

# Middenmanagers als people managers

Schoolleiders spelen een cruciale rol bij het managen van arbeid en personeel. Ze communiceren over schooldoelen, voeren functioneringsgesprekken en maken afspraken over zaken als werktijden en het volgen van opleidingen. Zij brengen het personeelsbeleid van de school tot leven; van beleid op papier tot beleid in actie. Dat geldt voor leidinggevenden op alle niveaus in de school, maar in het bijzonder voor middenmanagers (team- en afdelingsleiders). Zij geven direct leiding aan docenten en onderwijsondersteunend personeel (OOP) en zijn (idealiter) doorlopend met medewerkers in gesprek.



**Eva Knies** is Universitair hoofddocent, Departement Bestuurs- en Organisationswetenschap, Universiteit Utrecht, [www.uu.nl/medewerkers/eknies](http://www.uu.nl/medewerkers/eknies), [www.evaknies.com](http://www.evaknies.com).



**Peter Leisink** is Hoogleraar, Departement Bestuurs- en Organisationswetenschap, Universiteit Utrecht, [www.uu.nl/medewerkers/plmleisink](http://www.uu.nl/medewerkers/plmleisink)

**D**e professionalisering van middenmanagers in het onderwijs is een ontwikkeling die de laatste 10 jaar op gang is gekomen. In veel scholen zijn middenmanagers vaak docenten die doorgroeid zijn naar een leidinggevende functie, hetgeen impliceert dat zij in veel gevallen niet voor hun nieuwe rol zijn opgeleid. De invulling van de rol van middenmanagers varieert aanzienlijk tussen scholen. In sommige gevallen is de teamleider een docent met een coördinerende taak, in andere gevallen is de middenmanager gepositioneerd als leidinggevende, met bijpassende personele verantwoordelijkheden en randvoorwaarden die de uitoefening van personele taken ondersteunen.

Dit roept de vraag op wat de people managementrol van middenmanagers precies behelst, waarom goed people management belangrijk is, hoe het gesteld is met people management in het voortgezet onderwijs en welke factoren de uitvoering van people management bevorderen en belemmeren. Op deze vragen geeft dit artikel antwoord.

## Wat is people management?

In de onderwijssector bestaat bij sommige betrokkenen een 'smalle' opvatting over wat people management inhoudt. Het gaat daarbij uitsluitend om het voeren van jaarlijkse functioneringsgesprekken met de medewerkers

waaraan een middenmanager leiding geeft. Hoewel het functioneringsgesprek een belangrijke people managementfunctie vervult, gaat de verantwoordelijkheid van middenmanagers in onze opvatting verder dan dat. People management heeft betrekking op de implementatie van personeelsbeleid door middenmanagers en hun leiderschapsgedrag gericht op de ondersteuning van de medewerkers aan wie zij leiding geven.

Aan de ene kant hebben middenmanagers een verantwoordelijkheid voor de implementatie van personeelsbeleid. Denk daarbij aan het maken van afspraken over opleiding en ontwikkeling en mobiliteit en het bevorderen van een goede werk-privé balans. Dat kunnen afspraken zijn die met meerdere medewerkers in het team of in de sectie worden gemaakt, maar ook maatwerkafspraken met individuele medewerkers. Denk bijvoorbeeld aan afspraken die mantelzorg mogelijk maken.

Aan de andere kant heeft people management betrekking op het doorlopende gesprek en de ondersteuning die middenmanagers aan de medewerkers in hun team/sectie bieden. Denk daarbij aan de ondersteuning in het dagelijks functioneren, bijvoorbeeld als een docent les geeft aan een moeilijke klas, en aan ondersteuning in de ontwikkeling. De rol van middenmanagers in de implementatie van personeelsbeleid kan niet los worden gezien van hun leiderschap in bredere zin waaronder onderwijskundig leiderschap. Het beeld dat medewerkers van het personeelsbeleid hebben wordt namelijk gekleurd door de dagelijkse interactie tussen middenmanager en medewerker, waaronder het communiceren van schooldoelen, het betrekken van medewerkers bij besluitvorming en het bevorderen van een professionele leercultuur.



## Tip!

Het katern 'Doelgericht vertrouwen' (uitgegeven door de VO-academie) geeft een prettig geschreven overzicht van relevante wetenschappelijke inzichten over strategisch HRM in het voortgezet onderwijs.

## Waarom is people management belangrijk?

People management is belangrijk omdat het kan bijdragen aan het realiseren van de doelen die de school nastreeft. Nationaal en internationaal onderzoek in verschillende sectoren, zoals de financiële dienstverlening, gemeenten en zorg, laat zien dat goed personeelsbeleid bijdraagt aan goede prestaties van medewerkers, teams

en de organisatie als geheel, en tevens aan het welzijn van medewerkers (tevredenheid, werk-privé balans, etc.). De laatste jaren zijn er ook (een beperkt aantal) studies gedaan die deze vraag in de onderwijscontext onderzoeken. Daar komt een vergelijkbaar beeld uit naar voren: personeelsbeleid kan bijdragen aan het realiseren van de onderwijskundige doelen van de school en aan het bevorderen van medewerkerwelzijn.

## In veel scholen zijn middenmanagers docenten die doorgeweest zijn naar een leidinggevende functie en niet voor hun nieuwe rol zijn opgeleid

Onderzoek laat tevens zien dat leidinggevendenden een cruciale rol spelen bij de totstandkoming van die opbrengsten. Beleid dat niet goed wordt toegepast in de praktijk en blijft steken in fraaie bedoelingen op papier, heeft niet het gewenste effect. Wat medewerkers van personeelsbeleid merken en of ze zich op passende wijze ondersteund voelen in het professionele gedrag dat van hen wordt gevraagd, wordt in sterke mate bepaald door de implementatie van het personeelsbeleid en het leiderschapsgedrag van de leidinggevende.

## Wat weten we over people management in het voortgezet onderwijs?

Om inzicht te geven in de mate waarin middenmanagers in het voortgezet onderwijs people management in praktijk brengen, maken we gebruik van gegevens uit de Spiegel Personeel & School (zie kader). De middenmanagers die hebben deelgenomen aan het onderzoek beoordelen hun eigen people management behoorlijk positief. De rapportcijfers op de verschillende onderdelen variëren tussen 7,2 en 8,8. Met name de ondersteuning die zij geven aan het dagelijks functioneren van hun medewerkers beoordelen middenmanagers positief.

Ook schoolleiders (rectoren, directieleden) en medewerkers (docenten, onderwijsondersteunend personeel (oop)) hebben de people managementactiviteiten van middenmanagers beoordeeld. Het oordeel van schoolleiders komt behoorlijk overeen met de zelfbeoordeling van middenmanagers. De rapportcijfers variëren tussen 7,3 en 8,4. Docenten en oop'ers zijn echter een stuk kritischer. Hun scores variëren tussen 6,1 en 7,6. Met name de ondersteuning die medewerkers krijgen op het gebied van ontwikkeling scoort laag. Ondersteuners scoren gemiddeld genomen minder positief dan docenten.

Het verschil tussen het oordeel van schoolleiders en middenmanagers aan de ene kant en docenten en oop'ers aan de andere kant, roept de vraag op hoe dit verschil kan worden verklaard. Aan de ene kant blijkt uit onderzoek dat mensen geneigd zijn zichzelf milder te

De SPIEGEL Personeel en School is een instrument van de VO-raad dat besturen en scholen faciliteert bij het verkrijgen van inzicht in de staat van hun Strategisch HRM en aanbevelingen geeft ten aanzien van de (verdere) versterking daarvan. De SPIEGEL bestaat uit vragenlijsten, die worden ingevuld door directies, P&O'ers, teamleiders, docenten en oop'ers. De uitkomst is een rapportage, die inzicht geeft in de actuele staat van het strategisch HRM-beleid op school en de uitvoering daarvan. Voor meer informatie, zie: [www.personeelschool.nl](http://www.personeelschool.nl).

Voor dit artikel zijn de gegevens gebruikt van 17 scholen die de SPIEGEL Personeel & School hebben ingevuld.

beoordelen dan anderen. Echter, dat verklaart nog niet de grote verschillen die er op sommige onderdelen van people management zijn. Mogelijk hebben die verschillen te maken met verschillende verwachtingen over het soort ondersteuning waar docenten en oop'ers behoefte aan hebben. Wanneer er (grote) verschillen zijn tussen de percepties van middenmanagers en van docenten en oop'ers is het aan te raden hierover het gesprek te voeren, waarbij niet de vraag wie gelijk heeft centraal staat, maar de vraag hoe verschillen kunnen worden verkleind.

### Wat zijn bevorderende en belemmerende factoren voor people management?

De oordelen van docenten en oop'ers laten zien dat er ruimte is voor verbetering van people management door middenmanagers. Dat roept de vraag op welke factoren people management door middenmanagers beïnvloeden. Gegevens uit de SPIEGEL Personeel & School geven inzicht in de factoren die middenmanagers zelf als bevorderend en belemmerend ervaren. Het betreft hier factoren die betrekking hebben op de bekwaamheid en motivatie van middenmanagers om people management in praktijk te brengen en op de randvoorwaarden (tijd, ruimte, ondersteuning van eigen leidinggevende, etc.) die de school creëert.

De rapportcijfers die middenmanagers rapporteren (zie kader) laten zien dat zij naar eigen zeggen erg gemotiveerd zijn om people management in praktijk te brengen. Ook de ondersteuning die zij van collega-leidinggevenden krijgen, beoordelen ze behoorlijk positief. Beide factoren scoren hoger dan een 8. De eigen bekwaamheid om docenten en oop'ers te ondersteunen wordt iets minder positief beoordeeld, maar scoort nog steeds een ruime voldoende.

Schrijf u nu in!

**MEDILEX**   
ONDERWIJS | Onafhankelijke kennis voor professionals

## Privacy op school

Voorkom misbruik van leerling- en personeelsgegevens

**Locatie:**

Het Spoorwegmuseum, Utrecht

**Datum:**

Donderdag 28 september

**Inschrijven:**

[www.medilexonderwijs.nl/privacy](http://www.medilexonderwijs.nl/privacy)

Het onderwijs is een aantrekkelijke database met informatie over de toekomstige beroepsbevolking. Aan u de taak om te voorkomen dat gegevens in de verkeerde handen vallen. Wat spreekt u af in het contract dat u afsluit met aanbieders van digitale leermiddelen? Wanneer meldt u een datalek? En hoe zorgt u dat alle medewerkers zorgvuldig met privacy omgaan?

**Zorg dat u een goed privacybeleid voert op uw school!**

Medilex Onderwijs - Congressen en cursussen voor het onderwijs

T. (030) - 700 12 20

E. [info@medilexonderwijs.nl](mailto:info@medilexonderwijs.nl)

Middenmanagers oordelen met name kritisch over de regeldruk en de beschikbare tijd die zij hebben voor leidinggevende taken. Op deze factoren scoren middenmanagers (ruim) onder de 6. Volgens het oordeel van middenmanagers zitten de belemmeringen om people management in praktijk te brengen dus met name in de randvoorwaarden.

**Scores op factoren die middenmanagers als bevorderende en belemmerend ervaren:**

Motivatie van middenmanagers	8,4
Steun van collega-leidinggevenden	8,3
Ondersteuning van eigen leidinggevende	7,5
Ruimte om afspraken te maken	7,5
Bekwaamheid van middenmanagers	7,4
Ondersteuning van P&O/HRM-afdeling	7,1
Regeldruk	5,7
Tijd voor leidinggevende taken	4,9

**Wat zijn de implicaties voor de praktijk?**

Bovenstaande analyse roept de vraag op wat scholen/schoolleiders kunnen doen om people management door middenmanagers te bevorderen. Ten eerste is het aan te raden om beter inzicht te krijgen in de regeldruk die middenmanagers rapporteren: zijn het percepties, zijn er daadwerkelijk ineffektieve en overlast veroorzakende regels, en zo ja, is het mogelijk meer ruimte te creëren zonder dat het doel van de regel verloren gaat?

Ten tweede is het aan te raden een visie op leiderschap te ontwikkelen waarbij nadrukkelijk aandacht wordt besteed aan de positie van de middenmanager. Hoewel people management belangrijk is, hebben middenmanagers in heel wat scholen naast hun people managementrol ook de verantwoordelijkheid voor leerlinggerichte zaken en/of zijn zij ook parttime docent. Binnen zo'n constellatie kan het voor middenmanagers lastig zijn de prioriteit voor hun people managementrol te bepalen en te bewaken. Dit punt raakt direct aan het profiel van de middenmanager en de prioriteit die de school toekent aan de people managementactiviteiten van middenmanagers.

Ten derde is aan te raden om aandacht te (blijven) besteden aan de professionalisering van middenmanagers. Maak jaarlijks concrete afspraken over de professionele ontwikkeling van middenmanagers en evalueer deze met het oog op nieuwe afspraken. Op die manier wordt de cruciale rol die zij spelen in het managen van arbeid en personeel erkend en wordt hun people management versterkt waardoor zij een krachtige bijdrage kunnen leveren aan het realiseren van de (onderwijskundige) doelen van de school.



Het is aan te raden een visie op leiderschap te ontwikkelen waarbij nadrukkelijk aandacht wordt besteed aan de positie van de middenmanager

**Literatuurverwijzingen**

Favero, N., Meier, K. & O'Toole, L. (2016), Goals, trust, participation, and feedback: linking internal management with performance outcomes, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 26(2), 327-343.

Janssen, T. (2016), HRM en prestaties in het primair onderwijs, Erasmus Universiteit Rotterdam.

Knies, E. & Leisink, P. (2014), Linking people management and extra-role behaviour: results of a longitudinal study, *Human Resource Management Journal*, 24(1), 57-76.

Leisink, P.L.M. & Boselie, P. (2014), Strategisch HRM voor beter onderwijs: een bijdrage aan de professionalisering van schoolleiders in het voortgezet onderwijs.

Leisink, P.L.M., Knies, E., Oostvogel, K. & Aalbers, J. (2016), Strategisch HRM in het onderwijs, *De Nieuwe Meso*, 3(4), 13-18.

O'Toole, L., Torenvliet, R., Akkerman, A. & Meier, K. (2013), Human resource management and public organizational performance: educational outcomes in the Netherlands, in: R. Burke, A. Noblet & C. Cooper (eds), *Human Resource Management in the Public Sector: New Horizons in Management series*, Edward Elgar, 270-285.

Purcell, J. & Hutchinson, S. (2007), Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence, *Human Resource management journal*, 17(1), 3-20.