

# De visie van GO! op flexibele arbeid

Koen Pelleriaux, Jan Fransen, Joachim Van Tilburg - GO!

## ABSTRACT

De werkbaarheid van werk in het onderwijs staat onder druk. Daarom herbekijkt het GO! de wijze waarop het werk in het onderwijs is georganiseerd, verdeeld en aangestuurd. Meer samenwerking en gedeelde verantwoordelijkheid binnen multidisciplinaire kernteams zijn sleutelwoorden. Kernteams zijn verantwoordelijk voor het uitvoeren van de kernopdrachten én nemen alle belangrijke ondersteunende taken op om de kernopdrachten uit te voeren. De samenstelling van zo'n team gebeurt in functie van de visie en context van de school. Competenties en interesses van onderwijsprofessionals bepalen wie wat doet, en dit kan doorheen de jaren wijzigen. Een dergelijke arbeidsorganisatie schept mogelijkheden tot meer variatie in de eerder vlakke loopbaan van onderwijsprofessionals. Roldifferentiatie trekken we ook door op bovenschools niveau. Het GO! ziet voorwaarden om deze innovatieve arbeidsorganisatie mogelijk te maken. Ten eerste dient een vernieuwd en modern personeelsstatuut ruimte te laten aan scholen en scholengroepen voor het toewijzen van opdrachten, om medewerkers aan te werven, in te zetten en te professionaliseren en hiervoor financiële middelen aan te wenden. Ten tweede dient het beleidsvoerend vermogen van scholen versterkt te worden om die vrijheid maximaal te benutten. Ten derde bedden we de arbeidsorganisatie in in een breder duurzaam hr-beleid gericht op het verhogen van welzijn en welbevinden van onze onderwijsprofessionals.

Vlaamse onderwijsprofessionals doen hun werk graag, laat dat duidelijk zijn. Ze zijn gemotiveerd en geëngageerd. Ze zijn bevlogen in wat ze doen en halen plezier en voldoening uit hun job. Onderzoek toont echter ook aan dat de grenzen van werkbaar werk worden overschreden. Terwijl de werkbaarheidsgraad in de onderwijssector in 2007 de 60 procent benaderde, laten de meetresultaten tot 2019 een systematische daling zien naar 45,7 procent (Departement Onderwijs en Vorming, 2023). Mogelijk luidt een lichte stijging van de werkbaarheidsgraad naar 48,1 procent in 2023 een kentering in, maar dat wil niet zeggen dat we er al zijn (SERV, 2023). Onderliggend aan dit cijfer zijn er namelijk de hoge werkdruk en de emotionele belasting. Door het opnemen van meer zorgtaken en planlast komt het uitvoeren van de kerntaak, het geven van kwaliteitsvol onderwijs, in het gedrang.

Het GO! wil dan ook de kaart trekken van werkbaar werk voor het onderwijspersoneel. Daarbij is het nodig om de arbeidsorganisatie in scholen te herbekijken en in te zetten op een duurzaam hr-beleid. Dit kan ook een positieve invloed hebben op het lerarentekort.

Met de arbeidsorganisatie bedoelen we de wijze waarop het werk in scholen, maar ook boven de grenzen heen van scholen, is georganiseerd, verdeeld en aangestuurd. Nu is het vaak zo dat de uitvoering van de kernopdrachten van onderwijs versnipperd wordt over leerjaren, vakken en allerlei specialisten. Teams zijn gebouwd rond een deel van de kernopdrachten: een team voor een klasgroep van een welbepaald jaar, een team voor een vak, ... In dit systeem staan leerkrachten vaak op een eiland en is veel coördinatie nodig. Leerlingen bouwen bovendien weinig duurzame relaties uit met leerkrachten.

Een innovatieve arbeidsorganisatie stimuleert samenwerking in multidisciplinaire kernteams die vanuit een gedeelde verantwoordelijkheid een groep van lerenden begeleiden. Dit team is verantwoordelijk voor het uitvoeren van de kernopdrachten én neemt ook alle belangrijke ondersteunende taken op om de kernopdrachten uit te voeren. Het team streeft samen resultaten na in de kernopdrachten, ze plannen hun opdrachten, nemen een onderzoekende houding aan en zorgen voor verbetering, ze leren als team samen en over de schooljaren heen blijven ze samen als vast team. De samenstelling van zo'n team gebeurt in functie van de visie en de context van de school. Competenties en interesses van de onderwijsprofessionals bepalen wie wat doet binnen het team. Een dergelijke arbeidsorganisatie biedt meer mogelijkheden op variatie in de eerder vlakke loopbaan van leerkrachten. Kortom: meer samenwerken en gedeelde verantwoordelijkheid om de werkbaarheid van het werk te verhogen.

Hier is ook een wetenschappelijke basis voor: onderzoeksliteratuur bevestigt het belang van een goed schoolteam en dat ondersteuning door collega's een belangrijke invloed heeft op de retentie van leraren (Vekeman et al., 2018; Buchanan et al., 2013; Kelchtermans, 2017). Zowel de collegialiteit, de professionele samenwerking als de ondersteuning spelen een rol bij de beslissingen van leraren om al dan niet het onderwijs of de school te verlaten. Factoren die gebonden zijn aan de samenwerking binnen het schoolteam worden vaak genoemd als energiebron voor welbevinden en reductie van verloopintentie van leerkrachten (Meredith et al., 2023; Aelterman et al., 2003). En daar blijft het niet bij: leraren die bijvoorbeeld in netwerken participeren kunnen beter omgaan met lastige en uitdagende opdrachten, omdat ze de risico's hiervan kunnen spreiden en de verantwoordelijkheid kunnen delen. Verantwoordelijkheid delen blijkt een goede manier voor leerkrachten om hun takenpakket draaglijker te maken, om elkaar te ontlasten en te ondersteunen. Het herverdelen van taken naargelang hun competenties maakt het voor leraren draaglijker om hun onderwijsfunctie waar te maken (Boderé et al., 2018).

Het GO! ziet die roldifferentiatie ook doorgetrokken op bovenschools niveau. Zo kunnen onderwijsprofessionals uit verschillende scholen perfect samenwerken. Voor bepaalde vakinhouden kan de instructie aan een grotere groep lerenden gegeven worden. Bovenschoolse samenwerking biedt ook kansen om een aantal rollen van de onderwijsprofessional op te tillen en anders in te vullen. Hierbij denken we bijvoorbeeld aan curriculumontwikkeling, ontwikkeling van examenmateriaal, deelname aan centrale Teacher Design Teams, enzovoort.

Een innovatieve arbeidsorganisatie komt er natuurlijk niet vanzelf. Drie factoren zijn belangrijk voor een goede implementatie ervan: een moderne en soepele(re) rechtspositieregeling, beleidsvoerend vermogen van scholen en gedeeld schoolleiderschap, en inbedding van die arbeidsorganisatie in een duurzaam hr-beleid.

Wat de *regelgeving* betreft: het huidige personeelsstatuut is verouderd, ingewikkeld en te star om een innovatieve arbeidsorganisatie te realiseren. De overheid legt bijvoorbeeld centraal de ambten vast, en ook via prestatienoemers hoeveel uren of lestijden een voltijdse opdracht omvat, per onderwijsniveau en per ambt. Een diplomacultuur prevaleert nog steeds op competenties. Scholen en centra hebben nu ruimte nodig om, in functie van werkbaar werk, een optimale arbeidsorganisatie te realiseren. Daarom vraagt het GO! aan de Vlaamse overheid om een herziening van het personeelsstatuut mogelijk te maken, waarbij scholen en scholengroepen zelf meer sleutels in handen krijgen om vorm te geven aan hun arbeidsorganisatie en bij uitbreiding hun hr-beleid.

Ten eerste vraagt het GO! dat de scholen meer mogelijkheden krijgen om medewerkers aan te stellen en breed in te zetten, zonder uiteraard toegevingen te doen rond onderwijskwaliteit. Daarom zijn we voorstander om inhoudelijke expertise van buiten de initiële bachelor- en masteropleidingen te valoriseren. We willen hierin zelfs nog een stap verder gaan, door aan de overheid te vragen niet langer centraal ambten vast te leggen in een rechtspositieregeling en de vrijheid aan onderwijsinstellingen te laten om zelf te bepalen welke functies nodig zijn in de eigen context.

Ten tweede vraagt het GO! dat de onderwijsinstellingen de middelen krijgen om hun personeel flexibel in te zetten. Kernteams zouden gemakkelijker moeten kunnen worden gevormd in functie van de context. De middelen die we hiervoor krijgen, zouden dan ook vrijer te besteden moeten zijn en minder op voorhand (door de overheid) vastgelegd.

Ten derde pleit het GO! voor meer flexibiliteit voor scholen in het toewijzen van opdrachten aan professionals. Nu werken scholen met de schoolopdracht, namelijk het gedeelte van de opdracht dat de leerkracht op school uitoefent: lesgeven, eventueel bijzondere pedagogische taken, beleidsondersteuning, toezicht, overleg, enzovoort. Nu bedraagt die wekelijkse schoolopdracht maximum 26 klokuren. De taken binnen de schoolopdracht moeten in principe worden gepresteerd binnen de normale periode waarin de leerlingen op school aanwezig zijn. Het GO! ziet meer heil in de invoering van een zogenaamde jaarprestatieopdracht, waarbij de opdracht gekwantificeerd wordt op basis van een jaar. De prestatie-noemers, via dewelke de overheid vastlegt hoeveel uren of lestijden een voltijdse opdracht omvat, zien we hierbij afgeschaft. De invoering van de jaarprestatieopdracht biedt voordelen op verschillende vlakken: meer mogelijkheden tot functiedifferentiatie, meer ruimte om in te spelen op persoonlijke noden tijdens de loopbaan en meer (structurele) ruimte voor begeleiding, professionalisering en overleg, in het bijzonder ook voor beginnende leerkrachten om het lerarenberoep volledig onder de knie te krijgen.

Ten vierde wil het GO! het systeem rond (re)affectaties anders aanpakken. We zijn voorstander van een affectatie (de toewijzing van een vast personeelslid aan een of meer instellingen) aan een schoolbestuur, en dus niet een school. Dit zorgt voor geclusterde, stabielere opdrachten en meer mogelijkheden tot variatie in de loopbaan, zonder dat men beroep moet doen op een 'verlof tijdelijk andere opdracht' (TAO), dat een vastbenoemd personeelslid zou moeten nemen als die tijdelijk wordt belast met een opdracht waarvoor men niet vastbenoemd is of waarin geen vaste benoeming mogelijk is.

Ten vijfde stelt het GO! de vaste benoeming in combinatie met een tijdelijke aanstelling van doorlopende duur (TADD) in vraag. Dit TADD-systeem is in de jaren negentig van de vorige eeuw in het leven geroepen omdat men een overschot aan leerkrachten had. TADD betekent dat de aanstelling kan doorlopen over verschillende jaren. De leerkracht heeft dan voorrang op andere tijdelijke personeelsleden die nog geen recht op TADD verworven hebben, zodra er een vacature vrijkomt binnen de scholengroep. Voorwaarde is wel dat men minstens 290 dagen dienstanciënniteit heeft opgebouwd in zijn of haar ambt. Het is duidelijk dat we deze luxe nu niet meer hebben. In een modern en duurzaam personeelsbeleid is het van belang dat het loopbaanperspectief transparant is. Bij een goed functioneren mag men niet onnodig lang in een onzekere situatie verkeren. Sommige onderwijsprofessionals blijven soms jaren in het TADD-systeem zitten.

Ten zesde betekent inzet op taken en competenties in een hr-beleid ook dat daartegenover een transparant verloningssysteem dient te staan, waarbij er ook rekening wordt gehouden met elders verworven competenties. Dit zal een positief effect hebben op het levenslang leren, omdat een koppeling van verloning aan competenties een stimulans kan zijn om zich verder te professionaliseren.

Ten zevende wil het GO! ook soepeler kunnen aanwerven. We moeten immers de mensen hebben om onze schoolteams te kunnen vormen. We zitten in een periode waarin het moeilijk is om voldoende onderwijspersoneel te vinden. De focus wordt dan ook gemakkelijker gelegd op het lerarentekort. Het GO! wil echter verder kijken en maatregelen nemen die duurzaam zijn. Neem het inschakelen van zij-instromers. Zij brengen in scholen en centra een bagage aan kennis en vaardigheden binnen, waardoor ze een verrijking voor het onderwijs zijn en bijdragen aan de kwaliteit van het onderwijs. Onderzoek suggereert ook dat door de inzet op zij-instromers de diversiteit in de lerarenpopulatie verhoogd kan worden en dat het een weg kan zijn waarlangs we meer academisch geschoolde werknemers naar het lerarenberoep kunnen leiden (Spruyt et al., 2023). Het GO! vraagt dan ook aan de overheid om ervoor te zorgen dat zij-instromers in alle onderwijsniveaus en -vormen tot twintig jaar anciënniteit kunnen meenemen.

In het kader van zij-instromers is het ook interessant om andere, leidinggevende profielen aan te trekken, zonder dat die nog een pedagogisch bekwaamheidsbewijs dienen voor te leggen. Voor leraren in opleiding zien we ook een stimulans in de vorm van een verloning gedurende drie jaar, op voorwaarde dat de leraar in opleiding na die periode een voldoende geacht bekwaamheidsbewijs behaalt. Wordt dat bekwaamheidsbewijs na de vooropgestelde periode niet verkregen, dan wordt de leraar bezoldigd volgens het niveau van een 'ander bekwaamheidsbewijs'. Verder zou een nauwere samenwerking met de lerarenopleidingen voor de organisatie van een aanbod voor zij-instromers het mogelijk moeten maken beter in te spelen op de behoefte aan vakdidactische expertise. Een intensere samenwerking tussen scholen (voor de begeleiding en opvolging op de werkplaats) en hogeronderwijsinstellingen (verantwoordelijk voor de lerarenopleiding) is daarbij cruciaal.

Het aanreiken van sleutels aan scholen om zelf een innovatieve arbeidsorganisatie op poten te zetten is één, ondersteuning voor schoolleiders om van deze sleutels gebruik te maken is een ander. Het vraagt een versterking van het *beleidsvoerend vermogen*. Een onontbeerlijke stap richting een duurzaam personeelsbeleid is een meelooptraject voor schoolleiders dat we graag als standaard willen hebben. Dit initiatief biedt schoolleiders de mogelijkheid tot directe betrokkenheid bij het dagelijkse werk van een schooldirecteur, wat hen inzicht verschaft in de complexiteit van de functie (en hun toekomstige rol) en hen de kans biedt om de eigen leiderschapsambities en dito talenten te onderzoeken. Aangezien dergelijk meelooptraject schoolleiders ook de kans biedt om competenties te verwerven op het gebied van beleid en leiderschap, bieden we aspirant-schoolleiders dankzij het meelooptraject de tools om gewapend aan de start van hun eigen directeurloopbaan te staan.

Ten slotte kan een flexibele arbeidsorganisatie niet zonder een *duurzaam hr-beleid*. Daarbij ligt de focus op de medewerkers als interne stakeholders. Het gaat om het koesteren van het eigen menselijk kapitaal, in dit geval onze onderwijsprofessionals. Zij verdienen een beleid dat oog heeft voor hun professionele behoeftes, maar dat ook een context schept waarin ze zich gemotiveerd en ondersteund blijven voelen om hun job op hoog niveau uit te voeren en te blijven streven naar een maximale leerwinst, leervermogen en leermotivatie voor elke lerende. Daarom ligt de focus in een duurzaam hr-beleid op de kwaliteit van de arbeid (met inbegrip van een duurzaam welzijnsbeleid), het zoeken van een evenwicht tussen het organisatiebelang (kwaliteitsvol onderwijs bieden) en het individuele belang van de medewerkers, duurzame inzetbaarheid en retentie, het cultiveren van een radicale openhartigheid en co-creatief veranderen (De Prins, 2016).

Kortom, een arbeidsorganisatie gebaseerd op meer samenwerking en gedeelde verantwoordelijkheid kan volgens het GO! de werkbaarheid van het werk alleen maar ten goede komen. We willen het potentieel benutten van een dergelijke arbeidsorganisatie om het welzijn en het welbevinden van onze professionals te verbeteren. En daar vaart ook het organisatiebelang wel bij, namelijk kwaliteitsvol en excellent onderwijs aanbieden met gelijke kansen voor iedereen.

**BIBLIOGRAFIE**

- Aelterman, A., Engels, N., Van Petegem, K., & Verhaeghe, J. P. (2003). Het welbevinden van de leerkracht is een opgave voor de school. Beschrijving van een instrument om het welbevinden van leerkrachten te meten. *In Wolters Plantyn Professionele Informatie, Handboek Personeelsbeleid, Personeel en Organisatie, Coaching en Evaluatie*, Afl.4, pp. 25-52.
- Boderé, A., Van Gasse, R., Sassenus, S., & Van Petegem, P. (2018). *De leraar van de 21ste eeuw: Een kwalitatief onderzoek naar de bereidheid van leraren om de verwachtingen van de 21ste eeuw te realiseren?* Steunpunt Onderwijsonderzoek.
- Buchanan, J., Prescott, A., Schuck, S., Aubusson, P., Burke, P., & Louviere, J. (2013). Teacher Retention and Attrition: Views of Early Career Teachers. *Australian Journal of Teacher Education*, 38(3).
- Departement Onderwijs en Vorming. (2023). *Omgevingsanalyse van het beleidsdomein Onderwijs en Vorming, 2024-2029*.
- De Prins, P. (2016). *12 sleutels voor duurzaam HRM. Winst voor organisatie, medewerkers én maatschappij*. Acco.
- Kelchtermans, G. (2017). Should I stay or should I go?: unpacking teacher attrition/retention as an educational issue. *Teachers and Teaching*, 23(8), 961-977.
- Meredith, C., Moolenaar, N., Struyve, C., Vandecandelaere, M., Gielen, S., & Kyndt, E. (2023). The importance of a collaborative culture for teachers' job satisfaction and affective commitment. *European Journal of Psychology of Education*, 38(1), 43-62.
- SERV. (2023) *Hoe werkbaar is je job? Werkbaarheidsmeting werknemers 2023*. Rapport van de Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen / Stichting Innovatie & Arbeid.
- Spruyt, B., Van Droogenbroeck, F., Siongers, J., & Kavadias, D. (2023). Het lerarentekort kritisch bekeken vanuit internationaal vergelijkend perspectief. *Tijdschrift voor Onderwijsrecht en Onderwijsbeleid*, 2022-2023(1), 19-27.
- Vekeman, E., Tuytens, M., & Devos, G. (2020). *Gedeeld leiderschap en strategisch personeelsbeleid in scholen*. Steunpunt Onderwijsonderzoek.