

## Decentrale aanpak biedt kansen

# Op zoek naar volwassen arbeidsverhoudingen

Trots zijn op je werk, doen waar je goed in bent en waardering krijgen en geven.

Het zijn aspecten die het werken in het onderwijs aantrekkelijker maken. Maar hoe kan een school deze aspecten tot leven laten komen? “Je haalt mensen uit hun comfortzone en dat blijft lastig.”

Tekst: Dafna Holtzer / Illustratie: Matthias Giesen

Laten we er geen doekjes om winden: werken in het onderwijs is niet populair onder schoolverlaters en werknemers in andere branches. Diverse onderzoeken laten zien dat de onderwijsbranche een slecht imago heeft. De sector zou onvoldoende belonen en te weinig loopbaanperspectief bieden.

Medewerkers hebben weinig invloed op hun eigen werkproces en de maatschappelijke waardering van het leraarschap is ook al niet hoog.

Werkgevers in het voortgezet onderwijs werken er hard aan dit imago positief bij te stellen. “In cao-discussies worden wij als werkgevers voortdurend weggezet als een partij die te weinig oog zou hebben voor de belangen van ons personeel”, zegt Peter Overgaauw, algemeen directeur van de Purmerendse ScholenGroep. “Met die positie wil ik niet geassocieerd worden. Tegelijkertijd is het een gegeven dat we er op cao-niveau niet in slagen effectieve maatregelen te treffen.”

Hij noemt het zogeheten ‘trekkingsrecht’, dat in de laatste cao is afgesproken om de werkdruk te verminderen. Docenten mogen jaarlijks 24 uur naar eigen inzicht indelen, bijvoorbeeld door minder te werken of een ander deel van hun taken te laten uitvoeren. “In de praktijk komt het erop neer dat 70 procent van de docenten het trekkingsrecht laat uitbetalen. Vervolgens wordt nog steeds werkdruk beleefd”, aldus Overgaauw. “Dat trekkingsrecht is dus geen oplossing.”

### Positieve energie

Uit ‘onvrede over het staande beleid’ nam Overgaauw samen met oud-bestuurder Jaap Engbers twee jaar geleden het initiatief een netwerk op te richten op het gebied van goed werkgeverschap. In het netwerk Strategisch Inspirerend PersoneelsBeleid (SIPB) wisselen bestuurders ervaringen uit en bepalen ze hoe volwassen arbeidsverhoudingen concreet in de organisatie kunnen worden ingevoerd (zie kader). “Met dit initiatief kunnen we onze positie in de cao-discussie versterken. En in ieder geval kunnen we zelf aan de slag om talenten naar ons toe te halen en te houden”, aldus Overgaauw.

Het initiatief van het SIPB-netwerk staat niet op zich. Om de aantrekkingskracht van een baan in het onderwijs te vergroten, zijn verschillende schoolbesturen een zoektocht begonnen naar volwassen arbeidsverhoudingen. Die decentrale aanpak is een goede ontwikkeling, vindt Rob Vinke, hoogleraar personeelswetenschappen aan Nyenrode Business Universiteit in Breukelen. “Jarenlang is het onderwijs centraal geleid vanuit Den Haag en toen de sector het zelf mocht regelen, werd de tijd van scholen opgeslokt door fusieperikelen, schaalvergrotingen en onderwijsvernieuwingen. Daarbij zijn de bestuurders losgeraakt van het primaire proces en is de statuur van de docent ondergesneeuwd. Het wordt nu tijd dat scholen lokaal gaan handelen.”



### **‘Kijk waar iedereen goed in is. Dat motiveert en daar zijn medewerkers je dankbaar voor’**

Zijn advies is: positieve energie. “Kijk waar iedereen goed in is. Dat motiveert en daar zijn medewerkers je dankbaar voor. Nu zie je vaak dat jonge docenten fris in de organisatie beginnen en na drie jaar compleet uitgeblust zijn. Dat komt doordat ze de ruimte niet krijgen. Het programma is al vastgesteld, de boeken zijn bepaald en meneer arbo beslist ook nog over de werkomstandigheden. Logisch dat een docent zich afvraagt: ‘Wie ben ik dan nog?’”

### **‘Menskant’**

Vinke is betrokken bij het project ‘Goed werknemerschap verdient goed werkgeverschap’, dat in gang is gezet door de Stichting Carmelcollege in Hengelo (zie kader). Het uitgangspunt is dat Carmelscholen in samenwerking met hun medewerkers naar concrete oplossingen zoeken om de aantrekkingskracht van een baan bij Carmel te vergroten. “Na ons project Onderwijsinnovatie merkten we dat er behoefte was de ‘menschkant’ van het onderwijs aan te pakken”, vertelt projectleider Hetty Minnes. “In eerste instantie zochten we concrete oplossingen voor het dreigend tekort aan

kwalitatief goede docenten en wilden we ondersteuning bieden om de kwaliteit van het onderwijs op peil te houden. Inmiddels hebben we uitgesproken dat we ons niet laten leiden door het ‘angstbeeld’ van een terugloop van docenten, maar dat we uitgaan van onze eigen kracht. We willen ons gewoon richten op de eigen mensen en goed werkgeverschap tonen.” Minnes herkent het uitgebluste beeld, zoals Vinke dat schetste: “De jarenlange top-down vernieuwingen in het onderwijs hebben ervoor gezorgd dat docenten de neiging hebben de klasdeur achter zich dicht te doen en zich af te sluiten voor wat zich verder in de organisatie afspeelt. We moeten leren hoe we de sfeer en communicatie met het team weer open kunnen krijgen. Wat zijn onze talenten en hoe kunnen die het best ingezet worden?”

### **Wederzijdse aantrekkelijkheid**

Na jaren van onderzoek is in het onderwijs wel duidelijk welke factoren als bepalend worden gezien voor de aantrekkelijkheid van het werk in het onderwijs. “Het moet gaan om wederzijdse aantrekkelijkheid”, vertelt Henk van der Tas van het organisatieadviesbureau Beteor. “Medewerkers geven in toenemende mate aan dat zij de grip op hun vak zijn kwijtgeraakt. Zij kunnen die terugkrijgen via aspecten als autonomie, ontwikkelingsmogelijkheden, sociale steun en feedback. Een medewerker moet het gevoel hebben competent



te zijn: kunnen doen wat er van hem of haar verwacht wordt." Vinke: "Er is veel materiaal beschikbaar over goed werkgeverschap en er zijn talloze rapporten geschreven; nu moet er echt iets gebeuren." Maar die vertaalslag blijkt lastig, zo merkt ook Van der Tas. "Van bestuurders hoor ik vaak de frustratie dat het niet lukt om de werkvloer mee te krijgen. Het blijkt lastig de arbeidsverhoudingen daadwerkelijk te implementeren in de schoolorganisatie."

### Eigenaarschap

Angst voor het onbekende is de belangrijkste oorzaak waardoor de cultuur op de werkvloer zo lastig open te breken is. "We weten wat we hebben en we weten niet wat we krijgen", zo verwoordt hoogleraar Vinke het. "Je haalt mensen uit hun comfortzone en dat blijft lastig." Zeker daar waar de werksfeer gesloten is, voelen medewerkers zich bedreigd als ze zich moeten verantwoorden voor hun functioneren. "In dergelijke sferen krijg je snel de houding van: als jij het mij niet moeilijk maakt, dan doe ik dat ook niet bij jou", voegt Van der Tas eraan toe. Hij adviseert de dialoog op het onderwijsleerproces te richten. "De insteek moet zijn: wat gaat er goed en wat kan beter. Alles draait daarbij om het creëren van eigenaarschap van het leerproces."

Lou Brouwers, directeur en bestuurder van het IJburg

College in Amsterdam, is het daar helemaal mee eens. Zijn school is vijf jaar geleden opgericht. Op dit moment heeft de school 45 medewerkers op 355 leerlingen, maar dat laatste aantal breidt zich in rap tempo uit tot zo'n 1200 leerlingen in 2015. Een belangrijke taak is daarom weggelegd voor de werving en selectie van nieuwe medewerkers. "Wij noemen onze school een leergemeenschap. Dat betekent dat iedereen meewerkt aan elkaars ontwikkeling en aan de ontwikkeling van de school", vertelt hij. "Feedback is daarbij een heel belangrijk instrument" (zie kader Top-tipkaart). Om het vernieuwende onderwijs waar te maken, stelt Brouwers hoge eisen aan zijn medewerkers. "We hebben mensen nodig die gemotiveerd zijn en in staat initiatief te nemen", zegt hij. "Anders dan een school die vaart op wat er al is en werkt vanuit een vaststaand repertoire, verleggen wij grenzen en ontwikkelen we ons eigen materiaal. Onze docenten zijn altijd breed inzetbaar en vervullen meerdere rollen. Dat vraagt nogal wat van ze, maar we ervaren tegelijkertijd een fantastische teamspirit."

### Leiderschap

Brouwers heeft echter ook wel gemakkelijk praten. "De zoektocht is bij bestaande organisaties een stuk ingewikkelder dan als je een nieuwe school begint", zegt bestuurder Peter Overgaauw uit Purmerend.

## Goed werknemerschap verdient goed werkgeverschap

Met het project 'Goed werknemerschap verdient goed werkgeverschap' is de Stichting Carmelcollege in Hengelo (50 schoollocaties, 4.200 medewerkers, 35.000 leerlingen) een zoektocht gestart naar volwassen arbeidsverhoudingen. Het uitgangspunt is dat in samenwerking met de medewerkers naar concrete oplossingen wordt gezocht om de aantrekkingskracht van een baan bij Carmel te vergroten. "Volwassen arbeidsverhoudingen vind je in onze visie alleen mét elkaar, door samen na te denken hoe het anders en beter kan", zegt projectleider Hetty Minnes.

In de eerste fase van het project, vorig schooljaar, heeft het projectteam verschillende sessies georganiseerd met medewerkers om van gedachten te wisselen welke elementen belangrijk zijn op het gebied van waardering, betrokkenheid, talent en mobiliteit. Op dit moment is de tweede fase bezig, met concrete programma's in de scholen. Minnes: "De voornaamste conclusie uit het eerste projectjaar is dat niet iedere werknemer hetzelfde belangrijk vindt. Er is behoefte aan differentiatie. We hebben dat vertaald door in doelgroepen te denken. Nu hebben we een arrangement voor beginnende docenten en voor vijftigplussers."

Daarnaast is onder leiding van emeritus hoogleraar onderwijsinnovatie Dolf van den Berg een speciale leergang voor teamleiders ontwikkeld onder de naam Persoonsgeoriënteerd Leidinggeven. "Teamleiders leren hoe ze de sfeer en communicatie met het team open kunnen krijgen", vertelt Minnes. "Dat kan onder meer door te kijken wat iemands achtergrond is. Wat drijft een persoon om het docentschap in te vullen?"

De naam van het project 'Goed werknemerschap verdient goed werkgeverschap' drukt expliciet een ruilverhouding uit. "De Stichting Carmelcollege geeft veel, maar verwacht hiervoor ook veel terug", aldus Minnes. "Zo'n transformatie van arbeidsverhoudingen vraagt om inspanning van beide kanten." Van de medewerkers wordt verwacht dat ze zich inzetten en zich professioneel opstellen om de opbrengsten van het onderwijs kwalitatief hoog te houden. "Het gaat om openheid, eerlijkheid, wederzijds respect, reflectief vermogen, waarnemen hoe het proces loopt, je afvragen wie je klant is, onderkennen van zwakke kanten en bereid zijn om daar zelf iets aan te doen. Dat maakt dit project tot een boeiend leerproces. Gelukkig is dat al onze passie: leren en ontwikkelen."

## Leren van elkaar in een besturennetwerk

Bestuurders gaan ook op zoek naar goed werkgeverschap door met elkaar ervaringen uit te wisselen en in dialoog te gaan. Onder begeleiding van het organisatieadviesbureau Beteor hebben twee jaar geleden zeven schoolbesturen het netwerk Strategisch Inspirerend PersoneelsBeleid (SIPB) gevormd. Aan het begin van dit schooljaar werd een tweede netwerk opgezet en in februari komt daar een derde netwerk bij.

Peter Overgaauw, bestuurder van de Purmerendse ScholenGroep, is één van de initiatiefnemers van het SIPB. "We zijn al een aantal jaren op zoek naar een vorm van werkgeverschap die beter past bij de hoogopgeleide onderwijsmedewerker. Het binnenhalen, binden en boeien is wat mij betreft hét thema in onze sector voor de komende decennia", vertelt hij. Het leek hem prettig die zoektocht in een netwerk te delen met andere bestuurders. "We kunnen best practices uitwisselen en van elkaar leren."

In het eerste jaar hebben de bestuurders zich georiënteerd op de mogelijkheden om arbeidsverhoudingen te verbeteren. "Naast het arbeidscontract bestaat er ook zoiets als een psychologisch contract", vertelt Henk van der Tas, die vanuit Beteor de netwerken begeleidt. "De medewerker biedt zijn diensten aan, maar heeft ook behoeften waarvoor een organisatie iets beschikbaar moet stellen. Voor schoolbestuurders is het zaak te zorgen voor een andere balans in de arbeidsverhoudingen zonder de belangen van de organisatie uit het oog te verliezen."

Tegelijkertijd wordt in het netwerk besproken hoe de verbetering van arbeidsverhoudingen in de praktijk gebracht kan worden. In de betrokken organisaties zijn verschillende activiteiten opgezet, zoals trainingen aan leidinggevenden en de invoering van een teamstructuur. Van der Tas: "We willen geen praatclub zijn, we willen goed werkgeverschap daadwerkelijk waar maken."

"Onze organisatie is ontstaan vanuit een fusie met zes scholen. Die scholen hebben alle een verschillende cultuur en dan hebben we ook nog eens met twee denominaties te maken." Zijn ervaring is dat de rol van de teamleider essentieel is voor een positieve arbeidsbeleving van werknemers. "Leiderschap, daar hangt goed werknemerschap en werkgeverschap in sterke mate van af", zegt hij. "De Purmerendse ScholenGroep is daarom overgegaan op een teamstructuur in de scholen en heeft zich gericht op de 'empowerment' van de teamleiders. "We hebben uit onze eigen gelederen zeventien talentvolle docenten gerekruteerd om teamleider te worden", vertelt Overgaauw. "Zij krijgen een interne, intensieve management-cursus gedurende ongeveer twee jaar."

Het eerste jaar is inmiddels achter de rug. Daaruit blijkt dat de deelnemers de overgang van docentschap naar leiderschap als een moeilijke stap ervaren. "Voor een aantal is het moeilijk hun rol ten aanzien van de collega's te veranderen. Tegelijkertijd hebben collega's de neiging mensen in hun oude rol te houden. Dat maakt het lastig voor een teamleider om 'boven' het team te staan. Die inzichten moeten we nu gaan ontwikkelen."

## Aanbevelingen voor aantrekkelijke docentenfuncties

- Geef docenten de ruimte en geef hun de kans om hun eigen, specifieke expertise in te brengen in het onderwijsaanbod. Hierdoor wint de functie aan betekenis.
- In docentenfuncties is er (steeds) meer ruimte en noodzaak voor gedeelde autonomie. Door docenten gezamenlijk verantwoordelijk te maken voor de ontwikkeling van een team, neemt de taakvariatie toe.
- Besteed meer aandacht aan feedback op prestaties en resultaten van de docent.
- Formuleer op basis van visie een koers en wijk niet onder druk van buiten elke keer van de koers af. Met andere woorden: loop niet achter elke verandering aan zodat het roer moet worden omgegooid.
- Maak het docentenberoep aantrekkelijker door meer mogelijkheden voor professionele groei te creëren.
- Doe mee aan (landelijke) projecten buiten de school om.
- Een aantrekkelijke, professionele docentenfunctie vereist een professionele werkomgeving. (Van Vakmanschap naar Meesterschap, Alons & Partners, 2007)

## Top-tipkaart

Het IJburg College in Amsterdam werkt met zogeheten top-tipkaarten. Dit zijn kaarten waarmee medewerkers en leerlingen ongevraagd constructieve feedback aan een ander kunnen geven. Ook ouders wordt drie keer per jaar gevraagd een top-tipkaart te schrijven over hun kind. "Je schrijft eerst een 'top' op, iets dat je goed vond. Vervolgens geef je met een tip aan wat er volgens jou beter kan", vertelt directeur en bestuurder Lou Brouwers. De kaart is een belangrijk instrument in het onderwijskundig concept van de school. "Het principe van positieve bekrachtiging door middel van belonen vinden wij belangrijk", vertelt Brouwers. "Een van de uitgangspunten is: 'trots zijn op wat je bereikt en leren vanuit je kracht'. Door middel van een top-tipkaart bekrachtig je gewenst gedrag, zowel bij leerlingen als medewerkers. Er gaat geen week voorbij zonder dat ik zo'n kaart uitdeel."

## 'We moeten ingrijpende veranderingen met de winkel open realiseren'

Complex is daarbij volgens Overgaauw dat het scholen aan tijd en ruimte ontbreekt om daadwerkelijk stappen te zetten. "Bijna iedere docent snapt dat het onderwijs anders moet worden ingericht, maar de realiteit is dat we ingrijpende veranderingen met de winkel open moeten realiseren. En dat maakt het er niet makkelijker op." ■

## 'Alleen lesgeven en dan naar huis vluchten'

Op verschillende scholen worden (weer) vaste begin- en eindtijden ingevoerd, voor de leerlingen en de medewerkers. Op het IJburg College, dat vijf jaar geleden is opgericht, werken alle medewerkers van kwart over 8 tot kwart voor 5. Het is de voorkeur van de school dat de docenten in een voltijds baan werken.

"Bij ons is werken in een team heel belangrijk en de teams werken op hun beurt heel autonoom", licht directeur Lou Brouwers toe.

"Dan vinden wij het ook nodig dat iedereen tot de eindtijd aanwezig is. Dat versterkt de betrokkenheid en zorgt ervoor dat iedereen zich eigenaar voelt van het leerproces."

Maar wat als een medewerker liever zijn eigen tijd wil indelen? Voor mensen die eerder naar huis willen en het nakijkwerk bijvoorbeeld liever thuis doen, is op het IJburg College geen plek.

"Die moeten hier niet komen solliciteren", zegt Brouwers. "We stellen hoge eisen aan onze mensen, maar bieden tegelijkertijd een dynamische omgeving waarin veel kansen liggen om je professioneel én persoonlijk te ontwikkelen."

Bij de Stichting Carmelcollege zijn geen vaste kaders. Daar wordt per team gekeken naar wat nodig is en hoe dat opgelost moet worden, vertelt projectleider Hetty Minnes van het project 'Goed werknemerschap verdient goed werkgeverschap'. Tijdens de sessies gaven werknemers aan dat het zeer wordt gewaardeerd als een werkgever aandacht heeft voor persoonlijke omstandigheden en hiermee rekening houdt. "Het feit dat leerkrachten vrij veel van hun uren zelf kunnen indelen, maakt het beroep ook aantrekkelijk. Die factor moeten we niet vergeten", aldus Minnes.

Hoogleraar personeelwetenschappen Rob Vinke vindt het idee van vaste begin- en eindtijden 'heel mooi'. "Er zijn genoeg docenten die alleen lesgeven en vervolgens naar huis vluchten. Dat bevordert niet een cultuur waar medewerkers aangesproken kunnen worden op hun functioneren. Maar iemand moet wel de energie hebben om zo'n volle werkweek te werken. Wat als iemand ook thuis moet zorgen? Dat blijft lastig."

ADVERTENTIE

## Risicomanagement in het onderwijs: Welke bril zet u op?



Risicomanagement is voor ons meer dan een spreadsheet. We analyseren de kwalitatieve risico's, door de juiste vragen te stellen:

- Hoe werkt u aan vroegsignalering?
- Heeft u zicht op onderwijsresultaten?
- Hoe voorkomt u dat de houdbaarheidsdatum van medewerkers verloopt of verlopen is?
- Welke overhead past bij uw omvang, wat doet u zelf en wat besteedt u uit?
- Welke huisvestingsvraagstukken zijn er en hoe is de staat van gebouwen en overige materiële voorzieningen?
- Welk krimpscenario gaat u kiezen en uitwerken bij vergrijzing van de regio?

De antwoorden helpen u en ons, om een toekomstbestendige (financiële) bedrijfsvoering te realiseren, passend bij uw onderwijsorganisatie en de context waarin zij opereert.

**van Beekveld & Terpstra**  
organisatieadviesbureau

Verantwoord veranderen met hart voor onderwijs en zorg

Nieuwe Steen 18 1625 HV Hoorn  
T 0229 – 24 42 24 E [advies@vbent.org](mailto:advies@vbent.org)  
[www.vanbeekveldenterpstra.nl](http://www.vanbeekveldenterpstra.nl)



Aangesloten bij de Raad van Organisatie-Adviesbureaus en bij KTMO