

Arbeidswelzijn zorgt wel voor een goed personeelsbeleid¹

JOS WOUTERS

Steeds vaker verlaten (beginnende) personeelsleden uit onvrede het onderwijs. Er zijn veel mogelijke redenen waarom ze dat doen, maar meestal gaat het om ongenoegen over het gevoerde (personeels)beleid van de directie. "You join a company, but you leave the manager". Die boutade vat goed de oorzaak samen van een falend (personeels)beleid binnen onderwijs. Er zijn honderd positieve redenen om leraar te worden, maar er is één grote reden om onderwijs te verlaten: de afwezigheid van een gedegen personeelsbeleid.

Valt een personeelslid in onderwijs uit, dan wordt die gewoon vervangen zonder financiële implicaties voor de instelling en zonder dat een directie zich moet afvragen waarom dat personeelslid uitviel of wat er misliep. Door het huidige personeelstekort worden directies nu met hun neus op de feiten gedrukt. Het tekort toont namelijk aan dat het gevoerde personeelsbeleid in onderwijs in het algemeen schromelijk tekortschiet.

Instellingen, directies, besturen hebben vanaf heden geen excuus meer om geen goed en degelijk personeelsbeleid te voeren. In opdracht van het Departement Onderwijs en Vorming zijn de UGent en de Arteveldehogeschool erin geslaagd om tot een drievoudig onderzoeksresultaat te komen dat een onderbouwd personeelsbeleid mogelijk maakt². Daarvoor is een kwaliteitsvol welzijnsbeleid nodig dat inzet op de psychosociale aspecten van werken in het onderwijs. Directies en besturen vinden steun en inspiratie in behapbare teksten.

De theorie en het onderzoek

Ten eerste is er het wetenschappelijke rapport³ dat het onderzoekproces uitvoerig beschrijft. Je leest er dat de UGent en de Arteveldehogeschool werkten met een uitgebreide literatuurstudie,

internetopzoeking en een bevraging van relevante betrokkenen. Het rapport biedt inzichten in de factoren uit de werkomgeving en de werksituatie die bijdragen aan stress en welbevinden bij het onderwijspersoneel. De onderzoekers vertrekken daarbij van het Job Demands-Resourcesmodel⁴ en het model van de vijf A's⁵ uit de welzijnscode.

Onderstaande tabellen zijn een samenvatting van de meer dan veertig factoren die een invloed hebben op het welbevinden van het onderwijspersoneel. Elke factor kan een werkpunt worden. Doet je instelling een welzijnsbevraging, ga dan na welke factoren nu bevraged worden en welke later aan bod moeten komen. Alle factoren in een keer bevragen, is te veel hooi op de vork nemen: het is vaak niet mogelijk en niet altijd zinvol.

Het rapport legt ook het verband met een doordacht, strategisch personeelsbeleid in scholen aan de hand van vijf essentiële personeelspraktijken: (1) rekrutering en selectie, (2) opdrachttoewijzing, (3) personeelsevaluatie, (4) professionele ontwikkeling en (5) waardering en beloning.

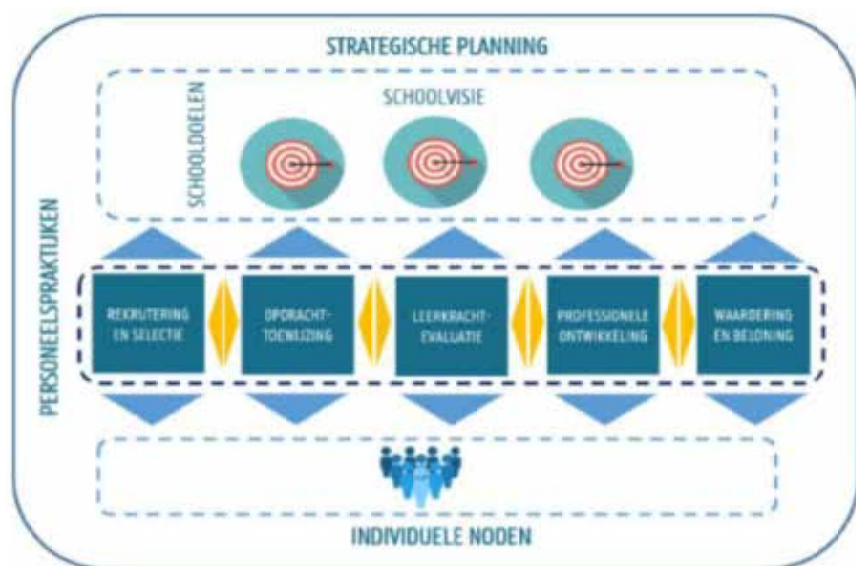
JOB DEMANDS				
Arbeidsorganisatie	Arbeidsinhoud	Arbeidsvoorwaarden	Arbeidsomstandigheden	Arbeidsrelaties
Werkdruk (89) Tijdsdruk (29) Verantwoording (11)	Administratie (32) Emotionele taken (11) Gebrek aan autonomie (9) Veranderingen in curriculum (9) Rol conflict (8) Teveel verwachtingen van rol als leraar (7)	Salaris (11) Job onzekerheid (10) Gebrek aan professionele ontwikkeling (9) Evaluatie van leraren (6)	Gedrag van studenten (54) Klasgrootte (11) Gebrek aan leermiddelen (7) Gebrek aan nodige faciliteiten (6) Technologie (5)	Gebrek aan steun van collega's (16) Gebrek aan steun van de leidinggevende (8) Gebrek aan ouderbetrokkenheid (4) Gebrek aan communicatie (3)

Table 1. Vaakst voorkomende job demands ingedeeld volgens SA's.

JOB RESOURCES				
Arbeidsorganisatie	Arbeidsinhoud	Arbeidsvoorwaarden	Arbeidsomstandigheden	Arbeidsrelaties
Positief schoolklimaat (54) Cultuur van samenwerken (53) Innovatie (6)	Autonomie (34) Bekwaamheid (6)	Kansen tot professionele ontwikkeling (49) Erkenning en beloning (17) Mentoren (7) Jobzekerheid (7) Supervisie (4) Feedback (3)	Fysieke omgeving (23) Gedrag van studenten (16) Faciliteiten en middelen (7)	Steun van collega's (68) Steun van leidinggevende (53) Relatie student-leraar (24) Steun van anderen (14) Relatie ouder-leraar (10) Interpersoonlijke relaties (6)

Table 2. Vaakst voorkomende job resources ingedeeld volgens SA's.

1. Het psychosociale welzijnsbeleid als onderdeel van het strategische personeelsbeleid in scholen.
2. Instrumenten voor welzijnsbeleid op school (Onderwijs Vlaanderen): <https://onderwijs.vlaanderen.be/nl/directies-en-administraties/organisatie-en-beheer/welzijn-veiligheid-en-gezondheid/psychosociale-ricos-in-je-onderwijsinstelling/instrumenten-voor-welzijnsbeleid-op-school>.
3. <https://data-onderwijs.vlaanderen.be/documenten/bestanden/RapportWelzijnsbeleid.pdf>. Alle figuren in dit artikel komen uit dit rapport.
4. Dit is een beroepsstressmodel dat de stress of de uitputting bij een werknemer verklaart als een (on)balans tussen enerzijds de vereisten die een job aan de werknemer stelt en die dus voor (in)spanningen bij de werknemer zorgen en anderzijds de jobhulpbronnen. Dat zijn de hulpmiddelen die de job geeft en/of die de werknemer heeft om met de eisen om te gaan en die hem steunen in het behalen van de werkdoelen.
5. Arbeidsinhoud, arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden, arbeidsverhouding en arbeidsorganisatie.



Figuur 1. Strategisch personeelsbeleid (Vekeman, Tuytens & Devos, 2020)

De praktijk

Het tweede luik is de inspiratiegids⁶, die bestaat uit twee delen:

- Een korte theoretische uitleg met een korte samenvatting van het wetenschappelijke rapport. Daarin komen volgende onderwerpen nog eens beknopt aan bod: de aspecten van een degelijk psychosociaal welzijnsbeleid, wie bij dat beleid betrokken hoort te zijn, de aspecten van een strategisch personeelsbeleid en het Job Demands-Resourcesmodel.
- Het praktische gedeelte bevat het instrumentarium en een lijst van vijftig fiches met de weerhouden methodieken en instrumenten die een instelling heel concreet kan gebruiken om het psychosociale welzijnsbeleid als onderdeel van het strategische personeelsbeleid vorm te geven. Die fiches bevatten een selectie uit meer dan honderd bestaande instrumenten. Instellingen kunnen die instrumenten en methodieken inzetten op basis van hun eigen noden en hun eigen specifieke welzijns- en personeelsbeleid.

Op elke fiche vind je negen informatieblokken over het betreffende instrument:

1. Titel.
2. Auteur en de link waar je het instrument kan vinden.

3. Welke aspecten van het Job Demands-Resourcesmodel bevroegd worden.
4. Welk type instrument het is: een vragenlijst, een gespreksleidraad, een coachingsinstrument ...
5. Welke groep men beoogt: instellingsoverstijgend, op niveau van de instelling, van het team of van het individuele personeelslid.
6. Of het instrument gratis of betalend is.
7. Wanneer het instrument te gebruiken binnen het welzijnsbeleid: als een beginsituatieanalyse, preventief, bij een curatief moment.
8. Hoe je het kan gebruiken bij de begeleiding van personeelsleden: vertrekend van de rekrutering en selectie, over de formatieve personeelsevaluatie, tot waardering en beloning ...
9. Bijkomende uitleg: de omschrijving van het instrument, de link met het strategische personeelsbeleid en eventuele randvoorwaarden.

De samenvatting

Het derde deel is de beleidssamenvatting⁷. Het is de samenvatting van de twee vorige documenten. Aangezien het slechts twintig bladzijden telt, kan je je met dit document snel een beeld vormen over hoe een degelijk personeelsbeleid en een degelijk welzijnsbeleid onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn.

Drie reflecties geven bovendien weer dat een degelijk psychosociaal welzijnsbeleid veel meer is dan de vijfjaarlijkse personeelsbevoering.

1. Een psychosociaal welzijnsbeleid moet ingebed zijn in het ruimere school- en personeelsbeleid van scholen en onderwijsinstellingen.
2. Een psychosociaal welzijnsbeleid vereist een gediversifieerde en cyclische aanpak op langere termijn.
3. Randvoorwaarden in de context van onderwijsinstellingen zijn belangrijk om een effectief psychosociaal welzijnsbeleid te voeren.

Wat kan een Comité hiermee doen?

Lees dit onderzoek of ten minste de beleidssamenvatting. Zo vorm je een eigen denkkader om het psychosociale welzijnsbeleid binnen jouw instelling te analyseren.

Zet dit onderzoek of ten minste de inspiratiegids op de agenda van het Comité. Geef het door aan jullie interne preventieadviseur. Bespreek hoe de instelling dit onderzoek en/of de inspiratiegids kan meenemen in haar psychosociale welzijnsbeleid en personeelsbeleid. Zo zorg je ervoor dat je instelling over een werkkader beschikt om een degelijk psychosociaal welzijnsbeleid te realiseren. Arbeidswelzijn wordt een hefboom voor een degelijk personeelsbeleid en vormt zo de basis voor goed onderwijs.

Tijdens de vorming Arbeidswelzijn in oktober en november staat het psychosociale arbeidswelzijn op de agenda en gaan we ruimer in op dit onderzoek en andere aspecten van het psychosociale welzijnsbeleid in onderwijs.

6. https://data-onderwijs.vlaanderen.be/documenten/bestanden/Inspiratiegids_Welzijnsbeleid.pdf.

Het onderzoeksrapport geeft nuttige onderzoekstechnische antwoorden over hoe de inspiratiegids tot stand kwam en bijkomende informatie over achterliggende vragen bij deze gids.

7. <https://data-onderwijs.vlaanderen.be/documenten/bestand.ashx?nr=18104>