



1



## Inhoudstafel

### Deel 1 Input

- Woord vooraf
- Contextfactoren: vier redenen om te investeren in goed werkgeverschap
- Objectieven: drie triggers om concreet mee aan de slag te gaan

### Deel 2 een oefening

2



## Deel 1 Input: contextfactoren

- Personeelsbeleid > loopbaanbegeleiding > goed werkgeverschap: waarom?
  - \* een (morele) plicht van leidinggevenden
  - \* de verplichte investering vanuit de werkgever in het psychosociaal welzijn van de medewerker genereert een kwaliteitsvoller organisatie
  - \* het nijpende personeelstekort
  - \* een prioriteit in ons begeleidingsplan

3



## Deel 1 input: contextfactoren

- Personeelsbeleid > loopbaanbegeleiding > goed werkgeverschap: waarom?
  - \***(morele) plicht van leidinggevenden:**
    - de 'Gids voor besturen' wijst op 4 invalshoeken:
      - °strategie: relatie werkgeverschap-identiteit
      - °planning: systematiek en methodieken binnen de evaluatiecyclus
      - °betrokkenheid: inspelen op noden/participatie
      - °veranderingsmanagement

4



## Deel 1 input: contextfactoren

- Personeelsbeleid > loopbaanbegeleiding > goed werkgeverschap: waarom?

**\*bewuste investering vanuit de werkgever in het psychosociaal welzijn van de medewerkers in ...**

- °arbeidsomstandigheden
- °arbeidsrelatie
- °arbeidsinhoud
- °arbeidsorganisatie
- °arbeidsvoorwaarden
- °motiverend personeelsbeleid
- °werk-privébalans

5



## Deel 1 input: contextfactoren

- Personeelsbeleid > loopbaanbegeleiding > goed werkgeverschap: waarom?

**\*nijpend personeelstekort**

- °vaststelling van de verdere feminisering
- °vergrijzing en pensioneringsgolf
- °probleem van de hoge uitval
- °tekort aan (juist) gekwalificeerde leraren
- °onvoldoende proactief beleid

6



## Deel 1 Input: contextfactoren

- Personeelsbeleid > loopbaanbegeleiding > goed werkgeverschap: waarom?

### **\*een prioriteit in ons begeleidingsplan:**

#### **leiderschap en schoolorganisatie**

- °de ontwikkeling van een sterk beleidsvoerend vermogen
- °het werken vanuit een dialogaal, gedeeld, onderwijskundig leiderschap
- °het doelgericht bouwen aan een schoolcultuur & organisatie i.s.m. alle partners

7



## Deel 1 Input: contextfactoren

- Personeelsbeleid > loopbaanbegeleiding > goed werkgeverschap: waarom?

### **\*de druk vanuit de samenleving**

### **\*de @evolutie in het onderwijslandschap**

8



## Objectieven/triggers

- De werkgever ertoe aanzetten om bewust in goed werkgeverschap te investeren: het personeel als motor van de organisatie-ontwikkeling vraagt om aandacht voor HR: de evidence based-trigger
- Handvatten voor goed werkgeverschap
- Werkgeverschap als aspect van kwaliteitsontwikkeling: de inbedding in <sup>®</sup>OK

9



## 1. De werkgever triggeren om bewust in HR(M) te investeren: evidence based

- Het organisatiebelang laten matchen met de interesses/kwaliteiten van de individuele medewerkers (Luc Dewulf)
- Een optimaal leef- en leerklimaat creëren
  - \* tevreden personeel als basis voor een betere organisatie (Geert Devos)
  - \* sociale dialoog als krachtvoer voor duurzaam HRM (*depolarisering*) (Peggy De Prins)
- Dialogaal en gedeeld leiderschap nastreven (Koen Marichal)
- Kiezen voor een netwerkorganisatie (Peter Rosseel)

10



## 2. Handvatten voor goed werkgeverschap

- 2.1. een referentiekader voor een strategisch HR-management hanteren
- 2.2. kiezen voor een integraal én geïntegreerd beleid van loopbaanbegeleiding
- 2.3. aandacht hebben voor goed (bege)leiderschap, onderwijskundig én persoonlijk

11



Handvatten voor goed werkgeverschap:  
2.1. referentiekader voor een strategisch HR-management hanteren: AMA<sub>i</sub>



12



**Handvatten voor goed werkgeverschap:  
2.1. referentiekader voor een strategisch HR-management  
hanteren: AMA;**



Return on investment (ROI)  
(Organisatiedoelen)



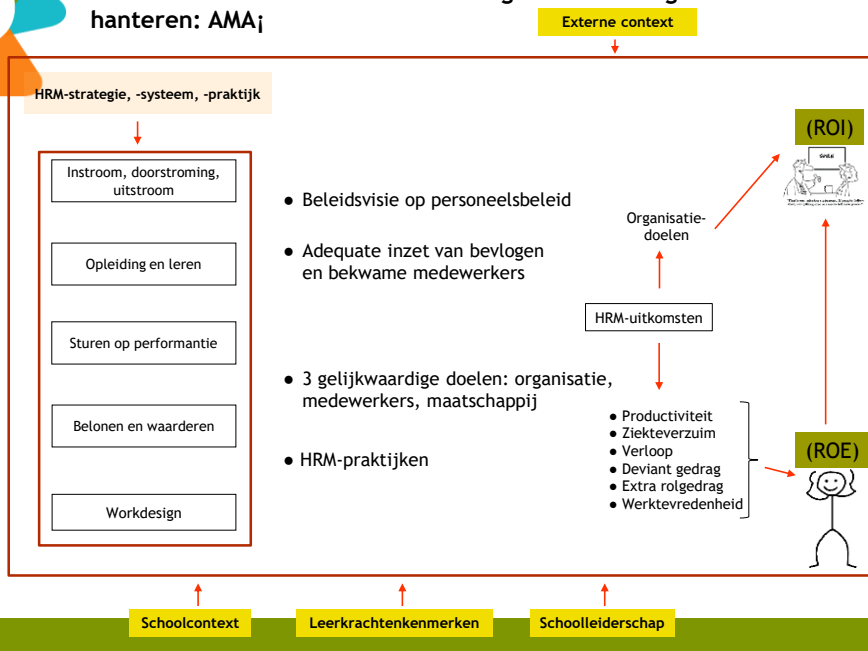
Return on engagement (ROE)

- Productiviteit
- Ziekteverzuim
- Verloop
- Deviant gedrag
- Extra rolgedrag
- Werktevredenheid

13



**Handvatten voor goed werkgeverschap:  
2.1. referentiekader voor een strategisch HR-management  
hanteren: AMA;**



14



**Handvatten voor goed werkgeverschap:  
2.1. referentiekader voor een strategisch HR-management  
hanteren: AMA;**

**SHRM: 2 dimensies**

- **Verticaal:** link tussen de organisatiedoelstellingen en de HRM-praktijken



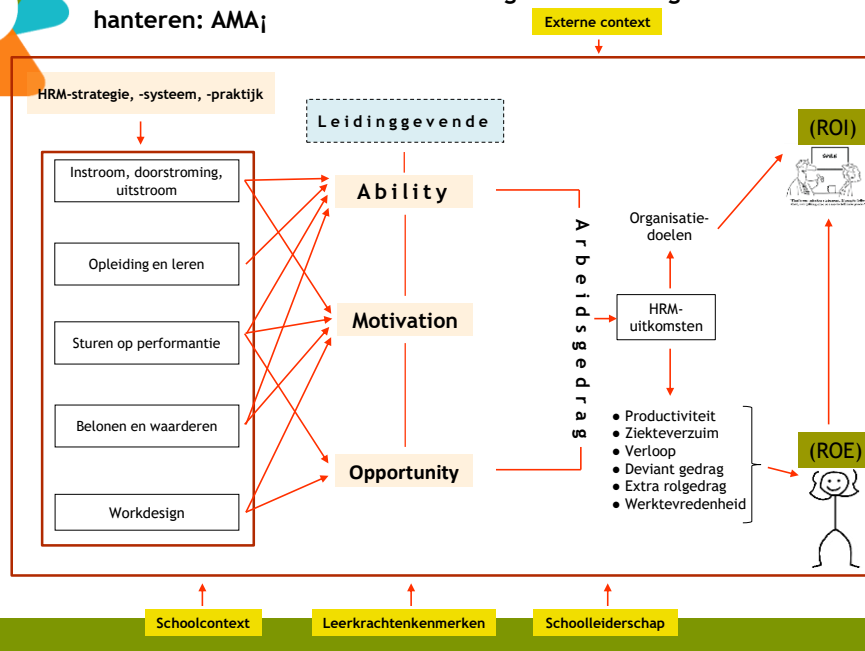
Welke HRM-praktijken creëren een meerwaarde voor de organisatiedoelstellingen

- **Horizontaal:** link tussen de (HRM-)praktijken onderling om tot het gewenste gedrag te komen

15



**Handvatten voor goed werkgeverschap:  
2.1. referentiekader voor een strategisch HR-management  
hanteren: AMA;**



16



Handvatten voor goed werkgeverschap:  
2.1. referentiekader voor een strategisch HR-management  
hanteren: **AMA**;

**Ability:** kennis, vaardigheden, attitudes = Kunnen

- Instream
- Professionalisering
- Sturen op prestatie
- Belonen en waarderen

**Motivation:** verlangen om te presteren = Willen

- Instream
- Sturen op prestatie
- Belonen en waarderen
- Workdesign

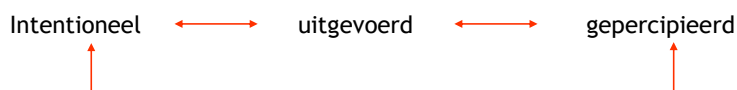
**Opportunity:** arbeidssituatie = Mogen

- Sturen op prestatie
- Workdesign: zelfdeterminatietheorie
  - Autonomie
  - Betrokkenheid
  - Competentie

17



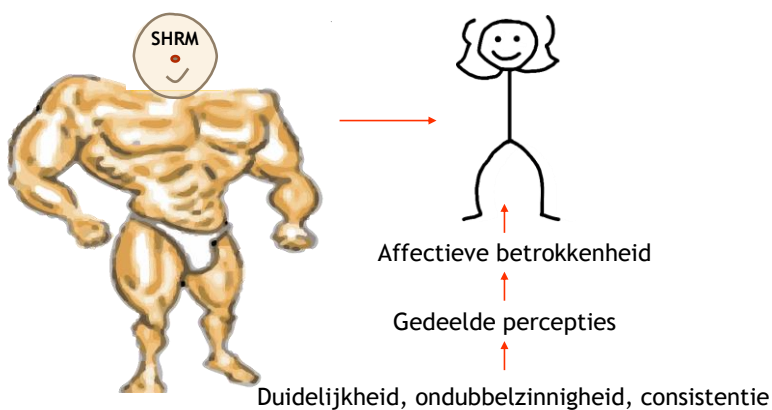
Handvatten voor goed werkgeverschap:  
2.1. referentiekader voor een strategisch HR-management  
hanteren: sterk SHRM-systeem



18



**Handvatten voor goed werkgeverschap:  
2.1. referentiekader voor een strategisch HR-management  
hanteren: sterk SHRM-systeem**



19



**Handvatten voor goed werkgeverschap:  
2.1. referentiekader voor een strategisch HR-management  
hanteren: sterk SHRM-systeem**

**Onderscheidend**

- Zichtbaarheid
- Begrijpelijkheid
- Legitieme autoriteit
- Relevantie

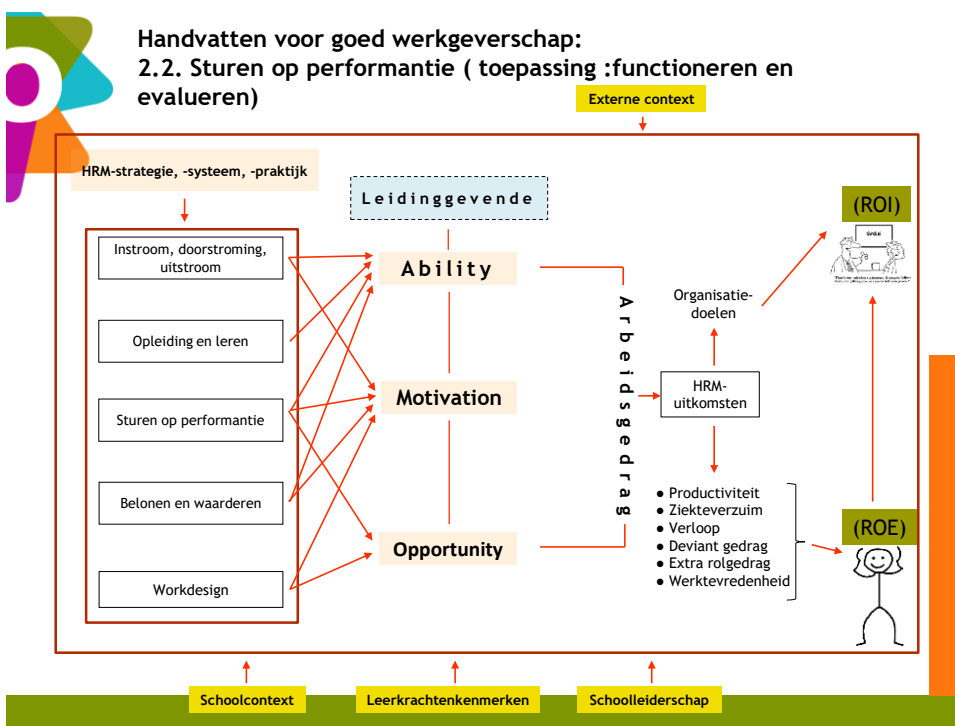
**Consistent**

- Instrumentaliteit
- Validiteit
- Consistentie

**Consensueel**

- Draagvlak
- Rechtvaardigheid

20



21



**Handvatten voor goed werkgeverschap:**  
**2.2. toepassing functioneren en evalueren**

**Onderdeel van een waarderend en duurzaam personeelsbeleid (HR-beleid)**

- Medewerkers willen weten hoe ze beoordeeld worden
- Medewerkers willen graag feedback op hun prestatie
- Dwingt leidinggevenden om aandacht te besteden aan het functioneren van medewerkers
- Garantie tegen subjectiviteit en willekeur
- Verkregen informatie kan ingezet worden bij een strategische personeelsplanning

22



## Waarom een functiebeschrijving?

- **NIET** omdat het decreet het voorschrijft.
- **WEL** omdat je wil dat personeelsleden weten wat van hen verwacht wordt
- **WEL** omdat je duidelijkheid wil
- **WEL** omdat je personeelsleden sterker wil maken in hun opdracht
- **WEL** omdat je personeelsleden wil waarderen
- **WEL** omdat je goede geschikte mensen wil selecteren
- **WEL** omdat je bevlogen mensen wil

23



## Sturen op performantie

- Het beoordelen van arbeidsgedrag met het doel te komen tot acties ter vernieuwing, verbetering, ontwikkeling, en vooruitgang van persoon en organisatie  
 → **Stimuleert bevlogenheid**
- Echter in de praktijk wordt het vaak verengd tot het beoordelen van arbeidsgedrag met het doel te komen tot een beoordelingsuitkomst (voldoende of onvoldoende)  
 → **Eerder beoordelend/veroordelend HR-management dan waardierend en stimulerend**

24



## Performant evaluatiesysteem

<p><b>In lijn met de strategie</b> Systeem moet gedrag bevorderen en meten, dat de realisatie van organisatiedoelen bevordert</p>	<p><b>Betekenisvol</b> Enkel prestaties meten waarover de medewerker controle heeft; systeem moet toelaten dat beoordelaar en beoordeelde hun vaardigheden kunnen ontwikkelen; de resultaten moeten gebruikt kunnen worden voor belangrijkere HR-beslissingen; dossiervorming</p>	<p><b>Betrouwbaar</b> Scores moeten consistent zijn over de tijd en over de beoordelaars die hetzelfde gedrag beoordelen; eenheid van criteria, interpretatie en weging; vaste procedures</p>
<p><b>Grondig</b> Iedereen; alle kernverantwoordelijkheden; hele periode</p>	<p><b>Specifiek</b> Beoordelaar en beoordeelde moeten precies weten wat van hen verwacht wordt en hoe ze daaraan kunnen voldoen; niet dezelfde beoordelingscriteria voor het geheel van de organisatie; functionele vertaling van algemene criteria</p>	<p><b>Inclusief</b> Beoordelaars en beoordeelde moeten input kunnen geven over het ontwerp van het systeem; openstaan voor elkaars meningen en visie</p>
<p><b>Praktisch</b> Gemakkelijk te gebruiken; voordelen groter dan de kosten</p>	<p><b>Discrimineerbaar</b> Het onderscheid tussen effectieve en ineffectieve prestaties en presteerders moet duidelijk zijn</p>	<p><b>Eerlijk en aanvaardbaar</b> Het proces en de uitkomsten van het systeem moeten als rechtvaardig en billijk ervaren worden; waarborgen tegen willekeur; beroepsmogelijkheid</p>

25

25



## Handvatten voor goed werkgeverschap: 2.2 kiezen voor een integraal en geïntegreerd beleid

- Aandacht voor álle aspecten van loopbaanbegeleiding (integraal) mét voldoende dwarsverbindingen (geïntegreerd)
- Selectie en aanwervingen
- Aanvangsbegeleiding
- Functiebeschrijving en functioneringsgesprek
- Professionaliseringsbeleid
- Evaluatiegesprek
- Eindloopbaanbeleid

26



## Handvatten voor goed werkgeverschap: 2.3 aandacht voor goed (be)geleiderschap

- De dualiteit binnen het ambt
- Onderwijskundig leiderschap
- Persoonlijk leiderschap
- Tweede pijler van beleidsvoerend vermogen

27



## Handvatten voor goed werkgeverschap: 2.3 aandacht voor goed (be)geleiderschap

### Onderwijskundig leiderschap

- Op de hoogte zijn van de evoluties binnen het onderwijslandschap
- Vertaalslagen kunnen maken
- Kansen aanreiken tot professionalisering
- Behartigen van de kwaliteitsontwikkeling

28



## Handvatten voor goed werkgeverschap: 2.3 aandacht voor goed (be)geleiderschap

### Persoonlijk leiderschap

- Bijzondere aandacht voor een gedragen missie en visie, gekoppeld aan je identiteit
- Blijvend evenwicht zoeken in je taken als manager, als inspirator, als inhoudelijk expert, als coach: (in)formeel
- Werken aan eigen persoonlijkheid en vaardigheden die leiderschap bevorderen
- Het effectief tonen van je leiderschap: besluitvaardigheid en daadkracht
- Het (team)leadership

29



## 3. Kennismaken met personeelsbeleid als aspect van kwaliteitsontwikkeling: de inbedding in het ®OK

Binnen het referentiekader voor onderwijsQ zijn er vier rubrieken; we nemen de laatste.

- een beleid voeren rekening houdend met de context- en inputkenmerken

Deze rubriek valt uiteen in deelrubrieken.

Onder de vier rubrieken en deelrubrieken ressembleren de kwaliteitsverwachtingen en kwaliteitsbeelden

30



## Rubriek: een beleid voeren rekening houdend met de context- en inputkenmerken

### Deelrubrieken

°De school ontwikkelt en voert een **gedragen**, geïntegreerd en samenhangend beleid rekening houdend met haar pedagogisch project.

°De school geeft haar organisatie vorm op het vlak van **cultuur en structuur**.

°De school werkt **participatief** en responsief.

°In de school heerst een **innovatieve en lerende organisatiecultuur**.

...

°De school ontwikkelt en voert een **personeels- en professionaliseringsbeleid**.

31



## Kwaliteitsverwachtingen en -beelden

°De school ontwikkelt en voert een **doeltreffend personeelsbeleid** dat integraal en samenhangend is (Q-verwachting>Q-beelden).

- De school gebruikt duidelijke en overlegde criteria bij het aanwerven van personeelsleden.
- De school gebruikt duidelijke en overlegde criteria bij het inzetten van de teamleden.
- De school voert formele en informele gesprekken met de teamleden.

32



## > een beleid voeren rekening houdend met de context- en inputkenmerken

- \* De school heeft specifieke aandacht voor ondersteuning.*
- \* De teamleden krijgen feedback over de manier waarop ze hun opdracht vervullen.*
- \* De school kan aantonen dat zij de inspanningen van de teamleden waardeert.*
- \* De school voert een transparant en rechtvaardig evaluatiebeleid.*

33



## Deel 2: oefening

Reflectiefiches gebaseerd op de kwaliteitsverwachtingen/ -beelden van het ®OK

Reflectiefiches gebaseerd op de vragenlijst sterk schoolbestuur (Koning Boudewijnstichting)

34



WIE ANDERE MENSEN WIL BEWEGEN,  
LEIDEN EN BEGELEIDEN,  
MOET HEN GRAAG ZIEN,  
NAAR HEN LUISTEREN,  
MEEZOEKEN EN STEUN ZIJN,  
OPGAAN IN HUN WERELD.

35



Stefaan Misschaert - regiodirecteur West-Vlaanderen  
[Stefaan.misschaert@katholiekonderwijs.vlaanderen](mailto:Stefaan.misschaert@katholiekonderwijs.vlaanderen)

Jan-Baptist Desmet - stafmedewerker Dienst Personeel  
[Jan-Baptist.DeSmet@katholiekonderwijs.vlaanderen](mailto:Jan-Baptist.DeSmet@katholiekonderwijs.vlaanderen)

Els Goeminne - stafmedewerker Dienst Personeel  
[Els.goeminne@katholiekonderwijs.vlaanderen](mailto:Els.goeminne@katholiekonderwijs.vlaanderen)

36



[fb.com/KatholiekOnderwijsVlaanderen](https://fb.com/KatholiekOnderwijsVlaanderen)



[twitter.com/KathOndVla](https://twitter.com/KathOndVla)  
[twitter.com/BoeveLieven](https://twitter.com/BoeveLieven)



[www.linkedin.com/company/katholiekonderwijsvlaanderen](https://www.linkedin.com/company/katholiekonderwijsvlaanderen)

