

RESULTATEN
Strategisch HRM-Scan
Stichting X, 2021

1. INLEIDING

In deze rapportage worden de resultaten weergegeven van de afname van de strategisch hrm-scan bij Stichting X in juni 2021.

De strategisch HRM scan is een digitale web-based onderzoekstool waarmee bestuurders en hrm professionals in het primair onderwijs snel zicht krijgen op de staat van het strategisch HRM binnen hun organisatie.

Inzet van de scan draagt bij aan:

- bewustwording op het gebied van sHRM en het in beeld brengen van mogelijke blinde vlekken
- zicht op het 'ervaren' hrm beleid door schoolleiders en medewerkers
- de volgende stappen in de ontwikkeling van sHRM binnen uw organisatie.

De scan is niet bedoeld om de sHRM op individuele scholen in beeld te krijgen, maar om als bestuur snel zicht te krijgen op de stand van zaken met betrekking tot hrm binnen de gehele organisatie.

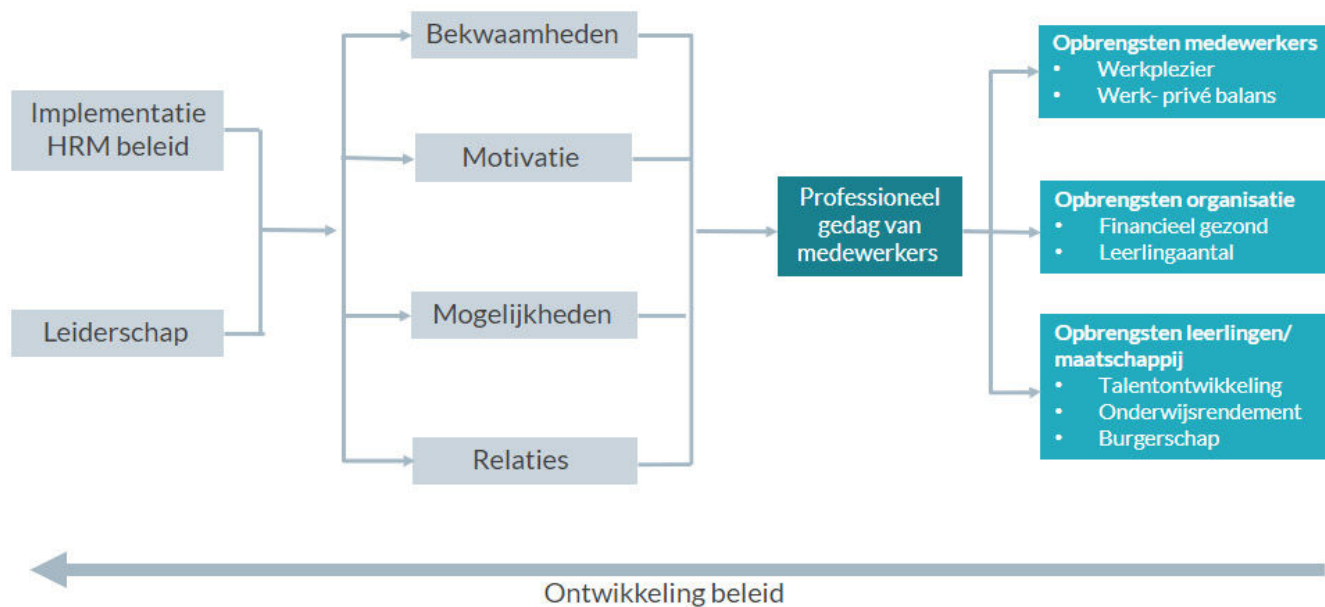
Om de inzet van de scan daadwerkelijk bij te laten dragen aan de ontwikkeling van de hrm-professional(s), is het belangrijk dat de resultaten hiervan geanalyseerd worden door de bestuurder(s) en hrm-professionals. De analyse van de resultaten van de scan kan worden gebruikt voor:

- bespreking van sHRM met de intern toezichthouder
- het verplichte onderdeel hrm in het jaarverslag van het bestuur
- (voorbereiding op) inspectiebezoek.

2. HET AMOR-MODEL EN DE HRM WAARDEKETEN

De sHRM-scan is gebaseerd op het AMO(R)-model en de HRM-waardeketen voor sHRM (Appelbaum en Berg (2000), Leisink en Boselie (2014) en Van der Sluis (2019)). De keten beschrijft wat de verbindende schakels zijn die maken dat HRM waarde toevoegt aan de opbrengsten van de organisatie en biedt handvatten voor het op orde krijgen en houden van arbeidskracht binnen onderwijsorganisaties.

+ HRM-waardeketen



HRM waardeketen gebaseerd op Knies en Leisink (2014) en Van der Sluis (2019)

In deze rapportage worden de resultaten van de scan weergegeven aan de hand van dit model.

Strategie: De essentie van strategisch HRM is dat HRM expliciet verbonden wordt aan de doelen van de organisatie, dus aan bestuurlijke doelen of schooldoelen. Het formuleren van heldere doelen door het bestuur en de school en heldere communicatie hierover aan medewerkers zijn belangrijke voorwaarden voor sHRM.

Met professioneel gedrag realiseren medewerkers opbrengsten voor de organisatie, de maatschappij en henzelf. *Professioneel gedrag* is daarbij afhankelijk van vier factoren:

De A van abilities: hoe bekwaam zijn de medewerkers?

De M van motivation: hoe gemotiveerd zijn de medewerkers?

De O van opportunity to perform: welke ruimte en hulpmiddelen krijgen de medewerkers om hun werk goed te doen?

De R van relations: in hoeverre hebben medewerkers betekenisvolle relaties, contacten, en vertrouwelingen binnen de organisatie?

Schoolleiders geven leiding aan hun team. Met de implementatie *van hrm-beleid en leiderschap* (samen aangeduid met de term peoplemanagement) beïnvloeden zij de bekwaamheid, motivatie, mogelijkheden en relaties van medewerkers. Hiermee vormen zij een cruciale schakel tussen beleid, professioneel gedrag van medewerkers en de realisatie van opbrengsten.

Op basis van de resultaten in deze rapportage is in één oogopslag te zien op welk gebied volgens verschillende respondentgroepen de grootste winst te behalen is en in hoeverre de verschillend respondenten hier hetzelfde naar kijken. Dit biedt zicht op de handvatten voor de verdere ontwikkeling van de HRM en welk type interventie het meest zinvol is.

3. OPBOUW VRAGENLIJSTEN

De vragenlijsten zijn opgebouwd uit verschillende rubrieken. De vragen binnen de rubrieken worden items genoemd. Per rubriek is door de respondenten gescoord op verschillende items. Daarbij is gebruik gemaakt van een vierpuntschaal, van oneens naar eens. Dit betekent cijfermatig dat de respondenten aan een item een minimale score kunnen geven van 1 en een maximale score van 4. Ook hebben respondenten de mogelijkheid gehad te kiezen voor de optie '?', wanneer zij de stelling niet konden beantwoorden of de vraag wat hen betreft niet van toepassing was. Deze antwoorden zijn niet meegenomen in de cijfermatige score die in deze rapportage wordt weergegeven. Hoeveel respondenten welke antwoordoptie hebben gekozen en dus ook hoeveel respondenten de optie '?' hebben gekozen is te zien in de resultatenbestanden met spreiding van antwoorden per doelgroep.

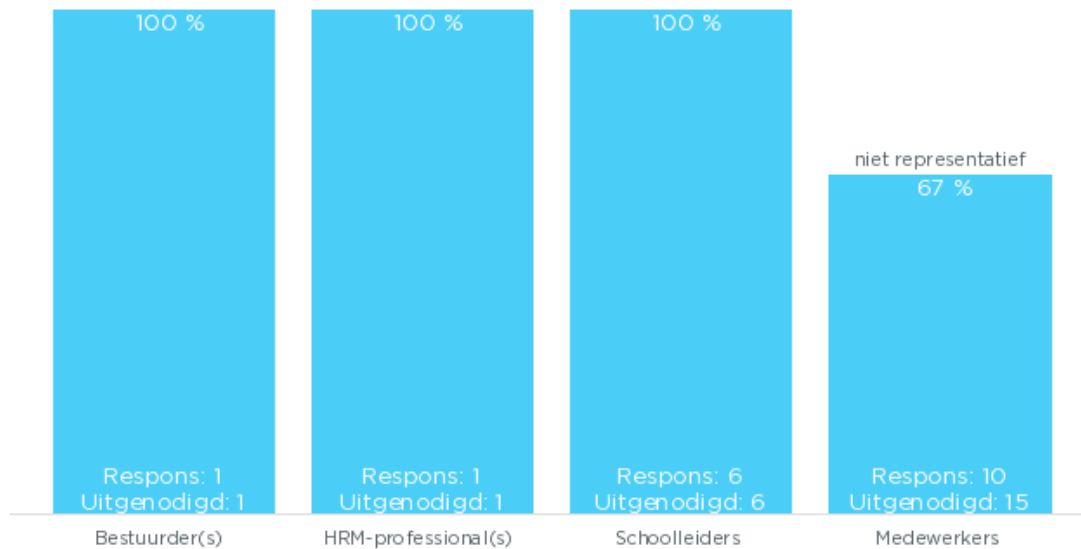
Niet alle stellingen zijn aan alle respondentengroepen voorgelegd. Daarnaast was het voor respondenten niet verplicht om alle stellingen te beantwoorden. Wanneer er bij een groep geen gemiddelde score zichtbaar is, betekent dit dat de vraag niet is gesteld, of niet is beantwoord.

Bij het invullen van de vragenlijsten hebben de respondenten ook de mogelijkheid gekregen een aantal opmerkingen (als antwoord op open vragen) te maken. De antwoorden op deze vragen bieden aanvullende informatie. Deze opmerkingen kunnen niet gekwantificeerd worden en worden achterin deze rapportage apart weergegeven.

4. RESPONS PER DOELGROEP

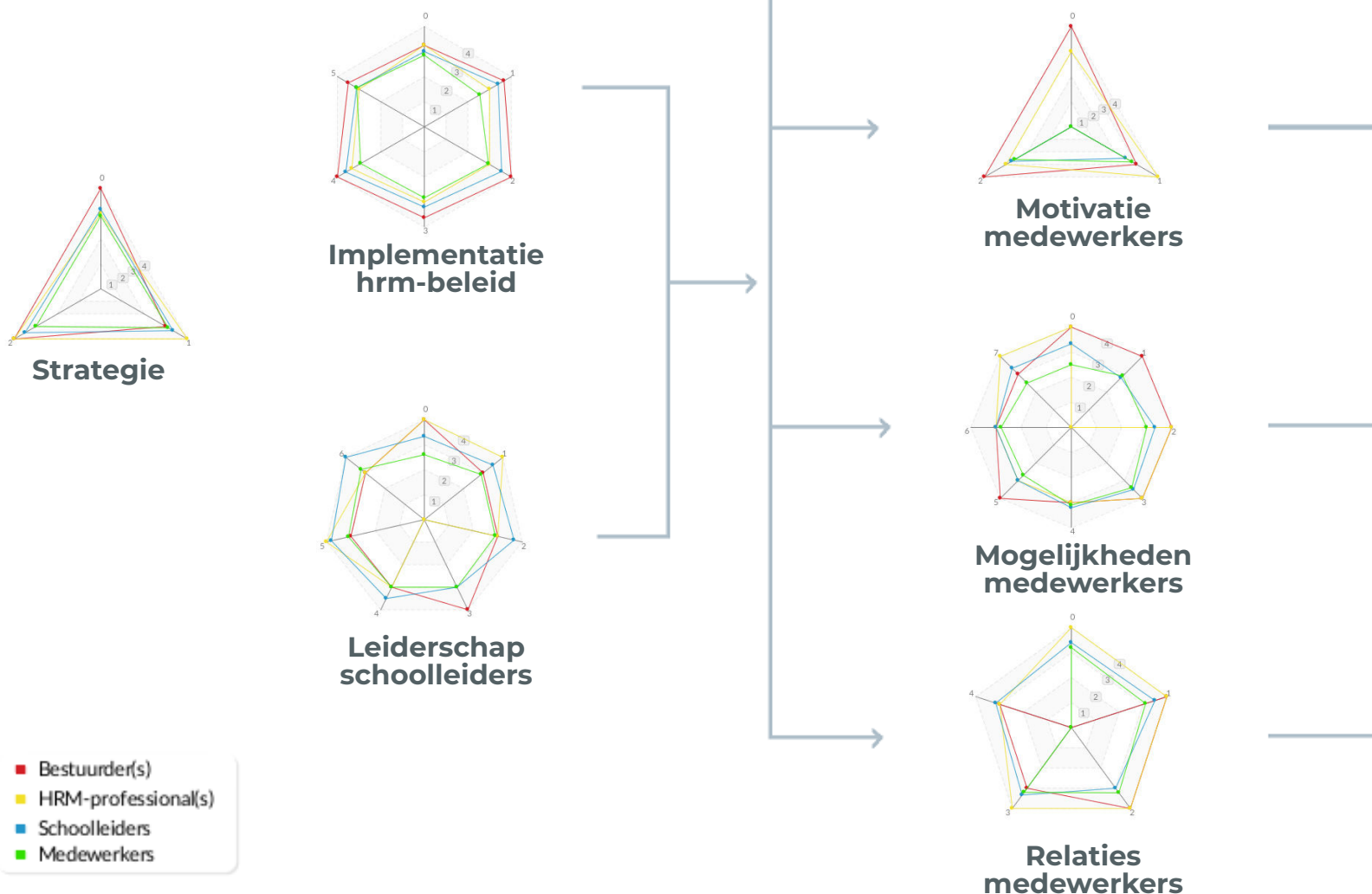
In de onderstaande tabel is per responsgroep het aantal uitgenodigde respondenten en het aantal mensen dat de vragenlijst heeft ingevuld weergegeven. Op basis hiervan is het responspercentage berekend.

Stichting X	Respons	Uitgenodigde respondenten	Respons percentage
Bestuurder(s)	1	1	100%
HRM-professional(s)	1	1	100%
Schoolleiders	6	6	100%
Medewerkers	10	15	67%



5. OVERZICHT RESULTATEN

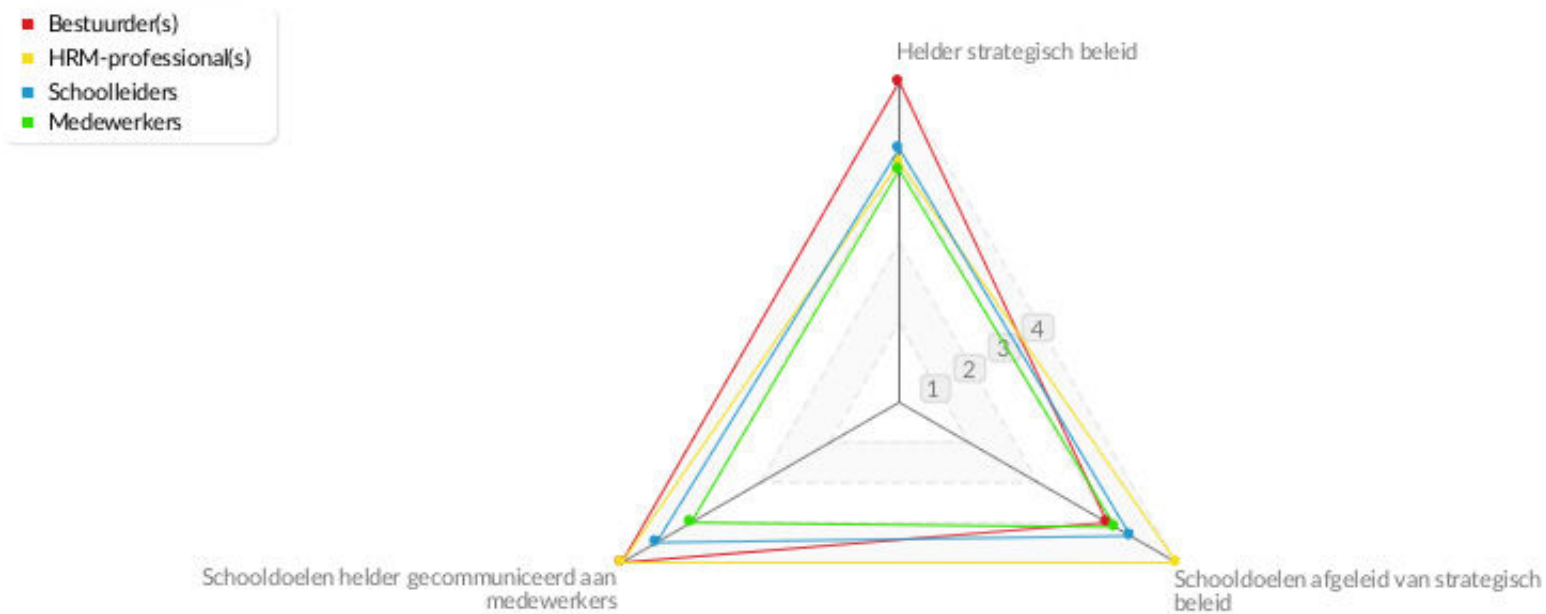
Hieronder worden per rubriek van de HRM-waardeketen de resultaten van de verschillende doelgroepen op hoofdlijnen weergegeven. Op de volgende pagina's is per rubriek de spindiagram opgenomen en een tabel met de gemiddelde scores per respondentgroep waar deze op gebaseerd zijn.



- Bestuurder(s)
- HRM-professional(s)
- Schoolleiders
- Medewerkers

5.1 Strategie

Hieronder worden per doelgroep de gemiddelde resultaten ten aanzien van de strategie weergegeven. Bij deze stellingen is een aantal keer naar de situatie op scholen gevraagd. Daarbij is aan de bestuurder(s) en hrm-professional(s) gevraagd een inschatting te maken van het gemiddelde beeld van alle scholen binnen het bestuur.

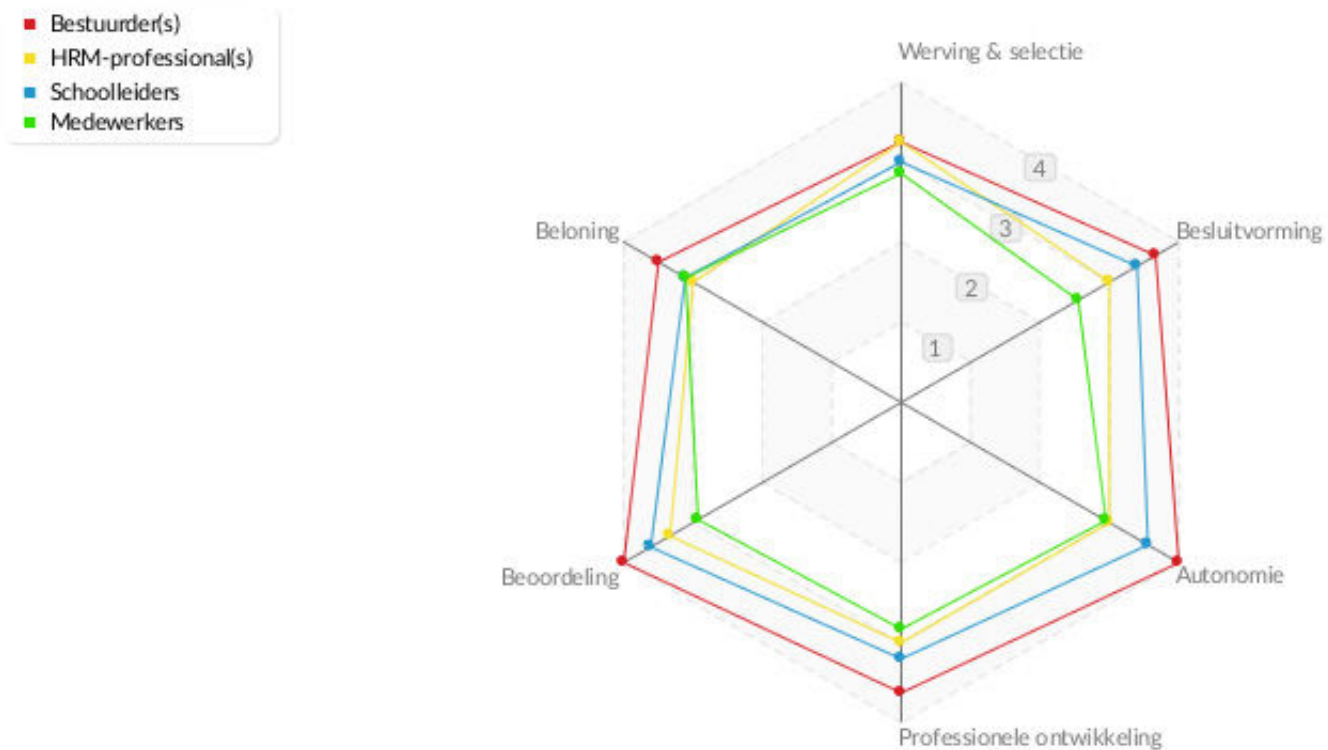


	Bestuurder(s)	HRM-professional(s)	Schoolleiders	Medewerkers
	gemiddelde	gemiddelde	gemiddelde	gemiddelde
Het bestuur heeft een helder strategisch beleid geformuleerd.	4,0	3,0	3,2	2,9
Schooldoelen worden afgeleid van het strategisch beleid van het bestuur.	3,0	4,0	3,3	3,1
Schooldoelen worden helder gecommuniceerd aan medewerkers.	4,0	4,0	3,5	3,0

5.2 Implementatie hrm-beleid

Hieronder worden de resultaten ten aanzien de implementatie van het hrm-beleid weergegeven.

Bij deze stellingen is een aantal keer naar de situatie op scholen gevraagd. Daarbij is aan de bestuurder(s) en hrm-professional(s) gevraagd een inschatting te maken van het gemiddelde beeld van alle scholen binnen het bestuur.



5.2.1 Werving & Selectie

	Bestuurder(s)	HRM-professional(s)	Schoolleiders	Medewerkers
	gemiddelde	gemiddelde	gemiddelde	gemiddelde
Binnen ons bestuur selecteren we schoolleiders vooral op leiderschapskwaliteiten die passen bij de school.	4,0	3,0	3,2	3,0
Binnen ons bestuur laten we medewerkers uitstromen (naar pensioen of een andere organisatie) als ze niet voldoen aan door ons gevraagde kwaliteiten.	2,0	3,0	2,8	3,0
Binnen ons bestuur zijn de ambities en doelen van het bestuur bij de meeste vacatures leidend bij de werving van nieuwe medewerkers.	4,0	4,0	3,0	
Het HR-beleid biedt goede ondersteuning op het gebied van selectie en begeleiding bij in-/uitstroom.	3,0	3,0	3,0	2,6

5.2.2 Besluitvorming

	Bestuurder(s)	HRM-professional(s)	Schoolleiders	Medewerkers
	gemiddelde	gemiddelde	gemiddelde	gemiddelde
Binnen ons bestuur bevorderen we dat medewerkers actief meedenken over beslissingen die hun werk raken.	3,0	3,0	3,0	2,7
Medewerkers die dat willen, kunnen meedenken over de ambities en doelen van de school.	4,0	3,0	3,6	2,5
Medewerkers krijgen expliciet de gelegenheid hun mening te geven over de ambities en doelen van de school.	4,0	3,0	3,5	2,4

5.2.3 Autonomie

	Bestuurder(s)	HRM-professional(s)	Schoolleiders	Medewerkers
	gemiddelde	gemiddelde	gemiddelde	gemiddelde
Het is voor medewerkers duidelijk welke verantwoordelijkheden bij hun takenpakket horen.	4,0	3,0	3,5	3,2
Binnen ons bestuur bieden we medewerkers mogelijkheden om eigen ideeën uit te werken.	4,0	3,0	3,6	2,7

5.2.4 Professionele ontwikkeling

	Bestuurder(s)	HRM-professional(s)	Schoolleiders	Medewerkers
	gemiddelde	gemiddelde	gemiddelde	gemiddelde
Binnen ons bestuur volgen alle nieuwe medewerkers een inwerktraject op bestuurlijk niveau (bijv. begeleiding van een mentor/coach, intervisie, bijeenkomsten voor starters).	3,0	3,0	2,8	2,7
Binnen ons bestuur bevorderen we dat medewerkers kritisch reflecteren op hun eigen vaardigheden.	4,0	3,0	3,2	2,6
Binnen ons bestuur leiden we thema's voor professionalisering af van de ambities en doelen van het bestuur.	3,0	3,0	3,5	2,8
Binnen ons bestuur verbinden we in de gesprekkencyclus de professionalisering van ons personeel aan de ambities en doelen van ons bestuur.	3,0	2,0	3,4	2,9
Binnen ons bestuur voeren we een loopbaan- en mobiliteitsbeleid vanuit de ambities en doelen van ons bestuur.	4,0	3,0	3,3	
Het HR-beleid biedt goede ondersteuning op het gebied van teamwerk en autonomie (kennisdeling, experimenteren met vernieuwend onderwijs).	4,0	3,0	2,6	2,8
Het HR-beleid biedt goede ondersteuning op het gebied van professionele ruimte en de ontwikkeling van een professionele leergemeenschap.	4,0	3,0	3,3	3,2

5.2.4 Professionele ontwikkeling (vervolg)

	Bestuurder(s)	HRM-professional(s)	Schoolleiders	Medewerkers
	gemiddelde	gemiddelde	gemiddelde	gemiddelde
Het HR-beleid biedt goede ondersteuning op het gebied van opleiding & ontwikkeling en mobiliteit (professionalisering, scholing, carrièreperspectief).	4,0	4,0	3,3	2,8

5.2.5 Beoordeling

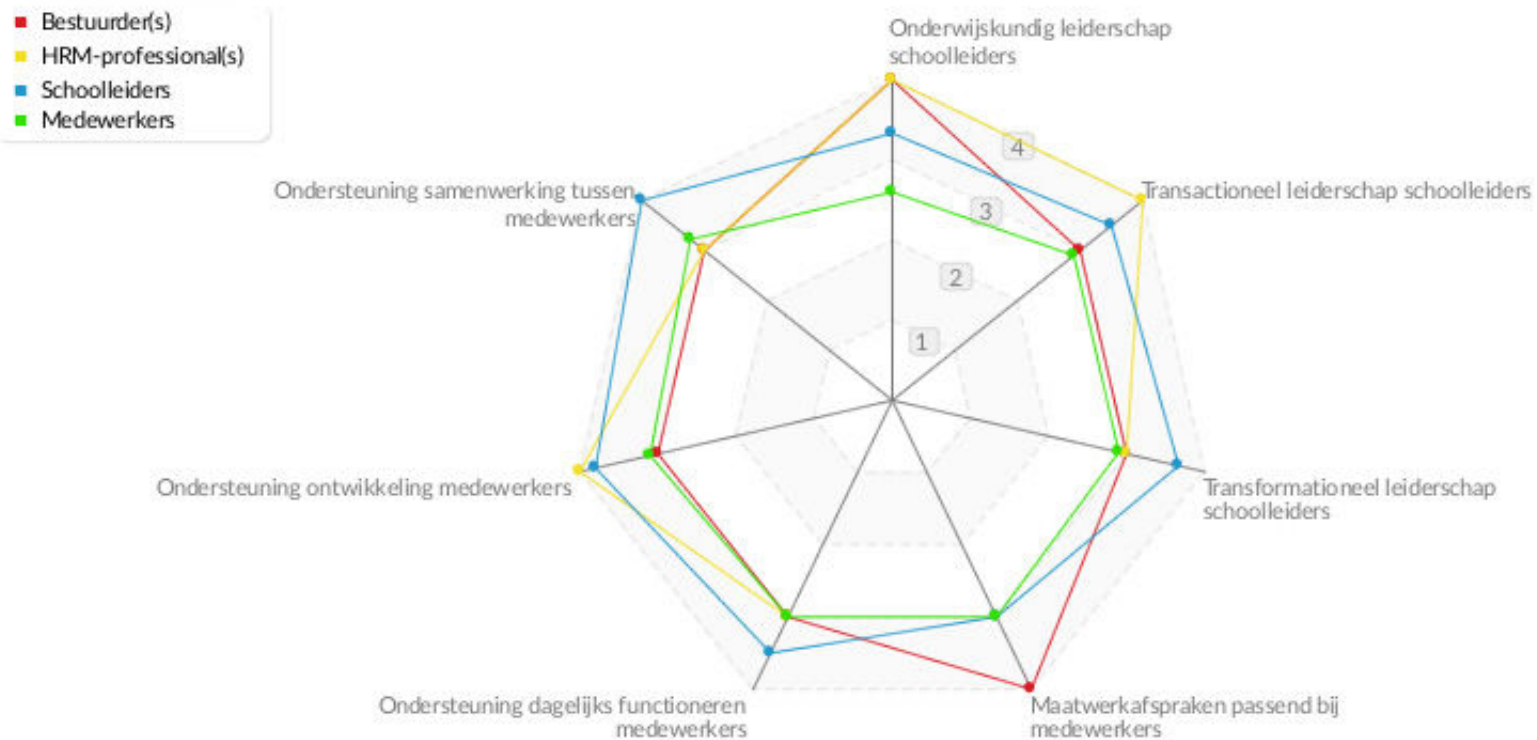
	Bestuurder(s)	HRM-professional(s)	Schoolleiders	Medewerkers
	gemiddelde	gemiddelde	gemiddelde	gemiddelde
Binnen ons bestuur waarderen we ambities en prestaties van medewerkers in het licht van onze bestuurlijke ambities en doelen.	4,0	2,0	3,8	2,8
Binnen ons bestuur beoordelen we medewerkers aan de hand van duidelijke criteria.	4,0	4,0	3,5	3,1
Leidinggevenden bespreken carrièreperspectieven van medewerkers op basis van de beoordeling van hun functioneren.	4,0	4,0	3,5	2,9

5.2.6 Beloning

	Bestuurder(s)	HRM-professional(s)	Schoolleiders	Medewerkers
	gemiddelde	gemiddelde	gemiddelde	gemiddelde
Binnen ons bestuur voeren we beleid gericht op vitaliteit en gezondheid van medewerkers.	4,0	4,0	3,3	3,3
Binnen ons bestuur bieden we medewerkers ondersteuning die past bij hun levensfase (zoals extra ontwikkelingsmogelijkheden/ bewaken werk-privé balans / flexibele werktijden/ ouderschapsverlof/ mogelijkheden voor mantelzorg etc.).	4,0	3,0	3,2	2,7
Binnen ons bestuur spelen de prestaties van medewerkers een rol in hun promotiekansen en beloning.	2,0	2,0	3,7	3,2
Binnen ons bestuur waarderen we bijzondere prestaties van medewerkers in het licht van onze ambities en doelen (bijvoorbeeld door bekendmaking in de organisatie, op de website e.d.).	3,0	2,0	3,0	3,1
Binnen ons bestuur maken we bij personeelsbeoordelingen gebruik van financiële mogelijkheden (bijv. extra periodiek toekennen, periodiek inhouden, eenmalige bonus uitkeren).	4,0	3,0	2,5	3,1
Het HR-beleid biedt goede ondersteuning op het gebied van beoordeling en beloning (ambities en prestaties, promotiekansen).	4,0	4,0	3,0	

5.3 Leiderschap schoolleiders

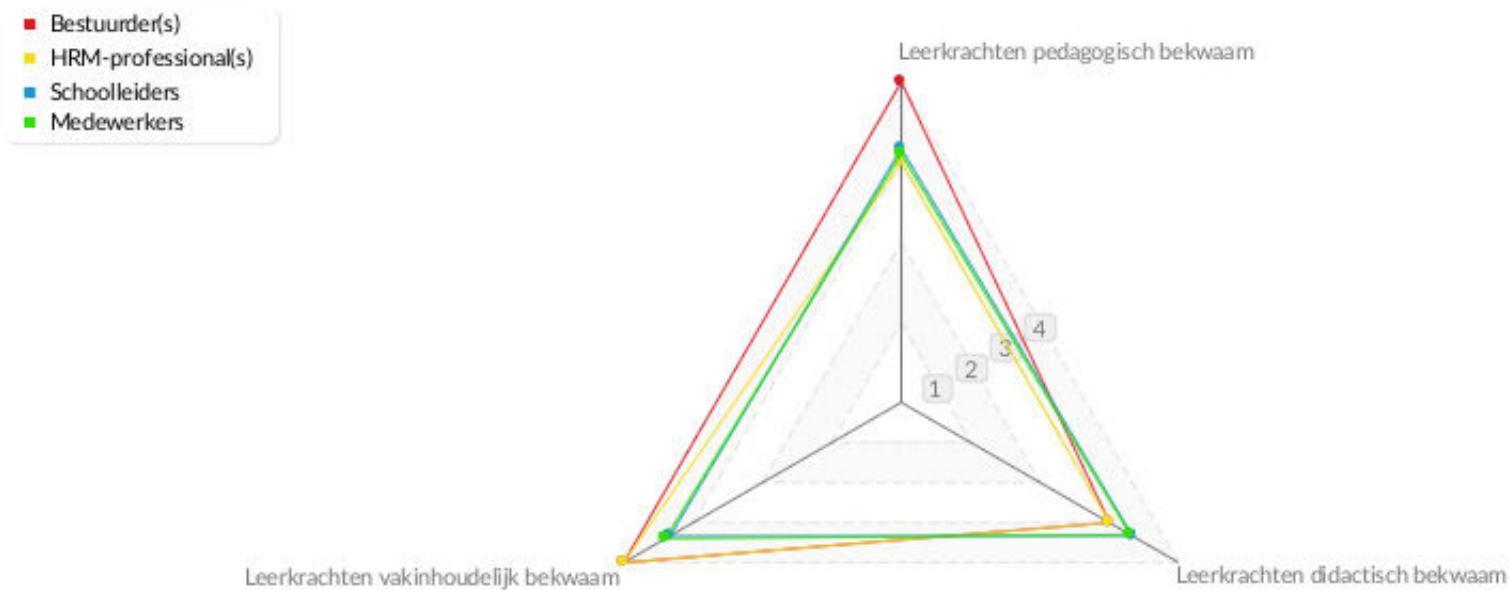
Hieronder worden per doelgroep de gemiddelde resultaten ten aanzien van het leiderschap van schoolleiders weergegeven. Bij deze stellingen is een aantal keer naar de situatie op de scholen gevraagd. Daarbij is aan de bestuurder(s) en de hrm-professional(s) gevraagd een inschatting te maken van het gemiddelde beeld van alle scholen.



	Bestuurder(s)	HRM-professional(s)	Schoolleiders	Medewerkers
	gemiddelde	gemiddelde	gemiddelde	gemiddelde
Schoolleiders tonen onderwijskundig leiderschap.	4,0	4,0	3,3	2,6
Schoolleiders tonen transactioneel leiderschap (duidelijke informatie over taken en verantwoordelijkheden).	3,0	4,0	3,5	2,9
Schoolleiders tonen transformationeel leiderschap (motiveren door visie, charisma en inspiratie).	3,0	3,0	3,7	2,9
Schoolleiders maken maatwerkafspraken die passen bij de persoonlijke situatie van medewerkers, waardoor medewerkers hun werk beter kunnen doen (bijv. individuele afspraken over werktijden, opleidingsmogelijkheden e.d.).	4,0		3,0	3,0
Schoolleiders bieden ondersteuning in het dagelijks functioneren van medewerkers (bijv. tonen belangstelling voor welzijn en functioneren).	3,0	3,0	3,5	3,0
Schoolleiders bieden ondersteuning gericht op ontwikkeling van medewerkers (bijv. bespreken van loopbaanambities).	3,0	4,0	3,8	3,1
Schoolleiders bieden ondersteuning gericht op samenwerking tussen medewerkers (bijv. bespreken hoe gebruik kunnen maken van elkaars sterke punten/talenten/krachten).	3,0	3,0	4,0	3,2

5.4 Bekwaamheid medewerkers

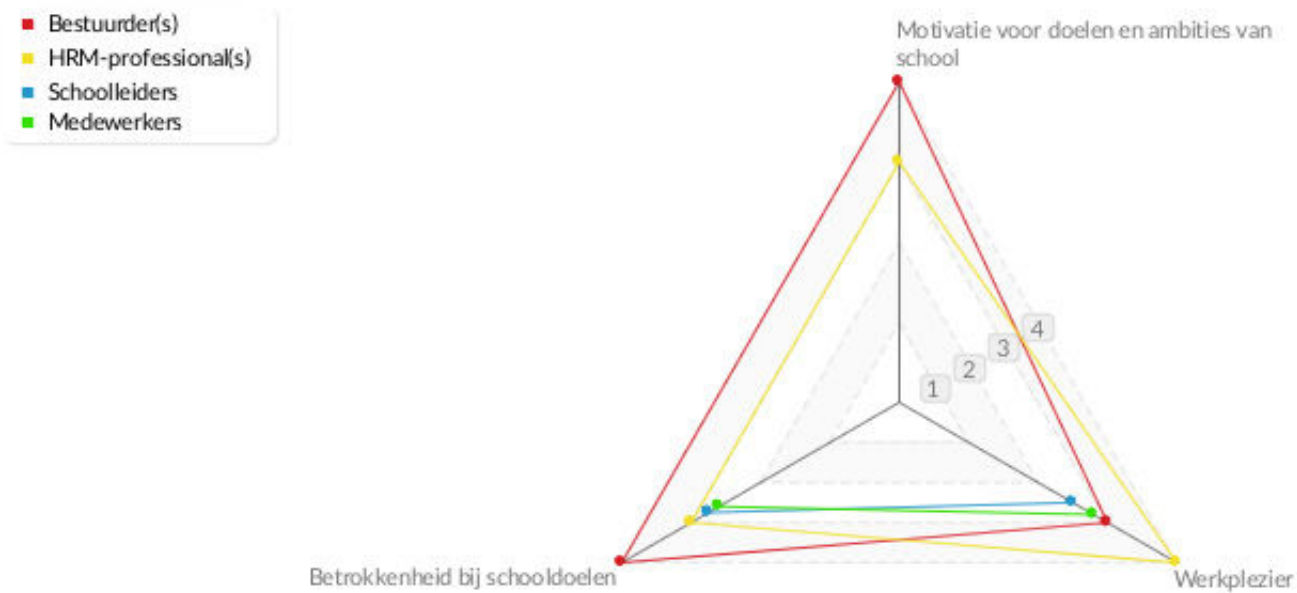
Hieronder zijn per doelgroep de gemiddelde resultaten voor de bekwaamheid van medewerkers weergegeven. Bij deze stellingen is bestuurder(s), hrm-professional(s) en schoolleiders gevraagd een inschatting te maken van het gemiddelde beeld van alle/hun medewerkers.



	Bestuurder(s)	HRM-professional(s)	Schoolleiders	Medewerkers
	gemiddelde	gemiddelde	gemiddelde	gemiddelde
Leerkrachten zijn pedagogisch bekwaam om de doelen en ambities van de school te bereiken.	4,0	3,0	3,2	3,1
Leerkrachten zijn didactisch bekwaam om de doelen en ambities van de school te bereiken.	3,0	3,0	3,3	3,3
Leerkrachten zijn vakinhoudelijk bekwaam om de doelen en ambities van de school te bereiken.	4,0	4,0	3,3	3,4
Leerkrachten hebben voldoende vaardigheden om professioneel samen te werken.	3,0	3,0	3,5	3,8

5.5 Motivatie medewerkers

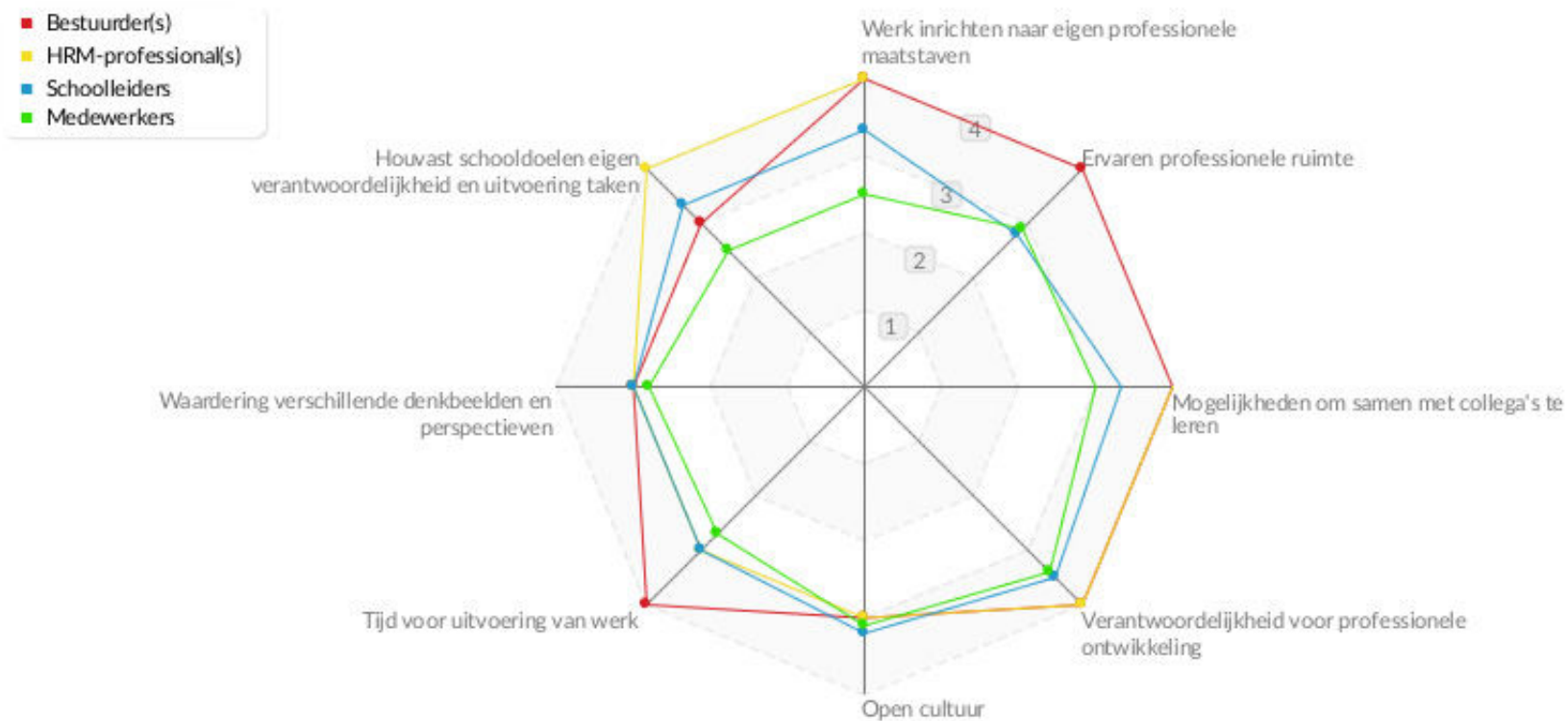
Hieronder zijn per doelgroep de gemiddelde resultaten voor de motivatie van medewerkers opgenomen. Hierbij is aan de bestuurder(s), de hrm-professional(s) en schoolleiders gevraagd een inschatting te maken van het gemiddelde beeld van alle medewerkers.



	Bestuurder(s)	HRM-professional(s)	Schoolleiders	Medewerkers
	gemiddelde	gemiddelde	gemiddelde	gemiddelde
Leerkrachten zijn gemotiveerd om aan de doelen en ambities van de school bij te dragen.	4,0	3,0		
Medewerkers ervaren voldoende werkplezier.	3,0	4,0	2,5	2,8
Medewerkers zijn betrokken bij de schooldoelen.	4,0	3,0	2,8	2,6

5.6 Mogelijkheden medewerkers

In deze paragraaf zijn per doelgroep de gemiddelde resultaten voor de mogelijkheden van medewerkers opgenomen. Welke ruimte en hulpmiddelen krijgen medewerkers om hun werk goed te doen? Hierbij is aan de bestuurder(s), de hrm-professional(s) en schoolleiders gevraagd een inschatting te maken van het gemiddelde beeld van alle medewerkers.

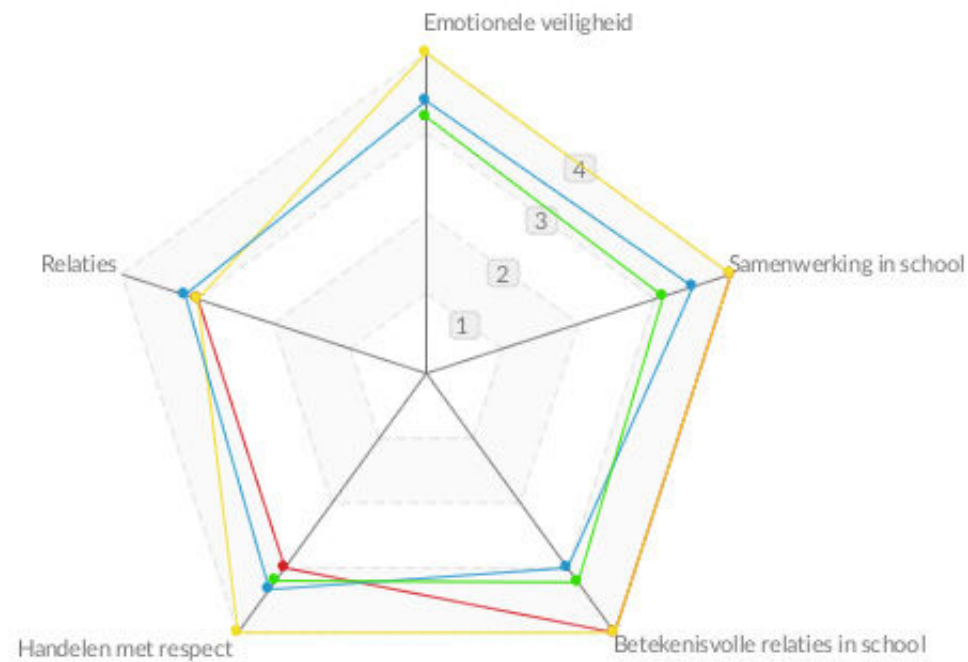


	Bestuurder(s)	HRM-professional(s)	Schoolleiders	Medewerkers
	gemiddelde	gemiddelde	gemiddelde	gemiddelde
Medewerkers kunnen hun werk inrichten naar eigen professionele maatstaven, mits deze passen binnen onze doelen en ambities.	4,0	4,0	3,3	2,5
Medewerkers ervaren voldoende professionele ruimte (gelegenheid eigen kennis en vaardigheden te benutten en ontwikkelen).	4,0		2,8	2,9
Medewerkers hebben voldoende mogelijkheden om samen met collega's te leren.	4,0	4,0	3,3	3,0
Medewerkers nemen verantwoordelijkheid voor professionele ontwikkeling.	4,0	4,0	3,5	3,4
Er is sprake van een open cultuur (zoals elkaar open en eerlijk feedback geven, fouten en lastige vraagstukken openlijk met elkaar bespreken om daarvan te leren, met en van elkaar leren).	3,0	3,0	3,2	3,1
Medewerkers hebben voldoende tijd om hun werk goed uit te voeren.	4,0	3,0	3,0	2,7
Binnen onze organisatie worden verschillende denkbeelden en perspectieven gewaardeerd.	3,0	3,0	3,0	2,8
Schooldoelen bieden houvast voor de eigen verantwoordelijkheid en uitvoering van taken door de medewerker.	3,0	4,0	3,3	2,5

5.7 Relaties medewerkers

Hieronder zijn per doelgroep de gemiddelde resultaten voor de kwaliteit van de relaties van medewerkers opgenomen. Hierbij is aan de bestuurder(s), de hrm-professional(s) en schoolleiders gevraagd een inschatting te maken van het gemiddelde beeld van alle medewerkers.

- Bestuurder(s)
- HRM-professional(s)
- Schoolleiders
- Medewerkers



	Bestuurder(s)	HRM-professional(s)	Schoolleiders	Medewerkers
	gemiddelde	gemiddelde	gemiddelde	gemiddelde
Medewerkers voelen zich emotioneel veilig (ten opzichte van collega's en hun leidinggevende om hulp te vragen en ervaringen te delen).		4,0	3,4	3,2
De samenwerking binnen de school verloopt prettig.	4,0	4,0	3,5	3,1
Medewerkers hebben voldoende betekenisvolle relaties binnen de school (connecties, contacten en het hebben van vertrouwelingen).	4,0	4,0	3,0	3,2
Alle medewerkers worden met respect behandeld.	3,0	4,0	3,3	3,2

5.8 Schoolleiders

	Bestuurder(s)	HRM-professional(s)	Schoolleiders	Medewerkers
	gemiddelde	gemiddelde	gemiddelde	gemiddelde
Schoolleiders zijn bekwaam als peoplemanager (zoals algemene gespreksvaardigheden, coaching, loopbaangbegeleiding, samenwerking en ontwikkeling professionele leergemeenschap).	4,0	2,0	3,2	2,5
Schoolleiders zijn gemotiveerd om een goede peoplemanager te zijn (leiderschapsgedrag en de toepassing van HR-beleid).	4,0	3,0	3,2	
Schoolleiders ervaren voldoende steun van de bestuurder(s).	4,0	4,0	3,0	
Schoolleiders ervaren voldoende steun van de HR-afdeling.	4,0		3,2	
Schoolleiders ervaren voldoende steun van collega-leidinggevend.	4,0	4,0	3,3	
Schoolleiders ervaren voldoende ruimte om afspraken te maken met medewerkers.	4,0	3,0	3,0	
Schoolleiders ervaren voldoende beschikbare tijd voor leidinggevende taken.	4,0	4,0	2,8	
Schoolleiders geven voldoende prioriteit aan hun leidinggevende taken.	3,0	3,0	3,3	
Schoolleiders hebben voldoende betekenisvolle relaties binnen de organisatie (connecties, contacten en het hebben van vertrouwelingen).	3,0	3,0	3,2	

6 ANTWOORDEN OPEN VRAGEN

Hieronder heeft de antwoorden op de open vragen per respondentgroep weer. De antwoorden op deze vragen bieden aanvullende informatie op de cijfermatige resultaten hiervoor en kunnen ondersteunen bij de duiding hiervan.

Wat ik sterk vind aan de HRM binnen onze organisatie is:

Bestuurder(s):

- *Betrokkenheid, beschikbaarheid en zorgvuldigheid, nakomen van afspraken.*

HRM-professional(s):

- *We zijn ambitieus en leggen de lat hoog met elkaar. Ook ten aanzien van hrm. De koppeling met de overall strategie kan sterker.*

Schoolleiders:

- -
- *HR zit bovenop de ontwikkeling van medewerkers. Daarnaast is HR goed zichtbaar voor al het personeel. Als ik vragen heb, kan ik snel terecht bij HR en wordt er goed meegedacht vanuit mijn leidinggevende functie.*
- *ontwikkelingsgericht*
- *HR is goed zichtbaar binnen de organisatie*
- *HRM denkt mee met mij als leidinggevende en geeft advies waar nodig.*

Medewerkers:

- *HR is goed bereikbaar binnen onze school. Bij hulp schakelen ze snel en daarnaast hebben ze hebben veel kennis.*
- *HR is aanwezig en zichtbaar binnen de school.*
- -
- *Duidelijke ontwikkelingslijn gepresenteerd voor de medewerkers. Nauw betrokken bij situaties. Goed bereikbaar.*
- *geen mening*
- *Voor verbetering vatbaar*
- --
- *n.v.t.*

Wat ik minder sterk vind aan de HRM binnen onze organisatie is:

Bestuurder(s):

- *We zouden HR nog meer strategisch kunnen inzetten/toepassen. Dus nog meer gericht op het bereiken van ons strategisch beleid, hier nog meer op doorpakken.*

HRM-professional(s):

- *Ons beleid is denk ik op orde, maar de uitvoering hiervan schiet door tijdgebrek en de waan van de dag tekort. We zouden hier eigenlijk scherper op moeten zijn. het is soms te veel brandjes blussen.*

Schoolleiders:

- -
- *Op het gebied van gespreksvoering en eventuele beloningen sta ik er vaak alleen voor en speelt HR niet of nauwelijks een rol tijdens het proces. Doorvoeringen van een beloning, opleiding of cursus gaat vaak traag. Ik geef bovenstaand het compliment dat ze altijd goed bereikbaar zijn, maar de snelheid in uitvoering blijft in sommige gevallen achter.*
- *n.v.t.*
- *HR kan medewerkers meer betrekken bij keuzes die gemaakt moeten worden. Nu ligt de focus vooral op het bestuur/directie.*
- *Ik hoor vaak van medewerkers tijdens mijn gesprekken dat ze zich niet betrokken voelen bij het geheel. Hier kan HRM beter op inspelen. Vanuit mijn eigen rol speelt er geen ontevredenheid als het gaat om HR.*

Medewerkers:

- *Binnen onze school wordt er niet gevraagd naar hoe wij naar de doelen, missie en visie kijken (hier heb ik ook een lagere score opgegeven). Ik mis soms mijn betrokkenheid als leerkracht om mee te denken met het beleid of de strategie. Er wordt niet of nauwelijks naar mijn mening gevraagd. HR mag naar mijn mening medewerkers meer betrekken bij de strategie en doelen.*
- *Tijdens de gesprekscyclus zie je HR niet, maar alleen mijn leidinggevende. Terwijl het soms fijn zou zijn als iemand meekijkt naar mogelijkheden op het gebied van ontwikkeling en vervolgstappen binnen de school. Nu geberut dat minder.*
- -
- *Het beleid, doelen, missie en visie worden door HR, directie en bestuur bedacht. Bij mij, als leerkracht, weet ik wat de school wil en waar we naartoe gaan, maar ik heb zelf geen inspraak op onze doelen. Ik volg meer dan dat ik zelf meedenken. Dat vind ik jammer. Hier is ook nooit naar gevraagd door HR.*
- *geen mening*
- *idem*
- --
- *n.v.t.*