

WERK GELUK

Dansend naar je werk voor directeuren en hun teams

Het is de fijnste vorm van besmettelijkheid. Geluk geef je door, ook op je werk. En als jij als directeur lekker in je vel zit, doe je daar de hele school een plezier mee. AVS deed onderzoek naar het werkgeluk van schoolleiders en kwam tot verrassende conclusies.

TEKST MARIJKE NIJBOER/GEBKE VERHOEVEN

“ Er is niets mooier en betekenisvoller dan werken met kinderen aan hun toekomst”

Karin Straus, voorzitter AVS

Eerst het goede nieuws. AVS voerde samen met Klassewerkplek een onderzoek uit naar het werkgeluk van schooldirecteuren. Daar kwam veel positiefs uit naar voren.

Zo delen veel schoolleiders bijvoorbeeld de visie van hun bestuurder op onderwijs en vinden een hoop directeuren dat het bestuur hen prima richting biedt. Uit de resultaten komt een beeld naar voren van een zeer gemotiveerde en bevlogen beroepsgroep. Veel schoolleiders vinken aan: ‘ik werk graag in het onderwijs en blijf deze sector voorlopig trouw.’

Bovendien vinden veel directeuren dat de schoolbestuurders hun ideeën serieus nemen en hen steunen bij de uitvoering hiervan. 61 procent zegt dat dit vaak of altijd het geval is. Een aanmerkelijk kleinere groep van zeventien procent meldt dat hun bestuurder hun ideeën soms of nooit serieus neemt en dat deze hen zelden steunt. Al met al lijkt het met het werkgeluk van

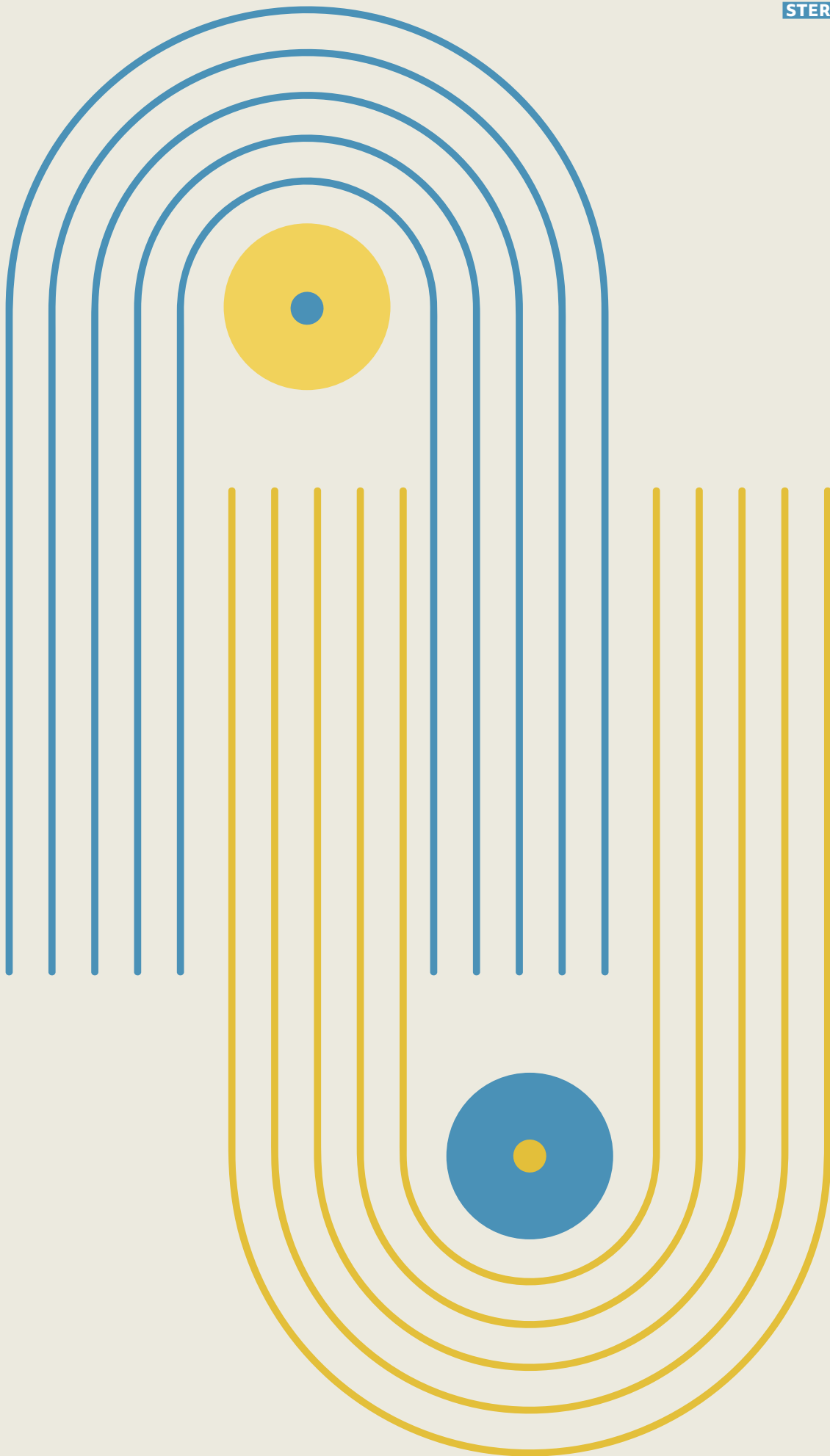
de gemiddelde schoolleider best snor te zitten. Of is er misschien toch ruimte voor verbetering? Zeker wel! Schooldirecteuren hebben doorgaans een meer dan drukke werkdag. Maar liefst 59 procent stelt dat hun bestuurder niet of nauwelijks afleidingen bij hen weghoudt. En wanneer schoolleiders besluiten dat het nodig is om ‘buiten de lijntjes te kleuren’, voelt slechts 35 procent zich daarbij vaak gesteund door het bestuur.

Onderwijs van morgen

“Deze scores geven aan dat hier een hoop winst valt te behalen,” zegt Anke van der Lee, die namens AVS het onderzoek naar werkgeluk leidde en dat combineerde met haar functie als directeur van obs De Cirkel in Uden. Ook AVS-voorzitter Karin Straus herkent het geschetste beeld dat schoolleiders teveel worden afgeleid van hun kerntaak. “Ze zijn vaak meer met operationele zaken bezig dan met taken die echt tot het directeurschap behoren: ervoor zorgen dat de school goed draait. Het belangrijkste is dat die schoolleider ervoor kan zorgen dat de kwaliteit van onderwijs op orde is én dat medewerkers graag op de school willen (blijven) werken. Natuurlijk zijn directeuren prima in staat minder belangrijke taken af te houden. Maar als je steeds maar weer onvoldoende aan je hoofdtaak toekomt, komt dat vaak ook door een gebrek aan secretariële, administratieve en facilitaire ondersteuning.” Focus is ontzettend belangrijk voor de kwaliteit van onderwijs, bevestigt Van der Lee, uit eigen ervaring. Werkdruk speelt ook op haar school een grote rol. “Ik ben het hitteschild voor alle leraren. Ik ben alleen maar bezig om dingen bij ze weg te houden. Soms ontkom je daar niet helemaal aan. Als een leerkracht bedrijfshulpverlener is bijvoorbeeld, moet die op cursus. Maar verder trekken we een grens. We hebben elk jaar een thema. Dit jaar werken we vanuit leerdoelen. Wat daar verder nog bijkomt, óók vanuit het bestuur, doen we niet.”

LESSEN IN WERKGELUK

- Focus je op je kerntaak en durf dus ook ‘nee’ te zeggen tegen taken die niet aan je visie bijdragen.
- Zorg als leidinggevende ervoor dat medewerkers afgeschermd worden tegen onnodige afleiding.
- Bied als leidinggevende ruimte voor groei en ontwikkeling.
- Heb een heldere missie en visie.
- Durf de beste versie van jezelf te zijn. Als je zelf goed in je vel zit, geef je dat goede gevoel door.
- Doe aan zelfreflectie. Wat hebben de verzuimcijfers je te vertellen? Zegt dat iets over je leiderschapsstijl of het klimaat in je organisatie?
- Weet dat geluk besmettelijk werkt, dus strooi ermee.



“Als er geen werkgeluk is, zorgt dat voor uitstroom van je personeel”

Paul Baan, Klassewerkplek

Grenzen stellen dus. Wat levert dat op? “Na school zijn de leraren alleen bezig met: wat heb ik vandaag gezien en wat betekent dat voor het onderwijs van morgen? Je focussen op de praktijk, het kind, onderwijszaken: daar worden leraren gelukkig van. Als schoolleider zorg ik ervoor dat ze daar zoveel mogelijk ruimte voor krijgen. Dat heeft de werkdruk enorm naar beneden gebracht. Niemand zit te wachten op allerlei bijeenkomsten die anderen belangrijk vinden. Jij hebt die klas te draaien.”

Wees kritisch

Eigenlijk hebben ook directeuren een hitteschild nodig. “Als je het verloop van schoolleiders omlaag wilt halen, ligt hier echt een kans,” benadrukt Van der Lee. Uit haar onderzoek blijkt dat de groep schoolleiders die zich écht gezien voelt door het bestuur beperkt is. Slechts 35 procent ervaart dat de bestuurder vaak hun doelen kent en weet wat je als directeur nodig hebt. Ongeveer hetzelfde aantal schoolleiders

ervaart dat de bestuurder hun kwaliteiten als professional en mens ziet. Deze uitkomsten zijn zorgelijk. Paul Baan van Klassewerkplek legt uit waarom. “Je hebt twee belangrijke voorspellers voor werkgeluk. Eén is dat je wordt gezien. Twee is dat mensen zich in hun werk gesteund en uitgedaagd voelen om te groeien. Als er veel uitstroom is, kun je daar meteen mee aan de slag. Hoge uitstroom- en verzuimcijfers zijn er helaas niet voor niets. Zo’n school doet er verstandig aan om niet alleen nieuwe mensen te werven, maar ook kritisch te kijken naar de eigen leiderschapsstijl en schoolcultuur.”

Gelukkige mensen

Hoe kun je die schoolcultuur verbeteren? “Dat zijn we nog aan het bekijken,” zegt Van der Lee. “We zitten in de afrondende fase van het onderzoek. Er komen aanbevelingen op de website van AVS te staan, die we aanvullen met positieve voorbeelden uit de praktijk. We gaan besturen die het goed voor elkaar hebben als het aankomt op het werkgeluk van schoolleiders, zoals de focus op ontwikkeling en groei, vragen hoe zij dat aanpakken. Daar kunnen andere onderwijsorganisaties hun voordeel mee doen als het gaat om de relatie tussen de bestuurder en de directeur, maar ook in de relatie tussen de schoolleiding en het team.”

Van der Lee kan alvast haar eigen bestuur als *good practice* meenemen. “Dat ik dit onderzoek nu doe, is inderdaad een mooi voorbeeld van de ruimte die ik krijg van mijn bestuur. Ik vind het fijn dat mijn bestuur hier enthousiast van wordt en ja, zelf word ik ook gelukkig van deze klus. Werkgeluk is zo’n belangrijk thema en het is te lang een ondergeschoven kindje geweest. Of je nu directeur of leraar bent, je besteedt een groot deel van je leven op je werk en met je collega’s. Daardoor hebben zij een grote invloed op jouw werkgeluk. Overigens heeft de schoolleider zelf ook een essentiële rol in het verspreiden van werkgeluk. Als jij de beste versie van

BEHOUD PERSONEEL PRIO ÉÉN

Behoud van onderwijspersoneel en dus ook van schoolleiders staat hoog op de agenda van AVS. Met een oplopend schoolleiderstekort naar inmiddels veertien procent moet er echt iets gebeuren en liever nog vandaag dan morgen. Want met name jonge schoolleiders houden het vaak na drie tot vijf jaar directeurschap toch weer voor gezien en dat terwijl een groot aantal directeuren op het punt staat om met pensioen te gaan. “Er is niets mooier en betekenisvoller dan werken met kinderen aan hun toekomst. Dat vinden zelfs mensen die het onderwijs verlaten,” stelt AVS-voorzitter Karin Straus. “Het is belangrijk om te achterhalen om welke redenen zij de sector verlaten, en om die factoren aan te pakken.” Dat vraagt dus om meer onderzoek.

jezelf kan zijn, haal je ook meer uit je team." Straus is het helemaal met Van der Lee eens. "Werkgeluk is voor AVS een cruciaal thema. Ik denk dat daarin de sleutel ligt en niet alleen als het gaat om het terugdringen van het schoolleiderstekort, maar ook om het lerarentekort te bestrijden. Maar het begint met die schooldirecteur. Die is enorm belangrijk als het gaat om het behoud van personeel en het vergroten van het werkgeluk op de hele school. Onze Academie heeft daarom ook een uitgebreid opleidingsaanbod voor schoolleiders, onder andere op het punt van personeelsbeleid en het stimuleren van duurzame inzetbaarheid. Op die manier is de directeur ook goed uitgerust om een prettig werkklimaat te kunnen creëren. We werken bovendien samen met Klassewerkplek, die zich specifiek richt op het werkgeluk van medewerkers."

Is het lerarentekort nog van invloed op het werkgeluk? Baan: "Het is andersom: als er geen werkgeluk is, zorgt dat voor uitstroom van personeel. Gelukkige mensen blijven beter behouden voor hun baan." Maar, werpt Van der Lee tegen, het lerarentekort kan wél van invloed zijn op het werkgeluk. "Als je als schoolleider de hele dag bezig bent om je school te bemensen, word je daar niet gelukkig van. Je wil bezig zijn met je visie en de onderwijskwaliteit."

In ontwikkeling

Klassewerkplek onderzoekt jaarlijks het werkgeluk van onderwijsprofessionals. Deelnemende scholen krijgen een uitgebreide rapportage, die zij kunnen gebruiken voor verbeterplannen. Scholen die het goed doen, verdienen het predicaat Klassewerkplek. Afgelopen jaar viel Obs De Cirkel, de school van Van der Lee, deze eer te beurt.

Wat gaat er zo goed op De Cirkel? "Alle leraren hebben een hoge mate van eigenaarschap. Onze visie is leidend. Die vormt een helder kader, waarbinnen iedereen vrij kan bewegen. Als iemand een voorstel doet voor een nieuwe activiteit, vraag

WERKGELUK IN CIJFERS

- Zo'n dertig procent van de schooldirecteuren heeft over het algemeen een goede balans gevonden tussen werk en privé.
- Twee derde van de directeuren werkt vaak of altijd met plezier in het onderwijs en peinst er niet over de sector te verlaten.
- Als het nodig is, is 70 procent van de schoolleiders doorgaans prima in staat zijn eigen welzijn op een eerste plek te zetten.
- De band met het schoolbestuur is doorgaans goed. Een dikke driekwart van alle directeuren werkt graag samen met zijn bestuurder.
- Bijna alle directeuren (91 procent) zeggen lef te vertonen in de keuzes die ze maken.
- Ben jij baas over je eigen werk? Ja, meestal wel, antwoordt 84 procent van de schooldirecteuren.

ik: past het binnen onze visie? Zo ja, dan mag je het gaan doen. Mensen denken meer zelf na en pakken steeds meer zelf verantwoordelijkheid. Die omslag maakt mijn werk alleen maar leuker én verhoogt de kwaliteit van het onderwijs. Dat betekent overigens niet dat we de hele tijd met resultaten bezig zijn. We zijn vooral ingesteld op dat wijzelf en de leerlingen in ontwikkeling zijn. Of het nu vwo wordt, tl of kader, wij halen het beste uit ieder kind." ←

Dit onderzoek naar werkgeluk onder schoolleiders draagt bij aan een verkenning door leden van de Kenniscommunity naar het thema welbevinden. De Kenniscommunity is een met NPO-gelden opgericht platform waar naast AVS ook onder andere de VO-raad, PO-Raad en het Lerarencollectief bij zijn aangesloten.

Meer weten? kennis.nponderwijs.nl

Tijdens het AVS Schoolleiderscongres op 17 maart wordt bekend gemaakt welke scholen in Nederland Klassewerkplek zijn geworden en dus veel doen aan werkgeluk. Zie avs.nl/congres