

Goed werkgeverschap: voorwaarde voor imago van de sector en onderwijskwaliteit

Hoe mooi zou het zijn als het voortgezet onderwijs een sector is waar velen zouden willen werken. Een sector met voldoende gekwalificeerde docenten voor alle vakken, met vacatures die moeiteloos worden vervuld en waar het ziekteverzuim van een acceptabel niveau is. De uitstroom van docenten is beperkt en we kunnen weer trots zijn op de onderwijskwaliteit in Nederland.

Scholen hebben niet alles in de hand, maar kunnen wel degelijk een bijdrage leveren. En dat begint met focus op goed werkgeverschap. Want goede werkgevers dragen bij aan het werkplezier en het behoud van medewerkers. Dat is cruciaal voor het imago van de sector en daarmee voor de verbetering van de onderwijskwaliteit.

De missie van Topwerkgever-VO is om het imago van de onderwijssector van binnenuit te verbeteren door goede werkgevers in het voortgezet onderwijs te certificeren en scholen die zich op dit vlak verder willen ontwikkelen inzicht te geven in verbeterpunten. Topwerkgever-VO ontwikkelde een intern medewerker-onderzoek specifiek voor het voortgezet onderwijs, wat de basis vormt voor onze certificering.

Onderwijskwaliteit in Nederland: een dalende trend

De scores van het laatste Pisa-onderzoek laten zien dat de onderwijskwaliteit in Nederland al geruime tijd aan het dalen is voor wat betreft leesvaardigheid, wiskunde en natuurwetenschappen. Onderwijskwaliteit valt en staat met de kwaliteit van docenten die voor de klas staan. Kwaliteit zit 'm niet alleen vakkennis, maar ook in bevlogenheid en in reflectievaardigheden.

Vanwege het oplopende lerarentekort, onder meer bij bèta-vakken en Nederlands, lijkt het haast onontkoombaar dat de Pisa-scores verder gaan dalen. Het lerarentekort is dé grote hindernis die genomen moet worden om deze dalende trend een halt toe te roepen.

PISA 2018:

'Laagste leesvaardigheidsscores in 15 jaar. De uitkomsten van het leesonderzoek zijn zorgwekkend. Nederlandse leerlingen scoren lager dan alle voorgaande jaren en voor het eerst ook lager dan in de 15 EU-landen.'

pisa-nederland.nl

Maar, wat kun je als werkgever doen om leraren te behouden voor de school en de sector? Welke factoren spelen een rol? In dit whitepaper gaan we daar dieper op in.

Het imago van de sector en het lerarentekort: een vicieuze cirkel

Mensen met hart voor de zaak, zo staan docenten en andere medewerkers binnen het voortgezet onderwijs bekend. Starters gaan gelijk vol enthousiasme aan de slag om van betekenis te zijn voor hun leerlingen. Docenten willen het verschil maken in het leven van hun leerlingen en gaan voor hen door het vuur.

Terwijl de meerderheid van docenten hun baan als betekenisvol ervaart, heeft de sector te kampen met enorme ziekteverzuim- en burn-out-percentages. Deze percentages zijn juist het hoogst onder bevlogen docenten. Daar bovenop komt het grote verloop onder startende docenten en zij-instromers. Tenslotte is er ook nog sprake van een hoge pensioengolf. Hier zit de kern van het lerarentekort.

Harry Noppers, Locatiedirecteur Nuborgh College Veluvine, over goed werkgeverschap:

'Wij zijn een goede werkgever, omdat we met elkaar de volle overtuiging hebben dat dat essentieel is om docenten zo goed mogelijk hun werk te laten doen om uiteindelijk het best denkbare onderwijs voor leerlingen neer te zetten.'

Deze problemen zijn algemeen bekend en niet bevorderlijk voor het imago van het onderwijs. Een studie aan een lerarenopleiding is hierdoor vaak niet de eerste keuze van eindexamenkandidaten. Deze vicieuze cirkel moet nodig doorbroken worden.

Focus op instroom: een goed begin

Diverse wegen zijn al ingeslagen om het lerarentekort op te lossen. De nadruk lag in eerste instantie veelal op het bevorderen van de instroom. Het collegegeld voor lerarenopleidingen werd verlaagd, assessmentcenters voor zij-instromers werden opgericht en het bevoegdheidstelsel wordt mogelijk aangepast. Maar meer instroom alleen lost het probleem niet op als tegelijkertijd veel starters, zij-instromers en zittende docenten het onderwijs vaarwel zeggen.

Focus op behoud: van cruciaal belang

Scholen kijken meer en meer naar wat ze zelf kunnen doen om (startende) docenten te behouden. Er zijn uitgebreide introductieprogramma's ontwikkeld om startende docenten aan boord te houden. Intervisie, coaching en informatieve bijeenkomsten over zorg, orde houden en mentoraat zijn veelgehoorde ingrediënten van deze introductieprogramma's. Maatwerk tijdens introductieprogramma's is tevens een belangrijke succesfactor.

Ook worden bij de meeste scholen diverse mogelijkheden voor verdere professionalisering aangeboden, variërend van gezamenlijke studie(mid)dagen, huisacademies tot ontwikkeltrajecten op maat. Tenslotte zijn steeds meer scholen bezig om strategisch HRM op te zetten, onder andere om de dialoog tussen medewerker en schoolleiding te faciliteren.

Onderzoek wijst uit dat zaken als werkdruk, beperkte ontwikkelmogelijkheden, onderlinge samenwerking, niet betrokken worden bij besluitvormingsprocessen, en het ontbreken van steun en waardering van en communicatie met leidinggevendenden redenen zijn voor docenten om het voortgezet onderwijs te verlaten. Goede werkgevers zorgen ervoor dat juist voor dergelijke punten aandacht is.

Het behouden van medewerkers gaat niet vanzelf, zelfs maximaal intrinsiek gemotiveerde medewerkers hebben meer nodig dan een klas met leerlingen. Werkgevers in andere sectoren buigen zich al decennia over het motiveren en behouden van goede werknemers en velen streven er naar een aantrekkelijke werkgever te zijn. En juist op dit gebied valt voor het onderwijs winst te behalen.

Psychologische principes die van invloed zijn op intrinsieke motivatie

De intrinsieke motivatie van medewerkers behouden en bevorderen is een belangrijk doel van goed werkgeverschap. Medewerkers die intrinsiek gemotiveerd zijn, zijn immers creatiever, hebben meer werkplezier, zijn minder vaak ziek, klagen minder en zijn eerder geneigd extra taken op te pakken binnen de organisatie.

Twee psychologische principes die veel impact hebben op intrinsieke motivatie zijn **wederkerigheid** en **rechtvaardigheid**. Bij het benoemen van leidinggevenden en bij het ontwikkelen van HRM-beleid is het van belang bewust te zijn van deze twee factoren, om tot passende keuzes te komen.

1. Wederkerigheid: de sociale relatie als basis van goed werkgeverschap

Leidinggevenden spelen een belangrijke en positieve rol wat betreft intrinsieke motivatie, en tevens op het welbevinden van medewerkers, zeker in een werkomgeving waar sprake is van een hoge werkdruk.

De crux zit hem in het psychologische principe van wederkerigheid. Wederkerigheid vormt de kern van sociale relaties. Het betreft 'het op korte of langere termijn beantwoorden van door een ander verrichte hulpacties, gunsten of diensten met min of meer vergelijkbare acties.'

Wanneer medewerkers wel hard werken, maar zich niet gesteund en gehoord voelen door hun leidinggevende, dan is de wederkerigheid uit balans. Dit heeft negatieve gevolgen voor de motivatie en het welzijn van de medewerker. Uiteindelijk kan een verhoogd ziekteverzuim door stress of burn-out het gevolg zijn. De stijl van leidinggeven kan het verschil maken.

Wat waarderen medewerkers bij goede werkgevers:

- 'Staat open voor ideeën voor verbetering van medewerkers.'
- 'Betrekt medewerkers bij het nemen van besluiten.'
- 'Doet er alles aan om je persoonlijk tot bloei te laten komen.'
- 'Geeft duidelijkheid en heeft interesse in de persoon.'
- 'Neemt personeel mee in de schoolvisie.'
- 'Open en transparante communicatie.'
- 'Werkt vanuit vertrouwen en betrokkenheid.'
- 'Geeft complimenten, benoemt wat goed gaat.'
- 'Goede voorzieningen voor medewerkers.'

2. Rechtvaardigheid: bevordert motivatie en betrokkenheid onder medewerkers

Wanneer beleid en beslissingen consistent, transparant en uitlegbaar zijn, voelen medewerkers zich doorgaans rechtvaardig behandeld. Wanneer medewerkers zich rechtvaardig behandeld voelen dan leidt dat er doorgaans toe dat de motivatie en betrokkenheid bij het werk toeneemt. Medewerkers zijn minder geneigd om de organisatie te verlaten, ze zijn geneigd extra taken naar zich toe te trekken en hebben meer vertrouwen in de leidinggevenden.

Wanneer medewerkers zich onrechtvaardig behandeld voelen dan vergroot het de kans op zelfverkozen ontslag en verzet tegen de organisatie. Medewerkers zijn minder geneigd om te gaan samenwerken met anderen en ervaren meer werkstress. Er wordt ook meer geklaagd en gemopperd bij het koffiezetapparaat.

Het creëren van rechtvaardigheid binnen een schoolorganisatie draagt dus bij aan het behoud en de motivatie van medewerkers. Maar hoe ziet dat er in de praktijk uit? Rechtvaardigheid begint bij uitlegbaar en consistent beleid. Neem bijvoorbeeld het promotiebeleid. Medewerkers willen weten wat ze moeten laten zien en welke stappen ze moeten doorlopen om kans te maken op promotie naar een hogere schaal. De promotiecriteria en de procedure dienen daarom helder geformuleerd te zijn en consistent te worden uitgevoerd. De leidinggevenden die bij de procedure betrokken zijn, dienen de procedure te kunnen uitleggen en toelichten. Daarnaast is het van belang dat de betrokken leidinggevenden worden gezien als competent en objectief.

Wanneer aan bovenstaande punten wordt voldaan, zijn medewerkers eerder geneigd om de uitkomsten te accepteren. Er zal minder geklaagd worden bij het koffiezetapparaat, het vertrouwen in de organisatie neemt toe en de kans dat medewerkers de organisatie uit frustratie verlaten neemt af.

Goed werkgeverschap: voor optimale motivatie

Goede werkgevers zorgen ervoor dat hun organisatie dusdanig is ingericht dat hun medewerkers optimaal kunnen functioneren en gemotiveerd blijven. Bij goede werkgevers heerst een prettige, inclusieve werksfeer, bestaan ontwikkelmogelijkheden op maat en worden medewerkers betrokken bij besluitvormingsprocessen. Goede werkgevers zorgen er voor dat de basis op orde is: de faciliteiten zijn ondersteunend, het belonings-, promotie- en taakbeleid is transparant en wordt als eerlijk ervaren en er is oog voor werkdruk.

Bij goede werkgevers staat steunend leiderschap hoog in het vaandel. Leidinggevenden zijn professionele 'people managers' die er een punt van maken om hun medewerkers te faciliteren en te motiveren.

Leidinggevenden spreken op gezette tijden met medewerkers over hun ontwikkelwensen, ambities en omstandigheden en hoe die zich verhouden tot de schooldoelstellingen. Ze sterken medewerkers bij het uitvoeren van hun werk door het geven van vertrouwen, waardering en effectieve feedback. Ook weten leidinggevenden het HRM-beleid op een professionele wijze uit te voeren.

Investeren in goed werkgeverschap, dit levert het op:

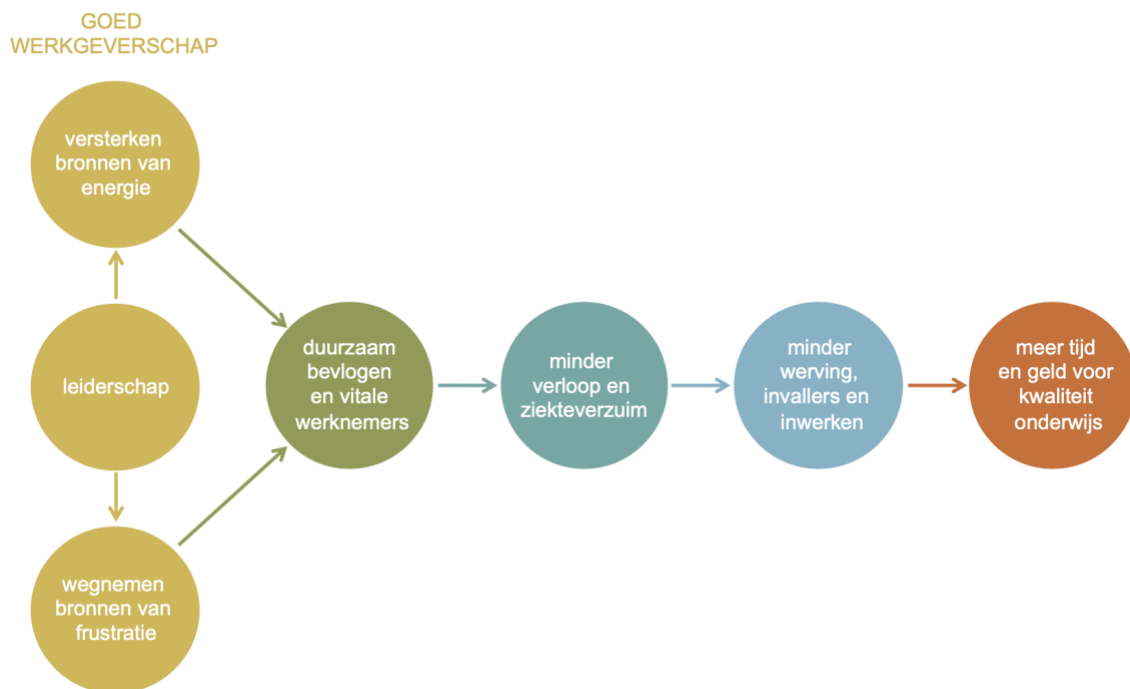
- Minder ongewenste uitstroom en ziekteverzuim
- Minder tijd en geld kwijt aan werving en selectie
- Minder tijd kwijt aan het inwerken van nieuwe medewerkers en invallers
- Behoud van bevlogen medewerkers
- Goed imago op de arbeidsmarkt
- Meer tijd en geld voor onderwijskwaliteit

Bij goede werkgevers overheerst een gevoel van werkplezier, waardoor medewerkers gemotiveerd blijven en waardoor het ziekteverzuim lager is. Als scholen medewerkers weten te behouden, betekent dit dat er minder nieuwe mensen of invallers hoeven te worden geworven, ingewerkt en gecoacht. Dat scheelt veel tijd en energie, want zittende medewerkers zijn dan niet voortdurend met nieuwe medewerkers in de weer. Ze hebben tijd en energie over om aan de slag te gaan met zaken als professionalisering en onderwijsontwikkeling.

Goed werkgeverschap: drie hoofdthema's

Onderzoeksbureau Topwerkgever-VO is ervan overtuigd dat goed werkgeverschap bijdraagt aan meer werkplezier voor docenten en het behoud van docenten, aan het verbeteren van het imago van de sector en aan het verbeteren van de onderwijskwaliteit.

Goed werkgeverschap draait om het motiveren van werknemers door het optimaliseren van de balans tussen werkaspecten die energie geven en werkaspecten die voor frustratie zorgen. Onderstaand model* geeft schematisch weer hoe goed werkgeverschap leidt tot zowel meer duurzaam bevrogen medewerkers als minder verloop, ziekteverzuim, werving, invallers en inwerkactiviteiten. Uiteindelijk is een verbeterde onderwijskwaliteit het resultaat.



• Van goed werkgeverschap naar kwaliteit van onderwijs

Drie hoofdthema's zijn bepalend voor de motivatie van werknemers:

1 Bronnen van energie

Werkaspecten die energie opleveren als ze op orde zijn.

2 Bronnen van frustratie

Werkaspecten die frustratie opleveren als ze niet op orde zijn, maar die niet direct leiden tot meer energie als ze wel op orde zijn.

3 Steunend leiderschap

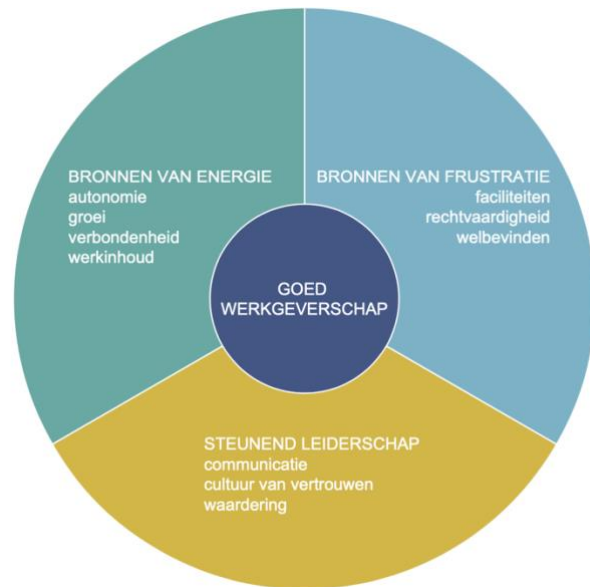
Steunend leiderschap is erop gericht werknemers zo veel mogelijk bezig te laten zijn met de 'bronnen van energie'. Tegelijkertijd wordt er voor gezorgd dat werknemers zo min mogelijk gehinderd worden door de 'bronnen van frustratie'.

* De modellen van Topwerkgever-VO zijn gebaseerd op verschillende wetenschappelijke motivatietheorieën, waaronder het Two Factor Theory van Herzberg, het Job Demands-Resources Model van Bakker en Demerouti, de Zelfdeterminatietheorie van Deci en Ryan en het AMO-model van Appelbaum en Berg.

Goed werkgeverschap: tien pijlers

De drie hoofdthema's van goed werkgeverschap zijn voor het onderzoek van Topwerkgever-VO onderverdeeld in tien pijlers, zoals weergegeven in het model hiernaast.

Topwerkgever-VO onderzoekt middels een digitale enquête, bestaande uit 36 stellingen, hoe medewerkers deze tien pijlers van goed werkgeverschap op hun school ervaren. Het onderzoek geeft scholen inzicht in wat ze goed doen als werkgever en op welke vlakken verbetering mogelijk is.



•Model van goed werkgeverschap

1 Bronnen van energie

- **Autonomie**
Werknemers hebben ruimte om hun werk op hun manier uit te voeren, worden betrokken bij besluitvorming en hun ideeën voor verbetering worden serieus genomen.
- **Groei**
Medewerkers worden door de organisatie gesteund om zich verder te ontwikkelen, waarbij rekening gehouden wordt met de individuele leerbehoeftes en talenten van medewerkers .
- **Verbondenheid**
Medewerkers voelen zich welkom op de school wanneer ze starten, ze kunnen zichzelf zijn binnen de organisatie en hebben het gevoel dat ze deel uitmaken van een team. Ze voelen zich gesteund door hun collega's.
- **Werkinhoud**
Medewerkers vinden hun werk zinvol en vinden dat hun school op een goede manier een bijdrage levert aan de samenleving.

2 Bronnen van frustratie

- **Faciliteiten**
Werknemers hebben toegang tot materialen, apparatuur, werkplekken en begeleiding, dat hen op een effectieve wijze ondersteunt bij het uitvoeren van hun werk.
- **Rechtvaardigheid**
Werknemers ervaren dat de belonings- en promotiesystematiek en de verdeling van interessante taken op een eerlijke, gelijkwaardige en consistente manier plaatsvindt.
- **Welbevinden**
Werknemers krijgen energie van hun werk en hebben het gevoel dat zij hun werk binnen de daarvoor gestelde tijd kunnen voltooien. Ook voelen zij zich gesteund om de balans tussen hun werk- en privéleven goed te bewaken.

3 Steunend leiderschap

- **Communicatie**
Medewerkers zijn op de hoogte van de onderwijskundige visie en ambities van de school en weten welke resultaten van hen worden verwacht. Medewerkers voelen zich gehoord en ondersteund door hun leidinggevende.
- **Cultuur van Vertrouwen**
Medewerkers hebben het gevoel dat leidinggevendenden vertrouwen hebben in hun professionaliteit en dat zij openlijk met hun leidinggevende kunnen reflecteren op hun successen en uitdagingen. Leidinggevendenden tonen zowel interesse in wat belangrijk is in het werk als in het privéleven van medewerkers.
- **Waardering**
Werknemers voelen zich gewaardeerd en gesteund door de effectieve en constructieve wijze waarop ze complimenten en feedback geven aan hun medewerkers.

Deelname aan ons onderzoek: wat levert het op?

- **Inzicht** in wat de school goed doet als werkgever en welke **verbeterpunten** er nog bestaan.
- Scholen met een goede score ontvangen het **certificaat** 'Topwerkgever-VO 2021 - '22'
Hierdoor krijgt het arbeidsmarktimage van de school een boost: zowel intern als extern is duidelijk dat de school hoort bij de beste werkgevers binnen het VO.
- Handvatten om **met medewerkers het gesprek aan te gaan** over werkgeverschap op school.
- Aanknopingspunten om **Strategisch HRM** verder te optimaliseren.
- Hoe meer aantrekkelijke werkgevers in het VO, hoe beter het **image** van de sector.



Topwerkgever-VO helpt scholen om zich als aantrekkelijke werkgever te profileren op de arbeidsmarkt en om zich verder te professionaliseren op gebieden als HRM en leiderschap. Ons medewerker-onderzoek is specifiek ontwikkeld voor het voortgezet onderwijs en vormt de basis voor onze certificering • info@topwerkgever-vo.nl • www.topwerkgever-vo.nl •