

WHITEPAPER WELBEVINDEN VAN DE SCHOOLLEIDER

Werken vanuit visie & talenten

ACHTERGROND

Waarom we aan de slag moeten met welbevinden van schoolleiders

Welbevinden van schoolleiders is voor AVS een belangrijk thema. Landelijk is het schoolleiders-tekort 13,6 procent. AVS maakt zich hierover zorgen. Sterke schoolleiders zorgen voor sterke scholen. De schoolleider is cruciaal bij het bouwen van een team en voor de kwaliteit van het onderwijs. Kortom, het begint bij de schooldirecteur. AVS ondersteunt daarom de schoolleiders met raad en daad op het gebied van personeelsbeleid en het stimuleren van duurzame inzetbaarheid en heeft een uitgebreid

professionaliseringsaanbod voor schoolleiders. Als leidinggevende heeft de schoolleider veel invloed op de mate van welbevinden van zichzelf en van de medewerkers. Het is belangrijk om stil te staan bij de vraag hoe schoolleiders deze rol concreet vormgeven. En hoe bestuurders hieraan kunnen bijdragen. Net als schoolleiders impact hebben op de mate waarin het docententeam werkgeluk ervaart, heeft de bestuurder dat op het welbevinden van de schoolleider.

DE UITDAGING

Hoe bevorder je werkplezier, werkvreugde en welbevinden?

Kwantitatief en kwalitatief onderzoek laat zien dat het goed is om regelmatig in gesprek te gaan over werkplezier en de ontwikkelingsmogelijkheden binnen de school. Professionele ruimte en autonomie zijn over het algemeen belangrijke voorwaarden voor werkplezier. De organisatie Klassewerkplek doet jaarlijks onderzoek naar werkgeluk van medewerkers op scholen. Klassewerkplek maakt hiervoor gebruik van de correlaties uit de EHERO (Erasmus Happiness Economics Research Organisation) database van Erasmus Universiteit Rotterdam. De resultaten van Klassewerkplek worden opgenomen in deze database.

Op basis van de kwalitatieve analyse van scholen die hoog scoren op het jaarlijkse onderzoek heeft Klassewerkplek zeven belangrijke voorspellers voor welbevinden in het onderwijs opgesteld. Deze voorspellers voor welbevinden zijn helpend om te zien waarop gestuurd kan worden om hoog te scoren op welbevinden en werkgeluk van de medewerkers.

Deze voorspellers voor welbevinden zijn:

- Een gezamenlijk opgesteld helder doel of heldere visie
- Duidelijke kaders en structuren
- Autonomie en vertrouwen voor de professional
- Dienend leiderschap
- Focus op ontwikkeling en groei
- Hoge lat
- Professionele feedback

UITKOMSTEN VAN HET ONDERZOEK

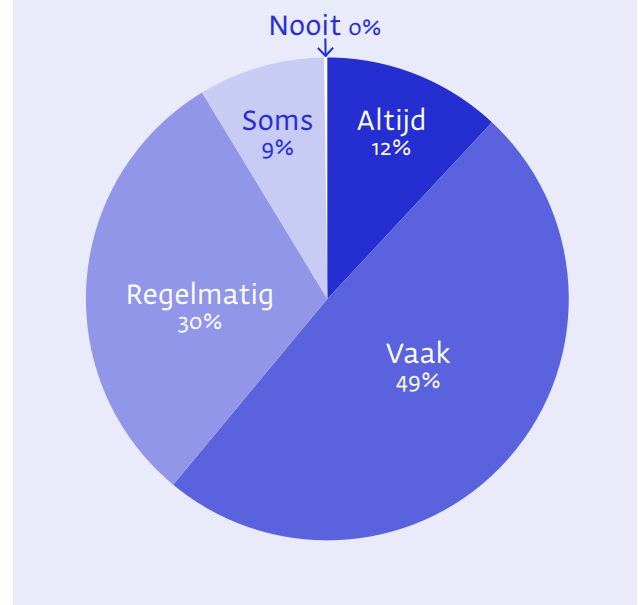
Wat zeggen schoolleiders zelf

Aan schoolleiders is gevraagd hoe het is gesteld met hun welbevinden. Bijna duizend schoolleiders deden mee aan het onderzoek van de NPO Kenniscommunity Welbevinden. Om precies te zijn deden 684 leden van AVS mee en namen 237 niet-leden deel aan het onderzoek, in totaal 921 schoolleiders. Zij beantwoordden veertien stellingen, gebaseerd op de EHERO database, waarmee in beeld is gebracht waar schoolleiders zelf nog wat te doen hebben om hun welbevinden te vergroten. Dit kwantitatieve onderzoek maakt ook zichtbaar waar bestuurders nog een rol kunnen spelen om het welbevinden van schoolleiders te vergroten.

Schoolleiders tonen lef

Schoolleiders tonen lef in het maken van keuzes. Ze scoren hoog op initiatief nemen, buiten de lijntjes kleuren en nieuwe dingen aangaan. Schoolleiders lijken dus hoog te scoren op autonomie, wat een belangrijke factor is voor werkgeluk. Als het erom gaat een goede werk-privé balans te vinden scoren ze aanzienlijk lager. Vier op de tien schoolleiders geeft aan soms of nooit deze balans te ervaren. Ook op de stelling 'Ik kan goed mijn eigen welzijn belangrijk maken als dat nodig is' geeft een derde van de schoolleiders aan dat soms of nooit te doen. Terwijl schoolleiders goed in staat zijn om autonoom te handelen, en het welbevinden van hun medewerkers belangrijk vinden, houdt dat niet automatisch in dat zij goed voor zichzelf zorgen. Dat laatste vinden zij moeilijk.

'Ik toon lef in het maken van mijn keuzes'



Bestuurders geef duidelijkheid en vertrouwen

Schoolleiders geven aan dat bestuurders te weinig oog hebben voor hun belang. Bijna alle schoolleiders vinden dat de bestuurder regelmatig, soms of zelfs nooit afleidingen bij hen weghoudt. Dit wijst erop dat zij ervaren dat de bestuurder te weinig oog voor hen heeft. Als we dit linken aan een belangrijke voor-speller voor welzijn, te weten Focus op ontwikkeling en groei, dan is hier voor bestuurders naar directeuren toe nog een mooie stap te maken. Iets meer dan

Kenniscommunity

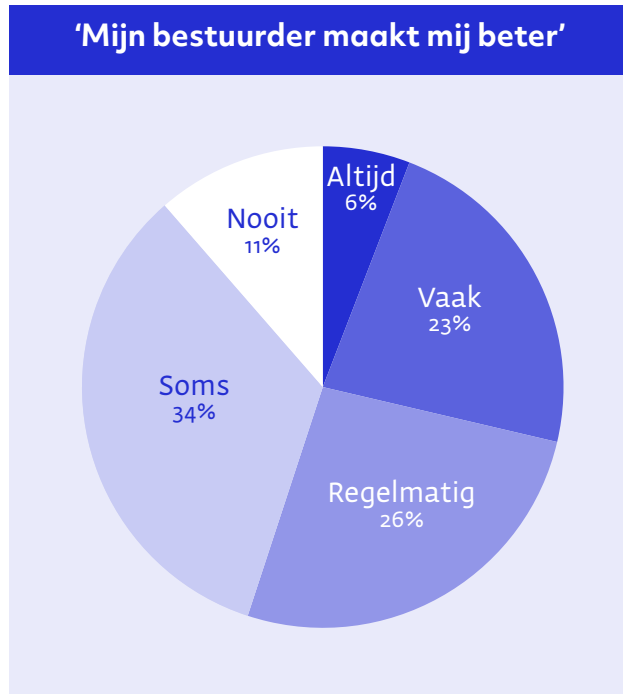
De Kenniscommunity van het Nationaal Programma Onderwijs biedt scholen in het funderend onderwijs (leraren, schoolleiders en bestuurders) een plek waar zij uitgebreide kennis uit wetenschap en onderzoek over de interventies uit de menukaart kunnen vinden, zie: <https://www.onderwijskennis.nl>

Daarnaast maakt de Kenniscommunity het voor scholen mogelijk ervaringen en praktijkkennis te delen in netwerken over het effect van interventies en de implementatie daarvan in de praktijk. Dit deel van de kenniscommunity wordt door onderwijs-organisaties, beroepsgroep-organisaties en OCW

vanuit de projectgroep Kenniscommunity gezamenlijk vormgegeven. De activiteiten van deze organisaties staan op: kennis.nponderwijs.nl

De afgelopen jaren is er vanuit allerlei onderwijsinstellingen hard gewerkt om de effecten van corona zoveel als mogelijk te beperken. Het welbevinden van zowel de leerlingen als de schoolteams was daarbij op alle scholen een belangrijk thema. De projectgroep Kenniscommunity heeft sinds juni 2022 activiteiten ontwikkeld rondom het thema Welbevinden.

de helft vindt dat zijn bestuurder de schoolleider in diens kracht zet. Bijna 45 procent vindt dat dit slechts soms of zelfs nooit gebeurt. De rol van de bestuurder behoeft duidelijk aandacht als het gaat om werkplezier van schoolleiders.



Kwalitatief onderzoek

Uit de antwoorden van de schoolleiders op de stellingen komt naar voren dat op twee thema's winst valt te behalen om daarmee het welbevinden van schoolleiders te vergroten. Het gaat om de volgende thema's – die gerelateerd zijn aan de eerdergenoemde zeven voorspellers voor welbevinden: Dienend leiderschap vanuit bestuurder naar schoolleider en Focus op ontwikkeling en groei.

Onder 'Dienend leiderschap' vallen de volgende kenmerken:

- De schoolbestuurder is er voor de schoolleiders
- Bestuurder creëert veilige discomfort
- Oog voor de 'totale' mens

Onder 'Focus op ontwikkeling en groei' wordt verstaan:

- De schoolleider mag/moet continu groeien
- Groeiambitie van de schoolleider wordt ondersteund
- Groei passend bij ontwikkelwens

Op basis van de antwoorden op de stellingen heeft een kwalitatief interviewgesprek plaatsgevonden met bestuurders en schoolleiders van besturen die hoog scoren op de thema's Dienend leiderschap vanuit de bestuurder en Focus op ontwikkeling en groei. Met als doel inzichtelijk te maken wát deze besturen doen. Waarom scoren zij juist hoog op deze thema's? Wat doen zij anders? Wat is de stijl van leidinggeven van bestuurders? Wat is de visie van het bestuur als het gaat om hun medewerkers? Hun werkwijze laat zien wat andere besturen hiervan kunnen leren en waar ruimte ligt voor ontwikkeling om de professionele relatie van schoolleider en schoolbestuurder te verbeteren. Met als doel het welbevinden van schoolleiders te verhogen. Er werden twee kwalitatieve interviewgesprekken gevoerd met bestuurders en schoolleiders van onderwijs- en opvangorganisatie Kiem en stichting Lijn 83.

Kritische succesfactor

AVS heeft als uitgangspunt dat sterke schoolleiders zorgen voor sterke scholen met een veilig werk- en leerklimaat. De schoolleider is daarmee een kritische succesfactor voor het realiseren van een omgeving waar medewerkers en kinderen zich welbevinden.

Het vraagt ook aandacht voor het welbevinden van de schoolleider zelf. Alleen als de schooldirecteur in zijn of haar kracht staat en zich wel bevindt kan hij of zij de voorwaarden creëren voor het welbevinden van medewerkers en leerlingen.

Het delen van kennis over leiderschapspraktijken en het verder ontwikkelen van deze kennis is daarvoor van belang en daarmee primair het doel van de Kenniscommunity voor schoolleiders.

DE AANPAK

Sleutels naar succes

Werken aan welbevinden is werken aan een omgeving die in brede zin bijdraagt aan de positieve ontwikkeling van de schoolleider, zowel persoonlijk als professioneel. Werkzame elementen die het welbevinden van schoolleiders versterken zijn:

- Professionele autonomie & ruimte om keuzes te maken
- Werken vanuit een visie met een duidelijke richting, in samenspraak met elkaar ontwikkeld
- Uitgaan van kracht en talent: doen waar je goed in bent
- Vertrouwen, erkenning en waardering
- Ruggensteun: als het moeilijk wordt kunnen terugvallen op de bestuurder
- Voorbeeldgedrag: enthousiasme en inspiratie
- Groei en ambitie worden ondersteund
- Mogen ontdekken wie je zelf bent en waar je van betekenis kan zijn voor de ander
- Openheid, kwetsbaarheid, nabijheid en toegankelijkheid: gezien worden en de relatie aangaan met elkaar
- Hiërarchie komt niet voor in het woordenboek van de schoolorganisatie

PRAKTIJKCASE KIEM

Ontwikkelcirkel

Kiem is een onderwijs- en opvangorganisatie in de gemeente Maashorst (in de plaatsen Uden, Volkel en Odiliapeel). Onder het bestuur van Kiem vallen twaalf kindcentra/basisscholen en één school voor speciaal onderwijs.

Kiem werkt met een systematische aanpak bij de ontwikkeling van haar organisatie. Voor alle nieuwe ontwikkelingen, problemen waarvoor oplossingen worden gezocht, zet Kiem een Ontwikkelcirkel in. Deze tool maakt ontwikkelen met elkaar overzichtelijk en inzichtelijk: vier fases worden doorlopen met als doel los te komen van de eigen gebaande paden. Achtereenvolgens zijn dat: de brainstormfase (verkenning van het onderwerp en de ambitie); de ontwikkelfase (onderzoeken en keuzes maken); de realisatiefase (plan van aanpak) en de feedbackfase (de opbrengsten en de samenwerking van het proces vieren).

Door de inzet van de Ontwikkelcirkel is het voor iedereen binnen de schoolorganisatie helder in welke fase men in het proces zit en wat er nodig is: bij de koersbepaling wordt met z'n allen de ontwikkeling scherp voor ogen gehouden. Dat vergroot ook het besef dat de ontwikkeling en de koers van de organisatie van iedereen gezamenlijk is.

Het voordeel van deze aanpak is dat beleidsdocumenten niet meer nodig zijn. Op basis van hun eigen talent zijn mensen nadrukkelijker betrokken bij een bepaalde ontwikkelingsfase. Terwijl de één een stap naar voren doet, kan de ander een stap terugdoen. Medewerkers zijn bezig met de dingen waarmee zij druk willen zijn: iedereen krijgt de kans diens kwaliteit en talent te ontplooiën. Zichtbaar wordt welke mensen goed zijn in welke fase.



“Ik word heel blij als ik zie dat mijn medewerkers in hun kracht worden gezet en hun talenten benut worden” — Schoolleider Angela

PRAKTIJKCASE LIJN 83

Doen waar je goed in bent

Stichting Lijn 83 primair onderwijs is een onderwijsorganisatie in de kop van Noord-Limburg (in de gemeenten Bergen, Gennep en Mook/Middelbaar). De stichting telt veertien basisscholen en een school voor speciaal basisonderwijs.

Het directeurenoverleg van Lijn 83 richt zich op de inhoudelijke ontwikkelingen binnen de stichting en zo min mogelijk op de dagelijkse gang van zaken.

De stichting heeft geen systematische aanpak gericht op ontwikkeling. Het bestuur maakt directeuren verantwoordelijk voor de inhoudelijke koers van hun school door hen gezamenlijk op thema's, die passen binnen de strategische koers van het bestuur, de agenda en resultaten te laten vaststellen. Schoolleiders werken aan thema's waarmee zij affiniteit hebben en die passen bij hun individuele kwaliteiten. Zij krijgen de ruimte en het vertrouwen van het bestuur om zelf aan de slag te gaan en leggen verantwoording af aan elkaar, met de directeuren van het betreffende programmteam. In de praktijk betekent dit dat schoolleiders zelf onderzoek doen, uitkomsten binnen de stichting uitrollen en de vertaalslag naar de scholen maken.

Hoe houd je als scholen verbinding met elkaar is een belangrijk thema binnen Lijn 83. De scholen liggen relatief ver uit elkaar en deze geografische ligging maakt dat scholen veel verbinding zoeken met lokale partners. Doordat schoolleiders daarnaast veel met elkaar samenwerken, vergroot dat de onderlinge saamhorigheid. Ook het gezamenlijke motto, Samen krachtig leren, werkt verbindend. Bestuurders geven schoolleiders veel

ruimte en stellen vragen vanuit belangstelling en verantwoordelijkheid, niet ter controle. Het eigenaarschap ligt bij schoolleiders: bestuurders gaan niet naar de schoolleider, maar de schoolleiders stappen op de bestuurder af en vragen datgene wat zij nodig hebben.

“Het is heel belangrijk dat iedere directeur gericht is op onze strategische koers. Dus daar probeer je zoveel mogelijk energie op te zetten” — Bestuurder Michiel

“Ik voel de verbinding met de bestuurder en de ruimte en het vertrouwen. Ik mag mijn eigen invulling aan onze opdracht geven. Dat geeft veel plezier, zelfs vleugels!” — Schoolleider Judith

Colofon

Deze whitepaper is tot stand gekomen dankzij medewerking van:

- Anke van der Lee, projectleider Kenniscommunity Welbevinden
- Paul Baan, oprichter Klassewerkplek
- Angela Guelen, directeur De Wijde Wereld, onderdeel van Kiem
- Joke Tillemans, college van bestuur Kiem
- Michiel Leijser, college van bestuur Lijn 83
- Judith Sliedregt, directeur Catharinaschool en Vitusschool, onderdeel van Lijn 83
- Marcella van Wanroij, directeur basisscholen De Vonder en 't Diekske, onderdeel van Lijn 83
- Agnes Broeksma, communicatieadviseur AVS
- Resi van der Coer, procesbegeleider AVS
- Irene Hemels, eindredactie Hemels Schrijfbedrijf

Copyright AVS.nl – mei 2023