

## ARBEIDSORGANISATIE IN HOGER EN SECUNDAIR ONDERWIJS

# Teamwerking: een culturele (r)evolutie

Onderzoek toont aan dat mensen in het onderwijs bij de meest gemotiveerde werknemers van Vlaanderen behoren, maar tegelijk met een hoge werkdruk kampen. Misschien kan een andere, innovatieve arbeidsorganisatie hierin soelaas brengen. HRMagazine had met enkele betrokkenen een geanimeerd debat.

TEXST: Katia Grosemans & Pol Bracke

**R**ond de tafel zaten: Raymonda Verdijck (G.O! - onderwijs van de Vlaamse Gemeenschap), Els Claes (Scholengroep De Voorzienigheid), Toon Martens (KH Leuven), professor Jac Christis (Universiteit van Nijmegen), Tom Van Acker (consultant bij Voka en Flanders Synergy en gewezen directeur van het Centrum voor Volwassenenonderwijs) en Hadewich Bamps (SERV, Stichting Arbeid en Innovatie).

"De middelen voor het secundair onderwijs zijn gestegen, maar zijn lang niet toereikend als je kijkt naar wat op ons afkomt", vindt Els Claes, directeur van de scholengroep Voorzienigheid in Diest. Zij verwijst naar de nota Monard, een visienota van de hand van de Commissie Monard over de vernieuwing van het secundair onderwijs. "Het onderwijs moet bovendien bij elke crisis de reddende engel spelen", voegt zij er nog aan toe, "de financiële crisis, de crisis in de kerk, ..."

Els Claes stelt vast dat er de jongste jaren heel wat werk is bijgekomen. De vakoverschrijdende eindtermen zijn toegenomen, zonder dat andere eindtermen zijn weggevallen. De evolutie naar geïntegreerd onderwijs vergt bovendien veel organisatie werk. "En dan ik zwijg nog over de juridisering. De administratieve last is sterk gegroeid, maar is ook noodzakelijk", zegt Els Claes.

"Het onderwijs heeft daarenboven een kleiner maatschappelijk draagvlak gekregen", vindt ze nog. "Mensen zien enkel de voordelen van werken in het onderwijs, maar als zij de overstap maken vanuit de privésector schrikken ze van de werkdruk, de stress en de psychologische druk. Ouders en leerlingen zijn bovendien mondiger geworden, een leerkracht moet stevig in zijn schoenen staan." Raymonda Verdijck, afgevaardigd bestuurder van GO!, kan haar collega uit het vrij onderwijs enkel bijtreden: "De stressfactor



Jac Christis (Universiteit Nijmegen):

**“Controle moet er zijn, maar ze moet op een zo laag mogelijk niveau worden gelegd.”**

stand en de dialoog met de ouders verloopt heel moeilijk.” Het hoofd van het gemeenschapsonderwijs stelt tevens een toenemende kenniskloof vast: “De informaticakennis van een leerkracht stelt niet veel meer voor bij een generatie jongeren die gewend is om van kindsbeen af om te gaan met een pc en internet.”

#### MARKTAANDEEL

Toon Martens van de KH Leuven schetst op zijn beurt de moeilijke context waarmee het hoger onderwijs te maken heeft: “De maatschappij verwacht niet alleen van ons dat wij een gelijkekansenonderwijs bieden aan jongvolwassenen, maar ook dat wij aan wetenschappelijk onderzoek doen, innoveren en de internationalisering ondersteunen. Daarnaast heeft het principe van levenslang leren ingang gevonden in onze school. 16 procent van onze studenten zijn ouder dan 25 jaar. Het gaat vooral om mensen die zich herscholen als gevolg van de economische crisis. Onze school heeft ook 40 procent niet-generatiestudenten met individuele leertrajecten. Organisatorisch is het een hele uitdaging om de planning in elkaar te puzzelen.”

“Het hoger onderwijs moet het met 10 tot 15 procent minder middelen stellen dan het secundair onderwijs”, beweert Martens. “Voormalig minister Vandenbroucke heeft een financieringssysteem op poten gezet waarbij de aantallen een grote rol spelen. Met als gevolg dat de hogere onderwijsinstellingen jacht maken op leerlingen en marktaandeel van elkaar proberen in te pikken. De fusies in het verleden en de fusies die nu op til zijn zorgen voor een weinig stabiele organisatiecontext.”

#### E-MAIL EN GSM

Uit de werkbaarheidsbarometer van de SERV blijkt dat onderwijzers meer kampen met stress en - misschien vreemd genoeg - meer moeilijkheden ondervinden om werk en privé te combineren. “Er wordt veel thuis gewerkt”, zegt Hadewych Bamps van de Stichting Innovatie en Arbeid bij de SERV, “en de druk om op andere uren te werken is heel groot. Studenten stellen via e-mail en gsm een vraag en willen zo snel mogelijk antwoord. Misschien moet er een afbakening worden gemaakt?”

Els Claes en Raymonda Verdijck reageren

## Brochure over anders werken in hogescholen

“Samen werkt het beter! – Naar een synergie van organiseren, werken en leren in hogescholen” is een fraaie brochure, uitgegeven op initiatief van KH Leuven, Flanders Synergy en SERV, Stichting Innovatie en Arbeid. Het opzet ervan is leidinggevend, docenten en lectoren in te leiden in de wereld van een integrale vernieuwing van de arbeidsorganisatie. De sector van de hogescholen kent sinds de jaren '90 een opeenvolging van drastische veranderingen: in 1994 werden 164 hogescholen gefuseerd tot 22 instellingen en in 1999 kwam de Bolognaverklaring met de bachelor-masterstructuur, modulair onderwijs, sterke nadruk op internationalisering, eisen rond kwaliteitszorg, competentiegericht onderwijs, en dergelijke. Dat dit extra werkdruk en stress veroorzaakt, hoeft niet te verbazen. Een onderzoek van de Stichting Innovatie & Arbeid van de SERV, dat in de brochure uitgebreid aan bod komt, bevestigt dat ook. Naar aanleiding daarvan startte de KH Leuven een drie jaar durend intern onderzoeksproject op dat naging hoe de inhoud en het volume van hun opdracht bepaald worden en dat suggesties moest verzamelen hoe het beter kan. Daarbij steekt een vernieuwing van de arbeidsorganisatie de kop op. In de brochure wordt dat thema zeer grondig belicht, onder meer met deskundige commentaren van professor Arbeidsociologie Geert Van Hootegem (K.U.Leuven), die tevens een van de initiatiefnemers is van Flanders Synergy, de vzw die van innovatieve arbeidsorganisatie haar kernactiviteit maakt.

De brochure kan worden aangevraagd bij Flanders Synergy vzw, Kapeldreef 60, Heverlee, [info@flanderssynergy.be](mailto:info@flanderssynergy.be)



in het onderwijs ligt heel hoog, zoals bij elk beroep met directe contacten. Je moet jezelf immers steeds bewijzen. Bovendien is het aanzien van leerkrachten ook sterk vermindert”, zegt zij. “Vaak zijn ouders hoger opgeleid dan de leerkrachten die voor de klas staan. De ouders verwachten ook steeds meer dat het onderwijs de opvoedende taak overneemt.”

Verdijck wijst tevens op de gewijzigde leerlingpopulatie: “Denk maar aan de vele nieuw samengestelde gezinnen, maar ook aan de grote diversiteit, vooral in de grootsteden. Daar worden wij geconfronteerd met grote concentraties van allochtone leerlingen. Zij kampen vaak met een taalachter-

Raymonda Verdijck (G.O.):

**“Het HR-beleid in onze scholen staat nog niet ver, terwijl scholen toch middelgrote of grote ondernemingen zijn.”**



Tom Van Acker

(Voka, Flanders Synergy):

**“Teamwerking is een leerproces en zelfsturing is het uiteindelijke resultaat daarvan.”**

eensgezind: “Lesgeven houdt veel meer in dan enkel de contacturen met de leerlingen. De manier waarop je je als school vandaag in de samenleving beweegt, vraagt een veel grotere beschikbaarheid.”

Jac Christis, lector aan de universiteit van Nijmegen, bevestigt die situatieschets. “Ik kan vergelijken”, vertelt hij. “Als consultant bij een adviesbureau had ik minder stress dan in het onderwijs.” Volgens hem zijn er drie redenen waarom de werkdruk moeilijk in de hand te houden is. “Ten eerste is het aantal uren om je opdrachten uit te voeren afgenomen. Ook de aard van het werk speelt een rol: in het onderwijs voer je veel verschillende activiteiten uit. Het werk is uiterst gefragmenteerd, wat stressverhogend werkt. Ten slotte is een docent nooit klaar met het verbeteren van zijn cursus, zeker als je hart echt bij het onderwijs ligt.”

Tom Van Acker, consultant bij VOKA



Els Claes (Scholengroep

De Voorzienigheid):

**“Teamwerk is tijdsintensief maar de arbeidsvreugde stijgt en de stress daalt.”**

en Flanders Synergy, beweert dat ook de werkorganisatie stress kan veroorzaken. “De afhankelijkheid tussen mensen in een school of instelling vormt ook een belangrijke stressfactor. Als één er zich niet van zijn taak kwijt, bereiken ook de anderen hun doelstelling niet”, zegt hij.

Volgens Van Acker is het heel moeilijk om te stretchen tussen de controlecultuur die vandaag in de meeste onderwijsinstellingen heerst en de innovatieve, grensoverschrijdende cultuur die van hen gevraagd wordt. “Maar de balans mag niet overhellen naar de andere kant”, reageert Jac Christis. “Controle moet er zijn, maar ze moet op een zo laag mogelijk niveau worden gelegd.”

“De organisatiecultuur moet openstaan voor vernieuwing”, weet Raymonda Verdijck. “Als je leidinggevende een controlefreak is, wordt innovatie onmogelijk. Wij hebben heel sterk ingezet om het leidinggevend vermogen in

de scholen te versterken, zodat teamwerk, innovatie en overleg een realiteit worden. Maar zoals overal zijn er trekkers en volgers.”

#### KEURSLIJF VAN DE REGELGEVING

“In het secundair onderwijs kunnen wij onze mensen veel minder flexibel inzetten dan in het hoger onderwijs”, vergelijkt Els Claes. “De regelgeving vormt een keurslijf. Soms kunnen vakleerkrachten, bijv. in de informatica, de evoluties niet meer aan. Zij moeten echter wel hun aantal lessen behouden om ook hun loon te behouden. Sommigen zijn wat uitgekeken op hun functie, maar willen toch hun vaste benoeming niet loslaten. Voor hen zou mentorship voor leerlingen een oplossing kunnen vormen, maar dat is in mijn ogen een te belangrijke taak om toe te vertrouwen aan iemand die uitgeblust is. In de opdrachtenverdeling moet met zoveel regels rekening worden gehouden dat wij geen optimale urenverdeling kunnen maken.”

Tom Van Acker treedt haar bij: “Het is heel moeilijk om de juiste man op de juiste plaats te krijgen in het onderwijs.” Hadewych Bamps is er niettemin van overtuigd dat veel ruimte binnen de huidige kaders onbenut blijft.

Toon Martens benadrukt in die context dat het probleem niet op de eerste plaats ligt bij de vaste benoeming. Die heeft volgens hem immers meer voor- dan nadelen: “De 5 of 10 procent mensen die minder presteren binnen dat statuut vind je ook in de privésector. Alleen heb je daar de mogelijkheid om ze aan de kant te zetten. Mensen opleiden als docent vergt heel wat investeringen. De vaste benoeming is een mooie vorm van retentie. De return on investment voor je organisatie is veel meer verzekerd. Maar met de zogenaamde verworven rechten moet je komaf maken. Bij ons vinden vastbenoemden bijvoorbeeld dat zij 's avonds geen les moeten geven en schuiven die uren door naar jongere collega's. Een dergelijke houding laat ik niet meer toe.”

“Je moet inderdaad consequent zijn”, vertelt Van Acker. “In het Centrum voor Volwassenenonderwijs waar ik jarenlang directeur ben geweest, heb ik één van mijn beste vakmensen duidelijk gemaakt dat er geen plaats meer was voor haar, omdat zij pertinent weigerde om in team samen te werken.”

Toon Martens wijst erop dat zijn organisatie eenzelfde keuze gemaakt heeft bij de lerarenopleiding.

“Leerkrachten zijn gewend om als kleine zelfstandigen te functioneren”, besluit Raymonda Verdijck. Hun taak bestaat uit ken-

Toon Martens (KH Leuven):

**“De vaste benoeming is een mooie vorm van retentie. Maar met de zogenaamde verworven rechten moet je komaf maken.”**

## Semesterteams in Nederland

In Nederland zijn de universiteiten en hogescholen al georganiseerd in zelfsturende teams, respectievelijk semesterteams en blokteams. Die teams bevatten docenten die verschillende soorten vakken geven aan de studenten van één bepaald semester. De docenten overleggen in het team over de integratie van hun vakken in semesterthema's en integratieprojecten. Zo bestaat elke bacheloropleiding uit zes semesterteams. Boven de semester teams staat een bachelorcoördinator, die van de decaan een budget krijgt. Dat budget zet de coördinator om in uren en die uren worden verdeeld over de semesterteams. Elk team verdeelt naar eigen inzicht de uren over de semesteronderdelen en de mensen. De bachelorcoördinator vergadert één keer per maand met de zes semestercoördinatoren om problemen te bespreken die niet binnen de teams opgelost geraken. Boven de bachelorcoördinator staat de decaan.

“Als je je werkorganisatie wilt veranderen, moet je de docenten meekrijgen”, vertelt Jac Christis van de universiteit van Nijmegen. “De motivatie voor dit type teams komt van de docent zelf. Wij zijn vertrokken vanuit de vraagstelling: wat maakt van onze studenten goede professionals? Het antwoord is eenvoudig: de geïntegreerde toepassing van alle afzonderlijke vakken. Als docent stem je best de vakken op elkaar af en zet je integratieprojecten op om de studenten optimaal voor te bereiden op het bedrijfsleven. Als de docenten zelf tot deze conclusie komen, zijn ze gemotiveerd om zich in teams te organiseren en te overleggen over de operationele organisatie van de lessen in één semester.”

nisoverdracht en persoonlijke ontwikkeling, maar ze voelen zich vooral afgerekend op het eerste. Ze moeten leren om minder te denken vanuit hun vakopdracht en meer competentiegericht werken. Het regelgevend kader maakt het echter moeilijk om mensen met specifieke competenties binnen te halen. We mogen niet vergeten dat mensen de scholen maken. Het HR-beleid in onze scholen staat nog niet ver, terwijl scholen toch middelgrote of grote ondernemingen zijn.”

### NAAR EEN INNOVATIEVE ARBEIDSORGANISATIE

De uitdagingen en de problemen zijn legio. Maar een andere arbeidsorganisatie, werken in teams, kleinere entiteiten bij schaalvergrotingen lijken een oplossing te bieden. In België wordt er hier en daar geëxperimenteerd, maar niet op grote schaal.

Toon Martens startte in zijn school het onderzoekproject *Competa* of Competentiegerichte Taakverdeling om te achterhalen hoe de werkdruk en de stress kan worden aangepakt. Dankzij het project wordt vandaag in verschillende departementen op teambasis gewerkt, maar op een uiteenlopende manier. “Wij zwalpen op dit ogenblik nog een beetje”, geeft Toon Martens toe. “Wat is een team? Sommige personeelsleden maken deel uit van verschillende teams en de loyaliteiten zijn soms sterk verdeeld. Maar ook het bedrijfsleven heeft tijd nodig gehad om zich in teams te organiseren. In het onderwijs is dat niet anders.”

Iedereen is het erover eens dat in team werken zijn voordelen heeft. Ook Scholengroep De Voorzienigheid is overgeschakeld op teamoverleg, mede onder invloed van een fusieproces. “Via het teamoverleg willen we meer betrokkenheid creëren en de communicatie versterken. Op die manier hebben wij 90 procent van het korps meegekregen. Communiceren, communiceren, communiceren en echt inspraak geven is de boodschap”, zegt Els Claes. En ze is ervan overtuigd dat het loont: “Teamwerk is tijdsintensief maar de arbeidsvreugde stijgt en de stress daalt. Onder meer omdat collega's problemen met elkaar delen. Wij werken met vakgroepen en



met teams voor geïntegreerde vakken.”

“Als je teams definieert, moeten de leerkrachten duidelijk de toegevoegde waarde zien”, bevestigt Tom Van Acker. “In het CVO stelden wij de teams samen rond één specifieke opleiding. Het team was verantwoordelijk voor alles, tot infrastructuur toe. Zij wisten heel precies tot welk bedrag (500 euro) zij zelf beslissingen konden nemen. Wij brachten de onderlinge afhankelijkheid zoveel mogelijk in het team zelf, zodat ook een groot deel van de verantwoordelijkheid daar kon worden gelegd en problemen binnen het team kunnen worden opgelost.”

Jac Christis vindt dat het juiste uitgangspunt: “Binnen teams worden problemen onmiddellijk zichtbaar en kunnen ze snel opgelost worden. Je hebt geen hele rij instanties meer nodig. Maar je moet goed weten welke beslissingen je decentraliseert en welke niet. Collegesalen toekennen bijvoorbeeld, wordt vaak niet gedecentraliseerd om efficiëntieredenen.”

“Bij docenten leeft sterk de vraag naar duidelijkheid over hun autonomie en beslissingskracht in de teams”, merkt Hadewych Bamps op. Toon Martens vraagt zich wel af wie het best geplaatst is om de leidinggevende van een team aan te duiden. In zijn eigen organisatie doen de beleidsverantwoordelijken dat.

Jac Christis pikt daarop in: “In Nederland is de teamleider geen leidinggevende. De teamleider vertegenwoordigt het team op het coördinatorenoverleg en brengt de problemen binnen het team naar boven. Hij is veeleer een spreekbuis. De teams zijn zelfsturend.” Binnen de semesterteams krijgen de docen-

ten bij de Universiteit van Nijmegen de volledige verantwoordelijkheid voor de praktische organisatie van de opleidingen binnen dat semester. De kans bestaat dus dat eenzelfde vak in het ene semester anders zal ingevuld worden dan in het andere.

In plaats van uit te gaan van semestervakken, kan je voor de teamsamenstelling ook uitgaan van de student of de leerling. Je stelt een team van docenten of leerkrachten samen dat een groep studenten of leerlingen opvolgt tijdens zijn studieloopbaan. Tom Van Acker deed ervaring op met een dergelijk soort teams in een school voor buitengewoon onderwijs. "Als je met een vast team werkt, kan je ook werk maken van competentieborging binnen het team", werpt hij in de discussie. "Kennismoderatoren over de teams heen, kunnen ervoor zorgen dat de kritische vaardigheden aanwezig zijn."

Volgens hem is samenwerking een leerproces en zelfsturing is het uiteindelijke resultaat daarvan. "De teamleider zal eerst moeten sturen. Wanneer het team verder evolueert, kan die sturing worden losgelaten. Veel



Hadewych Bamps (SERV, Stichting Innovatie en Arbeid):  
 "Studenten stellen via e-mail of gsm een vraag en willen zo snel mogelijk antwoord. Misschien moet er een afbakening worden gemaakt?"

teamleiders maken echter de fout in het operationele te blijven hangen. Zij moeten

hun team loslaten en zich erboven zetten, over de teams heen samenwerken." HR

TOONAANGEVEND VAKBLAD VOOR HR EN ARBEIDSMARKT

**HRMagazine** mensenwerk

## Ja, ik wens een pakketabonnement op HRMagazine

- 10 x **HRMAGAZINE**
- Special 'Arbeidsmarkt en personeelsbeleid in 2010' (in december)
- Online archief: exclusieve toegang
- **HRUPDATE**, de gratis elektronische nieuwsbrief, elke week in uw mailbox
- 15% korting op alle HR-literatuur via Azur
- Voorrang voor het jaarlijkse **HRMagazine**-congres
- Prijs: 220 euro (excl. 6% btw) (buitenland 260 euro (excl. 6% btw))



SURF NAAR [WWW.HRMAGAZINE.BE](http://WWW.HRMAGAZINE.BE)