

KLASSE

1 september 2020

Duurzaam personeelsbeleid: een warm nest houdt leraren aan boord

Professor HRM en arbeidssociologie Peggy De Prins

"Als scholen willen voorkomen dat leraren er de brui aan geven, moeten ze werk maken van een duurzaam personeelsbeleid", zegt HRM-expert Peggy de Prins. Hoe je dat doet? "Laat je ambities voor je leerlingen en leraren stroken met elkaar. Zet ook bij je leraren in op talent, geef ze inspraak en creëer een warm nest."



Bijna 1 op de 2 leraren secundair verlaat binnen de 5 jaar het onderwijs, 4 op de 10 ziektedagen komen door stress en burn-out. Hallucinante cijfers!

Peggy De Prins (professor Antwerp Management School): "Klopt! Ze sterken mijn pleidooi om te **investeren in goed 'werkgeverschap' op scholen**. Alle scholen werken aan een sterk pedagogisch project. Als ze dezelfde strategische visie, ambitie en drive ook inzetten om een sterke werkgever te worden, dan varen niet alleen de leraren, maar ook de leerlingen er wel bij."

"Onderzoek bewijst overtuigend dat leraren zich sterker engageren als ze werken voor een werkgever die hen respecteert en waardeert. Dat zijn communicerende vaten. Goed werkgeverschap **stimuleert de goesting en betrokkenheid** van werknemers. Meteen het

meest strategische argument om een sterk personeelsbeleid uit te bouwen. Door het lerarentekort, de grote uitstroom, de vele burn-outs en langdurig zieken zal dat voor scholen trouwens meer en meer een voorwaarde zijn om te excelleren met hun pedagogisch project."

Kunnen scholen wel een personeelsbeleid voeren met het lerarentekort, vaste benoemingen ...?

Peggy De Prins: "Iedere sector heeft zijn uitdagingen en grenzen. **Een bankdirecteur doet ook niet enkel wat hij wil**, want hij heeft aandeelhouders en krijgt richtlijnen van het hoofdkantoor. En we vinden vandaag onvoldoende leraren, maar ook andere branches kampen met een personeelstekort."

"Gelukkig zit in elke omgeving zuurstof. Ook in onderwijs, een bevoorrechte sector waarin je **als werkgever leraren aanstuurt in hun bijzonder interessante, maatschappelijk zinvolle job**. Als directeur moet je onderzoeken hoe je de dosis zuurstof – weliswaar begrensd, maar ze is er – op jouw school optimaal benut. Dat doe je met een sterk personeelsbeleid."

Ook in het onderwijs zit zuurstof voor een sterk personeelsbeleid

"In het onderwijs kijken de meesten enkel naar boven: de minister en de koepels moeten het maar oplossen. En natuurlijk moeten die structurele problemen aanpakken, maar de meest innovatieve ideeën ontstaan vooral lokaal. In scholen die – trots op hun identiteit – **durven experimenteren met een waarderende en gedeelde kijk op talent, prestaties en ontwikkeling**."

Mag je dat verwachten? Directeurs zijn toch geen HRM-experts?

Peggy De Prins: "Net omdat directeurs zich soms onvoldoende geschoold voelen in personeelsbeleid, zien ze alles te groot en worden ze blind voor de kansen. Geen enkele school moet van nul beginnen. **Start met waarderen wat goed loopt**. Bedenk daarna logische vervolgstappen. En wees trots op de stappen die je zet in je personeelsbeleid, ook als andere scholen die als de normaalste zaak van de wereld zien."

"Op zoek naar een kleine, effectieve eerste stap? Geef je leraren kansen om hun behoeften concreet te formuleren. Als je in een school met 20 leraren 2 gesprekken per maand plant, heb je na een schooljaar met elke leraar 1 uur overlegd. Of bevraag je team bij de start van het schooljaar. Haal daar werkpunten uit. **Zo bouw je stilaan op**. Een school die, op vraag van haar leraren, investeert in efficiënt vergaderen, werkt duurzaam aan welzijn op het werk."

"Maak gebruik van het DNA van onderwijs. Er zijn weinig andere sectoren waarin bijvoorbeeld feedback geven zo ingebakken is. Leraren doen niets anders bij hun leerlingen. Stimuleer ze om ook elkaar feedback te vragen en te geven. Bottom-up experimenten zoals co- of teamteaching, gedeeld leiderschap, talentmanagement, fliets-bezoeken, scholen slim organiseren ... brengen je feedbackcultuur in een hogere versnelling."

En dat komt de leerlingen ten goede?

Peggy De Prins: "Ja, als iedereen op school – leerling, leraar en ondersteunend personeel – dezelfde visie ademt. Kijk naar Torfs. Dat wil de beste schoenenwinkel in België zijn. Tegelijkertijd wil het ook een goede werkgever zijn. Een heel strategische doelstelling."

Duurzaam personeelsbeleid ambieert niet enkel dat leerlingen of klanten gelukkiger zijn, maar **ook dat je team geëngageerd, betrokken en gelukkig is.**"

"Een van je grootste zorgen als directeur is: wat maakt dat leraren langer of liever blijven in mijn school? Dat lukt beter als je in elke beslissing of beleidsvisie **het perspectief van leerling én leraar meeneemt**. Maar ook door je leraren mee te laten invullen wat ze voor zichzelf als goede werknemer zien, zelfs bij een korte opdracht."

"Een klik tussen de school en de leraar werkt enorm motiverend."

Dat vraagt in veel scholen wellicht een andere manier van denken?

Peggy De Prins: "Uiteraard. Zelfsturing stimuleren staat centraal. Veel sectoren zitten daar op een kantelpunt. Leraren zien personeelsbeleid als iets wat ze ontvangen van de directeur, de minister. Iets wat niet in hun handen ligt. Dat klopt niet, want **een personeelsverhaal schrijf je samen**. Je moet zelf verantwoordelijkheid nemen."

"Leraren twijfelen. 'Mag ik nadenken over welk steentje ik kan verleggen? Mag ik zeggen dat ik iets wil bijleren of dat iets niet lukt, zonder dat ik de stempel 'zwakkeling' krijg?' Als directeur moet je daarom **een psychologisch veilig klimaat** creëren dat initiatief promoot én verwacht."

"Als je samen aan personeelsbeleid doet, mag een directeur vragen terugkaatsen. Leraren moeten dat weten. "Stel: een starter geeft er de brui aan omdat ze alleen maar lastige klassen kreeg. Natuurlijk mag je als directeur niet uit de lucht vallen. Je moet weten dat een starter op z'n tandvlees zit. Maar wie uitvalt, draagt ook **een stukje verantwoordelijkheid**."

"Als directeur mag je dan vragen: 'Wat heb je zelf gedaan?', 'Waarom heb je dat niet sneller gezegd? Dan hadden we samen, of met collega's, oplossingen gezocht en je extra gecoacht.' Zoeken naar de **juiste verhouding tussen ondersteuning en zelfsturing** is – zeker bij starters – moeilijk. Zij vragen aandacht en 'nesting', maar geen betutteling."

In dat nieuwe denken ben je ook verantwoordelijk voor je collega's?

Peggy De Prins: "Ja. Als je bijvoorbeeld werkdruk te veel als een individueel probleem bekijkt, krijg je burn-outs. Overloop daarom in je teamoverleg week na week wat er op ieders agenda staat, benoem de werkdruk. Zo leert iedereen **zich kwetsbaar opstellen en zeggen: 'Het lukt me niet'**. Dan verdwijnt de drempelvrees om collega's aan te spreken om taken door te geven. En daarmee zet je mensen meteen meer in hun talent. Net zoals bij teamteaching."

Als je werkdruk als een individueel probleem bekijkt, krijg je burn-outs

"Elkaar coachen, daarin kunnen leraren zich verder bekwamen: feedback krijg je niet van je baas, maar van collega's. Als we eerst **oefenen in complimenten geven** – niet gratis, maar oprecht – dan kan je daarna feedback geven om te corrigeren. Creëer een cultuur waarin coaches aanjagers zijn in elkaar waarderen en fouten tolereren. Zo krijg je ruimte om fouten om te buigen naar actiepunten."

"Als directeur bouw je met dergelijke initiatieven aan een **dialoggedreven school waarin personeelsthema's een plaats krijgen** en bespreekbaar zijn. Veel negatieve emoties of redenen waarom mensen uitvallen, vang je op die manier op."

Creëer je zo de ideale werkplek voor leraren?

Peggy De Prins: "Dat hangt ervan af. Er zit bij leraren altijd een grote spanning tussen autonomie en de collectieve opdracht. Hoe verbinden we individuele talenten met een sterke groepsidentiteit? Zelfsturing is belangrijk, maar ik zie die graag 'genest'. De school is **een warm nest voor haar leraren** en drukt daar een eigen stempel op met normen en waarden. Als leraren voelen dat ze in het juiste nest zitten, blijven ze langer op school of in het onderwijs".

"Je beste assessment is je eerste jaar. Dat beseffen ze bij Colruyt: 'Als je als starter geen echte 'Colruyter' bent, gaan we niet samen verder'. Zo spaar je tijd voor werknemer en -gever. Misschien kan dat ook op school: 'Je bent een excellente leraar, maar niet in ons verhaal'. Zelfs bij personeelskrapte, **houd je beter niet iedereen krampachtig aan boord**. Maar als het wel klikt tussen school de leraar is dat enorm warm, nestend en motiverend."

Dat is uiteindelijk wat scholen met leerlingen doen?

Peggy De Prins: "Als scholen met hun leerlingen inzetten op talent, kunnen ze dat met hun leraren ook. Als ze leerlingen inspraak geven, kunnen ze van leraren hun kritische vrienden maken. En als ze leerlingen aanmoedigen om met een onderzoeksmindset te kijken, kunnen ze ook bij leraren nieuwsgierigheid promoten. Scholen zijn **een vruchtbare voedingsbodem om creatief en out of the box op personeelsbeleid in te zetten** omdat ze met hun leerlingen au fond niets anders doen."

Een artikel van Leen Leemans

Bron: <https://www.klasse.be/219431/duurzaam-personeelsbeleid/>