



Een nieuw integraal beloningsbeleid voor het onderwijspersoneel

Eerste fase: vergelijkende loonstudie
en eerste aanbevelingen

Samenvattend verslag

Maart 2001

© HayGroup

Inhoud

<u>Voorwoord</u>	1
I. Beschrijving van de studie	
1. <u>Opdracht</u>	5
2. <u>Aanpak en proces</u>	7
II. Vergelijkende loonstudie	
1. <u>Doel</u>	11
2. <u>Het gras zal altijd groener zijn...</u>	13
3. <u>Externe competitiviteit</u>	17
4. <u>Emotionele beloning</u>	21
5. <u>Internationale vergelijking</u>	23
6. <u>Interne billijkheid</u>	25
7. <u>Conclusies</u>	27
III. Eerste aanbevelingen	
1. <u>Denkkader voor het ontwerpen van een nieuw beloningsbeleid</u>	31
2. <u>Eerste denkpistes en op te lossen vragen rond een fundamenteel nieuw beloningsbeleid</u>	33
· Strategie en visie met betrekking tot onderwijs	33
· Wat heeft dit te maken met beloningsbeleid	33
3. <u>Hinderpalen in het huidig beloningsbeleid</u>	37
· De opdracht van de leerkrachten verduidelijken	37
· Het huidig loonbeleid aanpassen	37
· De instroom van nieuwe mensen aantrekkelijker maken	38
· De 'emotionele' beloningscomponenten maximaal uitspelen	38
Bijlagen	
<u>Terminologie en definities</u>	43
<u>Verklarende lijst van de afkortingen</u>	47
<u>Marktvergelijkingen</u>	51
<u>Resultaten uit onderzoek: signalen van de basis</u>	55

Voorwoord

Voor u ligt het eindresultaat van meer dan drie maanden hard werken. Het is het samenvattend verslag van onze analyses en bevindingen rond het huidige beloningsbeleid en van de eerste aanbevelingen naar een nieuw beloningsbeleid voor het onderwijspersoneel in Vlaanderen.

Het eerste deel van dit rapport omvat de vergelijkende loonstudie. Het is een momentopname van de situatie vandaag, tegen de achtergrond van de algemene arbeidsmarkt in Vlaanderen. Een momentopname die verder gaat dan alleen maar vergelijkingen op financieel vlak. In de strijd om talent gaat het evenzeer om alle vormen van ‘emotionele beloning’ zoals arbeidsvreugde, levenskwaliteit of toekomstperspectieven. Deze vergelijkende loonstudie snijdt deze aspecten evenzeer aan.

Het tweede deel zet reeds een eerste stap in de toekomst. Er leiden geen honderd wegen naar Rome. De Vlaamse regering zal strategische keuzes moeten maken, in overleg met het onderwijsveld, waarop de pijlers van het nieuw beloningsbeleid worden gebouwd. De eerste aanbevelingen in het tweede deel geven een voorzet voor het debat dat nu moet worden gevoerd. Daarna kan pas zinvol worden gewerkt op een blauwdruk voor een nieuw beloningsbeleid voor het onderwijspersoneel.

Aan dit eindresultaat hebben honderden handen meegewerkt. In de maand januari ontmoetten we meer dan tweehonderd mensen uit het onderwijsveld. Net zoals in het project ‘functiebeschrijvingen’ hebben we weer zeer gemotiveerde, gedreven en enthousiaste mensen gezien die graag met jonge mensen werken. Het was een kleurrijke aanvulling bij onze boeiende gesprekken met de minister van onderwijs en vorming, Marleen Vanderpoorten, haar kabinetchef, de secretaris-generaal en directeuren-generaal van het departement onderwijs, vertegenwoordigers van inrichtende machten en vakbonden.

Maar dit rapport was ook niet mogelijk geweest zonder de bijdrage en inzet van vele medewerkers van het departement onderwijs. Hun bereidwillige medewerking aan het opleveren van heel wat statistisch materiaal, vaak in zeer korte tijdspannes, de inhoudelijke ondersteuning rond statuten en reglementeringen en de logistieke ondersteuning in dit project hebben ons toegelaten op deze korte termijn van drie maanden een gefundeerde analyse uit te voeren.

Het mag duidelijk zijn dat dit rapport geen éénmanszaak geworden is, laat staan dat het dat zou kunnen zijn. Daarom willen we nog de tientallen medewerkers binnen onze organisatie bedanken, die achter de schermen dit rapport meehielpen verwezenlijken.

Wij hopen dat dit rapport kan bijdragen tot een zinvol debat over een nieuw beloningsbeleid voor het onderwijspersoneel. De maatschappelijke rol, die onlosmakelijk aan deze functies verbonden is, verdient dit.

HayGroup
30 maart 2001

I. Beschrijving van de studie

1. Opdracht



De kerngedachte van de opdracht, uitgeschreven door de Vlaamse Gemeenschap, vertegenwoordigd door de Vlaamse regering, kan als volgt worden omschreven:

'De opdracht bestaat erin om een gefundeerd advies te formuleren rond de mogelijke invoering van een nieuw beloningsbeleid voor het onderwijspersoneel¹.

...

Een vergelijkende studie die alle beloningselementen bevat is bij het uitwerken van een nieuw beloningsbeleid een must².'

De opdracht bevat twee fasen:

-  In de eerste fase wordt een vergelijkende loonstudie gevraagd, als basis voor het uitwerken van de tweede fase. In deze eerste fase zal naast de conclusies ook reeds een eerste aanzet worden gegeven naar aanbevelingen voor een nieuw beloningsbeleid.
-  De tweede fase bestaat uit het ontwerpen van een blauwdruk voor een nieuw beloningsbeleid en het formuleren van een voorstel tot implementatie.

Vandaag is de eerste fase afgerond. Deze nota vat de aanpak en de resultaten van de vergelijkende studie samen. Daarnaast sommen we beknopt de eerste aanbevelingen op, waar de Vlaamse regering beslissingen moet nemen, naar uitgangspunten voor de tweede fase.

¹ Hiermee wordt bedoeld het leerplichtonderwijs inclusief kleuteronderwijs, en het volwassenonderwijs met uitzondering van het HOKT-OSP. Alle vormen van tertiair onderwijs (hogescholen, universiteiten, HOKT-OSP) en het deeltijds kunstonderwijs worden op dit ogenblik uit de studie gelaten.

² Uit: "Een nieuw integraal verloningsbeleid voor het onderwijspersoneel (exclusief alle vormen van tertiair onderwijs en deeltijds kunstonderwijs)", Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, departement onderwijs, secretariaat-generaal, Overheidsopdracht van Diensten, 21 november 2000.

2. **Aanpak en proces**

De aanpak van en werkwijze in deze studie verloopt analoog met deze voor andere projecten die wij uitvoeren in de privé- en openbare sector. In het uitvoeren van een opdracht werken wij steeds nauw samen met onze opdrachtgever om een optimaal inzicht te krijgen in de eigenheid van de organisatie waarmee we werken.

Vanuit deze filosofie hebben wij gedurende de eerste maand van de opdracht gesprekken gevoerd met de minister van onderwijs, kabinetsleden, leidinggevende ambtenaren van het departement onderwijs, vertegenwoordigers van vakbonden en inrichtende machten. Via panelgesprekken hebben wij het debat aangegaan met meer dan 200 mensen uit het onderwijsveld rond de waardering van het onderwijspersoneel.

Een eerste terugkoppeling vond plaats mid-februari naar vertegenwoordigers van de inrichtende machten en de onderwijsvakbonden, over de resultaten van de functieweging.

Tijdens deze opdracht hebben wij regelmatig overleg gehad met de stuurgroep (samengesteld uit kabinetsleden en leidinggevende ambtenaren van het departement onderwijs). Informatie werd ons toegeleverd via een interne werkgroep onder leiding van de directeur-generaal van het basisonderwijs.

II. Vergelijkende loonstudie

1. Doel

'De vergelijkende studie moet een uitspraak doen omtrent de bronpositionering van de 20 à 25 meest voorkomende functies in het onderwijs met vergelijkbare functies in andere sectoren en de onderlinge loonspanning.

Er wordt aandacht besteed aan de volgende elementen:

- 📖 de billijkheid,
- 📖 de externe competitiviteit,
- 📖 de coherentie met de doelstellingen van de organisatie³!

Daarnaast werd ook gevraagd een vergelijking te maken met het totale loonpakket in Nederland en Engeland.

³ Uit: "Een nieuw integraal verloningsbeleid voor het onderwijspersoneel (exclusief alle vormen van tertiair onderwijs en deeltijds kunstonderwijs)", Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, departement onderwijs, secretariaat-generaal, Overheidsopdracht van Diensten, 21 november 2000.

2. Het gras zal altijd groener zijn...

Vooraleer we ingaan op de resultaten van deze vergelijkende loonstudie, is het van het grootste belang dat alle betrokkenen op dezelfde golfengete zitten. Wij willen daarom een aantal percepties, die vandaag zijn gegroeid, in een juist daglicht plaatsen.

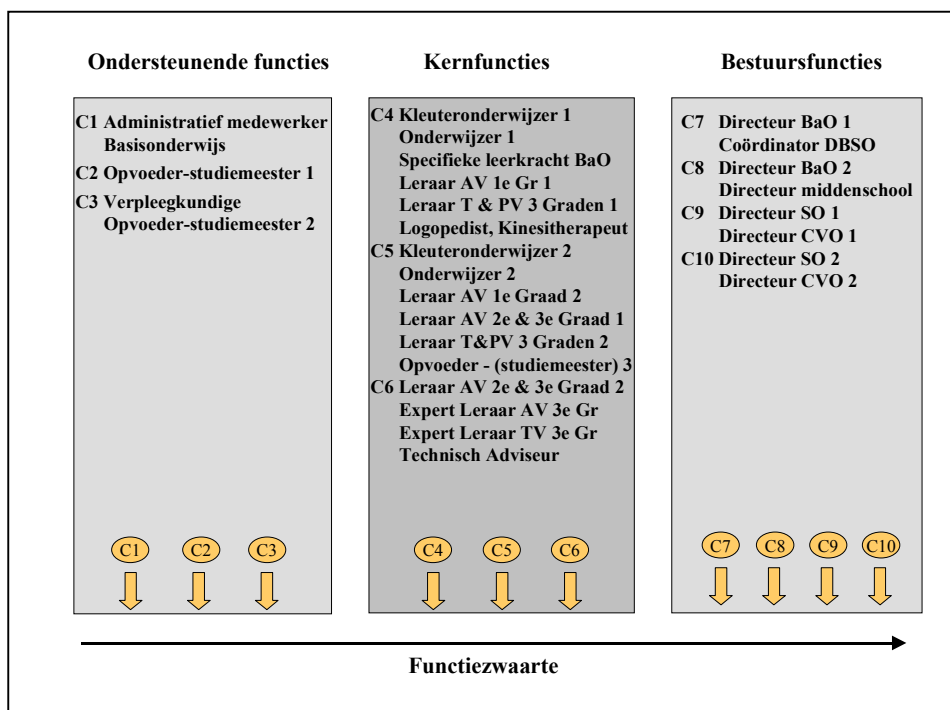
📖 'Ambtenaren zijn niet slechter af', stond te lezen in de Trends van 15 maart 2001. Deze veralgemeningen horen we vaak wanneer men het loon vergelijkt met dat van anderen. Zo hoorden wij bijvoorbeeld in de panels van leerkrachten dat men zich vergelijkt met 'de journalisten'. Maar met welke journalist? De plaatselijke verslaggever van een lokale krant, of de hoofdredacteur van een nationale krant. De perceptie van het eigen loon is dan wel sterk gekleurd, want afhankelijk van welke journalist naast de deur woont...

Een vergelijkende loonstudie heeft zin als die gebeurt op basis van vergelijkbare functies. Deze studie vergelijkt daarom elke van de weerhouden functies binnen onderwijs met vergelijkbare functies op de arbeidsmarkt. Het vergelijkbaar maken van functies is gebeurd op basis van de Hay methodologie voor functieweging.

Hierbij zijn we niet over één nacht ijs gegaan. De weerhouden functies zijn gewogen door een team van Hay experten en de resultaten werden achtereenvolgens getoetst met vertegenwoordigers van andere sectoren (HR directeurs en experten van de centrale vakbonden), de stuurgroep en de onderwijsvakbonden samen met de vertegenwoordigers van de inrichtende machten. Op basis van deze discussies werden de functiewegingen definitief bepaald.

De resultaten van de functieweging⁴ zijn voorgesteld in tabel 1.

Tabel 1: Indeling van de functies volgens functiezwarte na weging via de Hay methodiek



De laatste vijf jaar heeft het onderwijs geen verhoging gekregen. De privé-sector heeft gemiddeld 3 % verhoging per jaar gekend, gedurende de afgelopen vijf jaar'.

Hier worden twee zaken door elkaar gehaald. De verhogingen in de privé-sector – en zoals in de loonnorm gedefinieerd – omvatten alle salarisverhogingen: indexatie, collectieve verhogingen en individuele salarisverhogingen.


De onderwijsvakbonden refereren naar de baremieke verhoging. Het klopt dat de barema's sedert 1995 niet zijn verhoogd, met uitzondering van o.a. de kleuteronderwijzer en de onderwijzer. Maar daarnaast zijn er wel indexaties geweest in onderwijs én kent het loonsysteem binnen onderwijs een interne dynamiek, waarbij ieder personeelslid individuele salarisverhogingen heeft op basis van anciënniteit.

⁴ Alle functies met eenzelfde functiegewicht werden samengevoegd in clusters (C1-C10). Het cijfer 1, 2 of 3 na de functie wijst op een toenemend functiegewicht omwille van diverse 'verzwarende' factoren die, naargelang de functie, kunnen verschillen (bv. doelgroepen populaties, buitengewoon onderwijs, schoolgrootte, diversiteit in studierichting, ...)

Bij een vergelijking met de verhogingen in de privé-sector moet men alle elementen in de verhoging meenemen. Wij hebben de loonevolutie berekend over de laatste vijf en tien jaar in de privé-sector en in onderwijs (per barema), met volgend resultaat:

Tabel 2: Gemiddelde loonstijgingen op jaarbasis in onderwijs en in de privé-sector

Periode	Onderwijs					Privé-sector
	141	148	301	501	511	
1996 - 2000	4.00 %	3.84 %	3.40 %	3.40 %	3.40 %	3.23 %
1991 - 2000	5.30 %	4.68 %	4.44 %	4.37 %	4.31 %	3.55 %

 Er zitten meer dan twaalf maanden in een jaar. Het klinkt gek, maar het jaarsalaris in België is in het algemeen niet gelijk aan 12 keer het maandloon. Uitspraken over positioneringen op basis van maandlonen zijn daarom zeer vertekenend. Zo poneerden de kranten eind vorig jaar dat het onderwijspersoneel in de middenmoot wordt beloond. Deze uitspraken waren gebaseerd op vergelijkingen op maandbasis. De uitspraak op zich klopt, en kunnen wij staven met eigen gegevensmateriaal.

We hebben echter ook de vergelijking gemaakt op basis van jaarlonen en dan krijgen we een heel ander verhaal. Door het hogere vakantiegeld en de hogere eindejaarspremie in veel andere sectoren, boet de positie van het onderwijs sterk in.

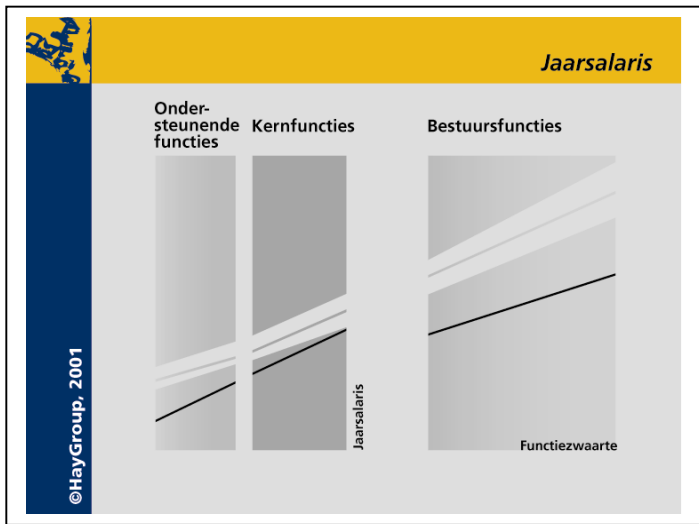
Vakantiegeld en eindejaarspremie zijn onlosmakelijk verbonden met het vast salaris, zodat enkel vergelijkingen op jaarbasis een correct beeld ophangen van de positionering van het vast salaris ten aanzien van de arbeidsmarkt.

De resultaten in volgend hoofdstuk vertrekken alle van vergelijkingen op jaarbasis, met als grondslag de functiezwaarte (en dus niet leeftijd, anciënniteit of diploma).

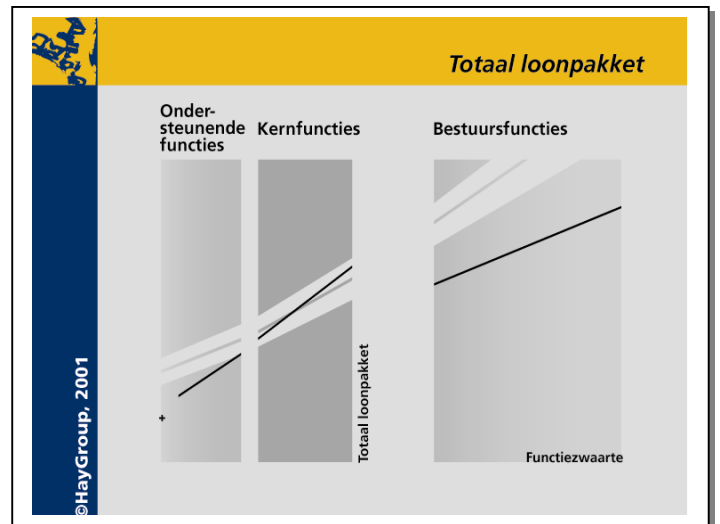
3. Externe competitiviteit

De positie van onderwijs kunnen we samenvatten in de twee onderstaande grafieken.

Grafiek 1: Positionering van het basissalaris op de referentiemarkt



Grafiek 2: Positionering van het totaal loonpakket op de referentiemarkt



We hebben allemaal geleerd links en rechts te kijken alvorens we de straat oversteken. Het is duidelijk dat men in dit debat ook links *en* rechts moet kijken naar de grafieken om de competitiviteit van onderwijs op de arbeidsmarkt correct te interpreteren.

Laten we eerst duidelijk maken wat in deze grafieken te lezen staat.

In beide grafieken loopt de horizontale as van links naar rechts met stijgende functiezwarte. Met andere woorden: uiterst links op beide grafieken vindt men alle ondersteunende functies van niveau C1, uiterst rechts alle bestuursfuncties van niveau C10 (zie ook tabel 1 op pagina 14). Langs de verticale as loopt het niveau van inkomen voor het vast jaarsalaris en voor het totaal loonpakket. De grijze lijn, die diagonaal over de drie blokken loopt, stelt het 'midden van de referentiemarkt' voor. De 'witte' strook die zich omheen het midden van de markt beweegt, noemt men de *interkwartielzone*. Het is de zone waarbinnen de loonpraktijk van 50 % van de bedrijven ligt. De praktijklijn van onderwijs is de zwarte lijn, die diagonaal over de drie blokken loopt.

De referentiemarkt is samengesteld uit alle organisaties (bedrijven, non-profit, (semi-) openbaar) uit de gegevensbank van de HayGroup, die zich in Vlaanderen en Brussel bevinden (zie bijlage 3). In het blok van de kernfuncties zit de meerderheid van de populatie vermits hier al het onderwijzend personeel zit.

Bekijken we nu even hoe men stap voor stap van de grafiek links naar de grafiek rechts beweegt.

Basissalaris

Dit omvat 12 keer het maandsalaris, plus het vakantiegeld en de eindejaarspremie (alle bedragen op bruto basis). De positie van het basissalaris bevindt zich voor alle functies beneden de interkwartielzone (zie grafiek 1).

Impact van de vaste benoeming

De vaste benoeming in de openbare sector heeft een meerwaarde ten opzichte van de 'onzekere' betrekking in de privé-sector. Om de waarde van de vaste benoeming te bepalen hanteren we het principe van de risicopremie. Dit is de premie die iemand bereid is te betalen om onzekerheid in te ruilen voor zekerheid (cfr. de keuze voor een vaste of variabele rentevoet bij een hypotheeklening). Analoog aan andere projecten in de openbare sector (zoals voor het Ministerie van Vlaamse Gemeenschap) ramen wij deze meerwaarde op 8 % van het vast jaarsalaris.

Deze 8 % wordt toegepast op alle personeelsleden met meer dan 10 jaar anciënniteit, uitgezonderd de administratieve medewerker in het basisonderwijs. Daardoor neemt de positie van onderwijs toe met gemiddeld 6 % ten aanzien van de referentiemarkt.

Impact van de variabele beloning

Variabele beloning is per definitie nooit verworven, maar wordt afhankelijk gesteld van het behalen van vooropgestelde doelstellingen. In de privé-sector is deze beloning sterk aanwezig, voornamelijk op het niveau van kern- en bestuursfuncties. Het effect van de vaste benoeming wordt bijna volledig geneutraliseerd door het variabele loon in de privé-sector (voor bestuursfuncties volledig geneutraliseerd).

Impact van de totale arbeidsduur

Onderzoek van het HIVA (1996) wijst op een arbeidsduur per week van gemiddeld 42 uur in onderwijs. Recenter onderzoek⁵ bevestigt dit, maar geeft ook aan dat professionele medewerkers in de privé-sector gemiddeld 45 uur per week presteren. Voor deze studie hebben wij aangenomen dat er geen significant verschil is in de prestaties op weekbasis tussen onderwijs en de arbeidsmarkt in het algemeen.

⁵ Sels, L. (2001), *Analyses op basis van de Vacature Salarisenquête 2000*. Leuven: Departement Toegepaste Economische Wetenschappen.

Tabel 3: De berekening van het aantal werkdagen voor het onderwijspersoneel

Type functies	Aantal schooldagen	Aantal werkdagen tijdens de vakantie	Totaal aantal werkdagen
Ondersteunende functies	182	12 (algemeen reglement van het V.S.K.O. stelt dat zij 12 dagen kunnen opgeroepen worden tijdens vakantieperiodes)	194
Kernfuncties	182	5 (1 werkweek tijdens zomervakantie)	187
Bestuursfuncties	182	25, op basis van: <ul style="list-style-type: none"> ⇒ herfst- en krokusverlof zijn werkweken ⇒ 25 % werk tijdens kerst- en paasvakantie ⇒ 2 werkweken tijdens zomervakantie 	207

In de privé-sector is er een tendens naar kortere arbeidsduur, dat vaak via recuperatiedagen wordt uitgedrukt. Daarnaast kennen veel bedrijven ook nog collectieve sluitingsdagen en bijkomende individuele verlofdagen op basis van leeftijd en anciënniteit. Dit geheel aan bijkomend verlof bedraagt gemiddeld 14 dagen. Vertrekt men van 230 werkdagen per jaar (weekeindes, officiële feestdagen en de wettelijke vakantiedagen reeds uitgesloten) dan is het gemiddeld aantal werkdagen in de arbeidsmarkt gelijk aan 216 dagen.

Het verschil in vakantiedagen tussen onderwijs en de arbeidsmarkt heeft een belangrijke invloed op de positionering van de kernfuncties. Hun positie op de markt neemt toe met 11 %. Voor ondersteunende functies bedraagt dit 8 %, terwijl dit voor de bestuursfuncties slechts 2 % bedraagt.

Impact van de aanvullende pensioenvoorzieningen

Een meerderheid van de organisaties voorziet in aanvullende dekkingen voor pensioen, invaliditeit, overlijden en hospitalisatie, boven op de wettelijke voorzieningen voor werknemers.

Het onderwijspensioen ligt aanzienlijk hoger dan de wettelijke pensioenen voor werknemers. Het verschil tussen de twee systemen werd gewaardeerd als een equivalent van de aanvullende bedrijfspensioenen.

De positionering stijgt met gemiddeld 3 % als gevolg van het uitgesteld loon voor onderwijs, dat competitiever blijft dan het geheel van wettelijke en aanvullende werknemerspensioenen.

Positionering van het totaal loonpakket

De laatste stap neemt de waarde mee van bedrijfswagens en vergoedingen, zoals maaltijdvergoedingen en vaste onkostenvergoedingen. Deze voordelen vinden we vooral terug bij functies op het niveau van het bestuurspersoneel in onderwijs. Vermits deze voordelen niet worden toegekend in onderwijs, zal dit in hoofdzaak de positie van de bestuursfuncties beïnvloeden (positie neemt verder af met 5 %).

De positie op de referentiemarkt van het totaal loonpakket is voorgesteld op grafiek 2.

De ondersteunende functies worden laag in de markt beloond.
De kernfuncties zitten in het midden van de markt, terwijl de
bestuursfuncties onder de markt worden beloond.

Het totaal loonpakket is dus marktconform voor het onderwijzend
personeel (dat 95 % uitmaakt van het personeel in de kernfuncties).

4. Emotionele beloning

Mensen kiezen niet in de eerste plaats voor een job omwille van het ‘geld’ (theorie van Herzberg). De keuze wordt in de eerste plaats ingegeven door andere, niet-meetbare elementen zoals de inhoud van de functie, het werkklimaat,... De vergelijkende loonstudie kan niet volledig zijn indien deze elementen niet worden meegenomen. Zij hebben een belangrijke invloed op de aantrekkelijkheid van een organisatie op de arbeidsmarkt.

Op basis van een bevraging van de meer dan 200 personeelsleden in de panels hebben wij hieronder een inventaris gemaakt van de troeven en de 'pijnpunten' in onderwijs (volgens de panelleden).

Tabel 4: De troeven en pijnpunten in het onderwijs (bevraging van meer dan 200 deelnemers aan de panelgesprekken)

<i>Kerngebieden</i>	<i>Troeven</i>	<i>Remmende factoren</i>
Kwaliteit van het werk	Maatschappelijke opdracht Werken met jongeren Creativiteit Autonomie in de functie Uitdaging in het werk	Steeds toenemend verwachtingspatroon Bijkomende taken Planlast (administratieve last)
Werk en privé	Combinatie werk/gezin Goede vakantieregeling Dichtbij huis werken Sociale contacten	Werkonzekerheid bij het begin van de loopbaan
Toekomst-perspectieven	Werkzekerheid	Geringe loopbaankansen Relatief beperkte inzetbaarheid buiten het onderwijs Gebrek aan coaching en begeleiding Geringe opleidingskansen
Werkomgeving	Sociale contacten met collega's	Gebrek aan werkingsmiddelen (didactisch materiaal, PC,...) Beperkte infrastructuur (sterk schoolgebonden) Beperkte omkadering
Inspiratie / Waarden	Maatschappelijke relevantie Waardepatroon van de organisatie	Imago van het beroep

5. Internationale vergelijking

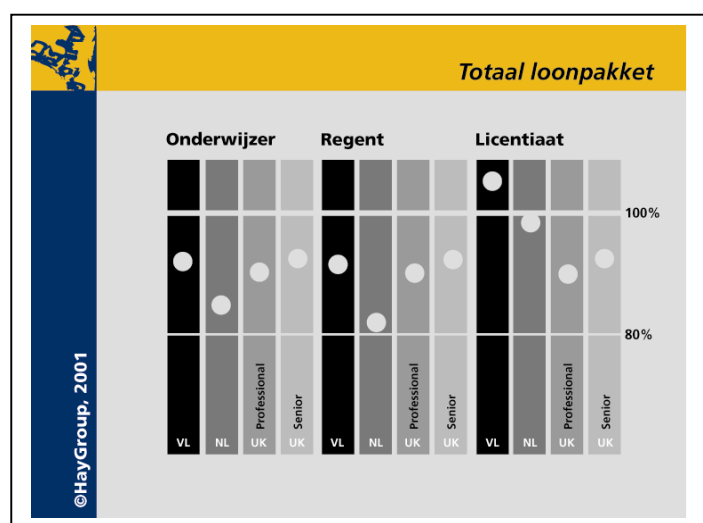
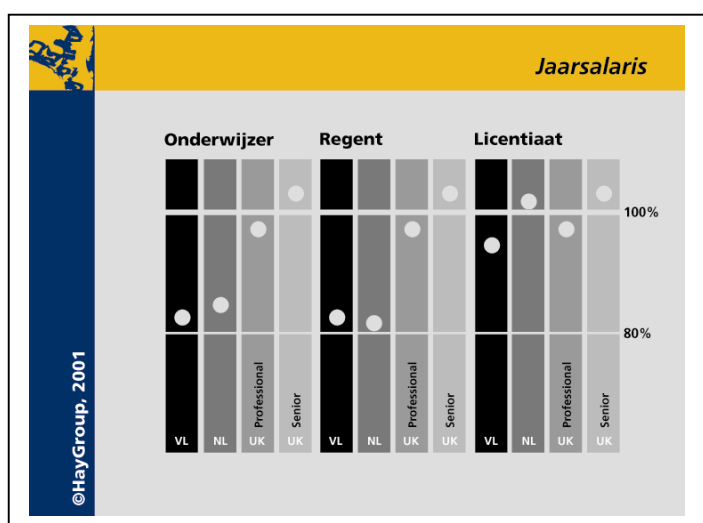
Het totaal loonpakket van de Vlaamse leerkrachten wordt tevens in internationaal perspectief geplaatst. Als vergelijkingsbasis worden de landen Nederland en Engeland gebruikt.

De analyses werden uitgevoerd voor de functie van onderwijzer, regent en licentiaat. Voor Engeland werden telkens twee niveaus weerhouden, daar er een onderscheid gemaakt wordt tussen de ‘professionele’ leerkracht en de ‘senior’ leerkracht; zij ontvangen een verschillend basissalaris.

In de vergelijking wordt ieder van de leerkrachten gepositioneerd ten aanzien van hun lokale arbeidsmarkt. Naar analogie met de analyses binnen Vlaanderen wordt in eerste instantie het vast jaarsalaris vergeleken met de respectievelijk lokale markten om zo tot een vergelijking van het totaal loonpakket te komen. De relatieve positionering voor basissalaris en het totaal loonpakket wordt weergegeven in onderstaande grafieken.

Grafiek 3: De positionering van de leerkracht ten aanzien van de lokale arbeidsmarkt: basissalaris

Grafiek 4: De positionering van de leerkracht ten aanzien van de lokale arbeidsmarkt: totaal loonpakket



Opvallend is de positionering van de Vlaamse leerkrachten op het vlak van basissalaris. Daar wordt, samen met Nederland eerder laag gescoord. Engeland bevindt zich ongeveer in het midden van de markt.

Het plaatje van het totaal loonpakket geeft echter een heel ander beeld. Vlaanderen neemt sterk toe in competitiviteit, terwijl de relatieve positionering van Engeland daalt.

De voornaamste oorzaken van deze ommekeer zijn terug te vinden in de aanvullende voordelen. Daar waar in Nederland en Engeland het pakket aanvullende voordelen min of meer in lijn ligt met de voordelen toegekend op hun referentiemarkt, is dit niet het geval in Vlaanderen. De voordelen zoals pensioen, vaste benoeming en vakantie maken dat de marktpositie in Vlaanderen sterk verbetert. Deze verbetering is het meest zichtbaar voor de licentiaat.

6. Interne billijkheid

Analyse van de interne billijkheid geeft een antwoord op de vraag in hoeverre het principe 'gelijk loon voor gelijk werk' gehanteerd wordt.

Toepassing van dit principe impliceert dat functieweging (zwaarte van het werk) een belangrijke, zo niet de belangrijkste beloningsgrondslag is. In het onderwijs is de beloningsgrondslag de dag van vandaag duidelijk anders. Het diploma is de drijvende kracht achter de bepaling van het salarisniveau.

Beide principes met elkaar confronteren en vergelijken kan, door enerzijds de verschillen in loon tussen onderwijsfuncties onderling zoals zij vandaag bestaan, te vergelijken met de loonverschillen die men in de markt zou vinden tussen diezelfde functies, mocht het loonbeleid op functie-zwaarte gebaseerd zijn.

Onderstaande tabel geeft het verschil in loon weer tussen twee onderwijsfuncties:

📖 enerzijds betaald volgens het principe van diploma (huidig onderwijsbeleid),

📖 anderzijds betaald volgens het principe van functiegewicht (de markt).

Tabel 5: De loonverschillen tussen twee functies volgens (1) de beloningsprincipes in het onderwijs (bij 15 jaar anciënniteit) en volgens (2) de beloningsprincipes in de markt (via functieweging)

Onderling vergeleken functies	Loonverschil (1)	Loonverschil (2)
Van regent naar licentiaat	+ 28 %	+ 11 %
Van leraar T&PV naar technisch adviseur	+ 6 %	+ 23 %
Van (kleuter-)onderwijzer naar regent	+ 0 %	+ 0 %
Van (kleuter-)onderwijzer naar directeur BaO	+ 19 %	+ 50 %
Van regent naar directeur MS	+ 28 %	+ 66 %
Van licentiaat naar directeur SO	+ 22 %	+ 59 %

Het is duidelijk dat dit fundamenteel verschillende waardepatroon voor de meerderheid van de functies heel uiteenlopende resultaten geeft.

7. Conclusies

Uit de analyses van de huidige beloningspraktijk in onderwijs blijkt dat de samenstelling van het totaal loonpakket binnen onderwijs sterk verschilt van de referentiemarkt. Het beloningsbeleid legt voornamelijk de accenten op de voordelen van vaste benoeming, vakantie en pensioen. Het aantal vakantiedagen weegt sterk door op de marktpositionering, uitgezonderd voor de bestuursfuncties. Ook het pensioen is competitief in de markt.

Samenvattend kan men stellen:

- 📖 De positionering van het totaal loonpakket voor de *kernfuncties* (voornamelijk bepaald door het onderwijzend personeel) ligt binnen de interkwartielzone van de referentiemarkt. Het lagere basissalaris wordt volledig gecompenseerd door de bijkomende voordelen.
- 📖 Voor het *ondersteunend personeel* kunnen de bijkomende voordelen een stuk van de loonafstand met het midden van de referentiemarkt goedmaken, maar de positionering situeert zich laag in de markt.
- 📖 Voor het *bestuurspersoneel* wegen de bijkomende voordelen minder zwaar door dan voor de andere functiegroepen, voornamelijk door het kleiner vakantievoordeel. Daarnaast hebben bijkomende componenten zoals variabel loon en bedrijfswagens voor functies van dit niveau een significante waarde op de referentiemarkt. De lage positie van het basissalaris wordt bijgevolg voor het bestuurspersoneel niet gecompenseerd door de aanvullende voordelen.

De Vlaamse leerkrachten scoren internationaal goed op het vlak van de totale beloning. Opmerkelijk is wel de vaststelling dat de bijkomende voordelen (samenstelling van het totaal loonpakket) in Nederland en Engeland meer in overeenstemming zijn met de lokale marktpraktijk (zoals de vakantieregeling).

De onderlinge loonspanning tussen functies vergeleken op basis van functiezwarte verschilt in een aantal gevallen significant van deze op basis van diploma en anciënniteit (het gekoesterde principe in onderwijs). De loonspanning tussen regent en licentiaat is eerder groot, terwijl de loonspanning tussen het onderwijzend personeel en de directeur laag is.

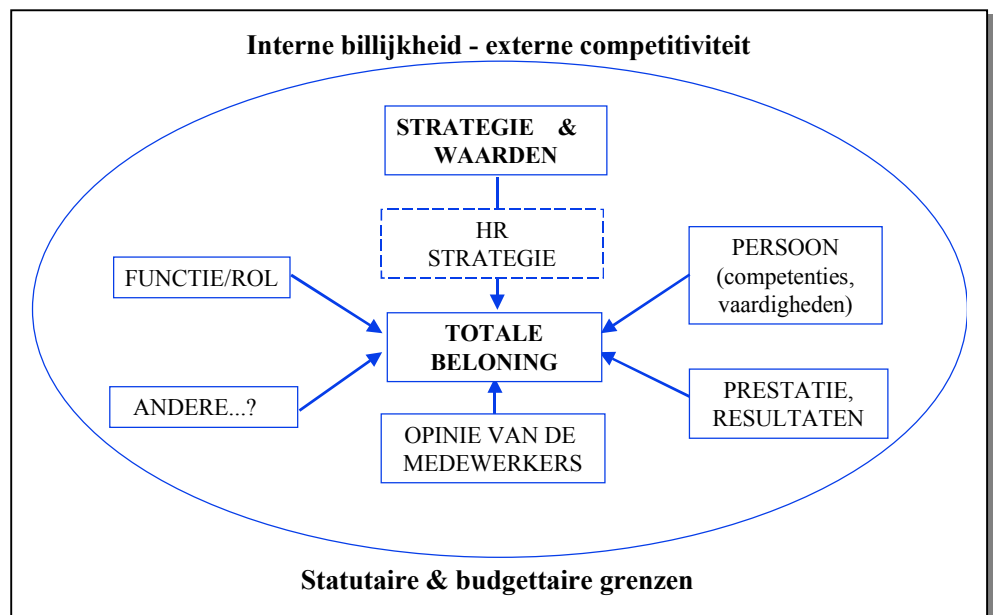
Tenslotte is het onderwijzpersoneel zeer tevreden over de inhoudelijke aspecten van hun functie en de balans tussen privé en werk. Voornaamste pijnpunten zijn de toename in werkdruk, de loopbaanmogelijkheden en (het gebrek aan voldoende) werkingsmiddelen.

III. Eerste aanbevelingen

1. Denkkader voor het ontwerpen van een nieuw beloningsbeleid

Een goed beloningsbeleid stelt een organisatie in staat om tijdig voldoende en competente mensen aan te trekken, te behouden en te motiveren. Daarnaast ondersteunt dit beleid de realisatie van de algemene strategie (de grote doelstellingen die een organisatie wil bereiken).

Figuur 1: Model voor een beloningsbeleid



Centraal staat het denken rond 'totale beloning', dit betekent dat alle beloningscomponenten moeten bespeeld worden, zowel salaris als aanvullende voordelen (bijv. kostenvergoedingen, hospitalisatieverzekering, pensioenvoorzieningen,...) en de niet-financiële ('emotionele') beloningscomponenten zoals de kwaliteit van het werk, de werkomstandigheden en de werkingsmiddelen, de balans werk/privé, toekomstperspectieven, enz...

Verder zal moeten bepaald worden op welke grondslagen men wil gaan belonen: op basis van de functie(zwaarte), de competenties en vaardigheden van de titularis, op prestaties of andere gronden (zoals vandaag bijvoorbeeld, diploma, onderwijsvorm, graad en anciënniteit).

Het nieuwe beloningsbeleid zal aandacht moeten schenken aan de 'interne billijkheid' en de 'externe competitiviteit'. Vanzelfsprekend zijn er zoals steeds en overal de budgettaire grenzen en - zeker op korte termijn - de statutaire beperkingen.

Last but not least, moet het nieuw beloningsbeleid kaderen binnen een globaal en coherent Human Resources beleid dat de algemene strategie en waarden van de organisatie ondersteunt.

2. Eerste denkpistes en op te lossen vragen rond een fundamenteel nieuw beloningsbeleid

• Strategie en visie met betrekking tot onderwijs

Uit de visietekst van de minister-president en de beleidsnota van de minister van Onderwijs en Vorming blijkt duidelijk dat onderwijs gezien wordt als een kernopdracht voor de Vlaamse overheid. Levenslang leren, levensbreed leren (overbrengen van waarden) en voorbereiden op de kennismaatschappij is de opdracht.

De visie op onderwijs die daaruit voortvloeit stelt de leerling centraal en niet de leerkracht. Zijn rol wijzigt van didacticus (kennisoverdracht) naar begeleider en coach van leerprocessen.

• Wat heeft dit te maken met beloningsbeleid

Indien onderwijs een kernopdracht is en de onderwijsvisie centraal staat, dan zijn er op verschillende niveaus een aantal vragen te beantwoorden om tot een nieuw beloningsbeleid te komen.

Op niveau van de Vlaamse overheid:

- 📖 Wat zijn de kwaliteitscriteria volgens de onderwijsvisie?
Hoe zullen deze opgevolgd worden?
Hoe kan het beloningsbeleid de realisatie van deze criteria ondersteunen?
- 📖 Wat is het belang van de 'interne billijkheid' op dit macroniveau? Wil men voor deze 'kernopdracht' bijvoorbeeld een ander beloningsniveau hanteren dan voor de andere opdrachten (andere departementen)? Wil men hier differentiëren zoals ook bepaalde bedrijven doen voor hun strategische divisies? In hoeverre en op welke grondslagen wenst men te differentiëren binnen onderwijs zelf?
- 📖 Hoe moet de 'externe competitiviteit' ingevuld worden. Met welke arbeidsmarkt wil men zich vergelijken en op welk niveau?
- 📖 Wat is een goede balans tussen deze beide (interne en externe) polen?
- 📖 Wat wordt de toegekende graad van autonomie aan de scholen: moet alles centraal bepaald blijven of zullen alleen de 'krijtlijnen' centraal bepaald worden, zodat men lokaal meer autonomie heeft om op plaatselijke omstandigheden in te spelen?

Op niveau van de school (scholengroep, scholengemeenschap):

Op niveau van de school zal de toegekende graad van autonomie bepalend zijn voor het taakbeleid dat men er kan voeren. Het grote belang van dit taakbeleid voor de motivatie van de leerkrachten blijkt duidelijk uit diverse studies (zie bijlage 4).

Vragen die op dit niveau aan de orde komen zijn:

- 📖 Wat wil men zelf doen, wat wil men uitbesteden?
- 📖 Kiest men voor 'functiedifferentiatie' (bijv. nieuwe middenkaderfuncties) of kiest men voor 'taakdifferentiatie' (verschillende taken die aan verschillende leerkrachten toegewezen worden, naast en/of deels ter vervanging van hun pedagogisch-didactische taken, bijv. ICT coördinator of graadcoördinator)?
- 📖 Welk loopbaanperspectief wil men de leerkrachten aanbieden?

Op niveau van de leerkracht:

Hoe kan een nieuw beloningsbeleid de omslag van de ‘leraar-didacticus’ naar de ‘leraar- begeleider van leerprocessen’ ondersteunen?

📖 Beantwoordt een meer ‘belonend’ loonpakket, gerelateerd aan het ontwikkelen van competenties, verantwoordelijkheden, en eventueel prestatie niet beter aan de huidige noden dan het ‘zeer verzorgende en egalitaire’ loonpakket van vandaag?

📖 Hoe kan, binnen het taakbeleid, een aantrekkelijk loopbaanperspectief voor leraren ontwikkeld worden?

Een eerste voorzet ter overweging. Men kan op dit vlak wellicht drie, ruwweg te onderscheiden loopbaanfasen aan het beloningsbeleid relateren:

- ☞ Een **startfase**, waar de nadruk ligt op de verworven kennis; waar er wedijver is met de privé-sector voor het aantrekken van dezelfde (schaarse) mensen. In deze fase zal een competitieve startbeloning belangrijk zijn, maar zal ook een betere begeleiding, opvolging en coaching van de ‘nieuwelingen’ (een uitgebouwd mentorship) centraal staan. (Vergelijk maar eens met de privé-sector, waar het schaarse jong gerekruteerde talent met speciale onthaalprogramma’s ‘gekoesterd’ wordt!)
- ☞ Een **groeifase**, waar de nadruk ligt op het verder ontwikkelen van de competenties en vaardigheden, nodig om het ‘professionele’ niveau te bereiken. In deze fase overheerst de zorg om de (goede) leraren te behouden en te binden aan de organisatie. Beloning zal hier eerder gerelateerd worden aan competentie-ontwikkeling.
- ☞ Een **consolidatiefase**, waarin men zich ervan verzekert dat de ‘professionele’ leraar blijft doen wat er van hem verwacht wordt en het beloningsbeleid deels gerelateerd wordt aan zijn ‘prestatie’

of

waar hij, naar eigen keuze en in functie van de mogelijkheden van de school, eventueel kan doorgroeien tot bijvoorbeeld ‘expert’ leraar, ‘mentor’, of tot een bestuursfunctie als middenkader of directeur.

Het beloningsbeleid zal in deze fase inspelen op het nemen van meer verantwoordelijkheden en op verdere competentie-ontwikkeling.

📖 Samenvattend is dit een pleidooi voor een differentiatie in loopbanen, waarbij elkeen op eigen snelheid kan doorgroeien naar een volgende fase. Daarbij zal, zoals aangegeven, het nieuwe beloningsbeleid op elk van deze fasen inspelen via het ‘totaal loonpakket’, zowel het direct inkomen, de voordelen als de niet-pecuniaire (‘emotionele’) vormen van beloning. Binnen elke loopbaanfase kan het gewicht van deze drie componenten variëren. Nooit kan evenwel één van deze componenten onder een bepaald minimum vallen.

📖 Wij zijn er ons van bewust dat hier meer vragen dan antwoorden worden gegeven. Maar in de tweede fase van dit project (het uittekenen van de ‘blauwdruk voor een nieuw beloningsbeleid’) moeten de beleidsmakers - in functie van de strategie van hun organisatie - deze knopen doorhakken. Het veld zal hier in belangrijke mate moeten bij betrokken worden. De rol van de adviseurs kristalliseert zich in het aanreiken van de beloningselementen die de beleidsopties ondersteunen.

Opmerking: signalen stroomopwaarts naar het beleid: wat denken de leerkrachten hierover?

Hierboven werd het ‘huiswerk’ van de beleidsmakers geschetst. Hierna bekijken we dezelfde aspecten vanuit het oogpunt van de leerkrachten.

Een aantal recente studies werpen een licht op wat leerkrachten denken over hun beroep (zie bijlage 4), wat zij ervaren bij het uitoefenen van hun functie en wat hun verwachtingen hieromtrent zijn. De meeste van deze elementen hebben niet direct met loon te maken, maar sluiten wel perfect aan bij wat reeds eerder als ‘emotionele’ beloning in het ‘totaal beloningsbeleid’ benoemd werd.

De twee elementen die bij deze studies in het oog springen zijn: de grote verwachting naar het uittekenen van een leerkrachtenloopbaan binnen onderwijs en het grote belang dat aan een goed personeel- en taakbeleid gehecht wordt. Voldoende redenen dus om er nogmaals op te wijzen dat ‘waardering’ meer is dan alleen maar centen.

3. Hinderpalen in het huidige beloningsbeleid

Bij de analyse van het huidige beleid stoot men op een aantal elementen die duidelijke hinderpalen vormen op weg naar een nieuw beloningsbeleid. Ongeacht wat de antwoorden op de openstaande vragen zullen zijn, kunnen op korte termijn een aantal zaken aangepakt worden. Hierbij moet gezorgd worden dat de beslissingen in deze fase de lange termijn oplossingen niet compromitteren!

Wij formuleren de aanbevelingen onder vier rubrieken:

• De opdracht van de leerkrachten verduidelijken

- 📖 Herdefiniëren van de opdracht van de leerkrachten in functie van hun volledig takenpakket en niet meer in termen van uren en vakken.
- 📖 De opdracht van de leerkrachten maximaal toespitsen op hun ‘kerntaken’⁶: analyseren van de planlast, van niet-pedagogische taken, zoeken van alternatieven via ondersteunende functies, enz...

• Het huidige loonbeleid aanpassen

- 📖 De loonschalen van de directiefuncties herzien. Indien deze aanpassingen snel tot een conform marktniveau zouden uitgevoerd worden, dient dit ook gekoppeld te worden aan hogere eisen, één of andere vorm van assessment of evaluatie en aan een doorgedreven vorming. (De ‘juiste persoon op de juiste plaats’ krijgen is voor deze functies cruciaal).
- 📖 De grote verschillen tussen tijdelijken en vastbenoemden wegwerken via bijvoorbeeld een snellere salarisgroei in het begin van de loopbaan, als compensatie voor andere op dat moment nog niet toegekende voordelen (ambtenarenpensioen, vaste benoeming).

⁶ De definitie van de 'kerntaken' dient op beleidsniveau te worden ingevuld. In ieder geval wordt hier een ruimer begrip bedoeld dan de lesgebonden taken, in overeenstemming met wat reeds in de beroepsprofielen is omschreven.

- 📖 Bij alle korte termijn aanpassingen, denken in termen van ‘totale beloning’ (salaris, voordelen én ‘emotionele’ beloning).
- 📖 Vanaf nu, denken aan alternatieve mogelijkheden van differentiatie, bijvoorbeeld:
 - ☞ discussie starten over een toekomstige differentiatie naar loopbanen,
 - ☞ toeslagen voorzien voor knelpuntregio’s of schaarstefuncties.

• De instroom van nieuwe mensen aantrekkelijker maken

- 📖 ‘Externe’ expertise en ervaring (relevante anciënniteit) valoriseren om mensen in alle loopbaanfasen en voor alle functies te kunnen aantrekken (de mobiliteit in twee richtingen bevorderen).
- 📖 Het statuut van de ‘tijdelijken’ verbeteren; schrappen van overbodige reglementeringen die de instroom bemoeilijken en leiden tot grote onzekerheid (reaffectatieprobleem).
- 📖 Toelaten om bijkomende diplomavereisten (bijv. aggregaat) tijdens het begin van de loopbaan te verwerven.
- 📖 Onthaalprogramma(s) voor nieuwe leerkrachten opstarten (concentratie op de kernopdracht, coaching, mentorship, evaluatie, uitstroom...).

• De 'emotionele' beloningscomponenten maximaal uitspelen

- 📖 De ‘troeven’ van onderwijs uitspelen (‘job marketing’):
 - ☞ de intrinsieke waarde van het beroep,
 - ☞ het goede evenwicht werk/privé,
 - ☞ de vakantie,
 - ☞ ...
- 📖 De zwakke punten remediëren:
 - ☞ een adequate infrastructuur,
 - ☞ werkdruk (planlast),
 - ☞ voldoende werkingsmiddelen (‘pedagogisch comfort’),
 - ☞ vergoeding van reële kosten (boeken, infrastructuur thuis, verplaatsingen,...).
 - ☞ ...

Bijlagen

Bijlage 1

Terminologie en definities

Terminologie en definities

Aanvullende voordelen	Het geheel aan bijkomende voorzieningen toegekend door de werkgever. Voor de waardering is dit het pakket aan voordelen samengesteld uit bedrijfspensioenen, dekkingen bij arbeidsongeschiktheid, hospitalisatieverzekering, arbeidsduur, bedrijfswagens en vergoedingen.
Basissalaris	Omvat alle bruto geldelijke vergoedingen die, op jaarbasis, aan een werknemer worden betaald. Het basissalaris omvat: het maandsalaris x 12 en alle aanvullende vergoedingen met een vast karakter, zoals dubbel vakantiegeld, eindejaarspremie (13de maand), anciënniteitspremie en andere bonusuitkeringen die in feite automatisch zijn geworden. Hiermee worden bonusuitkeringen bedoeld, waarbij gedurende een aantal jaren automatisch dezelfde bedragen zijn toegekend, onafhankelijk van individuele-, team-, afdelings- of bedrijfsprestaties en die door een arbeidsrechtbank als 'verworven recht' zullen worden beschouwd. Overuren en ploegenpremies behoren niet tot het basissalaris.
Beloningsbeleid	De manier waarop een organisatie haar medewerkers wil belonen, zodat zij erin slaagt voldoende, competente mensen aan te trekken, te behouden en te motiveren en zodat zij erin slaagt de uitvoering van haar algemene strategie hiermee te ondersteunen.
Beloningscomponenten	Verzamelnaam voor de elementen dat een organisatie inzet om te belonen, zoals basissalaris, variabele beloning,...
Beloningsgrondslagen	De elementen <i>waarvoor</i> een organisatie haar medewerkers kan/wil belonen zoals functiezwaarte, diploma, anciënniteit, leeftijd, competenties, prestaties,...
Bestuursfuncties	Het geheel aan functies, gegroepeerd in de niveaus C7 tot en met C10, zoals voorgesteld in tabel 1.
Externe competitiviteit	De verhouding tot de beloning in de arbeidsmarkt (referentiemarkt, sectoren,...).
Functiegewicht	Zie 'Functiezwaarte'.
Functiezwaarte	Het functiewegingsresultaat dat via de Hay methode wordt bekomen. Het drukt de mate van verantwoordelijkheid van een functie uit, relatief ten opzichte van andere functies binnen de organisatie.
Interkwartielzone	De zone waarbinnen de loonpraktijk van 50 % van de bedrijven ligt.

Interne billijkheid	De onderlinge verhouding in beloning tussen de verschillende functies in een organisatie (het beantwoordt de vraag in hoeverre het principe 'gelijk loon voor gelijk werk' wordt gehanteerd).
Kernfuncties	Het geheel aan functies, gegroepeerd in de niveaus C4 tot en met C6, zoals voorgesteld in tabel 1.
Ondersteunende functies	Het geheel aan functies, gegroepeerd in de niveaus C1 tot en met C3, zoals voorgesteld in tabel 1.
Recuperatiedagen	Het geheel aan 'vrije dagen' dat ter compensatie wordt toegekend per uur dat de interne prestatieregeling de per C.A.O. vastgelegde arbeidsduur overschrijdt.
Referentiemarkt	Het geheel aan organisaties (bedrijven, non-profit, (semi-) openbare bedrijven) dat in Vlaanderen en Brussel gelegen is.
Totaal loonpakket	Het totaal pakket samengesteld door basissalaris, variabele beloning en aanvullende voordelen.
Totale beloning	Het geheel van beloningscomponenten dat meegenomen wordt in een beloningsbeleid. Het omvat basissalaris, variabele beloning, de aanvullende voordelen én het geheel van niet-financiële ('emotionele') beloningscomponenten zoals inhoud van de functie, kwaliteit van het werk,...
Variabele beloning	Het geheel aan prestatiegebonden uitkeringen zoals bonussen en commissielonen. We beschouwen alle bedragen als bruto-bedragen.

Bijlage 2

Verklarende lijst van de afkortingen

Verklarende lijst van de afkortingen

BaO	Basisonderwijs
CVO	Centrum voor Volwassenenonderwijs
DBSO	Deeltijds Beroepssecundair Onderwijs
HIVA	Hoger Instituut Voor de Arbeid
HOKT	Hoger Onderwijs van het Korte Type
Leraar AV	Leraar Algemene Vakken
Leraar T&PV	Leraar Technische en Praktische Vakken
Leraar TV	Leraar Technische Vakken
MS	Middenschool
OSP	Onderwijs voor Sociale Promotie
PC	Personal Computer
SO	Secundair Onderwijs
VSKO	Vlaams Secretariaat van het Katholiek Onderwijs

Bijlage 3

Marktvergelijkingen

Marktvergelijkingen

De gebruikte referentiemarkt in deze vergelijkende studie is samengesteld uit alle organisaties uit de gegevensbank van de HayGroup, die zich in Vlaanderen en/of Brussel bevinden. Ze is samengesteld uit grote en kleine ondernemingen, uit Belgische en internationale ondernemingen, en vertegenwoordigt bedrijven in alle sectoren, inclusief de non-profit en openbare sector.

De referentiemarkt is als volgt verdeeld:

Tabel 6: Verdeling naar aantal werknemers

Aantal werknemers	< 100	100 – 249	250 – 499	500 – 999	1000 – 2999	> 3000
% bedrijven	23 %	22 %	17 %	18 %	11 %	9 %

Het is de markt die als referentie wordt genomen voor alle vergelijkingen voor het onderwijspersoneel, omdat dit de relevante arbeidsmarkt is voor het onderwijspersoneel. Daarnaast zal men ook willen kijken naar specifieke sectoren waarmee enerzijds het onderwijspersoneel zich het meest verwant voelt, of anderzijds sectoren die dezelfde werknemersprofielen aantrekken en dus een concurrent zijn op hun arbeidsmarkt.

In onderstaande tabel worden een aantal sectoren vergeleken met onze referentiemarkt.

Tabel 7: Sectoriële vergelijking

Type functies	Referentiemarkt	Financiële sector	Chemie	Metaal ⁷	(Semi-) openbaar ⁸
Ondersteunende functie	100 %	103 %	103 %	102 %	94 %
Kernfuncties	100 %	97 %	104 %	98 %	92 %
Bestuursfuncties	100 %	95 %	105 %	95 %	86 %

⁷ In deze sector zitten bedrijven uit de metaal, metaalverwerkende en de auto-assemblage nijverheid.

⁸ In deze sector zitten alle bedrijven uit de openbare sector, en bedrijven waar de overheid meerderheidsaandeelhouder is.

Bijlage 4

Resultaten uit onderzoek: signalen van de basis

Resultaten uit onderzoek: signalen van de basis

Het geheel van veranderingen moet gedragen worden door de basis. Daarom is het zinvol na te gaan hoe zij tegen deze zaken aankijken vanuit hun eigen ervaringen. Hieronder geven we al een aantal resultaten mee uit vorig onderzoek, die verband houden met onze kijk op totale beloning.

Differentiatie

Een zekere differentiatie op basis van loopbaanfasering (cfr. nota grondslagen) sluit enigszins aan bij de loopbaan aspiraties van leerkrachten. Uit eerder onderzoek ⁹ blijkt dat 88,5 % van de leerkrachten sterk vragende partij is voor een verbetering van de loopbaanmogelijkheden. Een systeem van competentiebeloning kan hier deels een antwoord op geven, gezien het stappen in een (vlakke) loopbaan voorziet die overeenkomen met niveaus van beheersing van bepaalde afgesproken competenties. Belangrijk is dat hierdoor een zekere groei voorzien wordt in het kader van de leerkrachtfunctie. Ook dit komt overeen met loopbaan aspiraties van leerkrachten. Hetzelfde onderzoek leerde immers dat slechts 7 % van de actieve leerkrachten een andere job binnen het onderwijs wil (cfr. functiedifferentiatie). Verder bleek uit dit onderzoek dat 67,8 % zich uitgesproken voorstander toonde van een leerkrachtenloopbaan als volgt: opklimmen als leerkracht van ‘beginnende’ naar ‘junior’ tot ‘senior’ leerkracht, gekoppeld aan duidelijke promotie-eisen en overeenkomstige honorering. De idee van differentiatie vindt dus steun bij een relatief brede basis. Dat de stijging op zo’n competentieladder gepaard zou gaan met het opnemen van meer geïntegreerde functies (meer niet-lesgebonden taken) of meer complexe taken, vindt ruime steun, zolang de lesopdracht maar niet uit de functie verdwijnt. Dit is met andere woorden een pleidooi voor taakdifferentiatie.

Verantwoordelijkheid en werkdruk

Uit recent onderzoek blijkt dat de gemiddelde stresscores van leerkrachten gemiddeld ver boven de waarden van de beroepsbevolking liggen ¹⁰. Merkwaardig is daarbij dat er geen significante relatie kan worden gevonden met diverse individuele variabelen zoals het geslacht, de gezinssituatie, het statuut (vast versus tijdelijk), niveau van onderwijs, enz... Opvallend is eveneens dat de klassieke ‘verzoekers’ zoals de klassengrootte, de schoolgrootte, het onderwijstype of het leerlingprofiel geen significante verklaring kunnen geven voor het al dan niet voorkomen van stress.

⁹ Hellings, S., Sels, L. & Henderickx, E. (1996), *Een loopbaan in het onderwijs*. Leuven: HIVA.

¹⁰ Steyaert, S. et al. (2000), *HRM en stress bij leerkrachten*. Tijdschrift voor HRM, 3: 7-22

Wel werd een belangrijk effect gemeten van vier schoolorganisatorische kenmerken: (1) teamgericht werken; (2) participatief schoolbeleid; (3) evenwichtig taakbeleid en (4) HRM.

Het ziet er bijgevolg naar uit dat inspanningen om het comfortgehalte in de leerkrachtloopbaan te verhogen zich niet in de eerste plaats op de klascontext moeten richten, noch op een tempering van de ‘hoge verwachtingen’ die ten aanzien van het onderwijs gesteld worden.

Dit zijn overigens aspecten waarop een school organisatorisch weinig kan ingrijpen. Een school heeft echter wel mogelijkheden om een leerkracht voldoende ondersteuning te bieden om de werkdruk die voortkomt uit die hoge verwachtingen hanteerbaar te maken. De vier aangehaalde elementen zijn daarbij van cruciaal belang.

De aangehaalde resultaten zijn hoopgevend. Vaak wordt immers gewezen op ‘moeilijke leerlingen’, ‘lastige ouders’, opeenvolgende hervormingen, maatschappelijke druk, te weinig status, steeds nieuwe opdrachten enz... als voornaamste stressbronnen. Het gaat daarbij telkens om stressbronnen die moeilijk te ‘manipuleren’ zijn, in die zin dat men er beleidsmatig weinig vat op kan krijgen. De voornaamste stressbronnen lijken zich echter veeleer te situeren op het vlak van taakbeleid, participatie, HRM en teamwork. Dit zijn elementen die op schoolniveau wel beïnvloed kunnen worden. Dit vereist echter een versterking van het schoolmanagement (en de beloning ervan) en vooral meer ‘bedrijfskundige’ vorming op dit niveau. Het vergt ook dat de financieringswijze aangepast wordt aan een meer autonoom schoolbeleid. Denk hier aan het enveloppensysteem dat in Nederland gehanteerd wordt. Daar stelt de overheid aan een school een lump sum of enveloppe ter beschikking, waarmee de school haar kosten financiert (personeel, uitrusting, infrastructuur en werking). Meer autonomie voor schoolmanagement vergt echter ook dat men zich minder inlaat met *hoe* een school haar interne organisatie uitbouwt, maar wel met *wat* ze zo realiseert. Meer autonomie vindt zijn tegenhanger in meer afrekening op resultaten.

Jobtevredenheid

Maakt men een vergelijking tussen degenen die willen blijven en degenen die een zekere verloopneiging vertonen ¹¹, dan blijkt niet zozeer de tevredenheid met het loon die twee groepen te onderscheiden, maar wel volgende vier factoren: (1) de mate van routinebeleving en het gevoel van doelmatigheid; (2) de mate van tevredenheid met de lesopdracht; (3) de mate van tevredenheid met de horizontale en verticale loopbaanmogelijkheden en (4) de tevredenheid met het schoolbeleid. De uitbouw van een ‘retention management’ moet dus blijkbaar vooral gericht zijn op de uitbouw van loopbaanmogelijkheden, de verbetering van het comfort rondom de lesopdracht en de uitbouw van een degelijk schoolbeleid (cfr. supra).

¹¹ Hellings et al., op.cit.

Externe erkenning

Dat de status van leerkracht en onderwijs sterk gedaald zouden zijn, moet genuanceerd worden. Het vertrouwen in het onderwijs is precies in Vlaanderen zeer groot. Het onderwijs scoort overigens veel beter op dat vlak dan de meeste andere instellingen¹². Toch worden in het onderwijs nauwelijks ‘vruchten’ geplukt van de meerwaarde die men aan de samenleving biedt. Ondermeer door het VEV is recent de vraag gesteld in welke mate iedereen die efficiënte en kwaliteitsvolle diensten verleent aan ondernemingen en meebouwt aan het sociaal kapitaal van de samenleving, betrokken kan worden bij de gerealiseerde groei van de Vlaamse economie en de sociale cohesie. Dit erkennen zou het verband tussen lagere onderwijskwaliteit en een lagere kwaliteit van de instroom in de privé-sector, en breder in de maatschappij, ondersteunen. Om wervingsproblemen in het onderwijs te voorkomen is onder meer een actievere jobmarketing nodig, maar mogelijk ook een meer directe erkenning voor de meerwaarde die men aan de privé levert.

Loopbaanoriëntering

Het loopbaandenken is niet sterk verankerd in het onderwijs. Nochtans blijkt uit eerder onderzoek¹³ dat een aantal aspecten van loopbaanoriëntatie en – begeleiding door leerkrachten als erg nuttig worden aanzien. Zo pleit 93,7 % van de leerkrachten voor een systeem gericht op geleidelijke afbouw van de loopbaan voor oudere leerkrachten. Men kan hier denken aan de zogenaamde ‘landingsbanen’ zoals die in de welzijnssector vorm krijgen. 72,8 % pleit voor een systeem van loopbaanadvies dat moet toelaten om op een gefundeerde wijze zicht te krijgen op de eigen sterke kanten. 66,7 % is voorstander van de invoering van individuele groeiplannen met loopbaanwensen, waarbij regelmatig de geboekte en gewenste vooruitgang besproken en bijgesteld worden.

Omkadering

Meer in het algemeen is het ‘beleidsvoerend vermogen’ van onderwijsinstellingen mogelijk één van de belangrijkste determinanten van het comfortgehalte in deze job. Vooral op het vlak van personeelsbeleid en –beheer is hier nog veel marge voor versterking. Onderzoek toont alvast aan dat er een positief verband is tussen goed ontwikkeld personeelsbeleid en een goed functionerend lerarenteam¹⁴. De druk op dit personeelsmanagement neemt sterk toe naarmate de vergrijzing in het personeelsbestand toeneemt, zich meer uitdagingen stellen op het vlak van functie- en taakdifferentiatie, continue werving moeilijker wordt en permanente deskundigheidsbevordering aan belang wint. Het schetsen van een uitdagend werkklimaat is hier van belang. De vraag stelt of de huidige beloning van directiefuncties aangepast is aan deze uitbreiding in verantwoordelijkheid.

¹² Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, departement onderwijs, afdeling begroting en gegevensbeheer (2000). Vlaamse onderwijsindicatoren in internationaal perspectief, editie 2000. Brussel: Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, departement onderwijs.

¹³ Hellings et al. *Op.cit.*

¹⁴ Vermeulen, M. (1997), De school als arbeidsorganisatie: personeelsbeleid, organisatiekenmerken en arbeidsbeleving van leraren in scholen voor voortgezet onderwijs. *Universiteit van Amsterdam.*