

GOED WERKGEVERSCHAP



Een bestuur is werkgever voor alle personeelsleden van zijn scholen. Uiteraard wil elk bestuur een goede werkgever zijn, maar wat betekent dat? Hoe kun je daarin groeien? Hoe kun je het verloop en de uitval van personeelsleden beperken? Hoe trek je personeelsleden aan die echt in een specifieke school passen?

In oktober 2019 organiseerde Katholiek Onderwijs Vlaanderen een vorming voor bestuurders en leidinggevendenden met bestuurlijke verantwoordelijkheden om te proberen op bestuursniveau een concreet antwoord te geven op die vragen. In dit artikel vind je een relaas van de tijdens die vorming aangebrachte stellingen, kaders, praktische toepassingen ...

Waarom wil elk bestuur een goede werkgever zijn?

Stefaan Misschaert, regiodirecteur van regio West-Vlaanderen, startte de vorming en schetste vijf contextfactoren waarom elk bestuur in de huidige tijdsgeest de noodzaak moet voelen om een goede werkgever te zijn:

1. Het is een (morele) plicht van leidinggeven. Goed werkgeverschap is onder andere kansen geven aan personeelsleden in hun groei tot een professional die het beste van zichzelf geeft aan onze kinderen, jongeren en volwassenen. Als katholieke dialogeschool geef je iedereen een tweede kans en, als het nodig is, ook een derde kans. Je draagt zorg voor je 'mede'werkers, want zij vormen het menselijk kapitaal van je organisatie.
2. De verplichte investering vanuit de werkgever in het psychosociaal welzijn van de medewerkers genereert een kwaliteitsvollere organisatie. Het onderzoek van de Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen (SERV) leert ons dat personeelsleden in het onderwijs heel veel belang hechten aan de arbeidsomstandigheden: arbeidsrelatie, arbeidsinhoud, arbeidsorganisatie, arbeidsvoorwaarden, een motiverend personeelsbeleid en een aangepaste werk-privébalans. Zorg dragen voor één aspect is niet voldoende, men heeft graag dat alle aspecten behartigd worden.
3. Het nijpende personeelstekort zorgt ervoor dat elke werkgever heel gericht op zoek moet naar medewerkers, en daarbij een beleid moet voeren om het personeel ook te houden, zodat verworven expertise kan renderen. Daarbij komt ook nog dat 86 % van het personeel in het basisonderwijs vrouwelijk is. Zo komt het voor dat een twaalfjarige leerling in het lager onderwijs nog geen mannelijke klasleerkracht gehad heeft. Sommige besturen willen daarop heel bewust (proactief) rekruteren. Bovendien wordt het onderwijspersoneel door de verhoogde pensioenleeftijd wel grijzer. Er komt binnenkort een pensioeringsgolf aan, omdat wie twee, drie of vier jaar langer moest werken, wel binnenkort zal stoppen.

Koppel dat nog aan de hoge uitval van startende leraren binnen de eerste vijf jaar én het tekort aan (juist) gekwalificeerde leraren en je begrijpt dat de nood erg hoog is. De cijfers uit onderzoek spreken eigenlijk voor zichzelf. In 2006 bedroeg de uitval van leraren in het basisonderwijs op een termijn van vijf jaar één op de vijf. In 2016 was dat aantal al gestegen tot één op de vier. In het secundair onderwijs is de situatie nog iets erger. In 2006 was de uitval binnen de vijf jaar één op de drie. In 2016 was dat aantal zelfs gestegen tot 44 %: onrustwekkende cijfers die ons ertoe nopen om doelbewust aan een beter retentiebeleid te werken.

4. Katholiek Onderwijs Vlaanderen heeft als prioriteit voor de komende drie jaar in het begeleidingsplan genoteerd te werken aan leiderschap en schoolorganisatie mét de focus op de ontwikkeling van een sterk beleidsvoerend vermogen, steeds vertrekkend vanuit een dialogaal, gedeeld, onderwijskundig leiderschap.
5. De samenleving heeft – terecht - hoge verwachtingen ten aanzien van het onderwijs: ouders verwachten immers het beste voor hun dierbaarste bezit. Er is heel wat druk vanuit de maatschappij om in het onderwijs extra taken in de opvoeding van onze kinderen en jongeren te vervullen. Daarvoor hebben we goede onderwijsprofessionals nodig. In het verhaal van kwaliteitsontwikkeling willen we als poortwachter filteren én ten positieve keren wat zoal op ons afkomt: denk daarbij aan de negatieve berichtgeving en onverwachte wendingen in wijzigingen en besluitvorming vanuit diverse instanties ... We willen echter vooral beklemtonen wat goed werkt en welke mooie prestaties onze scholen dagelijks afleveren; het 'borgen' van het goede is immers een eerste stap in het proces van kwaliteitszorg.

Voor elke organisatie zijn er ook triggers om een goede werkgever te zijn:

- Wetenschappelijk is bewezen dat een werknemer van wie de kernwaarden matchen met de organisatie, een grotere betrokkenheid bij de missie en de visie (de 'bedrijfsfilosofie') heeft. Een dergelijke werknemer voelt zich mede-eigenaar van de organisatie doelen en zet zich er mee voor in. Een organisatie kan via

een goede strategie en planning werken aan duidelijke en aantrekkelijke organisatiedoelen.

- Uit onderzoek blijkt dat ‘gelukkige’ werknemers 24 % minder afwezig zijn, dat het verloop van werknemers daalt met 17 %, ze drie keer meer motivatie vertonen en dat er drie maal minder uitval is door stress en burn-out.

Die bevindingen werden kort en krachtig samengevat door professor Maarten Vansteenkiste (Universiteit Gent) in de uitspraak: “Moetivatie vreet energie, goesting geeft energie.”

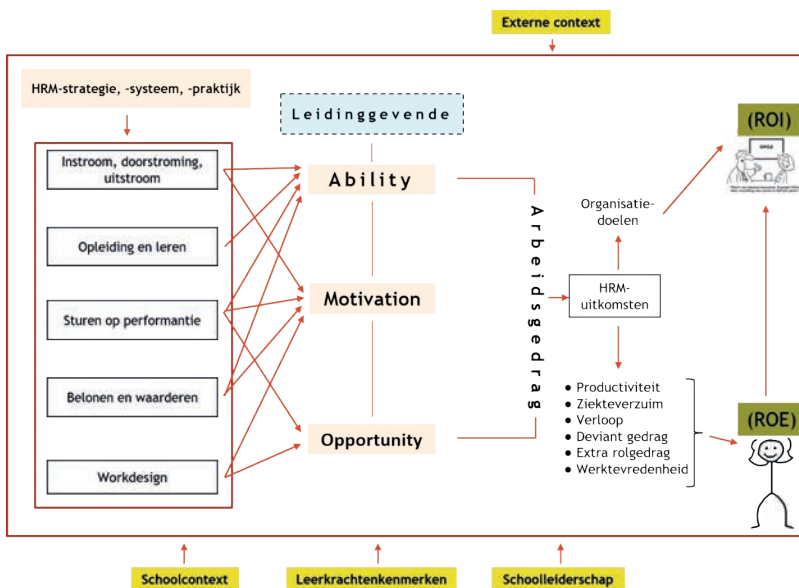
Wat is strategisch HRM-beleid?

Wetenschappelijk onderzoek geeft keer op keer aan dat bedrijven en organisaties die werken op basis van ‘strategisch human resources management’ (SHRM) betere resultaten boeken dan hun collega’s die dat niet doen. In die bedrijven en organisaties is er minder ziekteverzuim, is er minder personeelsverloop, nemen medewerkers spontaan meerdere rollen op zich ..., kortom, zijn de personeelsleden meer tevreden.

Jan-Baptist De Smet, stafmedewerker Dienst Personeel, gaf aan wat SHRM inhoudt en hoe dat soort management ertoe bijdraagt de organisatiedoelen beter te realiseren. Een uniforme definitie van SHRM bestaat niet, maar alle definities benadrukken gelijkaardige principes:

- SHRM is een beleidsvisie: in plaats van ad-hocbeslissingen en instrumenten die elk een eigen doel dienen, vertrekt SHRM vanuit één coherente visie op het personeelsbeleid.
- SHRM is gericht op de adequate inzet van sterk betrokken en bekwame medewerkers in de organisatie.
- SHRM wil bijdragen aan de verwezenlijking van drie gelijkwaardige doelen: de (strategische) organisatiedoelstellingen en het competitief organisatievoordeel; de individuele doelstellingen en het welzijn van de medewerkers; de maatschappelijke opbrengsten.
- SHRM maakt gebruik van een resem HRM-praktijken om dat beleid te realiseren.¹

De omschrijving illustreert de twee dimensies van SHRM. Ze verbindt de concrete HRM-praktijken met de (strategische) organisatiedoelstellingen en het competitief organisatievoordeel (verticale afstemming), maar beklemtoont tegelijk de noodzaak tot complementariteit en positief synergetische samenhang tussen de verschillende HRM-praktijken. Bij de **verticale** afstemming gaat het om de vraag welke HRM-praktijken verankerd moeten worden om de beoogde doelstellingen te realiseren. Bij de **horizontale** afstemming gaat het erom de individuele HRM-praktijken zo te organiseren dat ze elkaar versterken tot een duidelijk consistent en coherent HRM-systeem.²



De bedoeling van elke organisatie is om de ROI ('return on investment') zo hoog mogelijk te krijgen. Het is dus de kunst om een SHRM-beleid uit te rollen dat ingebakken zit in de werking van de organisatie en als 'natuurlijk' aanvoelt.

Elke werknemer wil een zo hoog mogelijke ROE ('return on engagement'). Een onderwijsprofessional is meestal heel nauw betrokken op de werkomgeving.

De afgelopen jaren is onderzocht hoe binnen en buiten het onderwijs SHRM kan bijdragen tot de realisatie van de organisatiedoelen. Dat resulteerde in de zogenoemde HRM-waardeketen, een conceptueel model dat visualiseert hoe de diverse HRM-domeinen en -praktijken op elkaar inspelen en hoe die praktijken de opbrengsten voor de organisatie, de personeelsleden en de maatschappij beïnvloeden.

In de literatuur wordt de HRM-keten op verschillende manieren voorgesteld, maar elke voorstelling bevat in essentie dezelfde schakels. We baseren ons op het model dat uitgewerkt is door Henderickx e.a. en vullen het aan met de resultaten van het onderzoek³ van het Steunpunt Onderwijs Onderzoek naar de HRM-waardeketen in het Vlaams onderwijs.

Het hart van de HRM-waardeketen wordt gevormd door de zogenaamde 'AMO-to-perform-theorie', die stelt dat de belangen van de organisatie het best gediend worden als de HRM-praktijken bijdragen tot competentere medewerkers (Ability - kunnen) die gemotiveerd zijn om hun competenties in te zetten (Motivation - willen) en die actief zijn in een arbeidsomgeving die hen daarin ondersteunt en stimuleert (Opportunity - mogen).

Het AMO-model maakt duidelijk dat die drie types van HRM-praktijken nodig zijn, opdat medewerkers maximaal meewerken aan de realisatie van de organisatiedoelstellingen. Elk type is even belangrijk, omdat een competente medewerker die gedemotiveerd is om zijn kennis, vaardigheden of attitudes voor de organisatie in te zetten of die door de arbeidscontext geremd wordt om zijn kunnen maximaal te benutten, niet optimaal bijdraagt tot de realisatie van de organisatiedoelen.

Naar de HRM-praktijken die in het onderwijs van belang zijn voor het AMO-model, werd recent onderzoek verricht. Om bekwaam onderwijspersoneel te hebben – om te **kunnen** –, moet vooral ingezet worden op personeelsinzet en op professionalisering. De professionele ontwikkeling van de medewerkers om de juiste kennis, vaardigheden en competenties op te doen voor de huidige of voor de toekomstige functie, en voor mogelijke organisatieveranderingen, is meer dan ooit een aandachtspunt. Maar willen opleidingsactiviteiten ook effectief een bijdrage leveren aan de realisatie van de schooldoelen, dan zal er, veel meer dan nu het geval is, over gewaakt moeten worden dat opleidingsactiviteiten niet op zichzelf staan, maar als onderdeel van een SHRM-beleid gekoppeld worden aan de onderwijspraktijk.

Om te **willen**, heeft de onderwijsprofessional vooral waardering nodig, gekoppeld aan een adequate inzet van bevlogen en bekwame medewerkers. Zo krijgt elke onderwijsprofessional de drang om te presteren. Dat komt voor een deel door duidelijkheid, ondubbelzinnigheid en consistentie vanuit het beleid, gekoppeld aan gedeelde percepties, want dat creëert affectieve betrokkenheid.

Het creëren van een adequate arbeidssituatie zorgt ervoor dat de onderwijsprofessional er van overtuigd is te **mogen**. De organisatie van het werk en de verdeling van de taken vertrekken vanuit een innovatief 'work design' en moeten bijdragen aan de autonomie en de betrokkenheid van de onderwijsprofessional, zodat die voelt dat zijn competenties optimaal ingezet worden. Essentieel bij dat 'work design' is dat er rekening gehouden wordt met de zelfdeterminatietheorie – ook wel ABC-theorie genoemd – , die stelt dat ieder van ons in zijn werk in mindere of meerdere mate nood heeft aan autonomie (A), betrokkenheid (B) en erkenning van de competenties (C).

Strategisch HRM-beleid en functioneringsgesprekken

Eens je een kader voor het SHRM-beleid gekozen hebt, moet je het natuurlijk toepassen, anders maakt het helemaal geen verschil. Els Goeminne, stafmedewerker Dienst Personeel, ging verder met

een voorbeeld van SHRM. Je kunt het bijvoorbeeld toepassen op functioneringsgesprekken en de evaluatiecyclus. Dat maakt immers integraal deel uit van een waarderend en duurzaam personeelsbeleid. Daarnaast zijn er ook bij de medewerkers heel wat redenen te vinden om daar veel aandacht aan te besteden: medewerkers willen weten hoe ze beoordeeld worden en willen graag feedback op hun prestaties. Dat dwingt leidinggevend ertoe aandacht te besteden aan het functioneren van medewerkers. Als je dat structureel aanpakt vanuit een geïntegreerd beleid, zorgt dat voor garantie tegen subjectiviteit en willekeur. Dat zorgt er ook voor dat de verkregen informatie ingezet kan worden bij een strategische personeelsplanning.

Je houdt dus het best functioneringsgesprekken, niet omdat het decreet dat voorschrijft, maar wel omdat je wilt dat personeelsleden weten wat van hen verwacht wordt, omdat je duidelijkheid wilt, omdat je personeelsleden in hun opdracht sterker wilt maken, omdat je personeelsleden

wilt waarderen, omdat je goede geschikte mensen wilt selecteren en omdat je bevlogen mensen in jouw organisatie wilt kunnen inzetten.

Spijtig genoeg stellen we soms nog vast dat het in de praktijk verengd wordt tot de beoordeling van arbeidsgedrag met het doel te komen tot een beoordelingsuitkomst (voldoende of onvoldoende). Dat is dan eerder beoordelend en/of veroordelend. Onderwijsprofessionals hebben het daar niet zo voor.

Het beoordelen van arbeidsgedrag met het doel te komen tot acties ter vernieuwing, verbetering, ontwikkeling en vooruitgang van persoon en organisatie, stimuleert bevlogenheid van personeelsleden en leidinggevend. Dat verwijst net naar een waarderend en stimulerend HR-management.

Het onderstaande schema past de criteria van een SHRM-beleid toe op functioneringsgesprekken en de evaluatiecyclus.

<p>In lijn met de strategie Systeem moet gedrag bevorderen en meten, dat de realisatie van organisatiedoelen bevordert</p>	<p>Betekenisvol Enkel prestaties meten waarover de medewerker controle heeft; systeem moet toelaten dat beoordelaar en beoordeelde hun vaardigheden kunnen ontwikkelen; de resultaten moeten gebruikt kunnen worden voor belangrijkere HR-beslissingen; dossiervorming</p>	<p>Betrouwbaar Scores moeten consistent zijn over de tijd en over de beoordelaars die hetzelfde gedrag beoordelen; eenheid van criteria, interpretatie en weging; vaste procedures</p>
<p>Grondig Iedereen; alle kernverantwoordelijkheden; hele periode</p>	<p>Specifiek Beoordelaar en beoordeelde moeten precies weten wat van hen verwacht wordt en hoe ze daaraan kunnen voldoen; niet dezelfde beoordelingscriteria voor het geheel van de organisatie; functionele vertaling van algemene criteria</p>	<p>Inclusief Beoordelaars en beoordeelde moeten input kunnen geven over het ontwerp van het systeem; openstaan voor elkaars meningen en visie</p>
<p>Praktisch Gemakkelijk te gebruiken; voordelen groter dan de kosten</p>	<p>Discrimineerbaar Het onderscheid tussen effectieve en ineffectieve prestaties en presteerders moet duidelijk zijn</p>	<p>Eerlijk en aanvaardbaar Het proces en de uitkomsten van het systeem moeten als rechtvaardig en billijk ervaren worden; waarborgen tegen willekeur; beroepsmogelijkheid</p>

... en nu integraal en geïntegreerd

Strategisch human resources management houdt in dat je het niet alleen toepast op de evaluatiecyclus, maar op alle aspecten van het personeelsbeleid, dat je – met andere woorden – als bestuur aandacht hebt voor alle aspecten van loopbaanbegeleiding (integraal) mét voldoende dwarsverbindingen (geïntegreerd).

Je past SHRM dus ook toe bij selectie en aanwervingen, bij de aanvangsbegeleiding, in de functiebeschrijving en tijdens het functioneringsgesprek, in het professionaliseringsbeleid, het evaluatiegesprek, het eindloopbaanbeleid. Kortom, in elke HRM-praktijk op welk punt van de loopbaan ook.

Het belang van schoolleiders

Stefaan Misschaert ging nog even in op het aspect van leiderschap binnen het SHRM-beleid. Leiderschap is in een onderwijscontext en dus ook binnen de HRM-praktijken enorm belangrijk. Enerzijds past het bestuur het best alle aspecten van het SHRM-beleid toe met en voor de schoolleiders. Anderzijds leven de bestuurders en schoolleiders in optimale omstandigheden van uit elke genomen beslissing en in elke actie hun SHRM-beleid voor. Zij dragen ook allemaal samen de organisatiedoelen uit naar de personeelsleden.

Vanuit hun onderwijskundig dialogaal en gedeeld leiderschap moeten zij op de hoogte zijn van de ontwikkelingen binnen het onderwijslandschap, moeten ze de vertaalslag kunnen maken naar de eigen context, reiken ze kansen aan tot professionalisering en behartigen ze samen met hun personeel de kwaliteitsontwikkeling.

Leidinggevend besteden ook bijzondere aandacht aan persoonlijk leiderschap, zodat ze gekoppeld aan de eigen identiteit een gedragen missie, visie en kernwaarden van hun onderwijsinstelling uitdragen. Ze moeten daarbij blijvend een evenwicht zoeken tussen de taken als manager, als inspirator, als inhoudelijk expert en als coach, zowel in formele als in informele situaties. Om dat te bereiken, is het essentieel te werken aan de eigen persoonlijkheid en blijvend vaardigheden die leiderschap bevorderen te ontwikkelen. Je toont ook het best je leiderschap via besluitvaardigheid en daadkracht. In de huidige context is het ook heel belangrijk om teams toe te laten zelf leiderschap op zich te nemen.

En nu aan de slag

Personeelsbeleid is één van de acht beleidsdomeinen van een bestuur, maar - zonder afbreuk te doen aan het belang van de andere zeven - echt wel één van de belangrijkste aspecten van het voeren van een beleid. Werken met en aan je menselijk kapitaal loont echt in het onderwijs. Alle resultaten uit wetenschappelijk onderzoek staven dat.

In de vorming maakten de deelnemers nog kennis met reflectiefiches die kunnen helpen om te reflecteren over het eigen SHRM-beleid vanuit kwaliteitsontwikkeling. Een van die fiches vertrekt vanuit het (R)OK-kader. Een andere is gebaseerd op de tool ontwikkeld door de Koning Boudewijnstichting: sterkschoolbestuur.be. Het zijn elementen die ertoe kunnen bijdragen dat het SHRM-beleid stevig verankerd wordt.

Marleen Decuyper

marleen.decuyper@katholiekonderwijs.vlaanderen
Stafmedewerker Dienst Bestuur & organisatie

EINDNOTEN

1. L. SELS, *Human resource management*, Leuven, 2011.
2. E. HENDERICKX, R. JANVIER, L. Van BEIRENDONCK, J. SEGERS en P. HUMBLET, *Handboek HRM*, Leuven, 2014.
3. E. HENDERICKX, R. JANVIER, L. Van BEIRENDONCK, J. SEGERS en P. HUMBLET, *Handboek HRM*, Leuven, 2014.; B. VANBLAERE, M. TUYTENS en G. DEVOS, *Personeelsbeleid in onderwijs: Een review van veelvoorkomende HRM-praktijken in scholen*, Gent, 2017.