog maar een minderheid van de scholen beloningsdifferentiatie gebruikt, hanteren de openbare en algemeen-bijzondere scholen dit instrument iets vaker dan de rest. In het primair onderwijs speelt denominatie een belangrijkere, maar nog steeds bescheiden rol. Ook hier springen de openbare scholen er over het algemeen het meest positief uit. Het betreft echter 'slechts' het opstellen van competentieprofielen, regeling functioneringsgesprekken, beloningsdifferentiatie (allen PMR's) en mobiliteitsbeleid (directeuren).

Voortgang in de tijd

Tot slot van dit hoofdstuk het antwoord op onderstaande vraag, rekening houdend met de tijdsdimensie:

Hoe ver zijn scholen voor primair en voortgezet onderwijs met het voeren van Integraal Personeelsbeleid?

Kijkend naar de voorwaarden voor IPB dan zien we alleen een vooruitgang in het voortgezet onderwijs: directeuren achten zich beter toegerust voor het invoeren van IPB dan voorgaande jaren. Ook de beschikbare tijd en de schoolsituatie wordt in het voortgezet onderwijs steeds minder als een belemmering ervaren. In het primair onderwijs is er weinig veranderd in de voorwaardelijke sfeer. Een uitzondering hierop vormen de beschikbare financiën: deze lijken voor beide onderwijssectoren steeds minder een belemmering te vormen voor de invoering van IPB.

Bij de verschillende onderdelen van IPB is het algemene beeld dat er zich weinig groei heeft voorgedaan. Op belangrijke punten als de verticale en horizontale integratie treedt stabilisatie op. Met name in het primair onderwijs is nog wel een kleine stijging zichtbaar, maar dat is nooit bij zowel de directeuren als de PMR's zichtbaar. Wel lijkt de communicatie tussen de directie en de PMR's te verbeteren: de verschillen tussen directie en PMR's zijn hier en daar kleiner. Bij de vorige meting kwam dit ook al naar voren.

Al met al is de conclusie dan ook gerechtvaardigd dat IPB nog niet op het gewenste niveau zit (dat vergt echter ook tijd), maar zeer langzaam groeit. Daarmee sluit deze meting aan bij de conclusie uit de vorige meting¹. Voor de conclusie dat IPB tot stilstand komt is het nog iets te vroeg. Wel zien we dat de belangrijkste verbeteringen zich in de voorwaardelijke sfeer voordoen en minder in belangrijke aspecten van IPB. Onder het laatstgenoemde verstaan we met name de aansluiting van de mogelijkheden van de werknemers op de doelen van de school en het afstemmen van de verschillende onderdelen van personeelsbeleid op elkaar.

¹ Vorig jaar is geconcludeerd dat scholen langzaam op weg zijn naar een integraal personeelsbeleid.

Deze conclusie komt overeen met een verdiepingsstudie die is uitgevoerd naar aanleiding van de tweede meting van deze monitor.¹ Daaruit bleek dat scholen vooral behoefte hebben aan de manier waarop men IPB daadwerkelijk op de school invoert.

Bij de resultaten van deze IPB-monitor dient wel opgemerkt te worden dat de metingen elkaar redelijk snel opvolgen, terwijl de invoering van IPB veel tijd vergt en stapje voor stapje gaat. In de volgende meting(en) zal moeten blijken of hoe de invoering van IPB zich verder ontwikkelt. Daarbij is het ook van belang af te spreken wanneer er sprake is van een volledige invoering van IPB. Aandacht voor de invoering van IPB, met het oog op het gestelde doel in 2005, blijft de komende tijd in elk geval wel nodig.

¹ Lubberman, J. en Klein, T. (2003), *De diepte in met Integraal Personeelsbeleid. Een verdiepende studie naar de invoering van IPB in het PO en VO*. Leiden: Research voor Beleid.