

Een duurzaam hr-beleid in het GO!

Duurzaam **GO!** **hr**-beleid, dat is beleid waarin...

... de **G** staat voor **G**raag, **G**oed & **G**oesting
want wie iets graag doet, doet dat ook goed
want wie goesting heeft in iets, vervult dat ook met passie en enthousiasme

We willen continu de motivatie prikkelen van al onze personeelsleden.

... de **O** staat voor **O**ntmoeten, **O**pleiden, **O**ndernemen & **O**ntwikkelen
want we gaan in dialoog met onze personeelsleden over elkaars behoeften
want we inspireren onze personeelsleden en zetten woorden om in daden
want we leiden onze personeelsleden op tot krachtige onderwijsprofessionals
want het is niet van *moeten* maar van *willen* ontwikkelen

**We matchen individuele loopbaanverwachtingen aan de
ontwikkelingsbehoeften van onze onderwijsinstellingen en creëren een
positieve werkcultuur van mogelijkheden, hoop en perspectief.**



Inhoud

1. Inleiding	3
2. Het fundamentele belang van een duurzaam hr-beleid	3
2.1. Wat is een duurzaam hr-beleid?	4
2.2. Waarom een duurzaam hr-beleid?	5
3. De implementatie van een duurzaam hr-beleid	6
3.1. Voorstel van een (praktische) leidraad	6
3.2. Vertaling naar jouw organisatie	7
4. Randvoorwaarden	11
4.1. Bewustwording	11
4.2. Aanpassen regelgeving	11
4.3. Professionalisering	12
5. Bronnenlijst	13

Opmerking:

Wanneer in de tekst sprake is van '(onderwijs)instelling' of '(onderwijs)organisatie' worden daaronder ook de volgende begrippen verstaan: scholen, centra en welzijnsvoorzieningen van het GO!.

Met 'onderwijsprofessional', 'personeelsleden', '(onderwijs)personeel', 'werknemer' of 'medewerker' worden de medewerkers bedoeld die aan scholen, centra en welzijnsvoorzieningen van het GO! zijn verbonden (bv. directies, leerkrachten, zorgverleners, administratief medewerkers, ...).



1. Inleiding

Het GO! zorgt voor kwaliteitsvol onderwijs door o.a. in te zetten op effectieve didactiek, rekening te houden met het 'Referentiekader Onderwijskwaliteit' (R-OK) en te focussen op gepersonaliseerd samen leren (GSL). Uiteraard hangt dit rechtstreeks samen met de beschikbaarheid over de mensen die dit waarmaken in onze onderwijsinstellingen. Daarom wil het GO! niet alleen verder groeien tot een organisatie die excelleert als onderwijsverstrekker voor de duizenden leerlingen en cursisten in het net maar ook als werkgever van bijna 45.000 personeelsleden.

De ontwikkeling van een duurzaam hr-beleid biedt kansen tot duurzame inzetbaarheid van de onderwijsprofessionals en het nastreven van meer werkbaar werk voor die professionals, waarbij er een gezond evenwicht voor ogen wordt gehouden tussen de strategische planning van de organisatie enerzijds en de specifieke noden van het personeel anderzijds. Een goed uitgewerkt hr-beleid gericht op duurzaamheid heeft een gunstig effect op aanwerven en behouden van gemotiveerde, competente en tevreden werknemers. Het overkoepelende doel, en dat is eigen aan hr in de onderwijssector, is het leveren van kwaliteitsvol onderwijs en het bevorderen van de prestaties van alle lerenden.

Het onderwijsveld erkent meer en meer het belang van een duurzaam hr-beleid. Ook in onze scholengroepen zijn er al goede praktijkvoorbeelden. Toch merken we dat het potentieel ervan nog niet volledig is benut. Het blijft soms ook een uitdaging om het belang van een duurzaam hr-beleid effectief over te brengen naar het bredere onderwijsteam en het te integreren in de algehele kwaliteitszorg van de onderwijsinstelling. Er zijn m.a.w. nog een aantal vragen te beantwoorden en er moet ook nog wat weerstand worden overwonnen om te komen tot een succesvolle implementatie van een duurzaam hr-beleid. Twee elementen die meteen ook kansen bieden voor groei en ontwikkeling.

Het GO! vindt het zijn morele plicht om moeite te doen voor zijn personeel. Daarom wil het met een algemeen en inspirerend kader zijn onderwijsinstellingen bijstaan bij het uitwerken en implementeren van een duurzaam hr-beleid. Dit kader bevat:

- een beschrijving van wat het GO! minimaal verstaat onder een duurzaam hr-beleid en bijbehorende personeelspraktijken;
- argumenten voor directies, besturen en andere hr-verantwoordelijken voor het aangaan van de discussie over waarom een duurzaam hr-beleid zo belangrijk is;
- een leidraad met richtvragen en bijbehorende suggesties voor directies, besturen en andere hr-verantwoordelijken om een duurzaam hr-beleid succesvol te implementeren in de onderwijsinstelling.

2. Het fundamentele belang van een duurzaam hr-beleid

Een hr-beleid uitwerken is in principe een verplichting voor elke onderwijsinstelling, deze opdracht staat immers in het R-OK. Maar daarmee zijn onderwijsprofessionals nog niet direct overtuigd van de meerwaarde ervan. Daarom wordt in het eerste hoofdstuk uit de doeken gedaan wat het GO! verstaat onder een duurzaam hr-beleid en wat wordt verwacht van de implementatie van een duurzaam hr-beleid in de specifieke context van de onderwijsinstellingen.



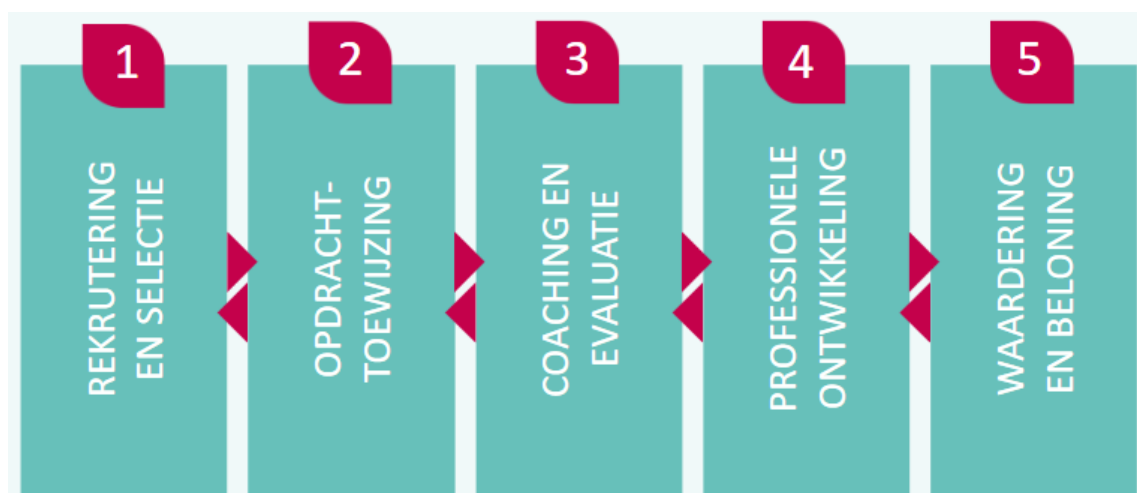
2.1. Wat is een duurzaam hr-beleid?

Een duurzaam hr-beleid:

- is afgestemd op het strategisch beleid van de onderwijsinstelling.
 - o Visie, missie, waarden en doelen van de onderwijsinstelling in het algemeen en de doelen rond de kwaliteit van onderwijs in het bijzonder.
 - o Ook aandacht voor de visie van de onderwijsinstelling op de arbeidsorganisatie. Het GO! is hierbij voorstander van autonome, multidisciplinaire kernteams die bestaan uit onderwijsprofessionals die in een directe lijn met de lerenden werken.
- is ontwikkelings- en competentiegericht volgens de individuele noden van iedere medewerker. De professionele loopbaan is een continu proces van competentieontwikkeling, zowel op algemeen pedagogisch, vakinhoudelijk en vakdidactisch vlak, als op persoonlijk vlak (soft skills zoals samenwerken, initiatief nemen, doorzettingsvermogen, communiceren, flexibiliteit, ...).
- is inclusief en erkent een breed scala aan verschillen, zoals gender, leeftijd, arbeidshandicap, migratieachtergrond en meer. Teams met uiteenlopende achtergronden bevorderen de ontwikkeling van nieuwe perspectieven, brengen meer innovatie en creativiteit in de manier waarop problemen worden aangepakt, en zorgen voor sterkere relaties tussen de onderwijsinstelling, leerlingen en ouders. Een inclusief hr-beleid implementeert wervingspraktijken die rekening houden met deze verschillen en besteedt aandacht aan een veilige schoolomgeving waar iedere onderwijsprofessional zich welkom voelt.
- is gestoeld op samenwerking met het personeel van de onderwijsinstelling, maar ook met de vakorganisaties. Dit beleid is het gevolg van een vernieuwd sociaal overlegmodel, zowel op centraal als lokaal niveau, waarbij de focus ligt op gemeenschappelijke thema's zoals welzijn en werkbaar werk. Duurzame netwerken vormen de ruggengraat van deze samenwerking waarin voldoende aandacht is voor schooloverkoepelende professionele leergemeenschappen.



Een duurzaam hr-beleid erkent en waardeert medewerkers ook in alle fasen van hun loopbaan: bij de instroom, doorstroom en uitstroom, én altijd in relatie tot het grotere geheel (de onderwijsinstelling). De 5 personeelspraktijken of bouwstenen die hierbij een cruciale rol spelen, zijn:

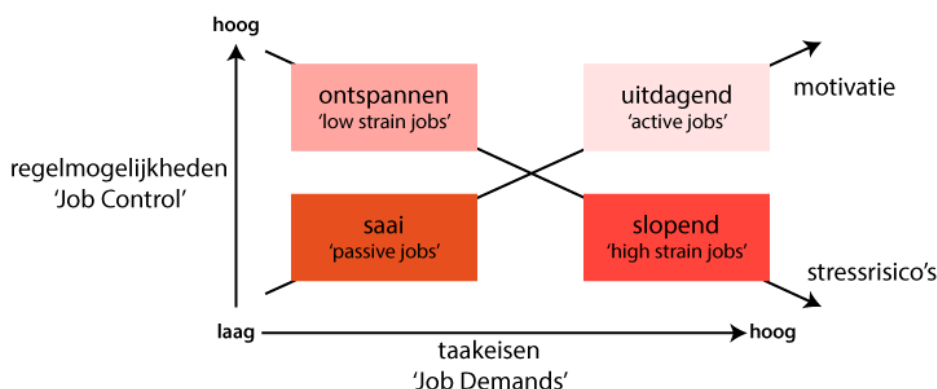


Door deze kernprincipes te omarmen en te integreren, wordt er een stevige basis gelegd voor een inspirerende en toekomstgerichte werkplek. Deze principes kunnen zorgen voor het ontwikkelen van een werkomgeving waar medewerkers floreren, zich gewaardeerd voelen en waar hun potentieel volledig tot uiting kan komen. Zo kan er samen gebouwd worden aan een cultuur van betrokkenheid, groei en duurzaamheid, waarin iedereen de kans krijgt om bij te dragen en te excelleren met als uiteindelijk doel de onderwijskwaliteit te verhogen.

2.2. Waarom een duurzaam hr-beleid?

Er zijn talrijke onderzoeken die het nut van een duurzaam hr-beleid in de onderwijssector aantonen. Zo zijn er onderzoeken die laten zien dat er een duidelijk verband bestaat tussen het welbevinden van leraren en verschillende aspecten van personeelspraktijken, zoals: de taken die leraren binnen de school uitvoeren, jobzekerheid, variëteit in het werk, werkbelasting en werkcondities. Bovendien wijst ander onderzoek uit dat scholen met een strategisch-ontwikkelingsgericht personeelsbeleid een hoger welbevinden onder leraren en een lagere verloopintentie noteren. Een beter psychosociaal welzijn zorgt er dan ook voor dat men het werk werkbaarder vindt.

Het ontwikkelen en implementeren van een duurzaam hr-beleid maakt de weg vrij voor het organiseren van werkbaarder werk voor onderwijsprofessionals. Zo'n beleid kan helpen om taakeisen en stressrisico's in balans te brengen. Onderzoek toont aan dat leraren hun werk graag doen, maar dat de taakeisen (de zogenaamde 'job demands' volgens het model van Karasek) soms zo zwaar doorwegen dat de stressrisico's toenemen. Het nastreven van dit evenwicht is essentieel en valt binnen het bredere kader van werkbaar werk. Werkbaar werk houdt verband met jobmotivatie, uitdaging en afwisseling, zelfeffectiviteit, relaties en ondersteuning van collega's én leidinggevend. Motivatie neemt toe wanneer men meer ontwikkelingsgerichte hr-praktijken ervaart, waardoor men zich ook minder emotioneel uitgeput voelt. Onderwijsprofessionals die de kans krijgen om mee te denken over hun werk-privébalans, ontwikkelingsmogelijkheden, motivatie en autonomie, en daarbij ondersteund en gewaardeerd worden, ervaren hun werk als werkbaarder. Dit kan visueel worden weergegeven door het 'Job Demand Control-model' van Karasek:



Figuur: Job Demand Control-model van Karasek

De toegenomen aandacht voor duurzaam hr-beleid en de vele onderzoeken ernaar wijzen erop dat het belang ervan steeds meer erkend wordt. Er zijn voldoende argumenten om in te zetten op een duurzaam personeelsbeleid dat gericht is op de hele loopbaan van iedere medewerker en dat een vaste waarde krijgt binnen de brede schoolorganisatie. Een personeelsbeleid dat de medewerker centraal stelt, leidt tot meer tevreden, gemotiveerde en gezonde medewerkers, minder personeelsverloop of een betere herpositionering van medewerkers in functie van competenties, minder ziekteverzuim, en uiteindelijk betere prestaties. Dit heeft een positieve invloed op de uitvoering van de visie van de onderwijsinstelling en garandeert én verhoogt de onderwijskwaliteit voor iedereen.

3. De implementatie van een duurzaam hr-beleid

3.1. Voorstel van een (praktische) leidraad

Wat de onderwijsinstelling nodig heeft om de onderwijskwaliteit te verbeteren wordt gekoppeld aan de competenties van de onderwijsprofessionals die in de onderwijsinstelling aanwezig zijn. Dat is wat we willen bereiken met een duurzaam hr-beleid. Daar hoort een inspirerende tool bij: het benoemt de belangrijkste aspecten van een duurzaam hr-beleid en checkt of hr-beleid ook in de onderwijsinstelling strategisch is ingebed in functie van de onderwijskwaliteit.

De basis van het model wordt gevormd door vier inhoudelijke domeinen die samen leiden tot een duurzaam hr-beleid:

- Het proces start bij de visie, missie en strategie van de onderwijsinstelling, inclusief de inhoudelijke doelen rond de kwaliteit van onderwijs, de doelen van de arbeidsorganisatie en de vertaling van dit alles naar hr-doelen;
- De 5 personeelspraktijken of bouwstenen (zie eerder) stem je af op de hr-doelstellingen en de missie of visie;
- Zorg dat de positie en rol van een hr-functie aansluit op de opdracht, zodat die voldoende invulling kan geven aan de personeelspraktijken;



- Creëer samenhang met de kwaliteitszorgcyclus in de onderwijsinstelling, zodat deze zaken elkaar versterken.

3.2. Vertaling naar jouw organisatie

1. Is het hr-beleid een goede vertaling van de missie, visie, strategie en doelstellingen van de onderwijsinstelling?

- Wat vragen deze missie, visie, strategie en doelstellingen van het personeel?
- Wat vragen de doelstellingen rond onderwijskwaliteit van het personeel?
- Zet de onderwijsinstelling in op een innovatieve en/of flexibele arbeidsorganisatie?
- Wat betekent dit voor de invulling van het hr-beleid van de organisatie?
- Wat zijn de hr-speerpunten?
- Hoe speelt het hr-beleid in op de ontwikkelingen in en buiten de onderwijsinstelling?

- *Het startpunt is uiteraard een duidelijke missie en visie waarop je altijd kan terugvallen.*
- *Al bij de aanwerving is het nodig deze missie en visie te verduidelijken zodat nieuwe medewerkers het kader kennen waarin ze kunnen werken.*

2. Zijn de hr-bouwstenen die worden ingezet, afgestemd en toegespitst op de realisatie van het duurzaam hr-beleid?

- Welke hr-bouwstenen worden er gebruikt en sluiten ze aan bij de hr-speerpunten?
- Dragen de hr-bouwstenen bij aan de ontwikkeling van de organisatie én de medewerkers?
- Ondersteunen en versterken de bouwstenen elkaar en vormen ze een samenhangend geheel?

Richt je aandacht op de eerder genoemde personeelspraktijken, omdat ze de essentie vormen van elk hr-initiatief. Deze praktijken zijn de fundamenteën, de hr-bouwstenen, nodig voor een duurzaam hr-beleid (zie ook [Bellon | Reflectietool strategisch personeelsbeleid \(ugent.be\)](#) en [regie op hr-beleid - po-raad.pdf \(poraad.nl\)](#)).

○ Rekrutering en selectie

- Hoe trek je kandidaten aan (employer branding)?
- Hoe maak je een keuze op basis van een sollicitatieprocedure?
- Welke kandidaten wil je aanspreken?
- Hoe versterk je je team? Wat heeft het team nodig?
- Hebben kandidaten het geschikte profiel om mee de schoolvisie uit te dragen en te realiseren? Passen ze in de schoolcultuur?
- ...

- *Het uitbouwen van een sterk werkgeversmerk is hier aan de orde (employer branding). Mogelijk kan het schoolteam hier ook een ambassadeursrol opnemen.*
- *Belangrijk is dat er een geïntegreerd geheel ontstaat vanaf de aanwerving. Medewerkers dienen goed te weten wat van hen wordt verwacht (opdracht, gedrag, evaluatieprocedure gekoppeld aan professionele ontwikkeling en waardering).*



○ **Opdrachttoewijzing**

- Hoe wordt de job ingevuld en vormgegeven?
- Hoe wijs je leraren toe aan klasgroepen en vakken?
- Wat wordt er verwacht van leidinggevenden, zorgverleners, beleidsmedewerkers, administratief medewerkers, ...
- Welke mogelijkheden zijn er om te veranderen van opdracht of functie?
- Hoe kan er ingezet worden op taakdifferentiatie?
- Welke mogelijkheden zijn er om de werkdruk te verlagen?
- ...

➤ *Het GO! is voorstander van autonome, multidisciplinaire kernteams die bestaan uit onderwijsprofessionals die in een directe lijn met de lerenden werken: onderwijzers, leraren, zorgcoördinatoren, leerlingbegeleiders, stagebegeleiders, mentoren. Idealiter voldoet een dergelijk kernteam aan volgende principes:*

- *Het team vervult de kernopdrachten voor een groep lerenden, over leerjaren en vakken heen.*
- *Het team is multidisciplinair en flexibel samengesteld. Het krijgt vorm in functie van de visie, de context en de leerlingenkenmerken. Wie wat doet binnen het team wordt bepaald aan de hand van de sterktes en interesses van de individuele professionals en kan doorheen de jaren wijzigen.*
- *De expertise zit bij het geheel van het kernteam, aangevuld met die van andere actoren in het schoolteam, de professionele leergemeenschap en van externe partners.*
- *Het kernteam heeft een gezamenlijke opdracht die voortvloeit uit de vier kernopdrachten, de waarden van de onderwijsinstelling en een logisch samenhangend geheel van activiteiten.*
- *Het kernteam heeft een collectieve verantwoordelijkheid voor het hele leer- en begeleidingsproces van een groep leerlingen.*
- *De kernteamleden voeren niet alle taken uit, maar er moeten wel voldoende mensen inzetbaar zijn om de kernopdrachten te allen tijde te waarborgen.*
- *Teamleden zijn voor meerdere taken inzetbaar binnen het team. Iedereen vervult meerdere rollen.*
- *Teamleden zijn sterk onderling afhankelijk, ze nemen de kernopdrachten samen op en voeren regeltaken uit die de onderlinge binding vergroten zoals kennisdeling, planning, coaching, ...*
- *Het team heeft voldoende regelvermogen om zelfstandig te werken: plannen van uitvoering kernopdrachten, bijsturen van die uitvoering, bewaken, handhaven en verbeteren van prestaties. Verbonden leraarschap is hierbij het uitgangspunt wat tot uiting komt in de professionele leergemeenschappen.*

➤ *Besteed voldoende aandacht aan re-integratie (na bv. een burn-out) of, als dat niet lukt, aan een menselijk exitbeleid.*

○ **Coaching en evaluatie**

- Welke afspraken zijn er gemaakt tussen directie en medewerkers over de voorwaarden waaronder het werk wordt verricht?
- Welke afspraken zijn er gemaakt tussen bestuur en directies over de voorwaarden waaronder het werk wordt verricht?
- Vraagt ook regelmatige (in)formele functioneringsgesprekken en eventuele klasbezoeken met aandacht voor feedback en coaching.
- ...



- *De evaluatie die de grootste kans op slagen heeft en het enthousiasme voor het werk eerder bevordert dan benadeelt, is steeds ontwikkelingsgericht (Wat wil je bereiken in functie van de organisatiedoelen?), waarderend, transparant en rechtvaardig.*
- *Van meet af aan investeren in de band tussen werknemer en school(bestuur) en in een ontwikkelingsperspectief op de groeikansen die er nog zijn, heeft een grotere impact op het welbevinden en de onderwijskwaliteit dan het louter afvinken van criteria over het resultaat van het functioneren. De personeelspraktijken 'Professionele ontwikkeling' en 'Waardering en beloning' zijn dus ook een inherent onderdeel van een evaluatie.*

○ **Professionele ontwikkeling**

- Kansen en mogelijkheden om zichzelf bij te scholen.
- Hoe zet je als onderwijsinstelling in op een cultuur van professioneel leren?
- Hoe faciliteer je het samenwerken tussen onderwijsprofessionals?
- ...

- *De professionele loopbaan van onderwijsprofessionals is in essentie een continu proces van competentieontwikkeling: zowel op algemeen pedagogisch, vakinhoudelijke en vakdidactische vlak, als op persoonlijk vlak (soft skills).*
- *Professionalisering is dus een ontwikkelingstraject dat zich over de hele loopbaan uitrolt. Toegespitst op leraren, start dit bij de aspirant-leraar die voor een lerarenopleiding kiest, gaat over naar de beginnende leraar die in het beroep stapt, en wordt vervolledigd bij de ervaren leraar die zijn of haar expertise verder uitbouwt. In elke fase van dit proces moet er aangepaste ondersteuning van die professionalisering voorzien worden.*
- *Bij uitbreiding van de opdracht, opnemen van een andere functie, ... loopt deze professionalisering uiteraard door.*

○ **Waardering en beloning**

- Waardering voor het geleverde werk, maar ook bv. een aangename lerarenkamer, een functioneel gebouw, ...
- Iets faciliteren, bv. het structureel inbouwen van overlegmomenten voor deelteams, zodat ze niet meer na de lessen moeten overleggen.
- ...

- *Hoewel alle personeelspraktijken als een geheel moeten worden gezien, waarbij de ene niet belangrijker is dan de andere, zijn waardering en beloning de kern van een inspirerend en motiverend werkklimaat. Waardering gaat verder dan alleen materiële beloningen. Het omvat het erkennen van iemands inzet en prestaties, zelfs wanneer deze niet perfect zijn. Op een eerlijke en transparante manier benoemen wat professioneel beter kan, is ook een vorm van waardering, mits dit gepaard gaat met de juiste ondersteuning en begeleiding. Door een cultuur van oprechte waardering te creëren, versterken we niet alleen de motivatie en het welzijn van medewerkers, maar bevorderen we ook hun groei en ontwikkeling. Dit zorgt voor een werkplek waar iedereen zich gewaardeerd, gehoord en gesteund voelt.*

3. Wat is de positie van een hr-functie in de onderwijsinstelling?

- Wat is de opdracht van hr binnen de onderwijsinstelling? Waarover wordt verantwoording afgelegd?

- Is er een duidelijke rolverdeling (i.f.v. competenties en formatie) om de hr-opdracht uit te kunnen voeren?

- *Hoe scholen(groepen) hr vorm willen geven, hangt af van de waarden die ze willen uitdragen (cf. missie, visie, doelstellingen). Het GO! ziet een hr-team wel als fundamenteel onderdeel van een scholengroep en bij uitbreiding van elke onderwijsinstelling. Een scholengroep kan een hr-team hebben dat alles uitwerkt (algemene visie en aanpak) en ondersteunt, en elke onderwijsinstelling heeft één of meerdere hr-medewerkers om het hr-beleid effectief uit te voeren.*
- *Het spreekt dan voor zich dat een hr-professional/hr-team mee aan de directietafel dient te zitten om samen beleid te maken. Alle maatregelen die een invloed hebben op de algemene arbeidsorganisatie moeten naast het hr-beleid gelegd worden. De betrokkenheid van de medewerker zelf is hierbij van groot belang. In een duurzaam strategisch-ontwikkelingsgericht hr-beleid wordt er niet meer in een hiërarchische context gewerkt (top-down), maar wordt er samen gekeken naar hoe een onderwijsprofessional zo optimaal mogelijk kan functioneren in het belang van zichzelf én de onderwijsinstelling. Dit vraagt om een onbevangen instelling waarbij o.a. een aangepast coachend leiderschap, duidelijke kernopdrachten, ontwikkelingsmogelijkheden, een cultuur van vertrouwen en een streven naar meesterschap, innovatie en resultaatgerichtheid een plaats krijgen.*

4. Hoe verbinden zich het hr-beleid en de processen van kwaliteitszorg (kwaliteitszorgcyclus)? (hr versus R-OK)

- Hoe draagt het hr-beleid bij aan het bereiken van de doelen op het vlak van onderwijskwaliteit?
- Hoe zorg je voor continue verbinding tussen het hr-beleid en de onderwijskwaliteit?

- *Kwaliteitsvol onderwijs betekent inzetten op o.a. effectieve didactiek. Het is goed om in te zetten op allerhande wetenschappelijk onderbouwde methodieken, bv. op gepersonaliseerd samen leren, maar die zullen nog steeds moeten gebruikt en toegepast worden door gemotiveerde en gezonde onderwijsprofessionals. Kwaliteitszorg en een duurzaam hr-beleid zijn dus onlosmakelijk met elkaar verbonden.*
- *De resultaten van de welzijnsbevraging kunnen gebruikt worden om het hr-beleid te verfijnen.*
- *Je kan ook de tevredenheid monitoren via een bevraging gebaseerd op de 5 A's:*
 - **Arbeidsorganisatie:** de manier waarop het werk verdeeld wordt (bv. taakverdeling, managementstijl).
 - **Arbeidsinhoud:** de aard en het niveau van het werk, de wijze waarop taken verricht worden (bv. complexiteit, variatie, duidelijkheid).
 - **Arbeidsvoorwaarden:** de afspraken tussen leidinggevende en medewerkers (en tussen bestuur en directies) over de voorwaarden waaronder werk verricht wordt (bv. nascholingsmogelijkheden, evaluatie).
 - **Arbeidsomstandigheden:** de fysieke en klimatologische omstandigheden waarin gewerkt wordt (bv. inrichting klaslokalen, ergonomie).
 - **Arbeidsrelaties:** de wijze waarop leidinggevend en medewerkers met elkaar omgaan (bv. met directie en collega's).

Het is nuttig om te weten wat doorgaans veel energie geeft zodat daarop ingespeeld kan worden (zie tabel 'meest voorkomende energiegevers in onderwijs').

ENERGIEGEVERS				
Arbeidsorganisatie	Arbeidsinhoud	Arbeids-voorwaarden	Arbeids-omstandigheden	Arbeidsrelaties
Positief schoolklimaat	Autonomie	Kansen tot professionele ontwikkeling	Fysieke omgeving	Steun van collega's
Cultuur van samenwerken	Bekwaamheid	Erkenning en beloning	Gedrag van leerlingen	Steun van leiding-gevende
Innovatie		Mentoren	Faciliteiten en middelen	Relatie leerling-leraar
		Jobzekerheid		Steun van anderen
		Supervisie		Relatie ouder-leraar
		Feedback		Interpersoonlijke relatie

Tabel: meest voorkomende energiegevers in onderwijs

4. Randvoorwaarden

4.1. Bewustwording

Een eerste belangrijke voorwaarde om een duurzaam hr-beleid in te voeren, is dat iedereen (scholen, centra, welzijnsvoorzieningen, scholengroepen, de centrale diensten van het GO!) bewust en overtuigd moet zijn van het belang ervan. Die bewustwording kan gestimuleerd worden door het duurzaam personeelsbeleid een prominente en zeer zichtbare plaats te geven in het algemeen onderwijsbeleid. Daarbij is het belangrijk dat er samen (directies, leerkrachten, ondersteunend personeel, ...) wordt bekeken hoe de onderwijsvisie van de school (het bestuur) een vertaling krijgt in het personeelsbeleid. Het moet duidelijk zijn wat het doel is van het gevoerde personeelsbeleid en er moet transparantie zijn over de resultaten ervan.

Er zijn al stappen in deze richting gezet, maar de grote ommezwaai naar bewustwording moet nog gebeuren. Acties om een duurzaam hr-beleid te kunnen voeren, staan of vallen bij de implementatie van zo'n hr-beleid. Het invoeren en uitwerken ervan moet dus een vaste plaats bovenaan in de agenda krijgen.

4.2. Aanpassen regelgeving

Er zijn op dit moment ook nog enkele externe factoren die belemmerend werken bij de implementatie van een duurzaam hr-beleid, zoals de beperkte tijd om een TADD te verkrijgen, weinig tijd en middelen voor professionele ontwikkeling, te weinig aanvangsbegeleiding, een te vlakke loopbaan, affectatie aan een school, Er zijn dus nog heel wat aanpassingen nodig om een flexibele arbeidsorganisatie te kunnen installeren. Die zijn onderwerp van onderhandelingen. Het GO! memorandum 2024-2029 en de

verdere uitwerking ervan in de politiek-technische fiche ‘Het loopbaanbeleid van de onderwijsprofessional’, gaan hier

verder op in. Het gaat om onderwerpen als het invoeren van een jaarprestatieopdracht, verloning in functie van taken en competenties, herbekijken van TADD en vaste benoeming, affecteren aan een schoolbestuur, ...

Ook de concrete opvolging van de loopbaan van onderwijsprofessionals is van belang. Er moet voldoende ruimte zijn om beginnend onderwijspersoneel te ondersteunen, maar de nodige aandacht moet ook gaan naar het inzetten op het behoud van personeel en op eindloopbaanmogelijkheden. Het is duidelijk dat regelmatige opvolging van onderwijspersoneel dan ook van cruciaal belang is om tijdig te kunnen inspelen op

noden en behoeften. Functionerings- en evaluatiegesprekken én coaching zijn hierin belangrijke onderdelen die een prominente plaats moeten hebben in alle onderwijsinstellingen.

De verantwoordelijkheid om een hr-beleid te voeren, ligt best bij de onderwijsinstellingen en schoolbesturen zelf. Zij moeten wel de mogelijkheden en middelen krijgen om dit efficiënt te kunnen doen. De regelgeving moet dus voldoende mogelijkheden bieden om bepaalde acties i.f.v. de algemene arbeidsorganisatie te kunnen of mogen uitvoeren. Daarnaast moeten er ook voldoende financiële middelen zijn om deze acties effectief te kunnen uitvoeren.

4.3. Professionalisering

Naast de bewustwording van het belang van een duurzaam hr-beleid, is de aanwezigheid van de gepaste hr-competenties bij directies, besturen en andere hr-verantwoordelijken een absolute voorwaarde. Het is essentieel dat zij niet alleen het belang van een duurzaam hr-beleid inzien, maar ook beschikken over de vaardigheden en kennis om dit in de praktijk te brengen. Het implementeren van een dergelijk beleid vraagt om specifieke competenties en expertise, die niet altijd vanzelfsprekend aanwezig zijn.

Daarom is het belangrijk dat er wordt geïnvesteerd in ondersteuning en professionalisering om ervoor te zorgen dat de hr-verantwoordelijken efficiënt aan de slag kunnen gaan met het voorgestelde hr-kader. Dit kan inhouden dat er specifieke trainingen en ontwikkelingsprogramma's worden opgezet om de hr-vaardigheden van directies, bestuurders en andere hr-verantwoordelijken te verbeteren. Daarnaast kan externe ondersteuning, bijvoorbeeld door hr-consultants of -deskundigen, een waardevolle aanvulling zijn om ervoor te zorgen dat het hr-kader op een efficiënte en effectieve manier wordt toegepast.

Door deze investeringen in ondersteuning en professionalisering te doen, kunnen onderwijsinstellingen en scholengroepen ervoor zorgen dat ze niet alleen theoretisch voorbereid zijn op de uitdagingen van een duurzaam hr-beleid, maar ook praktisch in staat zijn om deze uitdagingen aan te gaan. Zo wordt de basis gelegd voor een effectief en duurzaam hr-beleid, dat bijdraagt aan de groei en ontwikkeling van zowel de medewerkers als de onderwijsinstelling als geheel en op die manier een positieve invloed heeft op de onderwijskwaliteit.



5. Bronnenlijst

Audenaert, M., Decramer, A., Muylaert, J. (2024). *Opinie De toekomst van een krachtig leerkrachtenkorps: cruciale rol voor hrM en leiderschap*. [hrmagazine - Opinie: de toekomst van een krachtig leerkrachtenkorps: cruciale rol voor hrM en leiderschap](#). hrmagazine

Bourdeaud'hui, R., Janssens, F., Vanderhaeghe, S. (2020). *Rapport Werkbaarheidsprofiel onderwijssector 2019 – Sectorale analyse op de Vlaamse werkbaarheidsmonitor 2004 - 2019*. Stichting Innovatie & Arbeid.

[Cijfers werkbaarheidsmeting werknemers | Werkbaar Werk](#). Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen (SERV) en Stichting Innovatie & Arbeid.

Commissie van Wijzen (2023). *Rapport Prioriteit voor professionaliteit. Competente leraren, sterke scholen, hoge onderwijskwaliteit*. Onderwijs Vlaanderen.

de Prins, P., (2015). *12 sleutels voor duurzaam hrM. Winst voor organisatie, medewerkers én maatschappij*. Uitgeverij Acco.

Dé reflectietool voor een strategisch-ontwikkelingsgericht personeelsbeleid: [Bellon | Reflectietool strategisch personeelsbeleid \(ugent.be\)](#). Universiteit Gent, onderzoeksgroep Bellon.

De Vrieze, M. (2024). *Wendbaar hr-beleid in het onderwijs*. [hrmagazine - Wendbaar hr-beleid in het onderwijs](#). hrmagazine

Gils, W., Audenaert, M., Patient, D., & Decramer, A. (2023). *When and How Developmental Rewards and Expected Contributions Relate to Emotional Exhaustion Through Work Engagement: The Multilevel Moderating Role of the Leader's Work Pressure*. *Review of Public Personnel Administration*, 0(0).
Aanvullend blogbericht: *Hoe scholen de werkmotivatie van leerkrachten kunnen bevorderen*: [#71 Hoe scholen de werkmotivatie van leerkrachten kunnen bevorderen — UGent @ Work — Universiteit Gent](#)

GO! memorandum 2024-2029 *Een kompas voor een sterk onderwijsbeleid*.

GO! visietekst *De rol van de GO! onderwijsprofessional*.

[Investeren in werkbaar werk loont | SERV](#). Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen (SERV).

Karasek, R. A. (1979). *Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign*. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308.

Muylaert, J., Decramer, A., Audenaert, M. (2024). *Onderzoek in het Basisonderwijs en Secundair Onderwijs in Vlaanderen en Brussel*. Universiteit Gent, onderzoeksgroep hrM en Organisatiemanagement

Omgevingsanalyse van het beleidsdomein Onderwijs en Vorming 2024-2029. Afdeling Strategie en Kennis.

Politiek-technische fiche bij Memorandum 2024 *Het loopbaanbeleid van de onderwijsprofessional*



Regie op strategisch hr-beleid: [regie op hr-beleid - po-raad.pdf \(poraad.nl\)](#). PO-raad Nederland.

Tuytens, M., Devos, G., Vanblaere, B., Moens, M, Depoorter, A., Vandaele, F. (2021). *Psychosociaal welzijnsbeleid als onderdeel van strategisch personeelsbeleid in scholen. Wetenschappelijk rapport*. Gent: Universiteit Gent & Arteveldehogeschool.

Tuytens, M., Vekeman, E. & Devos, G. (2020). *Strategisch personeelsbeleid in Vlaamse scholen. Een exploratieve studie*. Gent: Steunpunt Onderwijsonderzoek.

Vekeman, E., Tuytens, M., & Devos, G. (2020). *Belangrijke job demands en resources in relatie tot het welbevinden en de verloopintentie van leerkrachten*. Gent: Steunpunt Onderwijsonderzoek.

