

Psychosociaal welzijnsbeleid als onderdeel van strategisch personeelsbeleid in scholen

INSPIRATIEGIDS



Opdrachtgever: Departement Onderwijs en Vorming

Promotor-coördinator: Prof. Dr. Melissa Tuytens

Promotoren: Prof. Dr. Geert Devos, dr. Bénédicte Vanblaere

Onderzoekers: Maxime Moens, dr. Annekatrien Depoorter, Frank Vandaele

(Vakgroep onderwijskunde, Universiteit Gent en Arteveldehogeschool)

Inhoudsopgave

Algemene inleiding.....	5
DEEL I – Theoretisch kader en achtergrondinformatie.....	11
1. Conceptualisering welzijnsbeleid.....	12
2. Link met welzijnswetgeving en 5 A's.....	13
3. Welke actoren zijn hierbij belangrijk?	14
3.1 De hiërarchische lijn.....	15
3.2 Vertrouwenspersonen.....	16
3.3 Preventieadviseur psychosociale aspecten.....	16
3.4 Interne dienst voor preventie en bescherming op het werk (IDPB).....	17
3.5 Externe dienst voor preventie en bescherming op het werk (EDPB).....	17
3.5.1 De preventieadviseur-arbeidsarts.....	17
3.6 Werknemers.....	18
3.7 Derden.....	19
3.8 Sociaal overleg inzake welzijn op het werk.....	19
3.8.1 Het comité voor preventie en bescherming op het werk.....	19
3.8.2 Rechtstreekse participatie van werknemers inzake welzijn.....	20
3.9 De risicoanalyse.....	20
4. Link met schoolbeleid en strategisch personeelsbeleid.....	22
5. Link met Job Demands-Resources model.....	24
DEEL II – Instrumentarium.....	27
Duiding bij instrumenten en fiches.....	28
Registers instrumenten.....	42
1. Overzicht in alfabetische volgorde.....	43
2. Overzicht volgens type instrument.....	48
2.1 Vragenlijst.....	48
2.2 Handleiding.....	49
2.3 Reflectietool.....	50

2.4	Gespreksleidraad	50
2.5	Coachingsinstrument.....	51
2.6	Methodiek.....	51
3.	Overzicht volgens gebruik.....	52
3.1	Beginsituatieanalyse	52
3.2	Preventief.....	53
3.3	Curatief	54
4.	Overzicht volgens doelgroep.....	55
4.1	(Boven)school(s) beleid.....	55
4.2	Team/vakgroep	56
4.3	Leraar	57
5.	Thematisch overzicht (demands & resources).....	58
5.1	Tijdsdruk – werkdruk.....	58
5.2	Grensoverschrijdend gedrag.....	58
5.3	Gedrag van studenten/leerlingen	59
5.4	Autonomie, job controle en bekwaamheid	59
5.5	Positief schoolklimaat en cultuur van samenwerken	59
	Fiches van de 50 geselecteerde instrumenten.....	60

Algemene inleiding

Onderzoek toont aan dat leraren en andere personeelsleden in het onderwijs hun job vaak graag doen, maar dat het onderwijs een erg stressgevoelige sector is. De cijfers over psychosociale problemen zoals werkstressproblemen en burn-out symptomen blijven toenemen, net als het lerarentekort en de uitstroom van jonge leraren¹². Het is van cruciaal belang dat we inzetten op maatregelen om de aantrekkelijkheid van werken in het onderwijs te verhogen en onderwijspersoneel (leraren, beleidsondersteuners, middenkader, ondersteunend personeel,...) in het beroep te houden. Een goed en gericht **welzijnsbeleid** dat inzet op de **psychosociale aspecten** van het werk in scholen en dat past binnen het bredere personeelsbeleid op school, is noodzakelijk.



In deze inspiratiegids focussen we op welzijnsbeleid gericht op psychosociale aspecten van het werk. Andere onderdelen van 'welzijn op het werk' (zoals veiligheid of ergonomie) vallen buiten de scope van dit onderzoek.

Zo'n psychosociaal welzijnsbeleid uitwerken en uitvoeren is echter complex. Schoolleiders en schoolbesturen hebben nood aan ondersteuning. Ze zoeken zowel inzichten op theoretisch vlak (*bv. Wat is een kwaliteitsvol psychosociaal welzijnsbeleid? Hoe zorgen we dat een psychosociaal welzijnsbeleid niet op zichzelf staat maar integraal deel is van het personeelsbeleid op school?*) als praktijkgerichte instrumenten om in te zetten bij het uitvoeren van een psychosociaal welzijnsbeleid (*bv. Welke instrumenten of methodieken zijn zinvol? Wat levert het gebruiken van een instrument op?*).

Het doel van dit onderzoek is, op basis van bestaande instrumenten, een onderbouwd, gebruiksklaar en duurzaam instrumentarium uitwerken i.f.v. een psychosociaal welzijnsbeleid als onderdeel van het strategisch personeelsbeleid in scholen. Het onderzoek is er met andere woorden op gericht om een niet-exhaustieve waaier aan instrumenten voor te stellen die inspiratie bieden aan wie verantwoordelijkheid draagt voor het strategisch personeelsbeleid op een school over hoe er binnen die personeelspraktijken ook aandacht kan zijn voor psychosociaal welzijn (bijvoorbeeld door de huidige situatie in kaart te brengen, preventief te werken of curatief aan de slag te gaan). Het is uiteraard ook erg belangrijk dat de personeelsleden zelf betrokken worden bij het psychosociaal welzijnsbeleid binnen de school of onderwijsinstelling. Sociaal overleg en participatie van personeelsleden zijn dan ook onontbeerlijk.

¹ Ingersoll, R. M. (2012). Beginning teacher induction what the data tell us. *Phi Delta Kappan*, 93(8), 47-51.

² Bracke, G., De Lathouwer, B., Permentier, L., & Michels, S. (2019). *Startkracht! Krachtig starten als leerkracht in het basisonderwijs! Gent: Arteveldehogeschool.*

Dit onderzoek resulteerde in **twee eindproducten**:

1. Een wetenschappelijk rapport³ dat inzicht biedt in de factoren die volgens recente wetenschappelijke literatuur bijdragen tot stress en psychosociaal welzijn in onderwijs en dat de gehanteerde methodologie beschrijft.
2. De voorliggende inspiratiegids, waarin we een beknopt theoretisch kader presenteren en een instrumentarium op basis van bestaande instrumenten die binnen het strategisch personeelsbeleid kunnen ingezet worden in functie van het psychosociaal welzijnsbeleid. Het gaat daarbij niet om een exhaustieve lijst.

Definitie van instrumenten i.f.v. psychosociaal welzijnsbeleid

Binnen dit onderzoek beschouwen we een **instrument als een methodiek of tool die ingezet kan worden om het psychosociaal welzijnsbeleid op school vorm te geven.**

Om tot een onderbouwde selectie van bruikbare instrumenten te komen, hebben we enkele **criteria** gebruikt waaraan een instrument moest voldoen om opgenomen te worden in deze gids:

- Geen éénmalige good practices
- Types instrument: vragenlijst, handleiding, reflectietool, gespreksleidraad, coachingsinstrument, online meetinstrument, kader, methodiek of opleiding
- Focus op psychosociaal welzijn (en niet op andere aspecten van welzijn)
- Focus op werkcontext (en niet op welzijn in privé-context)
- Nulmeting (beginsituatieanalyse), algemeen preventief, of curatief bij specifieke problemen inzake welzijn op school
- Toegankelijk (hoeft niet gratis te zijn – indien betalend wordt dit aangegeven in de gids)
- Uit onderwijssector of uit een andere sector maar bruikbaar in onderwijssector

³ Moens, M., Depoorter, A., Vandaele, F., Vanblaere, B., Devos, G., & Tuytens, M. (2022). *Psychosociaal welzijnsbeleid als onderdeel van strategisch personeelsbeleid: wetenschappelijk rapport.*

Totstandkoming inspiratiegids

In het kader van dit onderzoek werd eerst een internationale **literatuurstudie** uitgevoerd om zicht te krijgen op de meest voorkomende factoren die psychosociaal welzijn en job stress in het onderwijs verklaren binnen de wetenschappelijke onderwijsliteratuur (nl. job demands en job resources). Meer gedetailleerde informatie over de resultaten van deze literatuurstudie en de gevonden job demands en job resources kan u lezen in het wetenschappelijk rapport bij dit onderzoek⁴. Er is ook een beleidssamenvatting van dit onderzoek voorhanden waarin deze resultaten bevattelijk worden weergegeven⁵.

Tegelijkertijd werden bestaande instrumenten i.f.v. psychosociaal welzijnsbeleid (binnen of buiten onderwijs) in kaart gebracht. Deze **inventarisatie** gebeurde op basis van een combinatie van deskresearch (d.i. letterlijk onderzoek aan een bureau, bijvoorbeeld via het internet) en interviews met relevante betrokkenen in de periode maart-augustus 2021. Er werd gebruik gemaakt van de 'sneeuwbalmethode'⁶: op basis van een aantal prioritaire startpunten (zie hieronder) werd steeds verder gezocht op basis van de doorverwijzingen die naar boven kwamen en die de deelnemers aangaven. Bij deze sneeuwbalmethode werden in dit onderzoek drie verschillende startpunten geselecteerd:

- De **website** van het Departement Onderwijs en Vorming
- Het **netwerk van de onderzoekers**: Naast gesprekken met medewerkers uit het expertisenetwerk Onderwijs aan de Arteveldehogeschool, waren er ook gesprekken met medewerkers uit andere expertisenetwerken (Gezondheid en Zorg, Mens en Samenleving en Business en Management). Het betrof onderzoekers en docenten gespecialiseerd in personeelsbeleid, zowel in non-profit als profit-organisaties.
- Verschillende **experts inzake psychosociaal welzijnsbeleid** die vanuit de stuurgroep van het project werden aangeleverd. Het betrof hier contactpersonen uit verschillende onderwijsnetten en onderwijskoepels (concreet: GO!⁷, POV⁸, Katholiek Onderwijs Vlaanderen), maar ook contacten binnen verschillende

⁴ Moens, M., Depoorter, A., Vandaele, F., Vanblaere, B., Devos, G., & Tuytens, M. (2022). *Psychosociaal welzijnsbeleid als onderdeel van strategisch personeelsbeleid: wetenschappelijk rapport.*

⁵ Moens, M., Depoorter, A., Vandaele, F., Vanblaere, B., Devos, G., & Tuytens, M. (2022). *Psychosociaal welzijnsbeleid als onderdeel van strategisch personeelsbeleid: beleidssamenvatting.*

⁶ Parker, C., Scott, S., & Geddes, A. (2019). Snowball Sampling. *SAGE Research Methods Foundations*. <https://dx.doi.org/10.4135/9781526421036831710>

⁷ GO!: Gemeenschapsonderwijs

⁸ POV: Provinciaal Onderwijs Vlaanderen

vakbondsorganisaties (concreet: ACOD Onderwijs⁹, COV¹⁰, COC¹¹, VSOA¹²) en contacten binnen het departement Onderwijs en Vorming.

De meer dan 100 uiteenlopende en rijke instrumenten die we via deze weg op het spoor kwamen, werden vervolgens afgetoetst aan de bovengenoemde criteria voor instrumenten in deze gids door het volledige onderzoeksteam. De door de onderzoekers weerhouden instrumenten op basis van deze criteria werden vervolgens voorgelegd aan twee reeksen **focusgroepen** met enerzijds potentiële gebruikers en anderzijds hun vertegenwoordigers.

Op basis van deze stappen werden **50 instrumenten weerhouden**, die vervolgens werden bestudeerd, ingedeeld volgens job demands en resources die geïdentificeerd werden in de literatuurstudie en gecodeerd. Deze instrumenten vindt u terug in het instrumentarium in deze inspiratiegids. Meer gedetailleerde informatie over de gehanteerde methodologie tijdens dit onderzoek kan u verder lezen in het wetenschappelijk rapport¹³ bij dit onderzoek.



Het is belangrijk om te benadrukken dat het instrumentarium binnen deze inspiratiegids omwille van de gehanteerde methodologie niet exhaustief is. Dit betekent dus dat er instrumenten bestaan die niet opgenomen zijn in deze gids, omdat deze niet aangereikt werden door onze respondenten. Daarnaast omvat deze gids enkel instrumenten die op het moment van samenstellen van deze gids (najaar 2021) beschikbaar waren.

Daarnaast willen we ook benadrukken dat we binnen deze inspiratiegids expliciet geen oordeel vellen over de kwaliteit van de instrumenten. Deze gids omvat uitdrukkelijk een inventarisatie van beschikbare instrumenten die enkel getoetst werden aan de bovenstaande inclusiecriteria. De onderzochte instrumenten werden in het licht van dit onderzoek en deze gids dan ook niet aan andere criteria (bv. omtrent kwaliteit, effectiviteit, enz.) afgetoetst.

Gebruik van de inspiratiegids

Deze gids is in de eerste plaats **bruikbaar** voor wie in scholen of onderwijsinstellingen een verantwoordelijkheid heeft inzake psychosociaal welzijnsbeleid én strategisch personeelsbeleid. We denken dan in de eerste plaats bijvoorbeeld aan schoolbesturen en leidinggevenden binnen de school of onderwijsinstelling (bv. directeurs, adjunct-directeurs,

⁹ ACOD onderwijs: Algemeen Centrale der Openbare Diensten – Onderwijs

¹⁰ COV: Christelijk Onderwijzersverbond

¹¹ COC: Christelijke Onderwijscentrale

¹² VSOA: Vrij Syndicaat voor Openbaar Ambt

¹³ Moens, M., Depoorter, A., Vandaele, F., Vanblaere, B., Devos, G., & Tuytens, M. (2022). *Psychosociaal welzijnsbeleid als onderdeel van strategisch personeelsbeleid: wetenschappelijk rapport.*

beleidsverantwoordelijken). Zij kunnen dankzij deze inspiratiegids expliciet aandacht hebben voor psychosociaal welzijn bij het voeren van hun personeelsbeleid. Daarnaast kan de gids ook inspireren voor anderen die van rechtswege betrokken zijn bij psychosociaal welzijnsbeleid, zoals een vertrouwenspersoon of preventieadviseur.



Deze inspiratiegids beoogt om instrumenten te presenteren die breed inzetbaar zijn binnen onderwijs. We mikken zowel op leerplichtonderwijs als op volwassenenonderwijs, deeltijds kunstonderwijs,... We beogen hierbij de inzetbaarheid voor onderwijspersoneel in zijn algemeenheid. Veel instrumenten in deze gids zijn dus breed inzetbaar voor alle personeelsleden binnen het onderwijs die onder de verantwoordelijkheid van schoolbesturen of leidinggevenden binnen een school vallen. Wanneer in deze inspiratiegids specifiek over leraren wordt gesproken, gaat dit vaak over onderzoek dat bij deze specifieke doelgroep werd uitgevoerd, maar waarbij we de relevantie ervan vaak kunnen veronderstellen voor de brede groep van onderwijspersoneel.

Alvorens aan de slag te gaan met deze inspiratiegids, is het belangrijk om te vermelden dat het inzetten van instrumenten i.f.v. psychosociaal welzijnsbeleid vaak erg **contextgebonden** en **complex** is. Er bestaat namelijk geen blauwdrukbenadering.

Vanuit de eigen context raadpleegt de gebruiker van deze gids het instrumentarium. Hier zijn tal van ingangen mogelijk dankzij de opgenomen registers (zie *'Registers instrumenten'* verderop in deze gids). Zo is er een thematisch register voor wie instrumenten zoekt omtrent een specifiek thema (bv. tijdsdruk, autonomie, gedrag van leerlingen of schoolklimaat), een register naargelang hoe een instrument gebruikt kan worden (bv. beginsituatieanalyse, preventief of curatief) en een register geordend op doelgroep (bv. leraar, team of (boven)school(s)beleid). Deze registers en de fiches bij elk instrument helpen om te beslissen met welk(e) instrument(en) men aan de slag gaat. Dit keuzeproces om een geschikt instrument te bepalen, is inherent een boeiende reflectieoefening, zeker wanneer verschillende betrokkenen hierover in dialoog gaan.

Het is zelden zo dat één instrument inzetten volstaat of dat instrumenten op zichzelf van betekenis zijn. Vaak kan een combinatie van verschillende instrumenten aangeraden zijn en spelen opvolging of nazorg een cruciale rol om te zorgen dat de gehanteerde instrumenten ook daadwerkelijk een bijdrage leveren aan hoger psychosociaal welzijn op het werk. Ook externe hulp kan nuttig zijn: heel wat gespecialiseerde diensten kunnen ondersteuning bieden. Deze gids wil dan ook vooral inspireren en mogelijke instrumenten aanreiken, maar biedt geen pasklaar universeel antwoord op het inzetten ervan.

Opbouw van de inspiratiegids

Het **eerste deel** van deze inspiratiegids omvat een **beknopt theoretisch kader en achtergrondinformatie**. Hierbij staan we stil bij volgende onderdelen:

- Een omschrijving van wat psychosociaal welzijnsbeleid in het onderwijs inhoudt en welke wettelijke basis hieraan ten grondslag ligt (nl. welzijnswetgeving en belangrijke actoren);
- De link tussen psychosociaal welzijnsbeleid enerzijds, en schoolbeleid en strategisch personeelsbeleid anderzijds;
- Een bespreking van het Job Demands-Resources model.

In het **tweede deel** presenteren we het **instrumentarium**, waarin we een selectie aan onderbouwde, toegankelijke en bruikbare bestaande instrumenten bundelen met volgende delen:

- Een korte duiding bij de categorieën van instrumenten en bij de informatie die op de fiche per instrument terug te vinden is;
- Verschillende registers, waarmee instrumenten thematisch opgezocht kunnen worden;
- De 50 fiches van de geselecteerde instrumenten i.f.v. psychosociaal welzijnsbeleid als onderdeel van strategisch personeelsbeleid.

Gelieve naar deze publicatie te verwijzen als volgt:

Moens, M., Depoorter, A., Vandaele, F., Vanblaere, B., Devos, G., & Tuytens, M. (2022). *Psychosociaal welzijnsbeleid als onderdeel van strategisch personeelsbeleid: inspiratiegids*.

DEEL I :
Theoretisch kader en
achtergrondinformatie

1. Conceptualisering welzijnsbeleid

Volgens de definitie van de Wereldgezondheidsorganisatie (n.d.), treedt **werkgerelateerde stress** op als reactie wanneer werknemers niet over de nodige middelen beschikken om te voldoen aan de eisen die op hun werkplek worden gesteld. Een stressvolle werkomgeving kan een rol spelen bij chronische ziekten en heeft nadelige effecten op de gezondheid. Hoge stressniveaus kunnen op lange termijn daarnaast ook leiden tot lagere jobtevredenheid¹⁴, lagere betrokkenheid¹⁵ en het uiteindelijke uitstappen uit het lerarenberoep¹⁶. Binnen het Vlaamse onderwijs worden we de laatste jaren ook onophoudelijk geconfronteerd met een **lerarentekort** en de uitstroom van jonge leraren¹⁷. Het is dus van cruciaal belang dat we in Vlaanderen inzetten op maatregelen om de aantrekkelijkheid van het lerarenberoep te verhogen en onderwijsprofessionals (leraren, schoolleiders, ondersteunend personeel, ...) in het beroep te houden.

Een gericht psychosociaal **welzijnsbeleid**, dat inzet op de psychosociale aspecten van het werk in scholen, ingebed in het **strategisch (personeels)beleid** binnen scholen, is hierbij belangrijk. Onderzoek heeft uitgewezen dat personeelsbeleid zowel de prestatie als het psychosociaal welzijn van werknemers kan stimuleren. Dit is zeker het geval wanneer de verschillende personeelspraktijken op elkaar en op het strategisch beleid van de organisatie worden afgestemd¹⁸. In deze inspiratiegids worden **vijf personeelspraktijken** belicht: (1) rekrutering en selectie, (2) opdrachttoewijzing, (3) personeelsevaluatie, (4) professionele ontwikkeling en (5) waardering en beloning. Deze vijf personeelspraktijken zijn gebaseerd op een eerder verschenen reviewstudie rond personeelsbeleid binnen onderwijs¹⁹. Onderzoek in de Vlaamse onderwijscontext heeft aangetoond dat er een verband is tussen het psychosociaal welzijn van leraren en de mate waarin personeelsbeleid afgestemd is op het strategisch beleid, integraal

¹⁴ Desrumaux, P., Lapointe, D., Sima, M. N., Boudrias, J. S., Savoie, A., & Brunet, L. (2015). The impact of job demands, climate, and optimism on well-being and distress at work: What are the mediating effects of basic psychological need satisfaction?. *European Review of Applied Psychology, 65*(4), 179-188.

¹⁵ Klassen, R., Wilson, E., Siu, A. F. Y., Hannok, W., Wong, M. W., Wongsri, N., ... Jansem, A. (2013). Preservice teachers' work stress, self-efficacy, and occupational commitment in four countries. *European Journal of Psychology of Education, 28*(4), 1289-1309.

¹⁶ Weiss, E. M. (1999). Perceived workplace conditions and first-year teachers' morale, career choice commitment, and planned retention: a secondary analysis. *Teaching and Teacher Education, 15*(8), 861-879.

¹⁷ Bracke, G., De Lathouwer, B., Permentier, L., & Michels, S. (2019). *Startkracht! Krachtig starten als leerkracht in het basisonderwijs!* Gent: Arteveldehogeschool

Thomas, L., Tuytens, M., Moolenaar, N., Devos, G., Kelchtermans, G., & Vanderlinde, R. (2019). Teachers' first year in the profession : the power of high-quality support. *Teachers and teaching, 25*(2), 160-188. <https://doi.org/10.1080/13540602.2018.156244>

¹⁸ Van De Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2012). Employee Wellbeing and the HRM -Organizational Performance Relationship: A Review of Quantitative Studies. *International Journal of Management Reviews, 14*(4), 391-407.

¹⁹ Vanblaere, B., Tuytens, M., & Devos, G. (2017). *Personeelsbeleid in onderwijs: een review van veelvoorkomende HRM-praktijken in scholen*. Steunpunt Onderwijsonderzoek, Gent.

is en de individuele noden van onderwijspersoneel in rekening brengt²⁰. Daarenboven is het belangrijk om rekening te houden met de specifieke kenmerken van onderwijs als social profit-sector wanneer we strategisch personeelsbeleid in onderwijs bekijken.

Het uitwerken en vormgeven van zo'n beleid en het vinden van de nodige instrumenten hierbij is echter niet vanzelfsprekend. Een bijkomstige uitdaging is het psychosociaal welzijnsbeleid op scholen niet tot een geïsoleerd gegeven te maken, maar het te verweven in andere (personeels)praktijken op school. Bovendien moet psychosociaal welzijnsbeleid ook tegemoet komen aan de wettelijke bepalingen die er zijn. Schoolleiders en schoolbesturen hebben dus **nood** aan **ondersteuning** in de vorm van instrumenten of methoden om daadwerkelijk mee aan de slag te gaan om zo'n beleid uit te stippelen én om te gebruiken in het uitvoeren van dat beleid. Deze inspiratiegids wil aan deze nood tegemoet komen.

2. Link met welzijnswetgeving en 5 A's

Welzijn op het werk wordt **gedefinieerd** door de overheid als "het geheel van factoren met betrekking tot de arbeidsvoorwaarden waarin het werk wordt uitgevoerd"²¹:

- veiligheid op het werk
- bescherming van de gezondheid van de werknemer
- psychosociale aspecten van het werk
- ergonomie
- arbeidshygiëne
- verfraaiing van de werkplaatsen.

De **welzijnswet** geldt ook voor het onderwijs²². In deze inspiratiegids focussen wij op de **psychosociale risico's** (zoals stress, burn-out en ongewenst gedrag). Psychosociale risico's op het werk omvatten professionele risico's die de werknemers psychische en eventueel ook

²⁰ Vekeman, E., Tuytens, M., & Devos, G. (2020). *Belangrijke job demands en job resources in relatie tot het welbevinden en de verloopintentie van leerkrachten*. Steunpunt Onderwijsonderzoek, Gent.

Vekeman, E., Devos, G., Valcke, M., & Rosseel, Y. (2018), Principals' configuration of a bundle of human resource practices. Does it make a difference for the relationship between teachers' fit, job satisfaction and intention to move to another school?, *Educational Management Administration & Leadership*, 46(5), 820-840.

²¹ 'Welzijn op het werk', <https://werk.belgie.be/nl/themas/welzijn-op-het-werk>

²² 'Welzijn op het werk: wat en wie?', <https://onderwijs.vlaanderen.be/nl/onderwijspersoneel/van-basis-tot-volwassenenonderwijs/je-werkomgeving/welzijn-veiligheid-en-gezondheid/welzijn-op-het-werk/welzijn-op-het-werk-wat-en-wie>

lichamelijke schade kunnen berokkenen. Ze kunnen ook een impact hebben op de veiligheid op de werkvloer en het goed functioneren van organisaties en scholen.

De basis van deze risico's ligt meestal bij de arbeidsorganisatie, de arbeidsinhoud, de arbeidsvoorwaarden, de arbeidsomstandigheden en de arbeidsrelaties op het werk. Dit worden ook wel de 5 A's genoemd. Deze 5 A's worden in de welzijnswetgeving omschreven als factoren in de werkomgeving en de werksituatie die samenhangen met psychosociale risico's. De insteek van deze inspiratiegids sluit ook aan bij de 5 A's. Het belang van deze 5 A's kan ook gekoppeld worden aan de personeelspraktijken binnen strategisch personeelsbeleid. Concreet zijn de 5 A's:

- **Arbeidsorganisatie:** de manier waarop het werk verdeeld wordt (bv. taakverdeling, managementstijl). Dit raakt o.a. specifiek aan de personeelspraktijk opdrachttoewijzing.
- **Arbeidsinhoud:** de aard en het niveau van het werk, de wijze waarop taken verricht worden (bv. complexiteit, variatie, duidelijkheid). Dit raakt o.a. specifiek aan de personeelspraktijk opdrachttoewijzing.
- **Arbeidsvoorwaarden:** de afspraken tussen leidinggevende en medewerkers over de voorwaarden waaronder werk verricht wordt (bv. nascholingsmogelijkheden, evaluatie). Dit raakt o.a. specifiek aan de personeelspraktijken professionele ontwikkeling en formatieve personeelsevaluatie.
- **Arbeidsomstandigheden:** de fysieke en klimatologische omstandigheden waarin gewerkt wordt (bv. inrichting klaslokalen). Dit raakt o.a. specifiek aan de personeelspraktijk waardering en beloning (bv. inrichten aangenaam personeelslokaal als teken van waardering).
- **Arbeidsrelaties:** de wijze waarop leidinggevend en medewerkers met elkaar omgaan (bv. met directie en collega's). Ook dit is uiteraard van belang bij strategisch personeelsbeleid, aangezien relaties een rol spelen in de verschillende personeelspraktijken.

3. Welke actoren zijn hierbij belangrijk?

School- en instellingsbesturen zijn **wettelijk verplicht**, als werkgever, om het welzijn van hun personeelsleden te bevorderen. Het is belangrijk om daarbij in eerste instantie schadelijke situaties te proberen voorkomen, uit te schakelen of te beperken. Hierbij moet er aandacht zijn voor stress, burn-out en ongewenst gedrag, de zogenoemde **psychosociale risico's** op het werk.

De federale welzijnswetgeving legt een sterke nadruk op preventie en wil besturen aanzetten om vooraf na te denken over mogelijke psychosociale gevaren in de onderwijsinstelling en over passende (preventie)maatregelen. Deze wetgeving verduidelijkt tevens wie welke rol speelt in het welzijnsbeleid van een school. Omdat de wetgeving complex in elkaar zit, tracht deze inspiratiegids in onderstaande passages **enkele belangrijke zaken te verduidelijken**. Zo benoemen we bijvoorbeeld de verschillende actoren in het psychosociaal welzijnsbeleid (bv. vertrouwenspersoon) en verduidelijken we enkele begrippen (bv. risicoanalyse) die later in de beschrijving van de instrumenten geregeld genoemd worden. Onderstaande passages schetsten de wetgeving dus niet in haar totaliteit, maar lichten er enkele belangrijke zaken uit. Voor een volledig overzicht van de welzijnswetgeving, verwijzen wij u door naar de website van de federale overheidsdienst werkgelegenheid, arbeid en sociaal overleg²³. Daarnaast is het ook belangrijk om te vermelden dat de inspiratiegids psychosociaal welzijnsbeleid niet alleen vanuit de wettelijke hoek benadert, maar ook vanuit de vaststelling dat het een belangrijk onderdeel is van schoolbeleid.

School- en instellingsbesturen kunnen zich steeds laten bijstaan door andere actoren, zoals de hiërarchische lijn, de preventieadviseur of de vertrouwenspersoon. Daarenboven kan een werkgever een beroep doen op andere deskundigen zoals externe gespecialiseerde organisaties of de externe dienst voor preventie en bescherming op het werk (EDPB). Daarnaast is het uiteraard erg belangrijk dat ook de personeelsleden zelf betrokken worden bij het psychosociaal welzijnsbeleid binnen de school of onderwijsinstelling. Sociaal overleg en participatie van personeelsleden zijn dan ook onontbeerlijk. Hieronder staan de verschillende actoren en hun rol concreter beschreven.

3.1 De hiërarchische lijn

Tot **de hiërarchische lijn** behoren personen die binnen de onderwijsinstelling een leidinggevende bevoegdheid hebben: de directeur, de adjunct-directeur, de technisch adviseur, coördinator enzovoort. Het zijn dus de personen in de onderwijsinstelling die op een of andere wijze gemachtigd zijn om opdrachten te geven aan het personeel of aan leerlingen die arbeid verrichten. De hiërarchische lijn:

- voert het beleid en de maatregelen mee uit.
- waakt over het welzijn van het personeel op een proactieve manier.
- grijpt gepast in, in geval van psychosociale risico's zoals stress, burn-out of conflicten.

Hoewel leidinggevend en het mandaat kunnen krijgen van het schoolbestuur om de dagelijkse leiding op zich te nemen en toe te zien op de in- en **uitvoering van de psychosociale**

²³ 'Welzijn op het werk', <https://werk.belgie.be/nl/themas/welzijn-op-het-werk>

welzijnswetgeving, ontslaat dat schoolbesturen niet van hun eindverantwoordelijkheid in het kader van de wet.

3.2 Vertrouwenspersonen

Het statuut van de **vertrouwenspersoon** is vastgelegd in de welzijnswetgeving. Scholen zijn niet verplicht om een vertrouwenspersoon aan te stellen, maar dit wordt wel sterk **aanbevolen**. Een vertrouwenspersoon vervult een eerstelijnsfunctie in de welzijnswetgeving, en:

- staat in voor opvang, advies en hulp aan wie erom vraagt.
- speelt een actieve en coördinerende rol in het preventiebeleid om de risico's te voorkomen.
- functioneert autonoom.
- mag geen nadeel ondervinden van de activiteiten als vertrouwenspersoon.

3.3 Preventieadviseur psychosociale aspecten

Ook het statuut van de **preventieadviseur psychosociale aspecten** is vastgelegd in de wetgeving. Het schoolbestuur is verplicht een preventieadviseur aan te stellen die gespecialiseerd is in de psychosociale aspecten van het werk. Hij maakt deel uit van de interne of externe dienst voor preventie en bescherming op het werk. Een preventieadviseur psychosociale aspecten:

- staat, samen met de vertrouwenspersoon, de werkgever bij voor het uitwerken van een **preventiebeleid** voor het psychosociaal welzijn van de werknemers.
- speelt net als de vertrouwenspersoon een actieve rol als het preventiebeleid faalt en de werknemers menen te maken te krijgen met psychosociale risico's. Hij wordt daarin niet alleen betrokken bij de informele procedure (zoals het geval is bij een vertrouwenspersoon), maar ook bij de formele procedure.
- functioneert autonoom.

3.4 Interne dienst voor preventie en bescherming op het werk (IDPB)

Om het welzijn van het onderwijspersoneel tot stand te brengen moet een schoolbestuur een interne dienst voor preventie en bescherming op het werk oprichten. Deze dienst moet de werkgever, de leden van de hiërarchische lijn en de werknemers bijstaan bij de toepassing van de regelgeving inzake het welzijn van de werknemers. Binnen deze dienst moeten één of meer preventieadviseurs aangesteld worden. In ondernemingen met minder dan 20 werknemers mag het schoolbestuur-directie deze taak op zich nemen. Een preventieadviseur geeft advies over alle aangelegenheden die betrekking hebben op het psychosociaal welzijnsbeleid en helpt alle betrokken partijen (het schoolbestuur, de hiërarchische lijn en het onderwijspersoneel) bij de toepassing van de maatregelen bedoeld in de welzijnswet. Wanneer de interne dienst niet alle vereiste opdrachten kan uitvoeren, moet er een beroep gedaan worden op een erkende externe dienst voor preventie en bescherming op het werk.

3.5 Externe dienst voor preventie en bescherming op het werk (EDPB)

Schoolbesturen moeten een beroep doen op een externe dienst voor preventie en bescherming op het werk wanneer de interne dienst voor preventie en bescherming op het werk (IDPB) de opdrachten niet zelf kan vervullen. De externe dienst bestaat uit deskundigen in arbeidsveiligheid, arbeidsgeneeskunde (de preventieadviseur-arbeidsarts), ergonomie, bedrijfshygiëne en psychosociale aspecten van het werk. Er bestaan verschillende externe diensten voor preventie en bescherming op het werk. Die zijn terug te vinden op de website van de Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, zie:

<https://werk.belgie.be/nl/erkenningen/erkenning-externe-diensten-voor-preventie-en-bescherming-op-het-werk-edpbw?id=5040>.

3.5.1 De preventieadviseur-arbeidsarts

De preventieadviseur-arbeidsarts wordt in zijn professionele leven vaak geconfronteerd met werknemers wiens gezondheid is aangetast door de blootstelling aan psychosociale risico's op het werk.

De opdrachten van de preventieadviseur-arbeidsarts op het vlak van deze risico's zijn de volgende:

- Hij dient met deze risico's rekening te houden in het kader van de verschillende medische onderzoeken.
- Minstens eenmaal per jaar deelt hij aan de werkgever en de preventieadviseur psychosociale aspecten alle nuttige elementen mee die voortvloeien uit de medische onderzoeken en de bezoeken van de arbeidsplaatsen. Hij deelt deze informatie mee in de vorm van collectieve en anonieme gegevens. Het verstrekken van deze inlichtingen is nodig opdat de werkgever de collectieve maatregelen ter preventie van psychosociale risico's in de onderneming kan evalueren en ze zo nodig kan aanpassen.
- Wanneer hij vaststelt dat de gezondheidstoestand van de werknemer die hij onderzoekt is aangetast en dat dit zou kunnen voortvloeien uit de blootstelling aan psychosociale risico's, informeert hij deze werknemer over de mogelijkheid om zich tot de preventieadviseur psychosociale aspecten of de vertrouwenspersoon te wenden. De arbeidsarts kan ook, met het schriftelijk akkoord van de werknemer, zelf een beroep doen op de preventieadviseur psychosociale aspecten wanneer hij oordeelt dat de werknemer niet in staat is dit zelf te doen.

3.6 Werknemers

De werknemers zijn de personen die in het kader van een arbeidsovereenkomst arbeid verrichten onder het gezag van een andere persoon. In onderwijsinstellingen vallen alle personeelsleden daaronder. De werknemers moeten bijdragen aan de uitwerking van het beleid ter preventie van psychosociale risico's in de onderneming. Zo moeten ze bijvoorbeeld de geldende procedures en instructies naleven.

De werkgever moet de werknemers de nodige informatie verstrekken over:

- de resultaten van de risicoanalyse a priori;
- de resultaten van de evaluatie van de preventiemaatregelen;
- de dienst die psychologische ondersteuning biedt aan slachtoffers van geweld door derden.

De werkgever moet de werknemers ook de nodige informatie en opleiding verstrekken over:

- de toepasselijke preventiemaatregelen;
- de procedures die toegankelijk zijn voor de werknemers;
- het verzoek tot risicoanalyse van een specifieke arbeidssituatie;

- het recht om een verklaring te doen acteren in het register van feiten van derden;
- de verplichting om zich te onthouden van onrechtmatige gedragingen.

De opleiding houdt in dat de werknemers een mondelinge uiteenzetting krijgen over de geschreven instructies zodat zij daarover vragen kunnen stellen.

3.7 Derden

Ouders en leerlingen, studenten en cursisten die in het kader van hun opleiding geen arbeid verrichten, beschouwt de welzijnswetgeving als derden. Hetzelfde geldt voor andere personen die geen werknemers van de instelling zijn, maar die met de werknemers in contact komen bij de uitvoering van hun werk, zoals leveranciers. De welzijnswetgeving is dus niet van toepassing op hen, maar er dienen wel maatregelen genomen te worden voor deze personen.

De werkgever wiens werknemers in contact komen met derden is verplicht een specifiek preventiebeleid te ontwikkelen dat rekening houdt met deze specifieke risicofactor.

3.8 Sociaal overleg inzake welzijn op het werk

3.8.1 Het comité voor preventie en bescherming op het werk

In de wetgeving is bepaald dat een bestuur in het vrij onderwijs met minstens 50 werknemers een **comité voor preventie en bescherming op het werk (CPBW)** moet oprichten. Dat brengt adviezen uit en doet voorstellen over welzijn en preventie aan het bestuur. Het is samengesteld uit vertegenwoordigers van het bestuur en van de werknemers. Indien er geen comité verkozen is, neemt de vakbondsafvaardiging in het bedrijf de rol van het comité over en indien er ook geen vakbondsafvaardiging is, moet de werkgever zijn werknemers rechtstreeks raadplegen over de aangelegenheden die hun welzijn op het werk aanbelangen.

Scholen van het GO! hebben een **basiscomité (BC)** en scholen van het stedelijk, gemeentelijk en provinciaal onderwijs hebben een **hoog overlegcomité (HOC)**, dat de taken van het CPBW op zich neemt. Er is naast het BC of HOC geen afzonderlijk CPBW in het officieel onderwijs.

3.8.2 *Rechtstreekse participatie van werknemers inzake welzijn*

In een onderneming waar geen comité werd opgericht, worden de opdrachten van het comité uitgeoefend door de syndicale afvaardiging.

In een onderneming waar noch een comité, noch een syndicale afvaardiging is, moeten de werknemers zelf inspraak hebben in de psychosociale welzijnsproblematiek. De werkgever moet een register voorzien waarin de werknemers hun voorstellen, opmerkingen of advies kwijt kunnen. Daarnaast moet er ook een uithangbord of een ander communicatiemiddel zijn (bijvoorbeeld elektronische post) waarmee alle werknemers kunnen bereikt worden. De gegevens van de externe dienst staan hierop vermeld, net als die van de toezichthoudende ambtenaren.

3.9 De risicoanalyse

Elke werkgever is verplicht om in zijn organisatie een beleid te voeren dat tot doel heeft het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van hun werk te bevorderen. Dit welzijnsbeleid is gesteund op het principe van de **risicoanalyse**. Een risicoanalyse identificeert de situaties die aanleiding kunnen geven tot psychosociale risico's op het werk. Op basis van deze risicoanalyse treft de werkgever vervolgens de passende preventiemaatregelen om de psychosociale risico's op het werk te bestrijden.

De risicoanalyse van de psychosociale risico's moet worden uitgevoerd op het algemene niveau (a priori). Dit is de algemene risicoanalyse. Deze risicoanalyse moet gebeuren nog voor er zich problemen voordoen en kadert in de globale risicoanalyse van alle risico's die de onderneming uitvoert. Elke onderneming is **verplicht** deze risicoanalyse uit te voeren. In de praktijk wordt aangenomen dat deze risicoanalyse om de vijf jaar moet worden uitgevoerd, maar dat is niet wettelijk bepaald. Het kan dus nodig zijn om de risicoanalyse a priori sneller dan na vijf jaar te herhalen, omdat er bijvoorbeeld grote veranderingen gebeuren in de onderneming die van invloed zijn op de psychosociale risico's. De risicoanalyse moet geënt zijn op de 5 A's. Op basis van deze risicoanalyse wordt een preventieplan opgesteld en moeten concrete preventiemaatregelen genomen worden. Indien instrumenten in deze gids kunnen dienen voor deze algemene risicoanalyse wordt dit ook vermeld op de fiche van het instrument. Hierbij willen we wel vermelden dat de instrumenten in deze inspiratiegids niet officieel erkend worden door de Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg (FOD WASO) als zijnde automatisch goed om te voldoen aan de wettelijke verplichtingen inzake een risicoanalyse (met uitzondering van de Sobane).

- Het schoolbestuur is verplicht om alle betrokkenen te informeren over de risicoanalyse en de preventiemaatregelen.

Om gepast te kunnen reageren of zelfs te anticiperen op onrechtmatige gedragingen van derden beschikt het instellingsbestuur over een bijkomend instrument. Het **register van feiten van derden** is een preventiedocument dat bedoeld is om de risico's die voortvloeien uit het contact met andere personen, te identificeren en te evalueren. Het behouden van het register van feiten van derden is verplicht²⁴. Personeel dat meent schade te ondervinden van contacten met derden, kan een verklaring (beschrijving en data van de feiten) laten opnemen in het register. Tenzij het personeelslid toestemming geeft, wordt zijn identiteit niet vermeld. Ofwel de vertrouwenspersoon, ofwel de interne preventieadviseur psychosociale aspecten, ofwel de interne preventieadviseur (in bepaalde gevallen) houden het register bij. Zij en het instellingsbestuur hebben toegang tot het register. Een voorbeeld van een instrument dat hierop ingaat is 'Buddyboard'. Buddyboard is een digitaal platform om agressie en andere ingrijpende incidenten op het werk te melden en vervolgens de ondersteuning en nazorg binnen de school te stroomlijnen. Het biedt relevante data om het register van feiten van derden relevant en up-to-date te houden. Het instrument geeft zo de nodige handvatten om verder te bouwen aan het welzijn van werknemers. Meer informatie over dit instrument kan in de fiches gevonden worden, *zie fiche 5*.

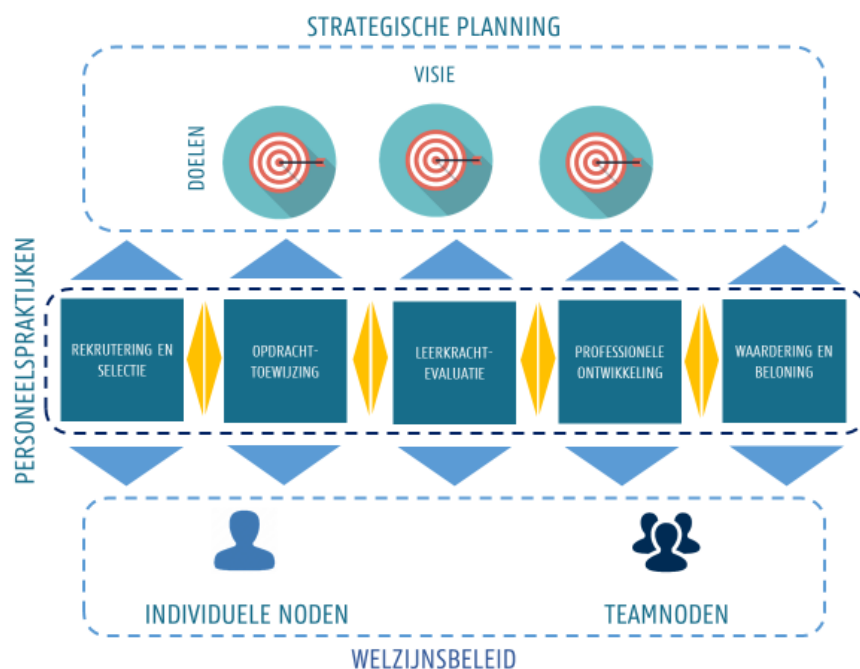
Daarnaast kan er een **risicoanalyse** gebeuren **van een specifieke arbeidssituatie**. Deze risicoanalyse kan nodig zijn nadat een gevaar werd vastgesteld. Bijvoorbeeld wanneer je in een bepaalde dienst of afdeling van een onderwijsinstelling terugkerende conflicten, een toename van de afwezigheden of groot verloop vaststelt. De specifieke risicoanalyse gaat vooral over risico's op collectief niveau. De bedoeling is om individuele en collectieve maatregelen te nemen om het gevaar te beheersen. Op die manier kan je het aantal individuele verzoeken tot interventie voor hetzelfde probleem voorkomen. Eventuele instrumenten die voor zo'n specifieke risicoanalyse zouden kunnen dienen, kunnen gevonden worden in het register 'thematisch overzicht'.

- Wanneer de preventieadviseur psychosociale aspecten bij de analyse wordt betrokken, deelt hij aan het schoolbestuur alleen de anonieme gegevens mee die voortvloeien uit de gesprekken met het personeel.
- Wanneer hij niet bij de analyse wordt betrokken, moet het personeel de mogelijkheid hebben om hun informatie op anonieme wijze mee te delen.

²⁴ Risicoanalyse en preventiemaatregelen bij onrechtmatige gedragingen vanwege derden - Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg:
(https://werk.belgie.be/nl/themas/welzijn-op-het-werk/psychosociale-risicos-op-het-werk/het-preventiebeleid/risicoanalyse-en#toc_heading_1)

4. Link met schoolbeleid en strategisch personeelsbeleid

Strategisch personeelsbeleid is een benadering binnen personeelsbeleid die enerzijds stelt dat **personeelspraktijken** afgestemd zijn op het **strategisch beleid** van de school (i.e. visie, missie, waarden en doelen). De personeelspraktijken worden vertaald in één geïntegreerd systeem waarbij ze afzonderlijk voldoende afgestemd zijn op elkaar; ook wel de **strategische oriëntatie** genoemd²⁵. Anderzijds stelt deze benadering dat aandacht geschonken dient te worden aan het investeren in personeel door in te spelen op hun **specifieke noden**²⁶. Er is met andere woorden sprake van een strategisch personeelsbeleid als een **'gebalanceerde aanpak'** aanwezig is. Een gebalanceerde aanpak binnen onderwijs betekent ten eerste dat er afstemming is tussen het personeelsbeleid en de strategische planning binnen de school (i.e. verticale afstemming), maar ook afstemming van personeelspraktijken onderling (i.e. horizontale afstemming). Ten tweede worden de specifieke noden van personeelsleden niet uit het oog verloren.



Figuur 1. Strategisch personeelsbeleid²⁷

²⁵ Wright, P.M., & McMahan, G.C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2): 295-320.

²⁶ Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.

²⁷ Vekeman, E., Tuytens, M., & Devos, G. (2020). *Belangrijke job demands en job resources in relatie tot het welbevinden en de verloopintentie van leerkrachten*. Steunpunt Onderwijsresearch, Gent.

Er staan vijf personeelspraktijken centraal in onderwijs: 'rekrutering en selectie', 'opdrachttoewijzing', 'personeelsevaluatie', 'professionele ontwikkeling' en 'waardering en beloning' (zie *figuur 1*). Hierbij wijst onderzoek uit dat aspecten binnen deze afzonderlijke personeelspraktijken verbonden kunnen worden met het **psychosociaal welzijn van leraren** (bv. de opdracht die leraren hebben in de school, jobzekerheid, variëteit in de job, werkbelasting, werkcondities)²⁸.

We kunnen dus stellen dat het belangrijk is dat de personeelspraktijken in scholen aandacht hebben voor de individuele noden van het onderwijspersoneel en voor de teamnoden en dat deze wel degelijk kunnen bijdragen aan het psychosociaal welzijn van het team. Er zijn duidelijke argumenten om psychosociaal welzijnsbeleid in scholen in te bedden in het strategisch personeelsbeleid aangezien beiden erop gericht zijn het psychosociaal welzijn van leraren te verhogen en zo kunnen bijdragen aan het goed presteren van leraren.

RANDVOORWAARDEN

Om bovenstaande redenen wordt er in deze inspiratiegids belang gehecht aan de koppeling tussen de personeelspraktijken en de instrumenten. Echter, om psychosociaal welzijnsbeleid in te bedden in het strategisch personeelsbeleid zijn de leiderschapstijl, communicatie en organisatie ook van groot belang. Het zijn eigenlijk de randvoorwaarden om deze gids te gebruiken.

Een eerste randvoorwaarde is de leiderschapstijl. Dit gaat bijvoorbeeld over **transformationeel leiderschap** waarbij de schoolleider motivatie en engagement teweegbrengt bij het onderwijspersoneel. De schoolleider is bovendien ook vertrouwd met de schoolcultuur en de samenstelling van het onderwijspersoneel.

Vervolgens moet er ook sprake zijn van **participatie** van het onderwijspersoneel: het personeel wordt betrokken. Er is een participatieve besluitvorming. Dit betekent dat leerkrachten een mate van betrokkenheid vertonen in de besluitvorming binnen verschillende beleidsdomeinen. Het onderwijspersoneel heeft bijvoorbeeld inspraak in hun opdrachttoewijzing.

Daarnaast moet er open **communicatie** mogelijk zijn tussen de schoolleider en het onderwijspersoneel binnen de school. Er is reflectieve dialoog waar het onderwijspersoneel reflectieve en diepgaande gesprekken kan voeren omtrent de praktijk.

Wie over deze randvoorwaarden meer wil weten, kan dit lezen in vorig onderzoek²⁴.

²⁸ Vekeman, E., Tuytens, M., & Devos, G. (2020). *Belangrijke job demands en job resources in relatie tot het welbevinden en de verloopintentie van leerkrachten*. Steunpunt Onderwijsresearch, Gent.

5. Link met Job Demands-Resources model

Psychosociaal welzijnsbeleid is er op gericht om risico's (bv. stress en burn-out) te reduceren. Dit preventieve aspect is expliciet ingeschreven in de welzijnswetgeving en maakt voorwerp uit van het welzijnsbeleid gericht op de psychosociale aspecten van het werk. Binnen de literatuur is het **Job Demands-Resources model** (of kortweg het JD-R model) één van de meest gehanteerde modellen dat duidt welke factoren binnen de job stress en psychosociaal welzijn van werknemers verklaren. Dit model stelt dat er in alle beroepen twee categorieën van jobkenmerken zijn, namelijk job demands en job resources²⁹.

Job demands worden gedefinieerd als die fysische, sociale of organisatorische aspecten van de job die aanhoudende fysische of mentale inspanning vragen. Omdat deze aspecten aanhoudende inspanning vragen, worden ze verondersteld verband te houden met fysische of psychologische kosten en kunnen ze leiden tot emotionele uitputting.

Voorbeelden van job demands zijn: een hoge werkdruk, oncomfortabele fysieke werkomstandigheden en emotionele uitdagende relaties met leerlingen.

Job resources verwijzen dan naar die fysische, sociale of organisatorische aspecten van de job die helpen bij het bereiken van doelen, die job demands en de gevolgen ervan reduceren en die persoonlijke groei en ontwikkeling stimuleren.

Voorbeelden van job resources zijn: werkzekerheid, ondersteunende werkrelaties met de leidinggevende en collega's, feedback en autonomie.

Gebaseerd op het JD-R model kan er verondersteld worden dat job resources het psychosociaal welzijn van leraren verhogen en de verloopintentie verlagen en dat job demands omgekeerd het psychosociaal welzijn verlagen en de verloopintentie verhogen³⁰. Het is belangrijk op te merken dat uit eerder onderzoek³¹ is gebleken dat factoren zowel een job demands-karakter kunnen hebben (en dus kunnen leiden tot stress) als een job resource-karakter (en dus kunnen leiden tot een hoger psychosociaal welzijn). In het kader van dit onderzoek werd ook een literatuurstudie uitgevoerd omtrent de meest voorkomende job demands en job resources binnen onderwijs zoals gerapporteerd in de internationale onderzoeksliteratuur tussen 2000

²⁹ Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands resources model of burn-out. *Journal of Applied Psychology, 86*, 499-512.

³⁰ Skaalvik, E.M. & Skaalvik, S. (2018). Job demands and job resources as predictors of teacher motivation and well-being. *Soc Psychol Educ 21*, 1251-1275. doi.org/10.1007/s11218-018-9464-8

³¹ Vekeman, E., Tuytens, M., & Devos, G. (2020). *Belangrijke job demands en job resources in relatie tot het welbevinden en de verloopintentie van leerkrachten*. Steunpunt Onderwijs onderzoek, Gent.

Devos, G., Vanblaere, B., & Bellemans, L. (2018). *Stress en welbevinden bij schoolleiders: een analyse van bepalende factoren en van vereiste randvoorwaarden*. Steunpunt Onderwijs onderzoek, UGent.

en 2021. Meer gedetailleerde informatie over deze literatuurstudie en de gevonden job demands en job resources kan u lezen in het rapport van dit onderzoek³².

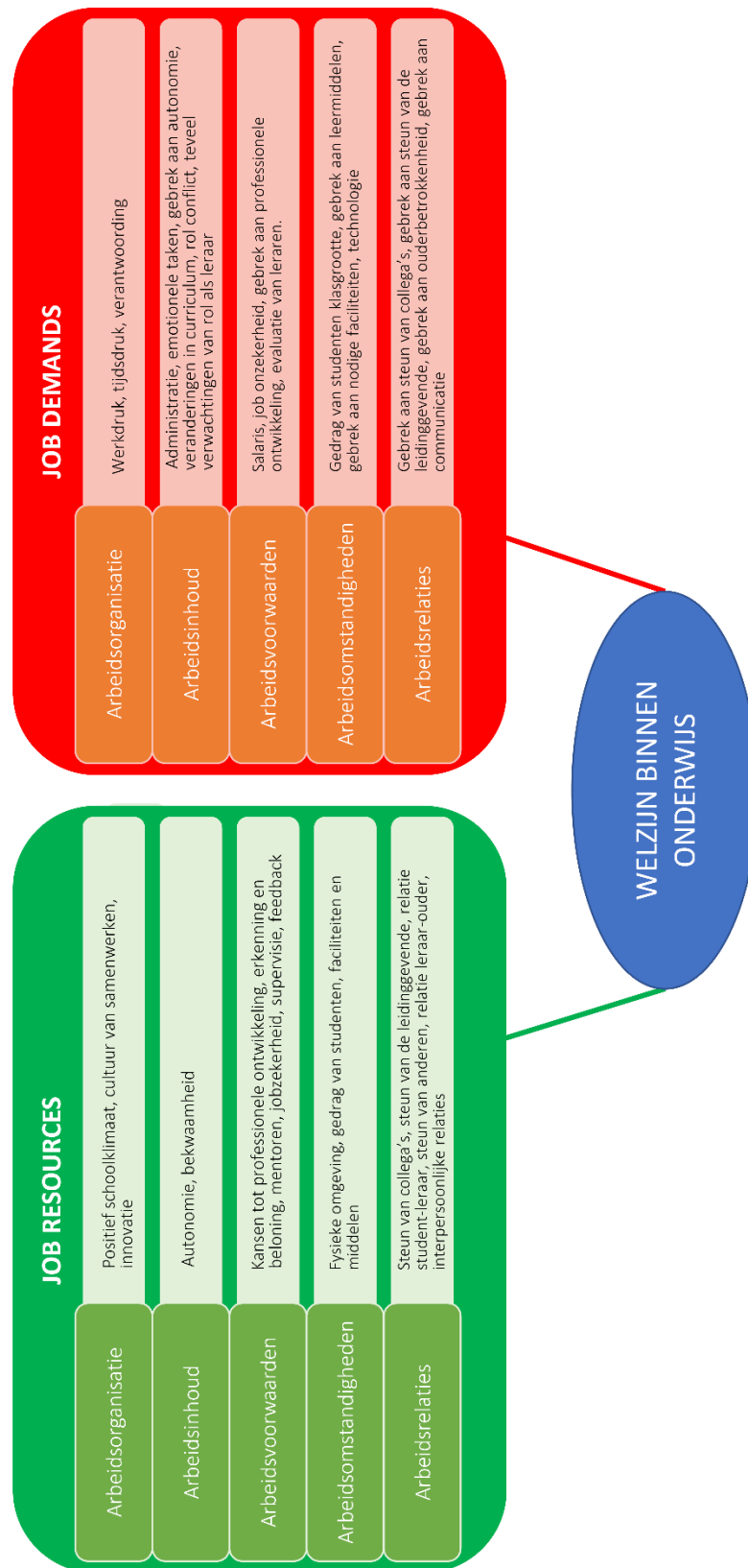
Ook binnen **Vlaams onderwijsonderzoek** naar stress en psychosociaal welzijn bij onderwijsprofessionals werd de bruikbaarheid van het JD-R model voor de Vlaamse onderwijscontext reeds aangetoond³³.

Welzijnsbeleid heeft ook dan ook best aandacht voor de job demands en job resources binnen de 5 A's (zie *figuur 2*). De job resources en job demands waar een instrument op inzet, zullen ook worden weergegeven in het instrumentarium.

³²Moens, M., Depoorter, A., Vandaele, F., Vanblaere, B., Devos, G., & Tuytens, M. (2022). *Psychosociaal welzijnsbeleid als onderdeel van strategisch personeelsbeleid: wetenschappelijk rapport.*

³³ Devos, G., Vanblaere, B., & Bellemans, L. (2018). *Stress en welbevinden bij schoolleiders: een analyse van bepalende factoren en van vereiste randvoorwaarden.* Steunpunt Onderwijsonderzoek, UGent.

Vekeman, E., Tuytens, M., & Devos, G. (2020). *Belangrijke job demands en job resources in relatie tot het welbevinden en de verloopintentie van leerkrachten.* Steunpunt Onderwijsonderzoek, Gent.



Figuur 2. Job resources en job demands gekoppeld aan de 5 A's o.b.v. de resultaten van de literatuurstudie.

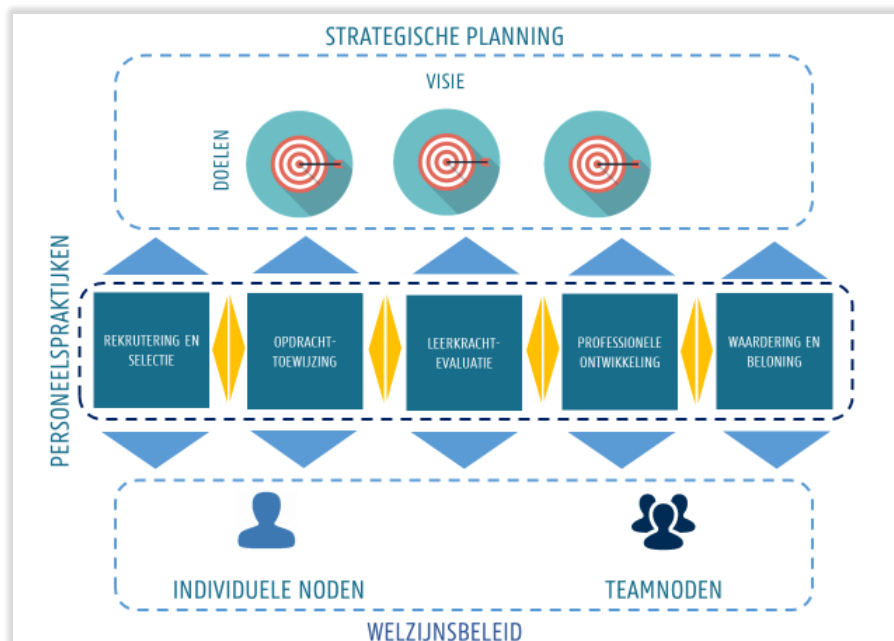
DEEL II:
Instrumentarium

Duiding bij instrumenten en fiches

1. Categorieën van instrumenten

Instrumenten worden in deze inspiratiegids ingedeeld volgens verschillende categorieën. De categorieën zijn gemaakt op basis van de figuur hieronder (zie figuur 3) en zijn:

- Instrumenten gelinkt aan één of meerdere personeelspraktijk(en)
- Instrumenten die niet specifiek aan één of meerdere personeelspraktijk(en) gelinkt zijn, maar eerder ingezet kunnen worden in het algemene welzijnsbeleid van de school.



Figuur 3. Strategisch personeelsbeleid

1.1 Personeelspraktijken

Het merendeel van de instrumenten kunnen specifiek gelinkt worden aan één of meerdere personeelspraktijken. Er zijn vijf verschillende personeelspraktijken: (1) rekrutering en selectie, (2) opdrachttoewijzing, (3) personeelsevaluatie, (4) professionele ontwikkeling en (5) waardering en beloning. Hieronder worden deze vijf personeelspraktijken apart beschreven. Het is echter belangrijk om te vermelden dat personeelspraktijken niet los staan van elkaar. De ene personeelspraktijk vloeit als het ware over in de andere. Dit betekent uiteraard dat instrumenten vaak binnen verschillende personeelspraktijken benut kunnen worden, afhankelijk van het doel dat de gebruiker voor ogen heeft. Dit wordt bij de verschillende instrumenten telkens geduid.

1.1.1 Rekrutering en selectie

Een eerste personeelspraktijk is **rekrutering en selectie**. Rekrutering is het proces waarbij een organisatie een groep gekwalificeerde kandidaten voor een bepaalde functie bijeenbrengt. Dit is de eerste stap in een aanwervingsprocedure. Belangrijk bij het rekruteren van kandidaten is:

- (1) om enkel kandidaten te rekruteren die geschikt zijn voor de functie en
- (2) om voldoende kandidaten te rekruteren.

Zodra er voldoende kwaliteitsvolle kandidaten zijn gerekruteerd, komt het erop aan om de meest geschikte kandidaat te selecteren. Tijdens het selectieproces neem je met andere woorden de beslissing over het wel of niet aanstellen van kandidaten. Scholen brengen hierbij naast brede pedagogische en inhoudelijke kennis ook specifieke competenties van personeelsleden in rekening die aansluiten bij de strategische planning (missie, visie, waarden, organisatiedoelen (of prioriteiten)). Het selectieproces wordt als een zeer bepalende stap gezien voor de kwaliteit van een organisatie en is zeker geen gemakkelijke stap. Binnen een bepaald tijdsbestek zicht krijgen op de geschiktheid van de kandidaat is immers niet evident.

Het rekruteren en selecteren van kandidaten gebeurt het best op een strategische manier. Bij strategisch rekruteren en selecteren houd je enerzijds rekening met het strategisch beleid van de school en anderzijds met de individuele noden en wensen van kandidaten. Er wordt met andere woorden nagegaan of een leraar of onderwijspersoneelslid past binnen de school, maar ook hoe die zichzelf ziet binnen de school.

Een **voorbeeld** van een instrument bij deze personeelspraktijk is 'My Talent Builder'.

Met behulp van deze online vragenlijst gaat de schoolleider op zoek naar de talenten van (toekomstige) medewerkers. Meer informatie over dit instrument kan in de fiches gevonden worden: *zie fiche 24*.

1.1.2 Opdrachttoewijzing

Een tweede personeelspraktijk is **opdrachttoewijzing**. Wanneer een geschikte kandidaat is geselecteerd, wordt op een strategische manier een opdracht toegewezen aan de nieuwe collega. De opdracht van bijvoorbeeld een leraar kan bestaan uit zowel een lesopdracht aan één of meerdere klassen als taken of verantwoordelijkheden die het lesgeven overstijgen (bv. mentor, jaarcoördinator, klastitularis, zorgleraar, beleidsondersteuner) en bijkomende engagementen (bv. engagement in werkgroep, toezichten, ...). Bovendien kunnen (of moeten) opdrachten van personeelsleden soms wijzigen, vaak bij de start van een nieuw schooljaar, omwille van diverse redenen en spelen uiteenlopende factoren een rol bij het toewijzen van opdrachten. Bij een strategische opdrachttoewijzing en opdrachtwijziging wordt zo veel mogelijk rekening gehouden met (1) de noden en wensen van personeelsleden en (2) het strategisch beleid van de school.

Een **voorbeeld** van een instrument dat kan ingezet worden bij deze personeelspraktijk is de 'Handleiding takenruilbeurs i.f.v. jobcrafting',

waarbij de schoolleider de taken in het team zodanig wil toewijzen aan medewerkers dat deze mooi aansluiten bij ieders sterktes en drijfveren. Dit kan in de eerste plaats nuttig zijn voor taken zoals het engagement in werkgroepen, verdeling van toezichten of begeleiding van extra activiteiten. Elke personeelslid bekijkt of er taken zijn die hij van een ander zou kunnen overnemen of met een ander kan ruilen. Dat kunnen er één of meerdere zijn van één of van meerdere collega's. Meer informatie over dit instrument kan in de fiches gevonden worden, *zie fiche 20*.

1.1.3 Personeelsevaluatie

Een derde personeelspraktijk is **personeelsevaluatie**. Personeelsevaluatie kan zowel een summatief (evaluatiegesprek met evaluatieverslag) als formatief (functioneringsgesprekken) doeleinde hebben. In essentie zorgt deze praktijk ervoor dat personeelsleden kunnen worden gewezen op hun verantwoordelijkheden en is het een middel dat kan worden ingezet om de praktijk van personeelsleden bespreekbaar te maken en te verbeteren. Uit onderzoek weten we dat formatieve personeelsevaluatie kan bijdragen aan de waardering van personeelsleden en dat het personeelsleden aanzet tot zelfreflectie en professionalisering. In deze gids gaan instrumenten met het label 'formatieve personeelsevaluatie' steeds over dat formatieve element, waarmee voornamelijk verwezen wordt naar functioneringsgesprekken.

Ook formatieve personeelsevaluatie kan strategisch worden ingevuld, wat betekent dat tijdens functioneringsgesprekken of klasobservaties aandacht is voor zowel de strategische planning (missie, visie, waarden, organisatiedoelen (of prioriteiten)) binnen de school als de individuele noden en wensen van de leraar of onderwijspersoneelslid.

De **'Handleiding moeilijke gesprekken'** is een voorbeeld van een instrument dat aansluit bij deze personeelspraktijk.

In deze bundel worden een aantal handvaten gegeven voor evaluatoren, leidinggevend en voor wie het nodig heeft om zich zo goed mogelijk voor te bereiden op moeilijke gesprekken zonder de professionele relatie met het personeelslid of een collega in gevaar te brengen. Meer informatie over dit instrument kan in de fiches gevonden worden, *zie fiche 19*.

1.1.4 Professionele ontwikkeling

De vierde personeelspraktijk is **professionele ontwikkeling**. Professionele ontwikkeling is een personeelspraktijk die continue professionalisering en dus levenslang leren van personeelsleden stimuleert. Deze personeelspraktijk dient te worden afgestemd op het strategisch personeelsbeleid van de school. Concreet betekent dit dat de professionele ontwikkelingsactiviteiten binnen de school zijn afgestemd op de strategische planning (missie, visie, waarden, organisatiedoelen (of prioriteiten)) en de professionele ontwikkelingsnoden en wensen van personeelsleden. Zowel scholen als personeelsleden zelf kunnen met andere woorden beslissingen nemen waarover personeelsleden gaan leren; dit zowel onder de vorm

van informele als formele leeractiviteiten. Professionele ontwikkeling kan zowel focussen op individueel leren als op teamleren. Onderstaand voorbeeld wordt gebruikt als professionaliseringsmoment voor het hele team.

Een voorbeeld van een instrument bij deze personeelspraktijk is 'BRRAND'.

BRRAND is een interventietheater dat ingezet kan worden als professionaliseringsmoment voor een team of sub-team. Enerzijds is het groepsvormend omdat er samen gecreëerd wordt, anderzijds worden werkdruk en burn-out bespreekbaar gemaakt en vergroten het spelen en het kijken het begrip en de solidariteit in het team. Dit gebeurt op een speelse en motiverende manier. Meer informatie over dit instrument kan in de fiches gevonden worden, zie fiche 4.

1.1.5 Waardering en beloning

Een laatste personeelspraktijk is **waardering en beloning** van personeelsleden. Waarderen en belonen betekent veel meer dan een materiële of financiële beloning, mede ook omdat dit in het onderwijs zo goed als onmogelijk is aangezien er voor onderwijspersoneel vaste salarisschalen zijn. De directie kan dus niet zomaar beslissen om iemand een financiële bonus te geven. Kleine dingen zoals een mondelinge waardering en een kleine traktatie of attentie kunnen echter ook een grote betekenis hebben voor personeelsleden. Daarnaast loont investeren in strategisch waarderen en belonen. Strategisch waarderen en belonen betekent dat de school aandacht heeft voor zowel het complimenteren als het vieren van het succes (1) van individuele personeelsleden en dat (2) van (groepen van) personeelsleden die zich inzetten om het strategisch beleid van de school te doen slagen.

Een voorbeeld van een instrument dat aansluit bij deze personeelspraktijk is 'Werkbalans'.

De vragenlijst dient om de job in kaart te brengen en een volledige kijk op de energiegevers en -nemers te krijgen. Er zijn verschillende elementen waarop gefocust wordt. Eén van de elementen waarin de link met 'waarderen en belonen' heel duidelijk is, is 'Mijn directeur waardeert me'. Meer informatie over dit instrument kan in de fiches gevonden worden, zie fiche 46.

1.2 Instrumenten die niet specifiek aan één of meerdere personeelspraktijk(en) gelinkt zijn

Daarnaast zijn er ook instrumenten die ingedeeld zijn in de categorie 'instrumenten die niet specifiek aan één of meerdere personeelspraktijk(en) gelinkt zijn, maar eerder ingezet kunnen worden in het algemene welzijnsbeleid van de school'. Deze instrumenten dragen bij tot het uitbouwen van een goed psychosociaal welzijnsbeleid van de school zonder op een specifieke personeelspraktijk te focussen. Het betreft instrumenten die bijvoorbeeld helpen met het beleid te voeren tot voorkoming van psychosociale risico's of die focussen op burn-out of stress in het algemeen. Deze instrumenten zijn niet te koppelen aan specifieke personeelspraktijken.

Een **voorbeeld** van een instrument dat aansluit bij deze categorie is 'Wellfie'.

Wellfie is een online tool die scholen een totaalbeeld van het werkvermogen laat zien. Wellfie helpt daarbij om het werkvermogen bij het onderwijspersoneel te verbeteren, zodat zij zo lang mogelijk productief en met zin aan het werk blijven. Zowel de schoolleider(s) als het onderwijspersoneel vullen een vragenlijst in. De schoolleider krijgt na afloop meteen aangepaste tips en suggesties om het werkvermogen te verbeteren. De schoolleider ontvangt naast gerichte feedback ook een groepsrapport met een overzicht van de resultaten van de medewerkers. Bouwen aan het werkvermogen is immers een gedeelde verantwoordelijkheid: de schoolleider biedt kansen en middelen, de medewerker koestert zijn gezondheid en werkt mee aan een goed werkklimaat. Meer informatie over dit instrument kan in de fiches gevonden worden, *zie fiche 44*.

2. Duiding bij informatie op de fiches

De informatie die in de fiches van de instrumenten wordt opgenomen, zal hieronder uitgelegd worden aan de hand van de cijfers op de voorbeeldfiche (zie *figuur 3*). De cijfers op de voorbeeldfiche verwijzen telkens naar de nummering van de titels in dit hoofdstuk. Indien u bijvoorbeeld graag meer informatie wil over het type instrument, kan u dit terugvinden onder titel 2.4: 'Type instrument'.

The image shows a screenshot of a fiche for an instrument. The layout is as follows:

- 1** Titel van het instrument Fiche x
- 2** Auteur:
Link naar instrument:
- 3** Job Demands en Job Resources
Demands Resources
- 4** Type instrument
- 5** Te gebruiken op het niveau van
- 6** Gebruik
- 7** Informatie over kostprijs
- 8** Personeelspraktijk
- 9** Uitleg instrument
 - 9.1 Omschrijving van het instrument
 - 9.2 Link met strategisch personeelsbeleid
 - 9.3 Randvoorwaarden

Figuur 3. Voorbeeldfiche instrument

2.1 Titel

Bovenaan elke fiche staat de naam van het instrument. Wij nemen in deze gids steeds de letterlijke naam van het instrument over. Dat betekent dat het dus ook mogelijk is dat de naam van het instrument in het Engels staat. Eén van de criteria om een instrument op te nemen in deze gids was dat een Nederlandstalige versie beschikbaar is. Dus ondanks dat er soms een Engelstalige titel is, zal het instrument steeds Nederlandstalig zijn.

2.2 Auteur

Onder de titel is de auteur of de ontwikkelaar van het instrument opgenomen in de fiche.

2.3 Job demands en job resources

Op de fiche staat een tabel met de job resources en job demands waarop dat instrument specifiek kan inzetten. Zo zal er bij het instrument 'Het Sensoa Vlaggensysteem' als job demand *grensoverschrijdend gedrag* staan. Het Sensoa Vlaggensysteem is namelijk een instrument om seksueel gedrag bespreekbaar te maken, correct in te schatten en gepast te reageren. Meer uitleg over specifieke job demands en job resources is terug te vinden in het wetenschappelijk rapport van dit onderzoek ³⁴.

2.4 Type instrument

Onder 'type instrument' zijn er verschillende opties. Wat voor soort instrument ingezet wordt, hangt immers af van het beoogde doel. Bij kleine groepen bijvoorbeeld is een kwantitatieve benadering met een vragenlijst vaak minder geschikt. Het is mogelijk om dan onmiddellijk te zoeken naar kwalitatieve belevingsinformatie of oplossingen. Hieronder geven we meer informatie per type instrument.

³⁴ Moens, M., Depoorter, A., Vandaele, F., Vanblaere, B., Devos, G., & Tuytens, M. (2022). *Psychosociaal welzijnsbeleid als onderdeel van strategisch personeelsbeleid: wetenschappelijk rapport*.

2.4.1 Vragenlijst

Een eerste type instrument is de vragenlijst. Het kan hierbij gaan over zowel gesloten vragen als open vragen. Een vragenlijst is een analyse-instrument waarmee de belangrijkste risicofactoren of positieve zaken geobjectiveerd kunnen worden, vaak voor een grote groep teamleden. Een volledige diagnose maken waarvan op basis een preventieplan opgemaakt kan worden, kan wanneer de vragenlijst gecombineerd wordt met een kwalitatieve benadering waarbij de arbeidssituaties geobserveerd worden en de schoolleider individuele en/of collectieve gesprekken voert.

Het is mogelijk het onderzoek te laten uitvoeren door een externe expert, vooral wanneer de anonimiteit en vertrouwelijkheid van de gegevens gewaarborgd moeten worden.



Indien een vragenlijst een goede eerste aanzet kan zijn voor een risicoanalyse, zal dit steeds op de fiche van het instrument vermeld worden. Niet alle vragenlijsten kunnen namelijk dienen als risicoanalyse. Er worden eigenlijk officieel geen tools erkend door de Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg (FOD WASO) als zijnde automatisch goed om te voldoen aan de wettelijke verplichtingen inzake een risicoanalyse (met uitzondering van de Sobane).

2.4.2 Handleiding

Een tweede type instrument is de handleiding. Een handleiding legt uit hoe iets moet gebeuren. Dit soort instrumenten geven handvaten aan het beoogde doel.

2.4.3 Reflectietool

Een derde type instrument is de reflectietool. Het woord 'reflectietool' zegt eigenlijk zelf wat het is: een tool die de reflectie over de eigen competenties/acties aanmoedigt. Het doel van een reflectietool is om te reflecteren over welke kennis, vaardigheden en/of attitudes al zijn verworven en hoe deze kunnen worden verbeterd.

2.4.4 Gespreksleidraad

De gespreksleidraad is een vierde type instrument. Een gespreksleidraad is opgesteld voor het voeren van een semigestructureerd gesprek. Een leidraad kan gebruikt worden door schoolleider of in team. Het omvat zowel tips en handvaten rond gesprekstechnieken als een overzicht van belangrijke thema's en vragen die in dergelijk gesprek aan bod kunnen komen. De thema's en de timing van opeenvolgende gesprekken wordt beschreven. Het is belangrijk dat de schoolleider of de teamleden de leidraad vooraf doornemen en – indien mogelijk – inoefenen in een veilige omgeving. De leidraad kan erg formeel lijken. Het staat diegene die hem wil gebruiken dan ook vrij om de vraagstelling, met behoud van de aangegeven thema's, volgens de eigen persoonlijke stijl vorm te geven.

2.4.5 Coachingsinstrument

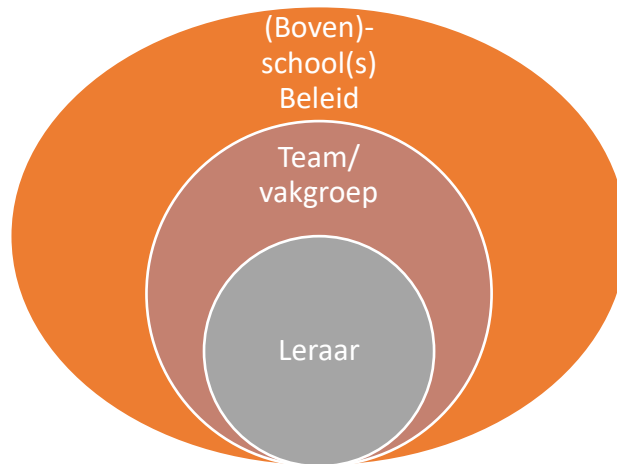
Een coachingsinstrument is een instrument dat helpt bij het coachen. Dat betekent dat een schoolleider dit bijvoorbeeld kan inzetten om personeelsleden te ondersteunen bij hun eigen ontwikkeling en functioneren. De focus bij een coachingsinstrument ligt vooral op het zelfsturende aspect.

2.4.6 Methodiek

Een zesde type instrument is de methodiek. Een methodiek is gebaseerd op theorieën en wordt gebruikt om een bepaald doel te bereiken. Methodieken bestaan niet uit één wijze van doen (zoals een methode), maar zijn een combinatie van verschillende wijzen. Een methodiek verschilt van handleiding aangezien een handleiding niet gebaseerd is op een theorie.

2.5 Te gebruiken door

Er zijn drie mogelijke niveaus op welke een instrument gebruikt kan worden. Om de niveaus duidelijk te maken, wordt dit weergegeven op een figuur en wordt er per niveau ook uitleg gegeven.



2.5.1 (Boven)school(s) beleid

Het eerste niveau waarvoor het instrument kan gebruikt worden, is op niveau van het bovenschools beleid of het schoolbeleid. Het gaat over de leidinggevende of het leidinggevende team van een school, scholengemeenschap of schoolbestuursniveau. Zij zijn verantwoordelijk voor de vorming van de hoofdlijnen binnen het beleid en de communicatie met andere betrokken personen. Het is sterk afhankelijk van school tot school wie deze leidinggevende of leidinggevend team is.

2.5.2 Team/vakgroep

Niveau twee is het niveau van het schoolteam of de vakgroepen. Denk hierbij aan instrumenten die worden ingevuld door alle personeelsleden en die dan achteraf in team vergeleken kan worden.

2.5.3 Leraar

Het derde niveau is het niveau van de leraar of een ander personeelslid als individu.

2.6 Gebruik

Een instrument kan gebruikt worden op drie verschillende manieren: als nulmeting, preventief of curatief. Hieronder wordt uitgelegd wat er precies bedoeld wordt met deze termen.

2.6.1 Beginsituatieanalyse (nulmeting)

Een beginsituatieanalyse is een inventarisatie van de huidige situatie waarbij de resultaten worden meegenomen als uitgangspunt voor verder onderzoek en acties. De beginsituatieanalyse is meestal de eerste stap in het verbeter- en veranderproces en brengt de huidige situatie in kaart. Als er geen gegevens zijn over de huidige situatie is het moeilijk om te zien of latere veranderingen daadwerkelijk resultaat hebben gehad. Er is immers geen vergelijkingsmateriaal van de beginsituatie. Een beginsituatieanalyse zorgt er dus voor dat er wel gegevens van de beginsituatie zijn, zodat er na het doorvoeren van verbeteringen/veranderingen een vergelijking gemaakt kan worden.

2.6.2 Preventief

Instrumenten preventief gebruiken betekent dat je ervoor zorgt dat iets niet zal gebeuren, dat iets voorkomen wordt. Globaal komt het erop neer dat men probeert te voorkomen dat een probleem zich voordoet.

2.6.3 Curatief

Curatief betekent letterlijk 'genezend'. In deze context betekent het dat een instrument wordt ingezet om te helpen bij de werking wanneer er een probleem is. Er is reeds een probleem vastgesteld en het instrument zal helpen om het probleem aan te pakken. Instrumenten op een curatieve manier inzetten betekent een verbetering ten opzichte van de toekomstige toestand. Het doel is om alle eventuele andere vormen van problemen zo lang mogelijk uit te stellen.

2.7 Gratis of betalend

Daarnaast wordt steeds aangegeven of het instrument al dan niet betalend is. Wanneer een instrument betalend is, wordt er ook een richtprijs gegeven of aangegeven waar informatie over de richtprijs verkregen kan worden. De prijs is vaak afhankelijk van de grootte van de school en het aantal teamleden.

2.8 Personeelspraktijk

2.8.1 Personeelspraktijken

Er zijn vijf verschillende personeelspraktijken: (1) rekrutering en selectie, (2) opdrachttoewijzing, (3) personeelsevaluatie, (4) professionele ontwikkeling en (5) waardering en beloning. Op fiches van instrumenten die specifiek gelinkt zijn aan personeelspraktijken, is de betreffende personeelspraktijk (of praktijken) is dit terug te vinden onder 'link met strategisch personeelsbeleid'.

2.8.2 Niet gelinkt aan specifieke personeelspraktijken

Daarnaast zijn er ook instrumenten die bijdragen tot het uitbouwen van een goed psychosociaal welzijnsbeleid van de school zonder op een specifieke personeelspraktijk te focussen. Op de fiches van dit soort instrumenten staat er bij '*personeelspraktijk*' dat het niet gelinkt is aan specifieke personeelspraktijken.

2.9 Uitleg instrument

2.9.1 Omschrijving van het instrument

In het deel 'omschrijving van het instrument' wordt er steeds wat uitleg over het instrument gegeven.

2.9.2 Link met strategisch personeelsbeleid

Zoals hierboven uitgelegd wordt in elke fiche de link uitgelegd tussen het instrument en het strategisch personeelsbeleid.

2.9.3 Randvoorwaarden

Tenslotte worden er ook eventuele randvoorwaarden opgenomen op de fiches. Deze randvoorwaarden zijn belangrijk om het instrument goed te kunnen implementeren. Een voorbeeld van een randvoorwaarde is de vermelding dat een instrument niet specifiek ontwikkeld is voor de onderwijscontext, waardoor de taal niet onderwijsspecifiek is.

Registers instrumenten

We voorzien verschillende registers, zodat het makkelijker is om instrumenten te zoeken binnen het instrumentarium. De instrumenten staan per categorie steeds alfabetisch gerangschikt.

1. Overzicht in alfabetische volgorde

Instrument	Nummer	Type instrument	Proces	Niveau	Thema
Agressiescan	Fiche 1	Vragenlijst	Beginsituatieanalyse	Team/Vakgroep	Grensoverschrijdend gedrag Gedrag van leerlingen/studenten
Beleid rond mentaal welbevinden op het werk	Fiche 2	Handleiding Coachingsinstrument Reflectietool	Preventief Beginsituatieanalyse	(Boven)school(s) beleid	
Beleidsplan ter bevordering van het welzijn en welbevinden in onderwijsinstellingen	Fiche 3	Handleiding	Preventief	(Boven)school(s) beleid	
BRRAND	Fiche 4	Methodiek	Preventief Curatief	Team/Vakgroep	Tijds/werkdruk Positief schoolklimaat
BuddyBoard	Fiche 5	Methodiek Handleiding	Preventief Curatief	Leraar Team/Vakgroep	Grensoverschrijdend gedrag
Burnout Assessment Tool (BAT)	Fiche 6	Vragenlijst	Beginsituatieanalyse	Leraar Team/Vakgroep	Tijds/werkdruk
COBHRA	Fiche 7	Vragenlijst	Beginsituatieanalyse	(Boven)school(s) beleid	Grensoverschrijdend gedrag
Digitale stress	Fiche 8	Vragenlijst	Beginsituatieanalyse	Leraar Team/Vakgroep	Tijds/werkdruk
E-learning om de eerste stappen op vlak van welzijn op het werk te zetten	Fiche 9	Methodiek	Preventief	(Boven)school(s) beleid	
Eerste hulp voor meer psychosociaal welzijn in kmo's	Fiche 10	Gespreksleidraad Handleiding	Preventief Curatief	Team/Vakgroep	

Instrument	Nummer	Type instrument	Proces	Niveau	Thema
EHBBO Zakboekje	Fiche 11	Handleiding	Preventief Curatief	Leraar Team/Vakgroep (Boven)school(s) beleid	Tijds/werkdruk
En dan nu: tijd voor deconnectie	Fiche 12	Handleiding	Beginsituatieanalyse	Team/Vakgroep	Tijds/werkdruk
Functioneringsgesprekstool: de hand	Fiche 13	Reflectietool	Preventief	(Boven)school(s) beleid	
Geluksdriehoek	Fiche 14	Reflectietool Vragenlijst Handleiding	Preventief Curatief	Leraar Team/Vakgroep	Positief schoolklimaat
Gezond vergaderen	Fiche 15	Methodiek	Preventief	Team/Vakgroep	Positief schoolklimaat
Gids voor de preventie van psychosociale risico's op het werk	Fiche 16	Handleiding Methodiek	Preventief	(Boven)school(s) beleid	
Grenswijs	Fiche 17	Methodiek	Beginsituatieanalyse	(Boven)school(s) beleid	Grensoverschrijdend gedrag
Handleiding loopbaangesprek LONT	Fiche 18	Reflectietool Gespreksleidraad	Preventief	(Boven)school(s) beleid	
Handleiding moeilijke gesprekken	Fiche 19	Handleiding Gespreksleidraad	Preventief	(Boven)school(s) beleid	
Handleiding takenruilbeurs i.f.v. jobcrafting	Fiche 20	Handleiding	Preventief	Team/Vakgroep	Job controle
Hoe aan psychosociaal welzijn werken? Toolkit voor de opleider	Fiche 21	Handleiding Reflectietool Gespreksleidraad	Preventief Curatief	(Boven)school(s) beleid	

Instrument	Nummer	Type instrument	Proces	Niveau	Thema
Kalm in de klas	Fiche 22	Handleiding	Preventief	Leraar Team/Vakgroep	Gedrag van leerlingen/studenten
Knipperlichten Psychosociale Risico's	Fiche 23	Reflectietool Gespreksleidraad Vragenlijst	Beginsituatieanalyse Preventief	(Boven)school(s) beleid	
My Talent Builder	Fiche 24	Handleiding Coachingsinstrument	Preventief	Team/Vakgroep (Boven)school(s) beleid Leraar	Job controle
Online hulp apps	Fiche 25	Reflectietool	Preventief	Leraar	Positief schoolklimaat
Psychosociaal welzijn De ultieme handleiding IDEWE	Fiche 26	Vragenlijst Methodiek Handleiding	Beginsituatieanalyse Preventief	(Boven)school(s) beleid	
Risicoanalyse Psychosociale Aspecten (RASPI)	Fiche 27	Vragenlijst	Beginsituatieanalyse	(Boven)school(s) beleid	
Road to Happiness	Fiche 28	Methodiek	Preventief Curatief	(Boven)school(s) beleid	
Scholen slim organiseren	Fiche 29	Handleiding Methodiek	Beginsituatieanalyse Preventief	Team/Vakgroep	
Sensoa Vlaggensysteem	Fiche 30	Handleiding	Preventief Curatief	Leraar Team/Vakgroep	Grensoverschrijdend gedrag
Sneltest werkdruk	Fiche 31	Vragenlijst	Beginsituatieanalyse	Leraar Team/Vakgroep	Tijds/werkdruk
SOBANE-strategie - Psychosociale aspecten	Fiche 32	Handleiding Methodiek	Curatief Preventief	(Boven)school(s) beleid	

Instrument	Nummer	Type instrument	Proces	Niveau	Thema
Stappenplan welzijnsbeleid op school	Fiche 33	Handleiding	Preventief	(Boven)school(s) beleid	
Startkracht	Fiche 34	Coachingsinstrument	Preventief	Leraar	
Team(veer)kracht	Fiche 35	Methodiek Coachingsinstrument	Preventief Curatief	Team/Vakgroep	Positief schoolklimaat
Tijd voor Agressiebeleid	Fiche 36	Handleiding	Preventief Curatief	Team/Vakgroep	Grensoverschrijdend gedrag Gedrag van leerlingen/studenten
Tools voor loopbaanontwikkeling (LONT)	Fiche 37	Reflectietool Gespreksleidraad Handleiding	Preventief	Leraar (Boven)school(s) beleid	Job controle
Verbeterbord	Fiche 38	Handleiding Methodiek	Preventief	Team/Vakgroep	Tijds/werkdruk
Verken jezelf	Fiche 39	Vragenlijst Reflectietool	Beginsituatieanalyse	Leraar Team/Vakgroep	Job controle
Vragenlijst loopbaancompetenties	Fiche 40	Vragenlijst	Beginsituatieanalyse Preventief	Leraar	Job controle
Vragenlijst over Werkbaarheid	Fiche 41	Vragenlijst	Beginsituatieanalyse	Leraar	Tijds/werkdruk
Waardevol werk	Fiche 42	Handleiding Reflectietool	Preventief	Leraar Team/Vakgroep (Boven)school(s) beleid	Tijds/werkdruk
Wellbe	Fiche 43	Vragenlijst	Beginsituatieanalyse	(Boven)school(s) beleid	

Instrument	Nummer	Type instrument	Proces	Niveau	Thema
Wellfie	Fiche 44	Vragenlijst	Beginsituatieanalyse	(Boven)school(s) beleid	
Werkbaar werk	Fiche 45	Handleiding	Preventief	Team/Vakgroep	
Werkbalans	Fiche 46	Vragenlijst	Preventief Curatief	Leraar	Tijds/werkdruk
Werkherhating na afwezigheid wegens medische redenen	Fiche 47	Handleiding	Curatief	(Boven)school(s) beleid	
Werkmeter	Fiche 48	Vragenlijst	Beginsituatieanalyse	(Boven)school(s) beleid	
Wijzer werkbare scholen	Fiche 49	Handleiding Coachingsinstrument Methodiek	Preventief	(Boven)school(s) beleid Team/Vakgroep	Positief schoolklimaat
Zelfscan: Hoe voorkomt jouw school conflict en polarisering?	Fiche 50	Vragenlijst	Preventief	Team/Vakgroep	Grensoverschrijdend gedrag

2. Overzicht volgens type instrument

2.1 Vragenlijst

Instrument	Nummer
Agressiescan	Fiche 1
Burnout Assessment Tool (BAT)	Fiche 6
COBHRA	Fiche 7
Digitale stress	Fiche 8
Geluksdriehoek	Fiche 14
Knipperlichten Psychosociale Risico's	Fiche 23
Psychosociaal welzijn De ultieme handleiding IDEWE	Fiche 26
Risicoanalyse Psychosociale Aspecten (RASPI)	Fiche 27
Sneltest werkdruk	Fiche 31
Verken jezelf	Fiche 39
Vragenlijst loopbaancompetenties	Fiche 40
Vragenlijst over Werkbaarheid	Fiche 41
Wellbe	Fiche 43
Wellfie	Fiche 44
Werkbalans	Fiche 46
Werkmeter	Fiche 48
Zelfscan: Hoe voorkomt jouw school conflict en polarisering?	Fiche 50

2.2 Handleiding

Instrument	Nummer
Beleid rond mentaal welbevinden op het werk	Fiche 2
Beleidsplan ter bevordering van het welzijn en welbevinden in onderwijsinstellingen	Fiche 3
BuddyBoard	Fiche 5
Eerste hulp voor meer psychosociaal welzijn in kmo's	Fiche 10
EHBBO Zakboekje	Fiche 11
En dan nu: tijd voor deconnectie	Fiche 12
Geluksdriehoek	Fiche 14
Gids voor de preventie van psychosociale risico's op het werk	Fiche 16
Handleiding moeilijke gesprekken	Fiche 19
Handleiding takenruilbeurs i.f.v. jobcrafting	Fiche 20
Hoe aan psychosociaal welzijn werken? Toolkit voor de opleider	Fiche 21
Kalm in de klas	Fiche 22
My Talent Builder	Fiche 24
Psychosociaal welzijn De ultieme handleiding IDEWE	Fiche 26
Scholen slim organiseren	Fiche 29
Sensoa Vlaggensysteem	Fiche 30
SOBANE-strategie - Psychosociale aspecten	Fiche 32
Stappenplan welzijnsbeleid op school	Fiche 33
Tijd voor Agressiebeleid	Fiche 36
Tools voor loopbaanontwikkeling (LONT)	Fiche 37
Verbeterbord	Fiche 38
Waardevol werk	Fiche 42
Werkbaar werk	Fiche 45
Werkhervatting na afwezigheid wegens medische redenen	Fiche 47
Wijzer werkbare scholen	Fiche 49

2.3 Reflectietool

Instrument	Nummer
Beleid rond mentaal welbevinden op het werk	Fiche 2
Functioneringsgesprekstool: de hand	Fiche 13
Geluksdriehoek	Fiche 14
Handleiding loopbaangesprek LONT	Fiche 18
Hoe aan psychosociaal welzijn werken? Toolkit voor de opleider	Fiche 21
Knipperlichten Psychosociale Risico's	Fiche 23
Online hulp apps	Fiche 25
Tools voor loopbaanontwikkeling (LONT)	Fiche 37
Verken jezelf	Fiche 39
Waardevol werk	Fiche 42

2.4 Gespreksleidraad

Instrument	Nummer
Eerste hulp voor meer psychosociaal welzijn in kmo's	Fiche 10
Handleiding loopbaangesprek LONT	Fiche 18
Handleiding moeilijke gesprekken	Fiche 19
Hoe aan psychosociaal welzijn werken? Toolkit voor de opleider	Fiche 21
Knipperlichten Psychosociale Risico's	Fiche 23
Tools voor loopbaanontwikkeling (LONT)	Fiche 37

2.5 Coachingsinstrument

Instrument	Nummer
Beleed rond mentaal welbevinden op het werk	Fiche 2
My Talent Builder	Fiche 24
Startkracht	Fiche 34
Team(veer)kracht	Fiche 35
Wijzer werkbare scholen	Fiche 49

2.6 Methodiek

Instrument	Nummer
BRRAND	Fiche 4
BuddyBoard	Fiche 5
E-learning om de eerste stappen op vlak van welzijn op het werk te zetten	Fiche 9
Gezond vergaderen	Fiche 15
Gids voor de preventie van psychosociale risico's op het werk	Fiche 16
Grenswijs	Fiche 17
Psychosociaal welzijn De ultieme handleiding IDEWE	Fiche 26
Road to Happiness	Fiche 28
Scholen slim organiseren	Fiche 29
SOBANE-strategie – Psychosociale aspecten	Fiche 32
Team(veer)kracht	Fiche 35
Verbeterbord	Fiche 38
Wijzer werkbare scholen	Fiche 49

3. Overzicht volgens gebruik

3.1 Beginsituatieanalyse

Instrument	Nummer
Agressiescan	Fiche 1
Beleid rond mentaal welbevinden op het werk	Fiche 2
Burnout Assessment Tool (BAT)	Fiche 6
COBHRA	Fiche 7
Digitale stress	Fiche 8
En dan nu: tijd voor deconnectie	Fiche 12
Grenswijs	Fiche 17
Knipperlichten psychosociale risico's	Fiche 23
Psychosociaal welzijn De ultieme handleiding IDEWE	Fiche 26
Risicoanalyse Psychosociale Aspecten (RASPI)	Fiche 27
Scholen slim organiseren	Fiche 29
Sneltest werkdruk	Fiche 31
Verken jezelf	Fiche 39
Vragenlijst loopbaancompetenties	Fiche 40
Vragenlijst over wekbaarheid	Fiche 41
Wellbe	Fiche 43
Wellfie	Fiche 44
Werkmeter	Fiche 48

3.2 Preventief

Instrument	Nummer
Beleid rond mentaal welbevinden op het werk	Fiche 2
Beleidsplan ter bevordering van het welzijn en welbevinden in onderwijsinstellingen	Fiche 3
BRRAND	Fiche 4
Buddyboard	Fiche 5
E-learning om de eerste stappen op vlak van welzijn op het werk te zetten	Fiche 9
Eerste hulp voor meer psychosociaal welzijn in kmo's	Fiche 10
EHBBO Zakboekje	Fiche 11
Functioneringsgesprekstool: de hand	Fiche 13
Geluksdriehoek	Fiche 14
Gezond vergaderen	Fiche 15
Gids voor de preventie van psychosociale risico's op het werk	Fiche 16
Handleiding loopbaangesprek LONT	Fiche 18
Handleiding moeilijke gesprekken	Fiche 19
Handleiding takenruilbeurs i.f.v. jobcrafting	Fiche 20
Hoe aan psychosociaal welzijn werken? Toolkit voor de opleider	Fiche 21
Kalm in de klas	Fiche 22
Knipperlichten Psychosociale risico's	Fiche 23
My Talent Builder	Fiche 24
Online hulp apps	Fiche 25
Psychosociaal welzijn De ultieme handleiding IDEWE	Fiche 26
Road to Happiness	Fiche 28
Scholen slim organiseren	Fiche 29
Sensoa Vlaggensysteem	Fiche 30
SOBANE-strategie - Psychosociale aspecten	Fiche 32
Stappenplan welzijnsbeleid op school	Fiche 33
Startkracht	Fiche 34
Team(veer)kracht	Fiche 35
Tijd voor Agressiebeleid	Fiche 36
Tools voor loopbaanontwikkeling (LONT)	Fiche 37
Verbeterbord	Fiche 38

Vragenlijst loopbaancompetenties	Fiche 40
Waardevol werk	Fiche 42
Werkbaar werk	Fiche 45
Werkbalans	Fiche 46
Wijzer werkbare scholen	Fiche 49
Zelfscan: Hoe voorkomt jouw school conflict en polarisering?	Fiche 50

3.3 Curatief

Instrument	Nummer
BRRAND	Fiche 4
BuddyBoard	Fiche 5
Eerste hulp voor eer psychosociaal welzijn in kmo's	Fiche 10
EHBBO Zakboekje	Fiche 11
Geluksdriehoek	Fiche 14
Hoe aan psychosociaal welzijn werken? Toolkit voor de opleider	Fiche 21
Road to Happiness	Fiche 28
Sensoa Vlaggensysteem	Fiche 30
SOBANE-strategie – Psychosociale aspecten	Fiche 32
Team(veer)kracht	Fiche 35
Tijd voor agressiebeleid	Fiche 36
Werkbalans	Fiche 46
Werkhervatting na afwezigheid wegens medische redenen	Fiche 47

4. Overzicht volgens doelgroep

4.1 (Boven)school(s) beleid

Instrument	Nummer
Beleid rond mentaal welbevinden op het werk	Fiche 2
Beleidsplan ter bevordering van het welzijn en welbevinden in onderwijsinstellingen	Fiche 3
COBHRA	Fiche 7
E-learning om de eerste stappen op vlak van welzijn op het werk te zetten	Fiche 9
EHBBO Zakboekje	Fiche 11
Functioneringsgesprekstool: de hand	Fiche 13
Gids voor de preventie van psychosociale risico's op het werk	Fiche 16
Grenswijs	Fiche 17
Handleiding loopbaangesprek LONT	Fiche 18
Handleiding moeilijke gesprekken	Fiche 19
Hoe aan psychosociaal welzijn werken? Toolkit voor de opleider	Fiche 21
Knipperlichten Psychosociale risico's	Fiche 23
My Talent Builder	Fiche 24
Psychosociaal welzijn De ultieme handleiding IDEWE	Fiche 26
Risicoanalyse Psychosociale Aspecten (RASPI)	Fiche 27
Road to Happiness	Fiche 28
SOBANE-strategie – Psychosociale aspecten	Fiche 32
Stappenplan welzijnsbeleid op school	Fiche 33
Tools voor loopbaanontwikkeling (LONT)	Fiche 37
Waardevol werk	Fiche 42
Wellbe	Fiche 43
Wellfie	Fiche 44
Werkhervatting na afwezigheid wegens medische redenen	Fiche 47
Werkmeter	Fiche 48
Wijzer werkbare scholen	Fiche 49

4.2 Team/vakgroep

Instrument	Nummer
Agressiescan	Fiche 1
BRRAND	Fiche 4
BuddyBoard	Fiche 5
Burnout Assessment Tool (BAT)	Fiche 6
Digitale stress	Fiche 8
Eerste hulp voor meer psychosociaal welzijn in kmo's	Fiche 10
EHBBO Zakboekje	Fiche 11
En dan nu: tijd voor deconnectie	Fiche 12
Geluksdriehoek	Fiche 14
Gezond vergaderen	Fiche 15
Handleiding takenruilbeurs i.f.v. jobcrafting	Fiche 20
Kalm in de klas	Fiche 22
My Talent Builder	Fiche 24
Scholen slim organiseren	Fiche 29
Sensoa Vlaggensysteem	Fiche 30
Sneltest werkdruk	Fiche 31
Team(veer)kracht	Fiche 35
Tijd voor Agressiebeleid	Fiche 36
Verbeterbord	Fiche 38
Verken jezelf	Fiche 39
Waardevol werk	Fiche 42
Werkbaar werk	Fiche 45
Wijzer werkbare scholen	Fiche 49
Zelfscan: Hoe voorkomt jouw school conflict en polarisering?	Fiche 50

4.3 Leraar

Instrument	Nummer
Buddyboard	Fiche 5
Burnout Assessment Tool (BAT)	Fiche 6
Digitale stress	Fiche 8
EHBBO Zakboekje	Fiche 11
Geluksdriehoek	Fiche 14
Kalm in de klas	Fiche 22
My Talent Builder	Fiche 24
Online hulp apps	Fiche 25
Sensoa vlaggensysteem	Fiche 30
Sneltest werkdruk	Fiche 31
Startkracht	Fiche 34
Tools voor loopbaanontwikkeling (LONT)	Fiche 37
Verken jezelf	Fiche 39
Vragenlijst loopbaancompetenties	Fiche 40
Vragenlijst over Werkbaarheid	Fiche 41
Waardevol werk	Fiche 42
Werkbalans	Fiche 46

5. Thematisch overzicht (demands & resources)

5.1 Tijdsdruk – werkdruk

Instrument	Nummer
BRRAND	Fiche 4
Burnout Assessment Tool (BAT)	Fiche 6
Digitale stress	Fiche 8
EHBBO Zakboekje	Fiche 11
En dan nu: tijd voor deconnectie	Fiche 12
Sneltest werkdruk	Fiche 31
Verbeterbord	Fiche 38
Vragenlijst over Werkbaarheid	Fiche 41
Waardevol werk	Fiche 42
Werkbalans	Fiche 46

5.2 Grensoverschrijdend gedrag

Instrument	Nummer
Agressiescan	Fiche 1
BuddyBoard	Fiche 5
COBHRA	Fiche 7
Grenswijs	Fiche 17
Sensoa Vlaggensysteem	Fiche 30
Tijd voor Agressiebeleid	Fiche 36
Zelfscan: Hoe voorkomt jouw school conflict en polarisering?	Fiche 50

5.3 Gedrag van studenten/leerlingen

Instrument	Nummer
Agressiescan	Fiche 1
Kalm in de klas	Fiche 22
Tijd voor Agressiebeleid	Fiche 36

5.4 Autonomie, job controle en bekwaamheid

Instrument	Nummer
Handleiding takenruilbeurs i.f.v. jobcrafting	Fiche 20
My Talent Builder	Fiche 24
Tools voor loopbaanontwikkeling (LONT)	Fiche 37
Verken jezelf	Fiche 39
Vragenlijst loopbaancompetenties	Fiche 40

5.5 Positief schoolklimaat en cultuur van samenwerken

Instrument	Nummer
BRRAND	Fiche 4
Geluksdriehoek	Fiche 14
Gezond vergaderen	Fiche 15
My Talent Builder	Fiche 24
Online hulp apps	Fiche 25
Team(veer)kracht	Fiche 35
Wijzer werkbare scholen	Fiche 49

Fiches van de 50 geselecteerde instrumenten

Auteur: ICOBA (Iedereen COmpetent in het Beheersen van Agressie)

Link naar instrument: <http://agressiescanicobabe.webhosting.be/>

Type instrument **Vragenlijst**

Te gebruiken op het niveau van **Team/Vakgroep**

Gebruik **Beginsituatieanalyse**

Dit is een gratis instrument

Demands

- Gedrag van studenten
- Grensoverschrijdend gedrag

Resources

Personeelspraktijk: **Professionele ontwikkeling**

Omschrijving van het instrument

Dit instrument geeft een beeld weer over hoe stevig het agressiebeleid is ingevoerd, verankerd en verzekerd in de school. Wanneer je de scan invult, krijg je inzicht in hoe het agressiebeleid binnen de school is georganiseerd en waar verbeterpunten liggen. Je krijgt advies, tips en inspiratie om het agressiebeleid bij te schaven.

Link met strategisch personeelsbeleid

Dit instrument kan worden gezien als ruimer beleidsinstrument om deze specifieke thematiek gericht aan te kaarten. Daarnaast kan het instrument ook bruikbaar zijn om de thematiek gericht op te nemen tijdens de **professionele ontwikkeling** voor het team.

Na het invullen van de scan krijg je ook verbeterpunten mee, waar je samen met je organisatie aan kan werken. Je krijgt zowel tips, advies als inspiratie om het agressiebeleid bij te schaven.

Randvoorwaarden

- Dit instrument is niet alleen voor de onderwijscontext bedoeld, bijgevolg is de taal niet onderwijsspecifiek.
- Je moet je e-mailadres opgeven, waarna een mail zal gestuurd worden met een link als toegang voor de scan.
- Je kan ook collega's uitnodigen om samen de scan in te vullen.
- Je kan de scan tussentijds opslaan indien je op een later moment verder wilt werken.

Auteur: Vlaams instituut gezond leven

Link naar instrument: <https://www.gezondleven.be/settings/gezond-werken/mentaal-welbevinden-en-veerkracht-op-het-werk>

Type instrument Handleiding Coachingsinstrument Reflectietool

Demands

Resources

• Overkoepelend

• Overkoepelend

Te gebruiken op het niveau van (Boven)school(s) beleid

Gebruik Preventief Beginsituatieanalyse

Dit is een gratis instrument

Personeelspraktijk: Niet gelinkt aan specifieke personeelspraktijken

Omschrijving van het instrument

Op deze webpagina vind je achtergrondinformatie en enkele concrete tools om te werken aan mentaal welbevinden op het werk. De informatie kan als vertrekpunt dienen om de eerste stappen te zetten in de uitwerking van een welzijnsbeleid op je school.

Op de pagina vind je een **visie** rond mentaal welbevinden op het werk, een stappenplan en een overzicht van **succesfactoren**.

Er wordt verwezen naar enkele concrete **tools**:

- De [geluksdriehoek](#) om medewerkers te inspireren (zie ook fiche "geluksdriehoek" in deze inspiratiegids)
- De (betalende) methodiek [teamveerkracht](#), waarbij je een coachtraject opzet in je team om samen aan veerkracht te werken (zie ook fiche "team(veer)kracht in deze inspiratiegids)
- De [box "gezond vergaderen"](#) met aandacht voor fysieke en mentale gezondheid tijdens vergadermomenten (zie ook fiche "gezond vergaderen" in deze inspiratiegids)
- Een verwijzing naar de [tiendaagse van de geestelijke gezondheid](#) en de mogelijkheid om zelf een actie op poten te zetten in deze periode
- Een downloadbaar voorbeeld van een ingevulde gezondheidsmatrix ter inspiratie

Link met strategisch personeelsbeleid

Deze tool draagt bij tot het uitbouwen van een goed welzijnsbeleid van de school zonder op een specifieke personeelspraktijk te focussen.

Randvoorwaarden

- De informatie op deze website is niet specifiek op het onderwijs gericht.

Beleidsplan ter bevordering van het welzijn en welbevinden in onderwijsinstellingen

Fiche 3

Auteur: Departement Onderwijs en Vorming

Link naar instrument: <https://www.vlaanderen.be/publicaties/beleidsplan-ter-bevordering-van-het-welzijn-en-welbevinden-in-onderwijsinstellingen>

Type instrument **Handleiding**

Demands

Resources

• Overkoepelend

• Overkoepelend

Te gebruiken op het niveau van **(Boven)school(s) beleid**

Gebruik **Preventief**

Dit is een gratis instrument

Personeelspraktijk: Niet gelinkt aan specifieke personeelspraktijken

Omschrijving van het instrument

Dit is een ruimer beleidsinstrument. Het beleidsplan ondersteunt onderwijsinstellingen met informatie en tips voor het omgaan met psychosociale risico's.

Om onderwijsinstellingen te ondersteunen, worden in dit beleidsplan de belangrijkste krijtlijnen op een rij gezet en spitsen ze dit toe op onderwijs.

- Er wordt daarbij vertrokken van belangrijke fundamentele (in hoofdstuk 1) en worden in hoofdstuk 2 alle actoren opgesomd (zowel binnen als buiten de wetgeving).
- In hoofdstuk 3 wordt aandacht besteed aan de wettelijke verplichtingen van instellingsbesturen en de mogelijke implicaties als instellingsbesturen geen geschikte maatregelen treffen of de procedures niet correct toepassen.
- In hoofdstuk 4 wordt meegegeven hoe je de preventie van psychosociale risico's in de praktijk aanpakt.
- In hoofdstuk 5 wordt ingegaan op een aantal algemene principes in de aanpak van probleemsituaties.
- Hoofdstuk 6 geeft aan wat er vanuit de welzijnswetgeving moet en wat er, rekening houdend met die verplichtingen, kan om in een beleid rond welzijn en welbevinden te investeren.
- Hoofdstuk 7: 'Eerste hulp bij ongewenst gedrag' is het enige hoofdstuk dat niet echt overkoepelend is, maar inzet op de job demands 'gedrag van studenten' en 'gebrek aan steun bij collega's', meer specifiek conflicten tussen collega's of ongewenst gedrag.

Link met strategisch personeelsbeleid

Deze tool draagt bij tot het uitbouwen van een goed welzijnsbeleid van de school zonder op een specifieke personeelspraktijk te focussen.

Auteur: Arteveldehogeschool

Link naar instrument: <http://www.brrand.be/>

Type instrument **Methodiek**

Te gebruiken op het niveau van **Team/Vakgroep**

Gebruik **Preventief** **Curatief**

Dit is een betalend instrument

Het basispakket (6 dagdelen) kost 495 euro per dagdeel (exclusief BTW). Aanbod en prijs verder bespreekbaar.

Personeelspraktijk: **Professionele ontwikkeling**

Demands

- Gebrek aan steun van collega's
- Werkdruk

Resources

- Positief schoolklimaat

Omschrijving van het instrument

Deze methodiek bestaat uit een door externen begeleid proces waarin samen met de medewerkers gewerkt wordt aan een **theaterstuk om werkdruk bespreekbaar te maken**. Het gaat om een **team-activiteit** waarbij het thema uitgediept wordt en waarin er samen aan de slag gegaan wordt om scènes uit het leven op de werkvloer te creëren en te spelen die iets vertellen over hoe de werkdruk ervaren wordt.

Het proces bestaat uit zes stappen:

- **Bespreken:** kennismaking tussen facilitator en coördinatiegroep.
- **Redigeren:** de coördinatiegroep werft verschillende verhalengroepen bij het personeel. De verhalengroepen komen meermaals samen en worden begeleid door de facilitator. Ze verzamelen aspecten van stress en burn-out in de organisatie en schrijven op basis daarvan de scènes.
- **Regisseren:** de coördinatiegroep werft acteurs (binnen en/of buiten de organisatie) om de scènes te spelen; De facilitator regisseert het stuk.
- **Acteren:** de coördinatiegroep organiseert de voorstelling. De scènes worden gespeeld door de acteurs en het publiek wordt om reactie gevraagd en kan zelf ook invloed hebben op het spel. De facilitator begeleidt dit interactieve proces.
- **Nadenken:** na de voorstelling is er een forumgesprek waarbij samen nagedacht wordt over oorzaken en oplossingen. De leden van de coördinatiegroep modereren.
- **Doen:** de coördinatiegroep formuleert acties. Deze acties worden na een bepaalde periode ook geëvalueerd met het hele team.

Link met strategisch personeelsbeleid

Het interventietheater kan ingezet worden als **professionaliseringsmoment** voor een team of sub-team. Enerzijds is het groepsvormend omdat er samen gecreëerd wordt, anderzijds worden werkdruk en burn-out bespreekbaar gemaakt en vergroot het spelen en het kijken het begrip en de solidariteit in het team. Dit gebeurt op een speelse en motiverende manier.

Randvoorwaarden

- De begeleiders van dit traject komen op de werkvloer het team begeleiden om de scènes vorm te geven en te spelen. Het gaat om één of meerdere vormingsmomenten voor het team, naargelang de context. Dit is verder af te spreken met de begeleiders.
- Dit is een door externen begeleid proces dat betalend is. De prijs is afhankelijk van de noden en de context.
- Het basispakket bestaat uit 6 dagdelen.

Auteur: IDEWE, ICOBA, UCLL

Link naar instrument: <https://www.idewe.be/buddyboard>

Type instrument

Methodiek

Handleiding

Demands

Resources

Te gebruiken op het niveau van

Leraar

Team/Vakgroep

- Grensoverschrijdend gedrag

Gebruik

Preventief

Curatief

Dit is een betalend instrument

Na te vragen via de website

Personeelspraktijk:

Formatieve personeelsevaluatie

Omschrijving van het instrument

BuddyBoard is een betalend instrument voor IDEWE klanten. Buddyboard is een digitaal platform om agressie en andere ingrijpende incidenten op het werk te melden en vervolgens de ondersteuning en nazorg binnen de school te stroomlijnen.

- Vond er een incident plaats op de werkvloer? En ondervonden werknemers hiervan impact? Dan kunnen ze dat melden via BuddyBoard. Ze kiezen zelf een buddy: een collega bij wie ze terecht kunnen en die hen verder opvolgt.
- Leidinggevenden krijgen melding van de incidenten. Zo ontwikkelen ze meer inzicht in wat er reilt en zeilt op de werkvloer. Ze kunnen preventieve maatregelen treffen en agressie op het werk bespreekbaar maken.
- Ook de organisatie leert van BuddyBoard. De tool biedt relevante data om onder andere het register 'Feiten door derden' relevant en up-to-date te houden. BuddyBoard geeft zo de nodige handvatten om verder te bouwen aan het welzijn van werknemers.

Link met strategisch personeelsbeleid

Elk jaar krijgt een aanzienlijk deel werknemers te maken met agressie of andere ingrijpende incidenten op het werk. Deze incidenten kunnen hun sporen nalaten. Hiermee kan de schoolleider zijn medewerkers ondersteunen na zulke incidenten. Hierbij is het uiteraard belangrijk om met medewerkers hierover in gesprek te gaan, bijvoorbeeld tijdens een **functioneringsgesprek**

Auteur: KU Leuven, Schaufeli, W.B., De Witte, H., Desart, S.

Link naar instrument: <https://burnoutassessmenttool.be/>

Type instrument **Vragenlijst**

Demands

Resources

Te gebruiken op het niveau van **Leraar** **Team/Vakgroep**

- Werkdruk

Gebruik **Beginsituatieanalyse**

Dit is een gratis instrument

Personeelspraktijk: **Niet gelinkt aan specifieke personeelspraktijken**

Omschrijving van het instrument

De Burnout Assessment Tool (BAT) is een zelfbeoordelingsvragenlijst om burn-out te meten.

De BAT kan zowel voor individuele diagnostiek, als screening en benchmarking in scholen worden gebruikt.

De vragenlijst (die 33 vragen telt voor de werkgerelateerde versie), maakt het mogelijk om in één oogopslag het risico op burn-out in te schatten. De meting levert een eindscore op en die kan geïnterpreteerd worden aan de hand van een stoplichtmodel. Er zijn drie zones: veilig (groen), risicovol (oranje) en alarmerend (rood).

Er is eveneens een verkorte versie (12 vragen). Deze is vooral bruikbaar wanneer BAT gebruikt wordt als benchmarking waarbij het niveau van burn-out klachten van een groep medewerkers wordt vergeleken met dat van de gemiddelde Vlaamse werknemer.

Link met strategisch personeelsbeleid

Deze tool draagt bij tot het uitbouwen van een goed welzijnsbeleid van de school zonder op een specifieke personeelspraktijk te focussen.

Randvoorwaarden

- Dit is een papieren instrument en dus geen online tool. Het invullen duurt ongeveer 5 minuten.
- Het verwerken en interpreteren van groepsscores vraagt meer tijd, aangezien de resultaten handmatig verwerkt moeten worden. In de gebruikshandleiding staat uitgelegd hoe je dit kan doen.
- Een individuele diagnose kan wel online via deze tool: <https://bat.wechange.be/nl-be/>. Door deze test te doen, krijg je onmiddellijk een individuele score (groen, oranje, rood). Hier is het echter niet mogelijk om de resultaten van een volledig team te verzamelen en te vergelijken.

Auteur: KU Leuven

Link naar instrument: <https://www.wolterskluwer.com/nl-be/expert-insights/university-of-leuven-develops-screening-tool-against-social-harassment-and-bullying-at-work>

Type instrument **Vragenlijst**

Demands

Resources

Te gebruiken op het niveau van **(Boven)school(s) beleid**

- Grensoverschrijdend gedrag

Gebruik **Beginsituatieanalyse**

Dit is een gratis instrument

Personeelspraktijk: **Niet gelinkt aan specifieke personeelspraktijken**

Omschrijving van het instrument

Met COBHRA (*CO*mbat *B*ullying & *H*arassment *R*isk *A*ssessment) kunnen scholen risicofactoren van pesten op het werk en sociaal ongewenst gedrag in kaart brengen.

Concreet omvat COBHRA een wetenschappelijk onderbouwde risicoanalyse die risicofactoren in de 5 A's (arbeidsinhoud, arbeidsorganisatie, arbeidsomstandigheden, arbeidsrelaties en arbeidsvoorwaarden) opspoot en evalueert. Er wordt ook gefocust op teamfactoren als teamklimaat en leiderschap. De rol van extreme, plotse problematieken, zoals de coronasituatie, wordt mee in kaart gebracht.

Elke deelnemende school ontvangt een feedbackrapport dat conform de wetgeving opgesteld is, met aandacht voor risicogroepen, risicofactoren die een rol spelen (waarop moet men als schoolleider letten om pesten op het werk tegen te gaan, zoals bepaalde leiderschapsstijlen die gerelateerd zijn aan pesten?) en de prevalentie van pesten op het werk en sociaal ongewenst gedrag.

Link met strategisch personeelsbeleid

Deze tool draagt bij tot het uitbouwen van een goed welzijnsbeleid van de school zonder op een specifieke personeelspraktijk te focussen.

Randvoorwaarden

- Op het moment dat deze gids gemaakt werd, bevond Cobhra zich nog in de ontwikkelingsfase. In het voorjaar van 2022 zal een testfase doorlopen worden.
- Dit instrument is niet alleen gericht op de onderwijscontext. Hierdoor is de taal niet altijd onderwijsspecifiek.

Auteur: Arteveldehogeschool

Link naar instrument: <https://www.digitalestress.be/>

Type instrument **Vragenlijst**

Demands

Resources

Te gebruiken op het niveau van **Leraar** **Team/Vakgroep**

- Werkdruk
- Technologie

Gebruik **Beginsituatieanalyse**

Dit is een gratis instrument

Personeelspraktijk: **Formatieve personeelsevaluatie**

Omschrijving van het instrument

In een studie uitgevoerd door Arteveldehogeschool ([24/7: het meten van en tools tegen digitale stress bij Vlaamse werknemers in de publieke sector | Arteveldehogeschool Gent](#)) bleek dat 50% van de werknemers (heel) veel last heeft van stress door informatie- en communicatietechnologieën (bijvoorbeeld: smartphone, mailing, e-platformen, enzovoort). Het onderzoek verdiepte zich verder in het detecteren van verschillende soorten digitale stress en in het aanbieden van oplossingen of tools op maat van de werknemer én de werkgever/leidinggevende.

De online test is alvast een eerste stap in het (h)erkennen en aanpakken van digistress. Deze test houdt onderwijspersoneel een spiegel voor van hoe hoog ze scoren op zes verschillende vormen van digitale stress, gevolgd door praktische hands-on tips.

Daarnaast is er ook een booklet voorhanden. Daarin worden voor de zes soorten digitale stress allerhande tips over hoe om te gaan met digitale stress gegeven. Deze tips richten zich zowel op leidinggevendenden als werknemers. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen wat een werknemer zelf kan doen om zijn digitale stressniveau te reduceren en hoe de leidinggevende de werknemer hierin kan ondersteunen en aanmoedigen. Deze booklet is tegen betaling (verzendingskosten) te verkrijgen (zie contactpersoon in de link naar het onderzoek).

Link met strategisch personeelsbeleid

De schoolleider kan zijn individuele personeelsleden in een informeel gesprek of in een **functioneringsgesprek** verwijzen naar deze tool.

Randvoorwaarden

- Dit instrument is niet specifiek op de onderwijscontext gericht. Bijgevolg is de taal niet onderwijsspecifiek.
- Deze test richt zich op werknemers die minstens de helft van hun arbeidstijd besteden aan werken op een computer en/of online media.
- De online test wordt individueel door de werknemer ingevuld. De test afnemen binnen een team wordt niet voorzien. Dit kan echter eventueel wel door de vragen zelf in bijvoorbeeld een Google Forms te zetten.

E-learning om de eerste stappen op vlak van welzijn op het werk te zetten

Auteur: FOD WASO, BESWIC

Link naar instrument: <https://www.beswic.be/nl/tools/e-learning-om-de-eerste-stappen-op-vlak-van-welzijn-op-het-werk-te-zetten-gezondheid-veiligheid-psr-msa-e-campus-belgie>

Type instrument **Methodiek**

Demands

Resources

• Overkoepelend

• Overkoepelend

Te gebruiken op het niveau van **(Boven)school(s) beleid**

Gebruik **Preventief**

Dit is een gratis instrument

Personeelspraktijk: Niet gelinkt aan specifieke personeelspraktijken

Omschrijving van het instrument

Deze E-learning is een ruimer beleidsinstrument. Door middel van animaties, afbeeldingen, video's.. kan men met deze gebruiksvriendelijke tool de wetgeving inzake welzijn op het werk en de belangrijkste principes daarvan, op een eenvoudige manier begrijpen om de bewustwording te vergroten en beroepsrisico's in elk bedrijf te voorkomen.

Deze e-learning bestaat uit vijf modules van ongeveer 20 minuten:

- Module 1: Inleiding (met name over de kosten/baten van de preventie) en welzijnswet
- Module 2: Veiligheid op het werk (brand, elektriciteit, vallen, uitglijden, gevaarlijke producten, ...)
- Module 3: Gezondheid op het werk (gezondheidstoezicht, beroepsziektes, ...)
- Module 4: MSA (musculoskeletale aandoeningen: rugpijn, tendinitis, ...)
- Module 5: PSR (psychosociale risico's)

In module 5 ontdek je:

- welke psychosociale risico's er zijn.
- hoe je kan helpen deze risico's te voorkomen.
- hoe te reageren op problemen rond stress, burn-out of relationeel leed.

Er zijn in deze module vier hoofdstukken waar er telkens inzicht en achtergrond gegeven wordt rond deze thema's. De hoofdstukken zijn:

1. Uiting van psychosociale risico's (Stress, burn-out, relationeel leed op het werk)
2. Inzicht krijgen (Risicobronnen)
3. Meewerken aan de preventie (Het eigen welzijn en dat van de collega's beschermen)
4. Gedetecteerde problemen aanpakken (alarmsignalen herkennen en ingrijpen)

Link met strategisch personeelsbeleid

- Deze tool draagt bij tot het uitbouwen van een goed welzijnsbeleid van de school zonder op een specifieke personeelspraktijk te focussen.
- Daarnaast kan het ook interessant zijn bij de professionele ontwikkeling van het beleidsteam.

Randvoorwaarden

- Dit instrument helpt vooral om, binnen het leidinggevend team, vertrouwd te raken met de wetgeving en psychosociale risico's. Dit kan dus ingezet worden als vorming voor bijvoorbeeld nieuwe preventieadviseurs, vertrouwenspersonen ...
- Aangezien het eerder een informerend basisinstrument is, kan het inzicht geven vooraleer een beleid uitgestippeld wordt.

Eerste hulp voor meer psychosociaal welzijn in kmo's

Auteur: FOD WASO

Link naar instrument: <https://werk.belgie.be/nl/publicaties/eerste-hulp-voor-meer-psychosociaal-welzijn-kmos?id=44023>

Type instrument

Gespreksleidraad

Handleiding

Demands

Resources

Te gebruiken op het niveau van

Team/Vakgroep

• Overkoepelend

• Overkoepelend

Gebruik

Preventief

Curatief

Dit is een gratis instrument

Personeelspraktijk:

Formatieve personeelsevaluatie

Omschrijving van het instrument

Deze "EHBO-kit" voor psychosociaal welzijn kan jou helpen om het thema psychosociaal welzijn bespreekbaar te maken met je personeel.

Hij bevat concrete tips over hoe je als schoolleider kan omgaan met problemen waar jij of je personeel tegenaan kunnen lopen.

Deze worden telkens in een aparte 'fiche' besproken. Zoals bijvoorbeeld:

- signalen van onwelzijn op het werk (fiche 2)
- stress overspannenheid en burn-out (fiche 3)
- conflicten en pesten op het werk (fiche 4)
- privéproblemen (fiche 5)
- leidinggeven (fiche 7)
- in gesprek met je werknemers (fiche 8)
- beter voorkomen dan genezen (fiche 9)

Problemen op deze vlakken worden ook wel psychosociale risico's genoemd en verwijzen naar de kans op psychologische problemen als gevolg van de werksituatie.

Per thema (fiche) krijg je informatie over:

- Wat is het?
- Een praktijkgetuigenis
- Wat kan ik doen als werkgever?
- Richtvragen en knipperlichten
- Verwijzingen naar meer informatie

Op deze manier vind je vlot die informatie waar je naar op zoek bent.

Link met strategisch personeelsbeleid

De "EHBO-kit" is bruikbaar bij **formatieve personeelsevaluatie**. Hij kan helpen om taal te geven en bepaalde zaken bespreekbaar te maken tijdens bijvoorbeeld functioneringsgesprekken.

Randvoorwaarden

- Dit instrument is op kleine ondernemingen uit verschillende sectoren gericht. Bijgevolg zijn de taal en de voorbeelden ook in deze context te situeren. De taal is dus niet onderwijsspecifiek.

Auteur: Arteveldehogeschool, Hilde Clement, Cecili De Winer

Link naar instrument: https://www.arteveldehogeschool.be/sites/default/files/projectfiche/ehbbo_zakboekje._voor_medewerkers_teams_leidinggevenden_organisaties_geconfronteerd_met_burn-out.pdf

Type instrument **Handleiding**

Demands

Resources

Te gebruiken op het niveau van **Leraar** **Team/Vakgroep**

- Werkdruk
- Tijdsdruk

Gebruik **Preventief** **Curatief**

Dit is een gratis instrument

Personeelspraktijk: **Formatieve personeelsevaluatie** **Opdrachttoewijzing** **Waardering en beloning**

Omschrijving van het instrument

Eerste Hulp Bij Burn-Out Zakboekje. Dit instrument is voor medewerkers, teams, leidinggevenden & organisaties die geconfronteerd zijn/worden met burn-out. Het boekje geeft informatie over de re-integratie van medewerkers, maar ook over proactieve en preventieve aanpak van welzijn op het werk. Dit zowel op het niveau van individu, team, leidinggevende en organisatie.

Het benadert burn-out niet alleen vanuit het perspectief van de persoon die ermee geconfronteerd wordt, maar maakt de verbinding tussen alle betrokken partijen en doet een beroep op het gezamenlijk oplossingsgericht vermogen.

Link met strategisch personeelsbeleid

- Dit instrument kan gelinkt worden aan de personeelspraktijk **formatieve personeelsevaluatie** om aan te reiken aan de leerkracht als individu wanneer nodig.
- Daarnaast kan het ook als informatief instrument worden ingezet bij de personeelspraktijk **opdrachttoewijzing**.
- Wanneer de focus ook vooral wordt gelegd om de collega's in te lichten wat ze kunnen doen bij de re-integratie van een medewerker, dan sluit dit ook nauw aan bij de personeelspraktijk **waardering en beloning**.

Auteur: IDEWE

Link naar instrument: <https://www.idewe.be/-/tijd-voor-deconnectie>

Type instrument **Handleiding**

Demands

Resources

Te gebruiken op het niveau van **Team/Vakgroep**

- Werkdruk
- Technologie

Gebruik **Beginsituatieanalyse**

Dit is een gratis instrument

Personeelspraktijk: **Opdrachttoewijzing** **Formatieve personeelsevaluatie**

Omschrijving van het instrument

Dit instrument is een checklist die aangeeft hoe goed je kan deconnecteren van je werk. Voor de werkdruk is het belangrijk om bewust om te gaan met: je werk- en privétijd, je (sociale) media en je bereikbaarheid op en naast het werk.

Link met strategisch personeelsbeleid

- Dit instrument kan aansluiten bij **opdrachttoewijzing**.
- Daarnaast kan de checklist ook als leidraad worden gebruikt bij **formatieve personeelsevaluatie**, meer bepaald in functioneringsgesprekken, om indien nodig aan te raden aan de individuele medewerker.

Randvoorwaarden

- De checklist kan ingevuld worden op team- of individueel niveau.
- Er zijn enkele zaken niet onderwijsspecifiek. Deze checkpuntjes kunnen worden weggelaten of aangepast:
 - Er wordt voldoende back-up voorzien tijdens verlofperiodes
 - Er is back-up voorzien tijdens het verlof van de leidinggevende
 - Het is duidelijk terug te vinden wie wanneer in verlof is
 - Er is de gewoonte om voor een verlofperiode tijd te voorzien voor afwerking/afsluiting
 - Er is de gewoonte om na een verlofperiode tijd te voorzien voor verwerking van e-mails
 - Verlof wordt minstens eenmaal per jaar in een langere periode opgenomen (minimum twee weken)
 - Er wordt gesensibiliseerd om telkens een duidelijk out-of-officebericht op te zetten wanneer men verlof neemt
 - Er is mogelijkheid om minimaal 1 uur aan een stuk ongestoord te kunnen doorwerken
 - Er is begrip voor afleidende factoren tijdens telewerk (kinderen in huis, zorg voor ziek familielid, ...)
 - En daarnaast ook het hele deel omtrent 'telewerk'

Auteur: Roeland Broeckaert

Link naar instrument: https://onderwijskwaliteit.be/assets/files/documents/files/2017.06.02_Boeckaert_Functioneringsgesprek.pdf

Type instrument **Reflectietool**

Demands

Resources

Te gebruiken op het niveau van **(Boven)school(s) beleid**

- Steun van leidinggevende

Gebruik **Preventief**

Dit is een gratis instrument

Personeelspraktijk: **Formatieve personeelsevaluatie**

Omschrijving van het instrument

Dit is een vragenlijst en tool om een functioneringsgesprek voor te bereiden. Het document is gebaseerd op de betekenis van de verschillende vingers van de hand.

- De duim staat voor het benoemen van topmomenten of het uitspreken van waardering.
- De wijsvinger staat voor de richting die je samen wil uitgaan en voor datgene waarvan je in de toekomst meer wil zien.
- De middelvinger staat voor datgene wat men wil veranderen.
- De ringvinger staat voor die waarden waaraan je trouw wilt zijn, datgene dat je belangrijk vindt.
- De pink staat voor alles wat je nog wilt ontwikkelen.

Link met strategisch personeelsbeleid

Dit instrument kan ingezet worden als voorbereiding op een functioneringsgesprek, het hoort dus bij de personeelspraktijk **formatieve personeelsevaluatie**.

Auteur: Vlaams instituut gezond leven

Link naar instrument: <https://geluksdriehoek.be/>

Type instrument Reflectietool Vragenlijst Handleiding

Demands

Resources

Te gebruiken op het niveau van Leraar Team/Vakgroep

Gebruik Preventief Curatief

- Positief schoolklimaat
- Interpersoonlijke relaties

Dit is een gratis instrument

Personeelspraktijk: Formatieve personeelsevaluatie

Omschrijving van het instrument

Dit is een webpagina met een verzameling van info en tools over beïnvloedende factoren van geluk. Deze zijn vooral relevant voor het versterken van de persoonlijke veerkracht.

De volgende zaken komen aan bod: geluk, veerkracht, positiviteit, verbondenheid, zelfvertrouwen, zingeving, stress, eenzaamheid, angst, burn-out, piekeren en verlies.

Er wordt per thema met een vaste structuur gewerkt:

- Een korte introductie en een video van een expert in het thema.
- 'Zelf aan de slag' stukje, waar onder andere verschillende oefeningen aangeboden worden. Of een oefening veel of weinig tijd in beslag neemt, staat met een klokje aangeduid.
- Een aantal "verhalen" met bijvoorbeeld getuigenissen.
- Er wordt soms ook verwezen naar waar je steun of hulp kan vinden in verband met het betreffende thema.
- Telkens wordt er geëindigd met het luik "Meer weten?" waar nog extra info gegeven wordt.

Je kan makkelijk klikken op de verschillende thema's of zaken die je interesseren en zo door de site surfen.

Een aantal voorbeelden van "instrumenten" zijn:

- [Geluksdriehoek.be | Optimisme kan je leren](#) Dit is een oefening die je helpt om op een positiever manier naar zaken te kijken.
- [Geluksdriehoek.be | Dankbaarheid uiten](#) Deze oefening helpt je om dankbaarheid te leren tonen. Als je dankbaarheid toont aan collega's dan zorgt dat er voor dat jullie relatie zich positief ontwikkelt. Je zult je meer verbonden voelen.
- [Wat is jouw stress-niveau? Doe de stresstest - SamenGezond](#) Deze test laat je zien of je stress niveau problematisch is of niet.
- [Geluksdriehoek.be | Vijfstappenplan voor problemen](#) Problemen zijn er om opgelost te worden. In deze oefening leer je actief aan de slag gaan met je problemen in 5 simpele stappen.

Link met strategisch personeelsbeleid

De schoolleider kan individuele onderwijspersoneelsleden in een informeel gesprek of in een **functioneringsgesprek** verwijzen naar deze persoonlijke tools.

Randvoorwaarden

- De aangeboden instrumenten zijn vooral geschikt voor persoonlijke versterking.
- Toch kunnen de website of bepaalde instrumenten ook aangewend worden in de communicatie naar het volledige team (denk aan affiche in de leraarskamer of opdrachten in teamdagen, ...) of naar individuele leerkrachten met een bepaalde nood.

Auteur: Vlaams instituut Gezond Leven

Link naar instrument: <https://www.gezondleven.be/projecten/gezond-vergaderen>

Type instrument

Methodiek

Demands

Resources

Te gebruiken op het niveau van

Team/Vakgroep

Gebruik

Preventief

- Positief schoolklimaat
- Cultuur van samenwerken

Dit is een gratis instrument

Personeelspraktijk:

Professionele ontwikkeling

Waardering en beloning

Omschrijving van het instrument

Gezond vergaderen is meer dan een stukje fruit aanbieden of even rechtstaan tijdens de pauze. De box 'Gezond vergaderen' is een box met praktische materialen en haalbare ideeën om overlegmomenten gezonder en productiever te maken.

De box kan ingezet worden om op een creatieve en productieve manier te vergaderen en dat resulteert dat het welzijn van medewerkers verhoogt.

De box bestaat uit een doos met wikkel, checklists, bladwijzers, tafelstanders en stickers die focussen op zeven gezondheidsthema's:

1. water drinken
2. verse lucht voorzien
3. gezond snoepen
4. niet te lang stilzitten
5. zich goed voelen in zijn vel
6. efficiënt werken
7. bewegen

Link met strategisch personeelsbeleid

- Dit instrument hoort bij de personeelspraktijk **professionele ontwikkeling**. Het kan dienen als methodiek om het bewustzijn bij het onderwijspersoneel hieromtrent te verhogen.
- Daarnaast hoort het ook bij de personeelspraktijk **waardering en beloning**, aangezien het inzet op de omgeving aangenaam maken voor het personeel.

Gids voor de preventie van psychosociale risico's op het werk

Auteur: FOD WASO, BESWIC

Link naar instrument: https://werk.belgie.be/sites/default/files/content/publications/NL/PSR_Gids_preventie_NL_2020.pdf

Type instrument

Handleiding

Methodiek

Demands

Resources

• Overkoepelend

• Overkoepelend

Te gebruiken op het niveau van

(Boven)school(s) beleid

Gebruik

Preventief

Dit is een gratis instrument

Personeelspraktijk:

Niet gelinkt aan specifieke personeelspraktijken

Omschrijving van het instrument

Dit is een ruimer beleidsinstrument. Het doel van deze gids bestaat erin om organisaties en ondernemingen te helpen een beleid te voeren tot voorkoming van psychosociale risico's dat kadert in een algemener beleid rond het beheer van beroepsrisico's en in de sociale dialoog. De mogelijke oplossingen die naar voren worden geschoven, bevelen collectieve maatregelen aan die rekening houden met de werkorganisatie. Het komt elke school toe om zich die verschillende mogelijke oplossingen eigen te maken.

Eerst wordt er een algemene inleiding gegeven. Hier wordt dieper ingegaan op wat psychosociale risico's zijn (definitie, gevolgen en effecten en de belangrijkste risicofactoren) en hoe die voorkomen kunnen worden.

Daarna wordt een plan met "te volgen stappen inzake preventie van de psychosociale risico's" gegeven. Volgende stappen worden hier besproken:

- Stap 1: Aftasten
- Stap 2: De risicoanalyse maken
- Stap 3: Een actieplan opstellen
- Stap 4: Het actieplan uitvoeren
- Stap 5: Het actieplan evalueren

Er wordt eveneens aangehaald hoe alle actoren betrokken kunnen worden. Vervolgens wordt er ook naar een aantal tools verwezen: welke soorten er zijn en waarop dient te worden gelet bij het gebruik ervan.

Enkele interessante tools waar o.a. naar verwezen wordt, zijn de SOBANE-strategie en de site <https://www.beswic.be/nl>.

Link met strategisch personeelsbeleid

Deze tool draagt bij tot het uitbouwen van een goed welzijnsbeleid van de school zonder op een specifieke personeelspraktijk te focussen.

Randvoorwaarden

- Dit instrument is niet specifiek op de onderwijscontext gericht. Bijgevolg is de taal niet onderwijsspecifiek.

Auteur: Icoba, Pimento, Sensoa, Vlaanderen

Link naar instrument: <https://www.grenswijs.be/>

Type instrument **Methodiek**

Demands

Resources

Te gebruiken op het niveau van **(Boven)school(s) beleid**

- Grensoverschrijdend gedrag

Gebruik **Beginsituatieanalyse**

Dit is een gratis instrument

Personeelspraktijk: **Niet gelinkt aan specifieke personeelspraktijken**

Omschrijving van het instrument

Dit is een ruimer beleidsinstrument dat inzet op een beleid van grensoverschrijdend gedrag op personeelsniveau. Dit instrument focust op het hele proces in verschillende stappen: van voorbereiding tot actieplan, van uitvoering tot evaluatie.

Thema's die aan bod komen zijn: agressie, pesten en seksueel grensoverschrijdend gedrag. Zowel tussen onderwijspersoneel en leerlingen als tussen leerlingen onderling en onderwijspersoneel onderling.

Er zitten verschillende tools en acties vevat in dit instrument. Enkele interessante tools worden hieronder opgesomd:

- Een beleidsscan (<https://www.grenswijs.be/scan-je-beleid>) met aanbevelingen waarop je beleidsmatig kan inzetten.
- Instructies om een beleidsplan te maken (dit gebeurt op drie niveau's: de kwaliteit, preventie en de reactie).
- Een checklist over de bruikbaarheid van het beleidsplan.

Link met strategisch personeelsbeleid

Deze tool draagt bij tot het uitbouwen van een goed welzijnsbeleid van de school zonder op een specifieke personeelspraktijk te focussen.

Randvoorwaarden

- Om sommige tools te gebruiken is het nodig om je te registreren.
- Dit instrument is niet alleen op de onderwijscontext gericht. Zo is er ook informatie te vinden in context van de zorgsector of sportclubs.

Auteur: LONT

Link naar instrument: http://www.lont.org/nl/alle_tools/mijn_medewerker/loopbaansturing_sjabloon_loopbaangesprek-258.html

Type instrument

Reflectietool

Gespreksleidraad

Demands

Resources

Te gebruiken op het niveau van

(Boven)school(s) beleid

Gebruik

Preventief

Dit is een gratis instrument

- Kansen tot professionele ontwikkeling
- Steun van leidinggevende

Personeelspraktijk:

Professionele ontwikkeling

Formatieve personeelsevaluatie

Opdrachttoewijzing

Omschrijving van het instrument

Dit is een gespreksleidraad voor het voeren van een loopbaangesprek (i.f.v. professionele ontwikkeling van een medewerker). De leidraad focust op verschillende zaken, zoals bijvoorbeeld de valkuilen, de talenten en de uitdagingen van een personeelslid.

Link met strategisch personeelsbeleid

Deze tool sluit aan bij verschillende personeelspraktijken.

- De schoolleider kan dit gebruiken als handleiding bij een functioneringsgesprek (**formatieve personeelsevaluatie**).
- Het sluit ook duidelijk aan bij de **professionele ontwikkeling** van het onderwijspersoneel.
- Doordat men zicht krijgt op de talenten en valkuilen, sluit het ook aan bij de **opdrachttoewijzing**.

Auteur: GO! onderwijs

Link naar instrument: <https://pro.g-o.be/blog/Documents/PSR%20-%20Advies%20moeilijk%20gesprek%20-%202017%2007%2012.docx>

Type instrument

Handleiding

Gespreksleidraad

Demands

Resources

Te gebruiken op het niveau van

(Boven)school(s) beleid

Gebruik

Preventief

- Feedback
- Steun van leidinggevende

Dit is een gratis instrument

Personeelspraktijk:

Formatieve personeelsevaluatie

Omschrijving van het instrument

In deze bundel worden een aantal handvaten gegeven voor evaluatoren, leidinggevenden en voor wie het nodig heeft om zich zo goed mogelijk voor te bereiden op moeilijke gesprekken zonder de professionele relatie met het personeelslid of een collega in gevaar te brengen.

Deze handleiding kan een hulp zijn om slecht nieuws te brengen of een confronterend gesprek aan te gaan met een personeelslid of een collega. Vaak wordt het slechte nieuws, zoals de confrontatie met problematisch functioneren tot het laatste uitgesteld, of moet het personeelslid zelf raden, of wordt het verpakt in een positief jasje. Soms wordt er al getroost of conclusies getrokken vooraleer het confronterende gesprek daadwerkelijk heeft plaats gevonden. Verder kan ook de lichaamstaal er voor zorgen dat de negatieve boodschap onduidelijk, verkeerd of vervormd begrepen wordt. Deze handleiding helpt je hierbij.

Link met strategisch personeelsbeleid

Dit instrument kan dienen als handleiding om als leidinggevende te gebruiken tijdens een functioneringsgesprek (**formatieve personeelsevaluatie**).

Auteur: LONT

Link naar instrument: http://www.lont.org/nl/alle_tools/mijn_team/taakcraften_met_takenruilbeurs-177.html

Type instrument **Handleiding**

Demands

Resources

Te gebruiken op het niveau van **Team/Vakgroep**

- Autonomie
- Job controle

Gebruik **Preventief**

Dit is een gratis instrument

Personeelspraktijk: **Oprichttoewijzing**

Omschrijving van het instrument

Dit is een handleiding voor het organiseren van een takenruilbeurs in de school, met het oog op grotere tevredenheid m.b.t. taakverdeling. Zo vindt iedereen werk dat beter aansluit bij wat hij wil en kan. Op hetzelfde moment verkennen de medewerkers hun eigen werk en maken ze keuzes op het gebied van hun takenpakket. Ze zoeken zaken die beter aansluiten bij hun passies, waarden en kunnen.

Link met strategisch personeelsbeleid

Dit instrument hoort bij de personeelspraktijk **opdrachttoewijzing**. De schoolleider wil de taken in het team zodanig toewijzen aan medewerkers zodat deze mooi aansluiten bij ieders sterktes en drijfveren. Dit kan onder andere nuttig zijn voor taken zoals het engagement in werkgroepen, verdeling van toezicht of begeleiding van extra activiteiten. Elk personeelslid bekijkt of er taken zijn die hij van een ander zou kunnen overnemen/met een ander kan ruilen. Dat kunnen er één of meerdere zijn van één of van meerdere collega's.

Randvoorwaarden

- De schoolleider is de procesbegeleider van het gebeuren.
- De schoolleider zorgt ervoor dat het in het begin van het proces duidelijk is welke taken verdeeld moeten worden.
- De schoolleider zorgt ervoor dat de te ruilen taken geen verzwaring of een té ongelijke verdeling van de opdrachten bij mensen teweegbrengt.

Hoe aan psychosociaal welzijn werken?

Fiche 21

Toolkit voor de opleider

Auteur: FOD WASO, IDEWE

Link naar instrument: <https://werk.belgie.be/nl/publicaties/hoe-aan-psychosociaal-welzijn-werken-toolkit-voor-de-opleider>

Type instrument

Handleiding

Reflectietool

Gespreksleidraad

Demands

Resources

• Overkoepelend

• Overkoepelend

Te gebruiken op het niveau van

(Boven)school(s) beleid

Gebruik

Preventief

Curatief

Dit is een gratis instrument

Personeelspraktijk:

Niet gelinkt aan specifieke personeelspraktijken

Omschrijving van het instrument

Dit is een ruimer beleidsinstrument dat inzet op het vergroten van het inzicht in psychosociale risico's op het werk. Wens je een opleiding te geven over dit thema? Dan biedt deze opleidingstool inhoud en reikt hij methodes en tools aan waarmee je als school aan de slag kan rond de volgende thema's:

1. Hoe aan psychosociaal welzijn werken: een introductie van het thema
2. Stress en burn-out voorkomen
3. Respectvol met elkaar omgaan op het werk
4. Van afwezig-zijn tot er welzijn
5. Het nieuwe werken
6. Leiding geven

De fiche voor de opleider (70 pagina's) loodst je doorheen de toolkit. Je krijgt er een korte inhoud van alle aangeboden thema's, de aanpak, leerdoelen en didactische richtlijnen.

Link met strategisch personeelsbeleid

- Deze tool draagt bij tot het uitbouwen van een goed welzijnsbeleid van de school zonder op een specifieke personeelspraktijk te focussen.
- Daarnaast is het ook interessant als inhoud voor de professionele ontwikkeling van het team.

Randvoorwaarden:

- Deze bundel geeft veel inzicht en info. Hem volledig doorlopen is echter een grote opdracht. Een selectie maken van thema's lijkt aangewezen.
- Dit instrument helpt vooral om vertrouwd te geraken met het thema psychosociale risico's op het werk. Dit kan dus ingezet worden als vorming voor het beleidsteam.
- Aangezien het eerder een informerend basisinstrument is, kan het inzicht geven vooraleer een beleid uitgestippeld wordt.
- De bundel is niet specifiek voor onderwijs ontwikkeld. Sommige voorbeelden situeren zich bijgevolg in andere sectoren.
- Thema 5 "Het nieuwe werken" is minder relevant voor de onderwijscontext.

Auteur: UCLL

Link naar instrument: <https://www.kalmindeklas.be/>

Type instrument **Handleiding**

Demands

Resources

Te gebruiken op het niveau van **Leraar** **Team/Vakgroep**

- Gedrag van studenten

Gebruik **Preventief**

Dit is een gratis instrument

Personeelspraktijk: **Formatieve personeelsevaluatie** **Professionele ontwikkeling**

Omschrijving van het instrument

Deze website zet in op stressregulatie in het onderwijs. Het is aan de leerkracht om probleemgedrag te hertalen of te herkaderen als stressgedrag en op zoek te gaan naar de stressoren voor het kind.

Als je de invloed van stress achter het moeilijk gedrag in de klas kan zien, dan ben je beter in staat om een time-out te nemen en na te denken wanneer een kind iets doet wat jij storend vindt, in plaats van automatisch te reageren. Je reactie verandert van irritatie naar nieuwsgierigheid, van straffen of instructies geven naar aandachtig luisteren.

Er staan op de website verschillende tools om hiermee om te gaan. Enkele voorbeelden:

- Een poster om in de lerarenkamer op te hangen: wat kunnen leraren doen bij stress in de klas? (<https://irp-cdn.multiscreensite.com/9d323e16/files/uploaded/EHBO-poster.pdf>)
- De prikkelmeter: wat kalmeert of activeert jou als leerkracht? (<https://www.kalmindeklas.be/verdiep-jezelf#Prikkelmeter>)

Link met strategisch personeelsbeleid

- De schoolleider kan dit als tip aangeven voor individuele medewerkers tijdens een **functioneringsgesprek** wanneer er bijvoorbeeld terugkerende problemen zijn met het gedrag van de leerlingen.
- Daarnaast is het ook interessant als inhoud voor de **professionele ontwikkeling** van het team.

Auteur: FOD WASO, IDEWE, CESI

Link naar instrument: <https://werk.belgie.be/nl/publicaties/knipperlichten-psychosociale-risicos-op-het-werk-gebruikersgids-en-tools>

Type instrument

Reflectietool

Gespreksleidraad

Vragenlijst

Demands

Resources

• Overkoepelend

• Overkoepelend

Te gebruiken op het niveau van

(Boven)school(s) beleid

Gebruik

Beginsituatieanalyse

Preventief

Dit is een gratis instrument

Personeelspraktijk:

Niet gelinkt aan specifieke personeelspraktijken

Omschrijving van het instrument

De "Knipperlichten Psychosociale Risico's" is een ruimer beleidsinstrument. Het is een makkelijk bruikbaar instrument waarbij je een eerste aanduiding krijgt van de aanwezigheid van psychosociale risico's in de school. De mate waarin psychosociale risico's aanwezig zijn, uit zich in een aantal gevolgen (indicatoren). Met de "Knipperlichten Psychosociale Risico's" wordt nagegaan in welke mate bepaalde indicatoren (bijvoorbeeld afwezigheden van lange duur wegens ziekte) voor komen (groen licht: weinig problemen, oranje licht: waarschuwingssignaal, rood licht: alarm).

Dit instrument nodigt uit tot een participatieve aanpak. De verschillende modules kunnen worden ingevuld door een beperkte groep representatieve personen, met behulp van de **gebruikersgids** en de **infofiches** in de modules. Dit brengt mogelijke gevolgen van psychosociale risico's in kaart en maakt die ook bespreekbaar.

Wanneer de school nog maar aan de start staat van zijn beleid rond psychosociaal welzijn, kan de tool gebruikt worden als prescreeningstool om na te gaan of er mogelijke gevolgen van psychosociale risico's aanwezig zijn binnen de school.

Wanneer scholen reeds hun eerste stappen hebben ondernomen in de richting van een psychosociaal welzijnsbeleid, kunnen ze de tool gebruiken als opvolgingstool, waarbij ze de evolutie van de verschillende indicatoren kunnen monitoren over de tijd.

- **Module 1** omvat een eerste snelle beoordeling, gebaseerd op objectieve en cijfermatige indicatoren, 12 in het totaal (bijvoorbeeld: herhaalde kort durenede afwezigheden wegens ziekte, disciplinaire procedures n.a.v. disfunctioneren, verzoek tot een psychosociale interventie, structuurverandering binnen de school, ...).
- In functie van de verkregen resultaten wordt al dan niet aanbevolen om **Module 2** in te vullen. Deze tweede module gaat dieper in op details en leidt tot een nauwkeurigere prediagnose (15 indicatoren, bijvoorbeeld: emotionele incidenten, groepsconflicten, bestaan van actieplan ter bestrijding van psychosociale risico's, ...).
- De **geïntegreerde module** richt zich voornamelijk tot scholen die reeds verder staan in de opzet en uitwerking van hun welzijnsbeleid en de tool willen gebruiken voor een systematische opvolging van dit beleid.

De modules zijn ook beschikbaar in Excel om het encoderen van de indicatoren makkelijker te maken. Het geheel van deze documenten (pdf) is enkel beschikbaar in een downloadbare versie.

Link met strategisch personeelsbeleid

Deze tool draagt bij tot het uitbouwen van een goed welzijnsbeleid van de school zonder op een specifieke personeelspraktijk te focussen.

Randvoorwaarden

- Dit instrument is niet alleen gericht op de onderwijscontext. Hierdoor krijgt de invulling van de items hier en daar een algemenere taal.
- Dit instrument geeft een globaal beeld over het voorkomen van psychosociale risico's.
- De "Knipperlichtentool Psychosociale Risico's" is geen risicoanalyse psychosociale aspecten! De risicoanalyse psychosociale aspecten brengt niet alleen de gevolgen van psychosociale risico's in kaart, maar detecteert zelf ook psychosociale risico's op vijf verschillende arbeidsdomeinen. Dat doet deze tool niet.

Auteur: Luk De Wulf

Link naar instrument: <https://www.mytalentbuilder.com/>

Type instrument

Handleiding

Coachingsinstrument

Demands

Resources

Te gebruiken op het niveau van

Team/Vakgroep

(Boven)school(s) beleid

- Positief schoolklimaat
- Bekwaamheid

Gebruik

Preventief

Dit is een betalend instrument

Een individuele code om de test te kunnen afleggen kost 18 euro.

Personeelspraktijk:

Rekrutering en selectie

Opdrachttoewijzing

Formatieve personeelsevaluatie

Omschrijving van het instrument

Dit is een online toolkit om talenten te ontdekken en talentgericht te werken op de werkvloer ter preventie van burn-out.

Het bestaat uit een vragenlijst die gebaseerd is op alle mogelijke situaties die uit het leven zijn gegrepen om talenten te identificeren. Daarbij wordt vertrokken vanuit het referentiekader met 39 talenten (bijvoorbeeld: doorzetter, kansengever, samenbrenger, trouwe vriend...) dat in de afgelopen jaren werd ontwikkeld.

- Naast het in kaart brengen van de talenten, krijgt men bij elk talent ook een indicatie van hoe men dat talent kan overdrijven.
- Daarnaast krijgt men ook telkens een lijst met "hefboomvaardigheden" aangereikt. Dat zijn vaardigheden die helpen om talent meer in balans te kunnen houden.

Link met strategisch personeelsbeleid

Deze tool kan voor een schoolleider handig zijn om de talenten te ontdekken van (toekomstige) medewerkers. Op die manier kan het ingezet worden bij zowel de **rekrutering en selectie** en **opdrachttoewijzing** als bij de **formatieve personeelsevaluatie** in functioneringsgesprekken.

Randvoorwaarden

- Deze tool is betalend. Alleen met een code krijg je toegang tot de tool.

Auteur: Arteveldehogeschool, HoWest, In4Care, Online Hulpverlening.be, SAM, Te Gek, Thomas More, UCLL

Link naar instrument: <https://www.onlinehulp-apps.be/>

Type instrument

Reflectietool

Demands

Resources

Te gebruiken op het niveau van

Leraar

Gebruik

Preventief

- Positief schoolklimaat
- Interpersoonlijke relaties

Dit is een gratis instrument

Personeelspraktijk:

Formatieve personeelsevaluatie

Omschrijving van het instrument

Op deze verzamelpagina vind je een overzicht van verschillende apps die je kan inzetten op persoonlijk niveau bij het versterken van welzijn en geestelijke gezondheid (bijvoorbeeld: meditatieapps, reflectietools, praktische ondersteuning ...). Het overzicht is doorzoekbaar op thema, doelgroep, taal en prijs.

Gebruik de zoekterm "psychisch welbevinden" en "relationeel welbevinden" om apps te zoeken die inzetten op psycho-sociaal welzijn.

Enkele voorbeelden van apps:

- Een mindfulnessapp: <https://www.onlinehulp-apps.be/apps-overzicht/calm>
- Een app die informatie en hulpbronnen aanreikt bij (ondersteunen van iemand met) depressie: <https://www.onlinehulp-apps.be/apps-overzicht/depressiehulp>
- Een app ter ondersteuning van mentale weerbaarheid: <https://www.onlinehulp-apps.be/apps-overzicht/iedereen-ok>
- Een app die ondersteunt bij slaapproblemen: <https://www.onlinehulp-apps.be/apps-overzicht/start-to-sleep>

Link met strategisch personeelsbeleid

De schoolleider kan individuele leerkrachten in een informeel gesprek of in een **functioneringsgesprek** verwijzen naar deze persoonlijke veerkrachtversterkende tools.

Psychosociaal welzijn De ultieme handleiding

IDEWE

Fiche 26

Auteur: IDEWE

Link naar instrument: https://www.idewe.be/documents/317449/341497/ID3398_Gids_psychosociaal_w_PUB_NL_v1-1_2017-11-15+%281%29.pdf/6b710b92-2dfe-fa21-9273-7a041c1951ac?t=1581096863774

Type instrument Vragenlijst Methodiek Handleiding

Demands

Resources

• Overkoepelend

• Overkoepelend

Te gebruiken op het niveau van (Boven)school(s) beleid

Gebruik Beginsituatieanalyse Preventief

Dit is een gratis instrument

Personeelspraktijk: Niet gelinkt aan specifieke personeelspraktijken

Omschrijving van het instrument

Deze gids geeft basisinformatie over het uitbouwen van een goed welzijnsbeleid en geeft tips over hoe je psychosociaal welzijn ter sprake kan brengen in een organisatie.

De gids geeft eerst informatie over psychosociaal welzijn en de **wetgeving** daarrond. Er wordt uitgelegd hoe een risicoanalyse kan uitgevoerd worden. Daarna wordt ingezoomd op verschillende **risico's**, waarbij telkens tips gegeven worden over hoe die **voorkomen** kunnen worden. Aan het einde van elk hoofdstuk staat ook een checklist om de risico's te **inventariseren**.

De behandelde thema's zijn:

- Respectvol gedrag op het werk
- Alcohol, medicatie en drugs
- Stress
- Agressie en schokkende gebeurtenissen
- Ziekteverzuim en "er-wel-zijn" op het werk

Achteraan de gids staan enkele **voorbeelden** van hoe bovenstaande thema's ter sprake gebracht kunnen worden in **beleidsteksten, afspraken en regels**.

Link met strategisch personeelsbeleid

Deze tool draagt bij tot het uitbouwen van een goed welzijnsbeleid van de school zonder op een specifieke personeelspraktijk te focussen.

Randvoorwaarden

- Deze gids geeft basisinformatie aan leidinggevenden die een welzijnsbeleid in hun organisatie willen vormgeven.
- De gids richt zich naar kleine ondernemingen, niet alles is toepasbaar voor onderwijs.
- In de gids wordt verwezen naar betalende initiatieven die door IDEWE worden aangeboden.

Risicoanalyse Psychosociale Aspecten (RASPI)

Fiche 27

Auteur: IDEWE & KU Leuven

Link naar instrument: <https://www.idewe.be/-/risicoanalyse-psychosociale-aspecten>

Type instrument **Vragenlijst**

Demands

Resources

• Overkoepelend

• Overkoepelend

Te gebruiken op het niveau van **(Boven)school(s) beleid**

Gebruik **Beginsituatieanalyse**

Dit is een betalend instrument

Enkel voor klanten van IDEWE, prijs tussen 2500 en 5000 euro, naargelang grootte van de school.

Personeelspraktijk: **Niet gelinkt aan specifieke personeelspraktijken**

Omschrijving van het instrument

De RASPI-tool is een betalend instrument voor IDEWE klanten. Met de tool wordt het algemeen psychosociaal welzijn in de organisatie in kaart gebracht. De IDEWE experts stelden de gestandaardiseerde **vragenlijst** op in samenwerking met de KU Leuven. Het is een goede eerste aanzet voor een risicoanalyse, die objectieve, cijfermatige en wetenschappelijk onderbouwde resultaten oplevert die als basis dienen voor het opstellen van het welzijnsbeleid.

Er zijn 6 stappen:

1. kennismaking
2. voorbereiding
3. lancering
4. verwerking
5. rapportering
6. opvolging

Het proces wordt uitgevoerd door IDEWE.

Link met strategisch personeelsbeleid

Deze tool draagt bij tot het uitbouwen van een goed welzijnsbeleid van de school zonder op een specifieke personeelspraktijk te focussen.

Randvoorwaarden

- Deze analyse wordt door IDEWE uitgevoerd voor betalende klanten. Andere preventiediensten gebruiken gelijkaardige instrumenten om het psychosociaal welzijn in organisaties in kaart te brengen.
- Deze risicoanalyse kan gebruikt worden om te voldoen aan de wettelijke verplichtingen m.b.t. het in kaart brengen van het welzijn in de organisatie.
- Werknemers krijgen twee tot vier weken de tijd voor het invullen van de vragenlijst.
- Voor grotere scholen met een preventieadviseur niv.1 of 2 in dienst, kan de uitvoering van de vragenlijst ook bekostigd worden met beschikbare preventie-eenheden.

Auteur: Hallelujah

Link naar instrument: <https://www.hallelujah.be/nl-be/road-to-happiness>

Type instrument **Methodiek**

Demands

Resources

• Overkoepelend

• Overkoepelend

Te gebruiken op het niveau van **(Boven)school(s) beleid**

Gebruik **Preventief** **Curatief**

Dit is een betalend instrument

Na te vragen via de website. Is afhankelijk per school en situatie.

Personeelspraktijk: **Niet gelinkt aan specifieke personeelspraktijken**

Omschrijving van het instrument

Met "Road to Happiness" biedt de organisatie Hallelujah een traject aan om welzijn op de werkvloer te bevorderen, door in te zetten op erkenning, goede arbeidsomstandigheden en goede relaties. Het traject wordt op maat opgesteld, naargelang de noden in de organisatie.

De "Road to Happiness" bestaat uit drie acties (die ook afzonderlijk kunnen ingezet worden):

- Een analyse van het welbevinden in de organisatie. Dit wordt op een speelse manier aangepakt in het **Happiness Lab**. Op basis van de analyse wordt een plan van aanpak opgesteld.
- Daarna wordt een **Happiness Training** aangeboden aan zogenaamde ambassadeurs in de organisatie die **Shots of Happiness** helpen verspreiden. Shots of Happiness zijn kleine maar impactvolle belevingen die positieve emoties opwekken zoals enthousiasme, verbondenheid, energie en inspiratie.
- Tenslotte wordt samen het effect in kaart gebracht van het hele traject.

Link met strategisch personeelsbeleid

Deze tool draagt bij tot het uitbouwen van een goed welzijnsbeleid van de school zonder op een specifieke personeelspraktijk te focussen.

Randvoorwaarden

- Het gaat om een betalend aanbod. Het traject wordt op maat gemaakt, rekening houdend met het budget van de organisatie. De Shots of Happiness kunnen ook als losstaande interventie uitgevoerd worden, bijvoorbeeld op basis van reeds eerder uitgevoerde analyses.
- De organisatie Hallelujah werkt zowel met profit als non-profit organisaties en heeft ook ervaring in het werken met scholen.

Auteur: Yves Demaertelaere en Tom Van Acker

Link naar instrument: <https://www.workitects.be/publicatie/scholen-slim-organiseren>

Type instrument

Handleiding

Methodiek

Demands

Resources

Te gebruiken op het niveau van

Team/Vakgroep

• Overkoepelend

• Overkoepelend

Gebruik

Beginsituatieanalyse

Preventief

Dit is een gratis instrument

Personeelspraktijk:

Niet gelinkt aan specifieke personeelspraktijken

Omschrijving van het instrument

In 'Scholen slim organiseren' pleiten de auteurs voor een nieuwe organisatiestructuur. Het boek schetst hoe je een veranderingsproces op school kunt aanpakken om zo de schoolorganisatie te herontwerpen of 'slim te organiseren'. Van een bureaucratische onderwijsorganisatie die hiërarchisch en functioneel is opgebouwd naar een flexibele en vlakke onderwijsorganisatie.

Een slimme school bestaat uit zelfsturende teams die zelf taken en rollen verdelen op basis van talenten. Zelfsturende en multidisciplinaire teams hebben de bevoegdheid om hun taken zelf te regelen in team. Met als resultaat: minder stress, minder burn-outs en minder starters die afhaken.

Het proces wordt opgedeeld in vier grote stappen:

1. Beseffen dat er iets moet veranderen = ontwaken
2. De richting van verandering bepalen (visie en kernopdrachten) = oriënteren
3. Structuren zoeken die daarvoor passen = ontdekken
4. De verandering in gang zetten = ontplooiën

Elk deel bestaat uit verschillende hoofdstukken. Bij elk hoofdstuk hoort een instrument om met je team aan de slag te gaan.

Enkele voorbeelden van instrumenten:

- Is mijn team een poot van de zeester? (<https://broedersvanliefde.be/sites/default/files/media/bijlagen/Is%20mijn%20team%20een%20poot%20van%20de%20zeester.pdf>) Dit instrument helpt bij het ontdekken van de teams en om het organisatieontwerp af te toetsen aan de principes van effectief en zelfsturend teamwerk.
- Inter-visie voor een inhoudelijke dialoog (<https://broedersvanliefde.be/sites/default/files/media/bijlagen/Inter-visie%20voor%20een%20inhoudelijke%20dialoog.pdf>)
- Scaninstrument om de teamontwikkelingsfase van het team te ontdekken en coachingsactiviteiten te ontwikkelen (<https://broedersvanliefde.be/sites/default/files/media/bijlagen/Scaninstrument%20om%20de%20teamontwikkelingsfase%20van%20het%20team%20te%20ontdekken%20en%20coachingsactiviteiten%20te%20ontwikkelen.pdf>)

Link met strategisch personeelsbeleid

Deze tool draagt bij tot het uitbouwen van een goed welzijnsbeleid van de school zonder op een specifieke personeelspraktijk te focussen.

Randvoorwaarden

- Je kan een begeleidingstraject op je school organiseren vanuit de visie van "Scholen slim organiseren". Voor meer informatie, zie: <https://www.warmescholen.net/inspiratie>

Auteur: Sensoa

Link naar instrument: <https://www.sensoa.be/over-het-sensoa-vlaggensysteem>

Type instrument **Handleiding**

Demands

Resources

Te gebruiken op het niveau van **Leraar** **Team/Vakgroep**

- Grensoverschrijdend gedrag

Gebruik **Preventief** **Curatief**

Dit is een gratis instrument

Personeelspraktijk: **Professionele ontwikkeling**

Omschrijving van het instrument

Het Sensoa Vlaggensysteem is een instrument om seksueel gedrag bespreekbaar te maken, correct in te schatten en gepast te reageren.

Aan de hand van zes criteria kan seksueel gedrag ingedeeld worden in vier categorieën van ernst, aangeduid met verschillende kleuren vlaggen. Bij elk type vlag krijg je een aangepaste reactie voorgesteld.

Zes criteria

1. Wederzijdse toestemming
2. Vrijwilligheid
3. Gelijkwaardigheid
4. Ontwikkelings- of functioneringsniveau
5. Context
6. Impact

Vier vlaggen

- Groene vlag: aanvaardbaar seksueel gedrag
- Gele vlag: licht grensoverschrijdend seksueel gedrag
- Rode vlag: ernstig grensoverschrijdend seksueel gedrag
- Zwarte vlag: zwaar grensoverschrijdend seksueel gedrag

Link met strategisch personeelsbeleid

- Dit instrument kan worden ingezet om deze specifieke thematiek gericht aan te kaarten in functie van het welzijnsbeleid. Daarnaast kan het instrument ook bruikbaar zijn om de thematiek gericht op te nemen tijdens de **professionele ontwikkeling** voor het team.

Auteur: FNV (Federatie Nederlandse Vakbeweging)

Link naar instrument: <https://sneltestwerkdruk.nl/ned/>

Type instrument **Vragenlijst**

Demands

Resources

Te gebruiken op het niveau van **Leraar** **Team/Vakgroep**

- Werkdruk
- Tijdsdruk

Gebruik **Beginsituatieanalyse**

Dit is een gratis instrument

Personeelspraktijk: **Formatieve personeelsevaluatie** **Opdrachttoewijzing**

Omschrijving van het instrument

Te hoge werkdruk is vaak een kwestie van structureel te veel werk en te weinig tijd. Structureel te hoge werkdruk leidt tot grotere vermoeidheid, en daarmee tot meer behoefte om uit te rusten (herstelbehoefte). De FNV Sneltest Werkdruk geeft een beeld van de werkdruk in de individuele werksituatie en, wanneer nodig, een persoonlijk advies.

De test bestaat uit twee vragenlijsten:

- een vragenlijst die peilt naar hoeveelheid werk en werktempo
- een vragenlijst die peilt naar vermoeidheid na een werkdag

Het invullen van de vragenlijsten neemt maar een paar minuten in beslag. De kleur aan het eind van de test vertelt hoe hoog je werkdruk is.

- Groen: Je werkdruk is in orde.
- Oranje: Je loopt een risico. De hoeveelheid werk is te hoog of je bent te moe na een werkdag.
- Rood: Je werkdruk is ongezond hoog.

Link met strategisch personeelsbeleid

- Dit instrument kan aansluiten bij **opdrachttoewijzing**.
- Daarnaast is het ook belangrijk bij **formatieve personeelsevaluatie**, meer bepaald in functioneringsgesprekken, om indien nodig de taken te verlichten of te verzwaren.

Randvoorwaarden

- Dit instrument kan enkel individueel worden ingevuld. Meerdere teamleden kunnen de vragenlijsten invullen en de resultaten met elkaar vergelijken. Zo kan de werkdruk in een team ook bespreekbaar gemaakt worden.

Auteur: FOD WASO, UCL, IDEWE, CESI, PROVIKMO, MENSURA

Link naar instrument: <https://werk.belgie.be/nl/publicaties/psychosociale-aspecten-reeks-sobane-strategie?id=19238>

Type instrument

Handleiding

Methodiek

Demands

Resources

Te gebruiken op het niveau van

(Boven)school(s) beleid

• Overkoepelend

• Overkoepelend

Gebruik

Curatief

Preventief

Dit is een gratis instrument

Personeelspraktijk:

Niet gelinkt aan specifieke personeelspraktijken

Omschrijving van het instrument

De SOBANE-strategie is een ruimer beleidsinstrument. Het is een strategie voor risicobeheersing op vier niveau's (Screening (Opsporing), OBServatie, ANalyse, Expertise). Deze SOBANE-strategie werd in het totaal voor 15 domeinen ontwikkeld. Het vijftiende domein behandelt psychosociale risico's. In deze brochure wordt de SOBANE-strategie toegepast voor preventie van psychosociale problemen (ontevredenheid op het werk, stress, burn-out, pesten, ...).

Dit is een lijvig document (96 pagina's) waar de verschillende stappen besproken worden. Voor de eerste stap (Screening of opsporing) wordt gebruik gemaakt van de participatieve opsporingsmethode Déparis ([Déparis methode 'Moeder' | Beswic](#)). Dit kan gebruikt worden om de voornaamste problemen te identificeren. Binnen Déparis zijn volgende fiches meest bruikbaar wat psychosociale risico's betreft: (2) Organisatie van het werk; (14) Autonomie en individuele verantwoordelijkheden; (15) Inhoud van het werk; (16) Tijdsdruk; (17) Arbeidsverhoudingen tussen werknemers en hiërarchisch lijn; (18) Psychosociale omgeving.

Soms kan het voldoende zijn om de eerste twee stappen (Screening en OBServatie) te nemen om problemen op te lossen. Als dat niet het geval is worden de volgende stappen (Analyse en Expertise) best ook nog genomen. Wanneer een probleem diepgaander onderzocht moet worden, wordt aanbevolen om met een preventieadviseur (intern of extern) samen te werken.

Hoe je bij de verschillende stappen te werk gaat, is uitvoerig beschreven in het document.

Vanaf p. 41 worden een aantal hulpfiches gegeven die kunnen helpen in de 2de fase (Observatie).

Volgende fiches komen aanbod: (1) Reglementair kader voor psychosociale risico's op het werk; (2) Definitie van psychosociale risico's op het werk en de verschillende concepten; (3) Impact van psychosociale risico's (PSR) op het werk; (4) De Burn-out; (5) Mentale werklust; (6) Flexibiliteit en intensivering van het werk; (7) Ambivalenties en rolconflicten; (8) Waakzaamheidstaken; (9) Informatie verwerken en beslissingen nemen; (10) Leren; (11) Sociale ondersteuning van collega's en leidinggevende; (12) Verschillende soorten leiderschap; (13) Functioneringsgesprek; (14) Evaluatiegesprek; (15) Discriminatie op het werk

Link met strategisch personeelsbeleid

Deze tool draagt bij tot het uitbouwen van een goed welzijnsbeleid van de school zonder op een specifieke personeelspraktijk te focussen.

Randvoorwaarden

- Als alle stappen volledig gevolgd worden is dit een intensief proces. Focus lijkt aangewezen in functie van de nood.
- De hulpfiches kunnen handige inspiratiemiddelen zijn om meer inzicht te krijgen in de aangeboden thema's.
- SOBANE is niet specifiek voor onderwijs ontwikkeld, bijgevolg is de taal niet onderwijsspecifiek.
- SOBANE voldoet aan de wettelijke verplichtingen inzake een risicoanalyse en kan dus als risicoanalyse gebruikt worden.

Auteur: GO! onderwijs

Link naar instrument: <https://pro.g-o.be/blog/Documents/PSR-%20stappenplan%20welzijnsbeleid%20-%202017%2007%2012.docx>

Type instrument **Handleiding**

Demands

Resources

Te gebruiken op het niveau van **(Boven)school(s) beleid**

• Overkoepelend

• Overkoepelend

Gebruik **Preventief**

Dit is een gratis instrument

Personeelspraktijk: **Niet gelinkt aan specifieke personeelspraktijken**

Omschrijving van het instrument

Dit instrument bestaat uit een handleiding van het GO! onderwijs voor het ontwikkelen van een welzijnsbeleid op school. Het instrument is te gebruiken wanneer de scholengroep zich ertoe engageert een psychosociaal welzijnsbeleid te voeren als onderdeel van het personeelsbeleid.

Een psychosociaal welzijnsbeleid kan pas slagen wanneer de algemeen directeur (en eventueel de Raad van Bestuur), zijn hiërarchische lijn en ook de personeelsleden zich ertoe engageren om aan de slag te gaan met resultaten vanuit de welzijnsbevraging of een risicoanalyse naar de psychosociale risico's van het werk. Dit is de basis om een draagvlak te kunnen opbouwen.

Link met strategisch personeelsbeleid

Deze tool draagt bij tot het uitbouwen van een goed welzijnsbeleid van de school zonder op een specifieke personeelspraktijk te focussen.

Randvoorwaarden

- Je kan ook advies vragen aan de externe preventieadviseur psychosociale aspecten of de interne vertrouwenspersoon betrekken.

Auteur: Arteveldehogeschool

Link naar instrument: <https://www.arteveldehogeschool.be/onderzoek/projecten/startkracht-toolbox>

Type instrument

Coachingsinstrument

Demands

Resources

Te gebruiken op het niveau van

Leraar

Gebruik

Preventief

- Mentoren
- Kansen tot professionele ontwikkeling

Dit is een gratis instrument

Personeelspraktijk:

Professionele ontwikkeling

Omschrijving van het instrument

Startkracht! is een ondersteuningsinstrument voor een krachtige start in de job als leraar. Startkracht! is een professioneel ontwikkelinstrument voor startende leerkrachten in het Vlaams basisonderwijs. Het is een instrument waar de beginnende leraar eigenaar is van zijn leren en dat de mogelijkheid biedt om begeleiding vanuit de diverse kanten af te stemmen op zijn eigen ervaren noden. Het instrument focust op vragen waar leerkrachten in het begin mee worstelen, zoals: 'Hoe kan ik zeer geëngageerd zijn en tegelijkertijd ook goed voor mezelf zorgen?' Deze vraag linkt heel expliciet met welzijn.

Startkracht! doet dit door enerzijds hands-on methodieken aan te reiken voor starters en anderzijds mogelijkheden te bieden om de aangepakte situatie vast te grijpen als moment om uit te leren. Startkracht! maakt het ook mogelijk voor starters om hun reeds afgelegde leerweg zichtbaar te maken door middel van een portfolio.

De tools zetten aan om antwoorden te vinden op vragen en uitdagingen waarmee startende leerkrachten geconfronteerd worden. Bij elke 'tool' hoort een set van vragen die de reflectiecirkel concretiseert en die de starter aanzet om met meer inzicht (opnieuw) zijn koers te bepalen. Het uiteindelijke doel van Startkracht! is dat de beginnende leerkracht door het werken met de tools, danig vertrouwd raakt met deze reflectiecirkel, dat hij deze verinnerlijkt en na verloop van tijd automatisch met deze bril naar zijn eigen onderwijspraktijk kijkt. Door deze mindset te plaatsen bij de starter, draagt dit bij tot zijn professionalisering als leerkracht met als einddoel de leraar te worden die hij vooropstelt.

Enkele voorbeelden van tools:

- Timemanagement (<https://sites.arteveldehogeschool.be/startkracht/sites/sites.arteveldehogeschool.be.startkracht/files/timemanagement.pdf>)
- Noodlijn : de help-ik-zit-vast-knop (https://sites.arteveldehogeschool.be/startkracht/sites/sites.arteveldehogeschool.be.startkracht/files/noodlijn_help_ik_zit_vast_knop.pdf)
- Maak genoeg tijd voor jezelf: zelfzorgbingo (https://sites.arteveldehogeschool.be/startkracht/sites/sites.arteveldehogeschool.be.startkracht/files/maak_je_genoeg_tijd_voor_jezelf.pdf)

Link met strategisch personeelsbeleid

Startkracht is een professioneel ontwikkelingsinstrument en kan dus gelinkt worden aan de personeelspraktijk **professionele ontwikkeling**, vooral in functie van aanvangsbegeleiding.

Auteur: Vlaams instituut gezond leven

Link naar instrument: <https://www.gezondleven.be/projecten/teamveerkracht>

Type instrument

Methodiek

Coachingsinstrument

Demands

Resources

Te gebruiken op het niveau van

Team/Vakgroep

Gebruik

Preventief

Curatief

- Cultuur van samenwerken
- Positief schoolklimaat

Dit is een betalend instrument

Tussen 1500 en 2500 euro voor een traject met het team (4x halve dag)

Personeelspraktijk:

Niet gelinkt aan specifieke personeelspraktijken

Omschrijving van het instrument

Met team(veer)kracht biedt de organisatie *Gezond Leven* een traject aan om teams te ondersteunen en te versterken in samenwerking en veerkracht. Het doel is om het team veerkrachtiger te maken, zodat het team beter kan omgaan met veranderingen en uitdagingen.

Het traject kan op drie manieren ingezet worden in de school:

- Je kan het traject **preventief** inzetten om de samenwerking in je team te versterken.
- Je kan het coachtraject gebruiken om aan een bepaald **knelpunt** in het welzijnsbeleid van de school te werken met het hele team.
- Je kan het coachtraject organiseren ter **ondersteuning** van processen van grote veranderingen of uitdagingen.

In het traject wordt gewerkt aan samenwerking, vertrouwen, vaardigheden en sterktes van elkaar appreciëren, communicatie en geloof in het team. Dit traject wordt uitdrukkelijk gekoppeld aan het breder welzijnsbeleid in de organisatie.

Concreet overzicht van de inhoud van de sessies:

1. Analyse van de beginsituatie
2. Communicatie en motivatie
3. Formuleren van gemeenschappelijke doelen
4. Terugblik en verdieping

Link met strategisch personeelsbeleid

Deze tool draagt bij tot het uitbouwen van een goed welzijnsbeleid van de school zonder op een specifieke personeelspraktijk te focussen.

Randvoorwaarden

- Dit traject richt zich tot teams in alle sectoren. Voor het traject wordt gewerkt met teams van maximaal 15 personen. Grotere teams worden opgedeeld in subteams.
- Het gaat om een coachtraject van vier halve dagen, begeleid door een externe coach. Op de website vind je een [overzicht van coaches](#) in Vlaanderen en Brussel die het traject kunnen begeleiden.

Auteur: ICOBA (Iedereen COmpetent in het Beheersen van Agressie)

Link naar instrument: <http://tijdvooragressiebeleid.politeia.be/#sample-page>

Type instrument **Handleiding**

Demands

Resources

Te gebruiken op het niveau van **Team/Vakgroep**

- Gedrag van studenten
- Grensoverschrijdend gedrag

Gebruik **Preventief** **Curatief**

Dit is een gratis instrument

Personeelspraktijk: **Formatieve personeelsevaluatie** **Professionele ontwikkeling**

Omschrijving van het instrument

Dit boek is een leidraad om vorm en inhoud te geven aan het agressiebeleid. Het boek bevat tal van instrumenten om effectief aan de slag te gaan. Alle instrumenten zijn gratis te downloaden via de website.

Enkele voorbeelden van instrumenten zijn:

- Teamgericht Zorgoverleg Agressie en Schokkende gebeurtenissen (<http://tijdvooragressiebeleid.be/test/wp-content/uploads/2013/06/Teamgericht-Zorgoverleg-Agressie-en-Schokkende-gebeurtenissen.pdf>)
- Driegesprekkenmodel (<http://tijdvooragressiebeleid.be/test/wp-content/uploads/2013/06/Driegesprekkenmodel-ICOBA.pdf>)
- Restoratieve cirkels (<http://tijdvooragressiebeleid.be/test/wp-content/uploads/2013/06/Restoratieve-cirkels.pdf>)

Link met strategisch personeelsbeleid

- Het instrument kan gelinkt worden aan **professionele ontwikkeling**. Het is een handig instrument om het team te professionaliseren in hoe om te gaan met agressie op school en samen hierrond afspraken te maken.
- Daarnaast ook aan **formatieve personeelsevaluatie**, om in te zetten op functioneringsgesprekken na het voorvallen van dergelijk incident.

Randvoorwaarden

- Dit instrument is niet specifiek op de onderwijscontext gericht. Bijgevolg is de taal niet onderwijsspecifiek.

Tools voor loopbaanontwikkeling (LONT)

Fiche 37

Auteur: Arteveldehogeschool, Tabor, VCOK

Link naar instrument: <http://www.lont.org/>

Type instrument

Reflectietool

Gespreksleidraad

Handleiding

Demands

Resources

Te gebruiken op het niveau van

Leraar

(Boven)school(s) beleid

Gebruik

Preventief

- Autonomie
- Job controle
- Kansen tot professionele ontwikkeling

Dit is een gratis instrument

Personeelspraktijk:

Formatieve personeelsevaluatie

Opdrachttoewijzing

Omschrijving van het instrument

Op de website van LONT vind je materialen die ondersteunend zijn bij loopbaanontwikkeling, zowel voor de leidinggevende als voor de werknemer. Deze instrumenten kunnen helpen bij het vormgeven van de eigen loopbaan en kunnen ondersteunend werken voor het personeelsbeleid.

De informatie wordt aangeboden in drie categorieën:

- **Kennis:** artikels met achtergrondinformatie over loopbaanbeleid
- **Praktijkvoorbeelden:** verhalen over tools die uitgetest werden in de praktijk en wat ze opleveren
- **Instrumenten:** concrete oefeningen die gebruikt kunnen worden om aan loopbaanontwikkeling te werken

Je kan bij het zoeken naar artikels, voorbeelden en instrumenten filteren op **doelgroep**:

- medewerker
- leidinggevende
- team
- organisatie

Enkele voorbeelden van tools :

- [Takenruilbeurs](#) om bepaalde taken te verdelen volgens talent en goesting (zie ook fiche "takenruilbeurs")
- [Inspirerende loopbaanvragen](#) die je kan stellen in een functioneringsgesprek
- [Cognitief teamcraften](#) om met je team te zoeken naar betekenis en energie in het samenwerken

Link met strategisch personeelsbeleid

- De tools op deze website kan je inzetten ter voorbereiding van **functioneringsgesprekken** (zowel door de leidinggevende als door de werknemer).
- Daarnaast zijn er ook enkele tools die inspirerend zijn voor een talentgerichte **opdracht- en taakverdeling**.

Randvoorwaarden

- Je moet een account aanmaken om alle tools te kunnen bekijken.
- Niet alle informatie is geschikt voor de onderwijscontext.

Auteur: Stichting leerKRACHT

Link naar instrument: <https://stichting-leerkracht.nl/kennisbank/verbeterbord/>

Type instrument

Handleiding

Methodiek

Demands

Resources

Te gebruiken op het niveau van

Team/Vakgroep

- Werkdruk
- Administratie
- Tijdsdruk

Gebruik

Preventief

Dit is een gratis instrument

Personeelspraktijk:

Opdrachttoewijzing

Professionele ontwikkeling

Formatieve personeelsevaluatie

Omschrijving van het instrument

Het verbeterbord is een tool om efficiënte korte vergaderingen te organiseren met het team. Hiervoor wordt een whiteboard gebruikt met een vaste indeling. Het verbeterbord krijgt een vaste plaats in de lerarenkamer. De schoolleider gebruikt het voor een wekelijkse bordsessie met het onderwijspersoneel. Het is de bedoeling dat het lange teamvergaderingen vervangt. Aansluitend is er nog een werksessie waarin het team samen werkt aan nog beter onderwijs.

Een team doet vijf dingen tijdens zo'n bordsessie:

1. **Check-in:** men begint met de *smileys*: hoe voel je je? Wie wil daar wat over delen?
2. **Successen:** vervolgens benoemt men successen: wat heb je de afgelopen week bereikt? Wat heb je gedaan om tot dat succes te komen?
3. **Leerlingdoelen:** vervolgens bespreekt men de leerlingdoelen: wat willen we de komende 4 tot 6 weken bereiken voor onze leerlingen of studenten? Elk van deze doelen begint met 'De leerlingen kunnen...' of 'De leerlingen weten...' of varianten daarop.
4. **Leraar-acties:** leerlingdoelen worden alleen maar behaald als men er actie op onderneemt: *welke* leraar gaat wat doen om de leerlingdoelen te realiseren? En *wanneer* is dat klaar?
5. **Planning:** tenslotte bespreekt men de planning voor de komende week bijvoorbeeld: welke leraren gaan samen (delen van) lessen voorbereiden en wie gaat bij welke collega op lesbezoek en geeft dan feedback?

Link met strategisch personeelsbeleid

- Het verbeterbord kan helpen bij **opdrachttoewijzing**, aangezien het door veel teams wordt ervaren als een warme en effectieve manier van overleggen. De schoolleider krijgt meer overzicht en de personeelsleden gaan elkaar meer helpen. Dit overzicht hebben als schoolleider is belangrijk bij opdrachttoewijzing. Als je wekelijks met elkaar bij het bord staat krijg je een goed idee van waar iedereen mee bezig is: problemen, successen, gevoelens, acties, enz. Als je dat overzicht hebt kun je elkaar makkelijker helpen of hulp krijgen bij bepaalde taken.
- Daarnaast kan het ook helpen bij **formatieve personeelsevaluatie**, meer bepaald voor functioneringsgesprekken. De schoolleider krijgt stand van zaken en kan hier op ingaan in gesprek met de medewerker.
- Verder kan het ook aansluiten bij **professionele ontwikkeling**. Dit kan nuttig zijn als het verbeterbord toegepast wordt in verschillende werkgroepen. De werkgroepen kunnen dan signaleren waar ze hulp of ondersteuning nodig hebben om verder te kunnen.

Randvoorwaarden

- Het verbeterbord wordt gebruikt bij groepen van maximaal 10 personen. Een groot schoolteam wordt opgesplitst in meerdere teams met ieder een eigen verbeterbord. Dit kan bijvoorbeeld ook gebruikt worden met de verschillende werkgroepjes in een school.
- Een bordsessie duurt niet langer dan 15 minuten.
- Er moet vertrouwen zijn. Je creëert niet een-twee-drie het vertrouwen in je team om je gevoelens met elkaar te delen of zichtbaar te maken waar jullie mee bezig zijn en of dat lukt.
- Werken met het verbeterbord veronderstelt bepaalde vaardigheden en kennis: Hoe leid je zo'n bordsessie? Hoe geef je daarbij feedback aan elkaar? Hoe houd je elkaar scherp, bijvoorbeeld met op tijd komen en je acties uitvoeren? Hoe stel je doelen die klein, concreet en meetbaar zijn?

Auteur: Cerm-HR, ETION, provincie Vlaams-Brabant en VDAB

Link naar instrument: <https://www.verkenjezelf.be/>

Type instrument

Vragenlijst

Reflectietool

Demands

Resources

Te gebruiken op het niveau van

Leraar

Team/Vakgroep

- Bekwaamheid
- Feedback

Gebruik

Beginsituatieanalyse

Dit is een gratis instrument

Personeelspraktijk:

Formatieve personeelsevaluatie

Opdrachttoewijzing

Omschrijving van het instrument

"Verken jezelf" is een gratis online vragenlijst waarbij je jezelf een score kan geven van 0 tot 100 op zestien criteria zoals: initiatief, doorzettingsvermogen, discipline, omgaan met stress, flexibiliteit, creativiteit, persoonlijke planning en organisatie ...

Je kan "sparringpartners" vragen om deze vragenlijst ook over jou in te vullen. Zo krijg je een zicht op je score voor deze 16 criteria. Je eigen score kan vergeleken worden met deze die je sparringpartners je gaven (zij zien de score die je jezelf gaf niet). Je kan jezelf ook vergelijken met de gemiddelde score van je leeftijdsgenoten (plus en min twee jaar) en geslacht.

Bij elk criterium worden er tips voorzien. Telkens zijn er tips voor wie laag scoort en tips voor wie hoog scoort op een criterium.

Link met strategisch personeelsbeleid

- "Verken jezelf" is bruikbaar bij **formatieve personeelsevaluatie**. Door de test te doen krijg je zicht op je sterkere en op je minder sterke punten. Deze kunnen bij een functionering- of bij een planningsgesprek besproken worden.
- Zo kan dit instrument eventueel ook bij **opdrachttoewijzing** ingezet worden.

Randvoorwaarden

- Jij ziet de score van elke sparringpartner afzonderlijk. Aangezien je zelf sparringpartners uitnodigt (en dus hun naam en emailadres moet ingeven) is het niet mogelijk om hun score te anonimiseren. Dit kan leiden tot sociaal wenselijke antwoorden wanneer er een onvoldoende wederzijds vertrouwen is.

Auteur: Marinka Kuijpers, Kenniscentrum GOC

Link naar instrument: <https://www.talentinontwikkeling.org/vragenlijst-loopbaancompetenties.pdf>

Type instrument **Vragenlijst**

Demands

Resources

Te gebruiken op het niveau van **Leraar**

- Autonomie
- Bekwaamheid

Gebruik **Beginsituatieanalyse** **Preventief**

Dit is een gratis instrument

Personeelspraktijk: **Formatieve personeelsevaluatie** **Waardering en beloning** **Professionele ontwikkeling**

Omschrijving van het instrument

In het boek "Breng beweging in je loopbaan", onderscheidt Marinka Kuijpers een vijftal loopbaancompetenties die van belang zijn voor het verkrijgen van waardevol werk. Het boek is gericht op de leraar zelf die de enige deskundige is op het gebied van eigen ervaringen en eigen waarden. De vragenlijst heeft inzicht in wat voor de leerkracht belangrijk is in het licht van waardevol werk, dat betekent onder andere: op zoek gaan naar de motivatie om te werken, met anderen in gesprek gaan en de waarden die in zijn/haar leven centraal staan benoemen. De medewerker kan zijn waarden zoeken in de arbeidsmarkt en zo een richting geven aan zijn loopbaan: zoeken naar het werk dat bij hem past.

Link met strategisch personeelsbeleid

Dit instrument is bedoeld op niveau van de medewerker.

- Een schoolleider kan dit instrument aan een medewerker geven in het kader van **formatieve personeelsevaluatie** (functioneringsgesprekken) om zo aan zijn individuele noden tegemoet te komen.
- Aangezien er op zoek wordt gegaan naar het werk dat bij de individuele leraar past, hoort dit instrument ook bij de personeelspraktijk **opdrachttoewijzing**.
- Daarnaast geven de competenties ook richting aan het ontdekken en ontwikkelen van eigen kwaliteiten en sluit het dus ook nauw aan bij **professionele ontwikkeling**.
- Wanneer hierover in gesprek gegaan wordt (bijvoorbeeld in een functioneringsgesprek), dan kan er ook een link gelegd worden met **waardering en beloning**. Het gaat over hoe je het werk voor je werknemers waardevol kunt doen aanvullen. Er is dus aandacht voor de waardering.

Randvoorwaarden

- Er zijn vijf loopbaancompetenties: kwaliteitenreflectie, motievenreflectie, werkexploratie, loopbaansturing en netwerken. Na het invullen van de vragenlijst kan je de punten optellen en vergelijken met gemiddelden. Extra informatie over de vijf loopbaancompetenties kan je verder ontdekken in het instrument zelf.

Auteur: FOD WASO + KUL

Link naar instrument: <https://www.beswic.be/nl/tools/de-vow-qft-meetinstrument-over-werkbaarheid-tool>

Type instrument **Vragenlijst**

Demands

Resources

Te gebruiken op het niveau van **Leraar**

- Werkdruk

Gebruik **Beginsituatieanalyse**

Dit is een gratis instrument

Personeelspraktijk: **Opdrachttoewijzing** **Formatieve personeelsevaluatie**

Omschrijving van het instrument

Deze Vragenlijst over Werkbaarheid (VOW) peilt bij het onderwijspersoneel hoe zij het evenwicht tussen eigen kenmerken en de eisen waarmee men geconfronteerd wordt, ervaren. Deze vragenlijst bestaat uit verschillende modules.

De resultaten van de vragenlijst worden uiteengezet per dimensie van de vragenlijst. In functie van de desbetreffende dimensie is een lage of hoge score mogelijk: (1) gunstig, voorgesteld met een groene achtergrond en een lachende smiley en (2) ongunstig, voorgesteld met een rode achtergrond en een ontevreden smiley.

Link met strategisch personeelsbeleid

- Module 1: 'Pyschosociale factoren' bestaat uit acht dimensies, o.a.: 'werktempo en hoeveelheid werk' en 'gebruik van kennis en leermogelijkheden', die nauw aansluiten bij de personeelspraktijk **opdrachttoewijzing**. Het gebruik van kennis en leermogelijkheden en de hoeveelheid werk zijn van cruciaal belang bij het toewijzen van de opdracht. Daarnaast hoort module 6 'Blijftentent' ook bij deze personeelspraktijk.
- Module 4 'Gezondheid' en module 5 'Werkcapaciteit' kunnen bijvoorbeeld ingezet worden om aan de individuele medewerker te vragen tijdens een functioneringsgesprek en horen dus bij **formatieve personeelsevaluatie**.

Randvoorwaarden

- Dit instrument is niet alleen voor de onderwijscontext bedoeld, bijgevolg is de taal niet onderwijsspecifiek.
- De VOW kan gratis worden gebruikt, maar gebruikers worden verzocht om de referentie en het logo van de FOD Werkgelegenheid te behouden op de geprinte versie die aan de werknemer wordt overhandigd.
- Module 2 (Fysieke arbeidsomstandigheden) en module 3 (Veiligheid) zijn niet geschikt voor de onderwijscontext en worden best niet meegenomen.

Auteur: VIVO

Link naar instrument: <https://www.waardevolwerk.be/>

Type instrument

Handleiding

Reflectietool

Demands

Resources

Te gebruiken op het niveau van

Leraar

Team/Vakgroep

- Werkdruk
- Emotionele taken

- Steun van collega's
- Steun van leidinggevende
- Kansen tot professionele ontwikkeling

Gebruik

Preventief

Dit is een gratis instrument

Personeelspraktijk:

Opdrachttoewijzing

Professionele ontwikkeling

Formatieve personeelsevaluatie

Waardering en beloning

Rekrutering en selectie

Omschrijving van het instrument

Waardevol werk is een verzamelpagina waar verschillende instrumenten samen gebracht worden. Volgende thema's komen aan bod: (1) de collega's, (2) Emotionele belasting, (3) Leiding geven en krijgen, (4) Loopbaanmogelijkheden, (5) Het werk, (6) Leermogelijkheden, (7) Werkdruk, (8) Gezondheid en werkomgeving en (9) Balans werk-privé.

Link met strategisch personeelsbeleid

Specifiek gericht op de personeelspraktijk **rekrutering en selectie** is de categorie "leermogelijkheden". Daar vind je onder "onthaalbeleid" verschillende instrumenten:

- Onthaalbrochure op te stellen voor nieuwe medewerker
- Peter- en meterschap

Specifiek voor de personeelspraktijk **opdrachttoewijzing** is het aan te raden om "taakcomplexiteit", taakvariatie en routinematig werk" en "jobcrafting rolduidelijkheid" onder de loep te nemen.

Ook de categorie "loopbaanmogelijkheden" hoort bij opdrachttoewijzing. Enkele voorbeelden van instrumenten onder opdrachttoewijzing zijn:

- Een vragenlijst om talenten te achterhalen
- Handleiding takenruilbeurs i.f.v. jobcrafting (ook apart opgenomen in deze inspiratiegids)
- Het Lekker Blijven Werken Spel: om met jezelf en anderen in gesprek te gaan over de toekomst van je werk.

Specifiek gericht op de personeelspraktijk **professionele ontwikkeling** is de categorie "leermogelijkheden". Hier vind je tips op zowel niveau van de leidinggevenden (rood), medewerkers (grijs) of organisaties (groen). Onderaan staan ook verschillende tools die je kan raadplegen. Bijvoorbeeld:

- Toolbox kennisoverdracht (https://fedweb.belgium.be/nl/publicaties/km_toolbox_seniorsjuniors)

Specifiek gericht op de personeelspraktijk **formatieve personeelsevaluatie** is de categorie "leiding geven en leiding krijgen". Doorklikmogelijkheden: "evaluatiegesprek", "terugkomgesprek", "functioneringsgesprek", "sandwichfunctie leidinggevende", "gesprek tussen medewerker en leidinggevende", loopbaangesprek". Een voorbeeld van tool hierbij:

- Tips omtrent het geven van feedback (zowel voor medewerkers als leidinggevenden)

Specifiek gericht op de personeelspraktijk **waardering en beloning** is de categorie "gezondheid en werkomgeving". Ook hier verwijzen we graag naar een voorbeeld van een tool hierbij:

- Gezondheid op het werk (<https://www.gezondleven.be/settings/gezond-werken>)

Bij het thema "de collega's" kan je doorklikken op subthema's zoals: "functioneren als team", "informeel contact met collega's", "diversiteit op de werkvloer" en "conflict".

Randvoorwaarden

Deze website is door VIVO ontwikkeld voor de social profit. De informatie is niet specifiek op het onderwijs gericht.

Auteur: Katholiek Onderwijs Vlaanderen

Link naar instrument: <https://pro.katholiekonderwijs.vlaanderen/instrumenten-en-ondersteuning/wellbe>

Type instrument **Vragenlijst**

Demands

Resources

• Overkoepelend

• Overkoepelend

Te gebruiken op het niveau van **(Boven)school(s) beleid**

Gebruik **Beginsituatieanalyse**

Dit is een gratis instrument

Gratis beschikbaar voor KOV. Voor andere netten niet beschikbaar.

Personeelspraktijk: **Niet gelinkt aan specifieke personeelspraktijken**

Omschrijving van het instrument

De Welzijnswet verplicht de werkgever om op geregelde tijdstippen het welbevinden bij zijn werknemers te bevragen door het uitvoeren van een risicoanalyse. Katholiek Onderwijs Vlaanderen wil scholen sensibiliseren en ondersteunen om werk te maken van een geïntegreerd welzijnsbeleid en ontwikkelde daarvoor het instrument Wellbe. Wellbe kan dus een goede eerste aanzet zijn voor een risicoanalyse.

De vragen peilen vooral naar hoe mensen zich voelen en of ze vinden dat er iets moet gebeuren.

- Deze tool leidt tot een viertal rapporten met tips en acties.
- Er zijn rapporten voor de individuele leerkracht en ook rapporten voor het beleid dat zich focust op de actiepunten.
- De resultaten worden afgezet tegenover een gemiddelde van een referentiegroep.
- Na twee à drie jaar wordt het nog eens afgenomen en dit wordt vergeleken met elkaar.
- Er is daarnaast de vergelijking van scholen binnen een scholengroep mogelijk.

Nadat de psychosociale risicoanalyse uitgevoerd is, moet de werkgever passende preventiemaatregelen nemen om de psychosociale risico's te voorkomen. De resultaten van de bevraging en de voorgestelde actiepunten worden besproken met de preventieadviseur psychosociale risico's en geagendeerd op de vergadering van het CPBW.

Link met strategisch personeelsbeleid

Deze tool draagt bij tot het uitbouwen van een goed welzijnsbeleid van de school zonder op een specifieke personeelspraktijk te focussen.

Randvoorwaarden

- Dit instrument is uitsluitend te gebruiken voor scholen van Katholiek Onderwijs Vlaanderen.
- De risicoanalyse moet uitgevoerd worden door de werkgever, met expliciete medewerking van de werknemers.
- De concrete uitvoering van de bevraging wordt gedelegeerd aan de preventieadviseur.

Auteur: IDEWE, Acerta, Etion, European Social Fund

Link naar instrument: <https://www.wellfie.be/nl>

Type instrument **Vragenlijst**

Demands

Resources

• Overkoepelend

• Overkoepelend

Te gebruiken op het niveau van **(Boven)school(s) beleid**

Gebruik **Beginsituatieanalyse**

Dit is een gratis instrument

Personeelspraktijk: **Niet gelinkt aan specifieke personeelspraktijken**

Omschrijving van het instrument

Wellfie is een gratis online tool die scholen een totaalbeeld van het werkvermogen laat zien. Wellfie helpt daarbij om het werkvermogen bij het onderwijspersoneel te verbeteren, zodat zij zo lang mogelijk productief en met zin aan het werk blijven. Dit is belangrijk in het kader van **werkbaar werk**. Met Wellfie bouwen schoolleiders en leraren samen aan het werkvermogen zodat iedereen met plezier zijn job kan (blijven) uitoefenen.

Het focust op vier categorieën:

1. gezondheid
2. competenties
3. waarden
4. werk

Een sterk werkvermogen ontstaat wanneer deze vier categorieën stevig en verbonden zijn.

Zowel de schoolleider(s) als het onderwijspersoneel vullen een vragenlijst in. De schoolleider krijgt na afloop meteen aangepaste tips en suggesties om het werkvermogen te verbeteren. De schoolleider ontvangt naast gerichte feedback ook een groepsrapport met een overzicht van de resultaten van de medewerkers. Bouwen aan het werkvermogen is immers een gedeelde verantwoordelijkheid: de schoolleider biedt kansen en middelen, de medewerker koestert zijn gezondheid en werkt mee aan een goed werkklimaat.

Link met strategisch personeelsbeleid

Deze tool draagt bij tot het uitbouwen van een goed welzijnsbeleid op de school zonder op een specifieke personeelspraktijk te focussen.

Randvoorwaarden

- Wellfie is niet specifiek voor onderwijs ontwikkeld.
- Dit zijn groepsresultaten, de resultaten zullen nooit herleid kunnen worden naar individuele medewerkers. Anonimiteit is verzekerd.
- Wellfie kan ook op lange termijn ingezet worden om progressief het leeftijdsbewust personeels- en welzijnsbeleid te verbeteren.
- Wellfie kan niet als risicoanalyse gebruikt worden.

Auteur: SERV (Sociaal Economische Raad Vlaanderen)

Link naar instrument: <https://www.werkbaarwerk.be/werkbaarwerk/tools-en-voorbeelden>

Type instrument **Handleiding**

Demands

Resources

• Overkoepelend

• Overkoepelend

Te gebruiken op het niveau van **Team/Vakgroep**

Gebruik **Preventief**

Dit is een gratis instrument

Personeelspraktijk: **Opdrachttoewijzing** **Waardering en beloning** **Professionele ontwikkeling**
Formatieve personeelsevaluatie

Omschrijving van het instrument

Deze website bestaat uit een verzameling informatie en tools m.b.t. werkbaar werk.

Er wordt een reeks tools aangeboden die onderverdeeld worden in verschillende thema's:

- werkstress en burn-out voorkomen
- leidinggeven met klasse
- leren om te groeien
- goed organiseren

Deze kunnen gefilterd worden i.f.v. de doelgroep (medewerkers, management, directe leidinggevende/ teamleaders/ ...)

Link met strategisch personeelsbeleid

- Interessant voor de personeelspraktijk **opdrachttoewijzing** is om te zoeken op de website naar: 'Jong en oud inzetten'. Daar vindt men een instrument 'Werkbaar werk ook voor 50 plussers' (https://www.werkbaarwerk.be/sites/default/files/documenten/Brochure_werkbaarwerk_ook_voor_50%2B.pdf). Ook de zoekterm 'doordacht delegeren' hoort bij deze personeelspraktijk.
- Voor de personeelspraktijk **formatieve personeelsevaluatie** zijn er de zoektermen 'Coachend leidinggeven', 'Verbindend communiceren'. Een voorbeeld van een instrument is de 'Toolbox voor jongeren' om de dialoog tussen jong en oud te ondersteunen (<https://gratistoolbox.wixsite.com/jongeren>).
- Voor de personeelspraktijk **waardering en beloning** is het thema 'Medewerkers motiveren' interessant.
- Voor de personeelspraktijk **professionele ontwikkeling**: 'Tijd maken voor opleiding', 'Competenties en talent ontwikkelen' en 'Al doende leren'.
- Ten slotte is er ook 'Werkstress en burn-out voorkomen', dat is een overkoepelend thema. Een voorbeeld van een instrument bij dit thema is de site: 'Ik voel me goed op het werk' (<https://www.ikvoelmegoedophetwerk.be/nl>). Op deze site vind je tips om het welzijn op het werk en het welzijnsbeleid in de organisatie te verbeteren.

Auteur: Annick Jehaes en Karen Van den Broeck

Link naar instrument: <https://www.klasse.be/180944/werkbalans-loopbaancoach/>

Type instrument **Vragenlijst**

Te gebruiken op het niveau van **Leraar**

Gebruik **Preventief** **Curatief**

Dit is een gratis instrument

Demands

- Werkdruk
- Tijdsdruk

Resources

- Steun van leidinggevende
- Steun van collega's
- Erkenning en beloning
- Kansen tot professionele ontwikkeling

Personeelspraktijk: **Formatieve personeelsevaluatie** **Waardering en beloning**

Omschrijving van het instrument

De werkbalans dient om de job in kaart te brengen en een volledige kijk op de energiegevers en -nemers te krijgen. Een paar voorbeelden van elementen op deze webpagina zijn:

- Mijn collega's waarderen me
- Mijn directeur is begaan met mijn welbevinden
- Mijn werktempo is haalbaar
- Ik kan autonoom beslissingen nemen

Als iets goed gaat, kleurt de medewerker het element groen. Als iets moeilijk loopt, rood. Zo kan de medewerker zelf actie ondernemen om zijn werkbalans in evenwicht te brengen. Deze tool kan ook samen met collega's gebruikt worden.

Link met strategisch personeelsbeleid

- Dit is een instrument dat aansluit op de individuele noden van de medewerker. Het instrument kan worden aangereikt door de leidinggevende op een functioneringsgesprek en hoort dus bij **formatieve personeelsevaluatie**.
- Het hangt echter ook samen met **waarderen** (waardering wordt hierbij specifiek bevraagd).

Werkhervatting na afwezigheid wegens medische redenen

Fiche 47

Auteur: FOD WASO, BESWIC

Link naar instrument: <https://werk.belgie.be/nl/publicaties/werkhervatting-na-afwezigheid-wegens-medische-redenen-preventie-en-re-integratie?id=47818>

Type instrument **Handleiding**

Demands

Resources

• Overkoepelend

• Overkoepelend

Te gebruiken op het niveau van **(Boven)school(s) beleid**

Gebruik **Curatief**

Dit is een gratis instrument

Personeelspraktijk: **Opdrachttoewijzing**

Omschrijving van het instrument

Deze brochure behandelt de werkhervatting van werknemers na ziekte of een privé-ongeval.

Het beschrijft:

- De verantwoordelijkheden van de verschillende actoren die een rol spelen bij werkhervatting (de werknemer, preventie diensten, de schoolleider, de collega's, de personeelsdienst, de vakbondsafgevaardigde, de verschillende artsen).
- Waarom en hoe een re-integratiebeleid wordt opgezet in de school. Dit wordt ondersteund met een voorbeeld visie en een aantal checklists.
- De verschillende werkhervattingstrajecten in functie van de individuele situaties.
- De verschillende vormen van subsidies of ondersteuning waar werknemers of scholen beroep op kunnen doen in geval van aangepast werk.
- De gevolgen voor de arbeidsovereenkomst bij gedeeltelijke werkhervatting en bij medische overmacht.

Link met strategisch personeelsbeleid

Dit instrument kan gelinkt worden aan **opdrachttoewijzing**. Een goed beleid en plan van aanpak bij re-integratie en werkhervatting heeft leidinggevenden handvaten om personeelsleden die na een periode van afwezigheid terugkomen, op te vangen en te begeleiden. Hoe de opdracht vormgegeven, opgebouwd of aangepast wordt, speelt hier een belangrijke rol in.

Randvoorwaarden

- Dit instrument geeft informatie en inspiratie om een visie en strategie te ontwikkelen rond werkhervatting na afwezigheid.
- Het is een algemeen document, niet specifiek voor de onderwijs sector.

Auteur: Workitects

Link naar instrument: <https://www.workitects.be/werkinstrument/werkmeter>

Type instrument **Vragenlijst**

Demands

Resources

• Overkoepelend

• Overkoepelend

Te gebruiken op het niveau van **(Boven)school(s) beleid**

Gebruik **Beginsituatieanalyse**

Dit is een betalend instrument

Een adviseur kan Werkmeter organiseren vanaf €2.100. Dat bedrag is afhankelijk van de situatie en wensen: aantal medewerkers, aantal vergelijkingsgroepen,...

Personeelspraktijk: **Formatieve personeelsevaluatie** **Waardering en beloning** **Opdrachttoewijzing**

Omschrijving van het instrument

Werkmeter is een instrument dat de schoolleider een betrouwbaar zicht geeft op de organisatie en de jobinhoud van het onderwijspersoneel. Het instrument maakt de link tussen organisatiestructuur en werkbeleving zichtbaar. De organisatiestructuur bepaalt namelijk het gedrag van de medewerkers en zorgt ervoor dat zij oké, goed of op hun best presteren. Daarop inzetten loont. Het onderwijspersoneel krijgen een uitnodiging om deel te nemen aan de online bevraging. De schoolleider (of de adviseur van Workitects) volgt de respons op en beantwoordt mogelijke vragen. Via de adviseur ontvangt men in een rapport een gedetailleerde analyse van de kwaliteit van de arbeid en het welzijn op het werk. Hij/zij komt ook langs om alles persoonlijk toe te lichten in een presentatie. Als de schoolleider Werkmeter zelf organiseert, maakt deze zelf de analyse.

Heel handig aan dit instrument is dat het de 5 A's uit de welzijnswetgeving volgt. Volgende thema's komen aan bod in de vragenlijst:

1. Werkbeleving, daaronder verstaan we: tijdsdruk, herstelbehoefte, bevlogenheid, betrokkenheid, vertrekintentie en tevredenheid.
2. Arbeidsrelaties, daaronder verstaan we: Emotionele belasting, emotionele steun, leiderschap en coaching, ongewenst gedrag
3. Arbeidsvoorwaarden, daaronder verstaan we: Verloning en loopbaan, werkzekerheid, work-life balance
4. Arbeidsomstandigheden, daaronder verstaan we: Lawaai, temperatuur, repetitieve bewegingen enzovoort.
5. Arbeidsinhoud en -organisatie, daaronder verstaan we: Doelzekerheid; taakeisen en autonomie op vlak van kennisontwikkeling, informatievoorziening en planning; interafhankelijkheden en overlegmogelijkheden met team, leidinggevende en andere afdelingen.

Link met strategisch personeelsbeleid

- Werkmeter is bruikbaar voor **opdrachttoewijzing**. Het helpt om zicht te krijgen op jobinhoud en kan zo informatief zijn voor de opdrachttoewijzing in de school: wat zijn pijnpunten en hoe kunnen we hier aan tegemoet komen?
- Daarnaast sluit het ook aan bij **formatieve personeelsevaluatie**. Hierbij is het informatief voor functioneringsgesprekken. De resultaten van de bevraging kunnen besproken worden tijdens een functioneringsgesprek.
- Vervolgens kan het ook gelinkt worden aan **waardering en beloning**: wat zijn de pijnpunten die naar boven komen? Hoe ga je die proberen wegwerken? Dat werkt waarderend.

Randvoorwaarden

- De schoolleider kan dit instrument zelf in de organisatie opzetten wanneer hij/zij de toolopleiding volgde, indien dat niet het geval is zal er een adviseur vanuit Workitects helpen.
- Dit is een betalend instrument. Een adviseur kan Werkmeter organiseren vanaf €2.100. Dat bedrag is natuurlijk afhankelijk van de situatie en wensen: aantal medewerkers, aantal vergelijkingsgroepen enzovoort.
- Dit instrument is niet alleen gericht op de onderwijscontext. Hierdoor zal de invulling van de items hier en daar wat onderwijs-eigen moeten gemaakt worden (bv. waar er sprake is van "klanten").

Auteur: Arteveldehogeschool

Link naar instrument: https://www.arteveldehogeschool.be/sites/default/files/1_brochure-werkbarescholen-interactief.pdf

Type instrument

Handleiding

Coachingsinstrument

Methodiek

Demands

Resources

Te gebruiken op het niveau van

(Boven)school(s) beleid

Team/Vakgroep

- Cultuur van samenwerken
- Innovatie

Gebruik

Preventief

Dit is een gratis instrument

Personeelspraktijk:

Niet gelinkt aan specifieke personeelspraktijken

Omschrijving van het instrument

De "wijzer werkbare scholen" is een instrument dat scholen handvaten aanreikt om veranderprocessen op een werkbare manier te organiseren. Met deze wijzer kan je je verandertrajecten monitoren op het vlak van werkbaarheid. De wijzer biedt enkele fiches die je in de procesbegeleiding kan inzetten:

- Fiche 1: de oogopslag (het veranderthema helder visualiseren zodat iedereen mee is)
- Fiche 2: de verhaallijn (het verloop van het proces visualiseren)
- Fiche 3: de werkbaarheidsbarometer (om tussentijds te polsen wat energie geeft en wat stres geeft)
- Fiche 4: de wijze balans (om onderweg bij te sturen waar nodig)
- Fiche 5: de werkbare school (om verandering goed te borgen)
- Fiche 6: individuele coaching (met tips voor individuele ondersteuning van medewerkers in het veranderproces).

De fiches kunnen losstaand gebruikt worden. Vooral fiche 3 biedt ondersteuning bij het in kaart brengen van de energiebronnen en stressfactoren in het team.

Link met strategisch personeelsbeleid

Deze tool draagt bij tot het uitbouwen van een goed welzijnsbeleid op de school zonder op een specifieke personeelspraktijk te focussen.

Randvoorwaarden

- De wijzer is ontstaan vanuit praktijkonderzoek en is speciaal ontworpen voor scholen. "Werkbaar werk" wordt in deze wijzer uitdrukkelijk meegenomen in alle stappen van het veranderproces.
- Een schoolteam kan deze wijzer gebruiken om werkbaarheid van verandertrajecten te monitoren, maar ook kleinere teams zoals vakgroepen of werkgroepen kunnen met de wijzer aan de slag bij kleinere projecten.

Zelfscan: Hoe voorkomt jouw school conflict en polarisering?

Auteur: Johan Deklerck

Link naar instrument: <https://cdn.klasse.be/wp/wp-content/uploads/2021/06/Preventiepiramide-klik-en-print.pdf>

Type instrument **Vragenlijst**

Demands

Resources

Te gebruiken op het niveau van **Team/Vakgroep**

- Grensoverschrijdend gedrag

Gebruik **Preventief**

Dit is een gratis instrument

Personeelspraktijk: **Professionele ontwikkeling**

Omschrijving van het instrument

Deze zelfscan over hoe je als school conflict en polarisering voorkomt, is gebaseerd op de preventiepiramide. De zelfscan gaat niet alleen om het welzijn van leerlingen, maar bevordert ook het welzijn van het onderwijspersoneel.

De zelfscan telt vier verschillende blokken. Het is de bedoeling om per blok aan te duiden wat je school al doet. Als alle blokken in evenwicht zijn, dan is het oké. Is dit niet zo, dan geeft de zelfscan enkele tips waar je kan verbeteren.

Link met strategisch personeelsbeleid

Dit instrument kan gelinkt worden aan **professionele ontwikkeling**. Na het invullen van de zelfscan kan je dit bespreken met collega's: 'Wat doen we al?', 'Waar liggen er nog kansen?'.