THEO HOEKSTRA, mede-eigenaar van onderwijsadviesbureau Hoekstra & van Zanten.
theo@hoekstraenvanzanten.nl

De psychische belasting in het onderwijs, denk bijvoorbeeld aan werkdruk, zet de professionele cultuur onder druk en geeft ruimte aan een teamcultuur waarbinnen professionele feedback nauwelijks een plaats heeft. Dit kan leiden tot onderpresteren, demotivatie en een schijnveiligheid. Is er een remedie? Wat kan de schoolleider doen?

DE RELATIE TUSSEN EEN PROFESSIONELE CULTUUR, FEEDBACK EN WERKDRUK

IN EEN PROFESSIONELE CULTUUR STAAT DE LEERLING CENTRAAL

PROFESSIONELE CULTUUR, FEEDBACKCULTUUR EN WERKDRUK

Hoe is het mogelijk dat een onderwijsmedewerker die de hele dag feedback geeft aan leerlingen zichzelf ontkracht bij het geven van feedback aan collega's? Waarom vinden we het zo moeilijk om een collega feedback te geven? Welke rol speelt werkdruk? Om antwoord te krijgen op deze vraag werkte ik met een werkdruklijst die ik heb uitgezet op een aantal scholen.

De onderwijsmedewerkers vulden de volgende vragen in:

Ik ervaar werkdruk als ik …
Dit komt volgens mij door …
Ik ben geholpen met …
Daarom stel ik voor …

Nadat ik alle reacties had ontvangen, printte ik ze uit en gaf ik ze terug aan het schoolteam met de opdracht: lees de stukken en doe voorstellen waarmee de werkdruk voor jullie allemaal wordt verlicht. Ik had hoge verwachtingen, maar het resulteerde in vrijwel niets. Men leek elkaar niet te begrijpen of teamleden konden zich niet vinden in de voorstellen. Het werd voor mij duidelijk dat de invulling van de werkdruk meer een persoonlijke beleving is dan een collectieve beleving. Ik had nog steeds geen bevredigend antwoord op mijn vraag. Dat kreeg ik wel naar aanleiding van een onderzoek van Kelchtermans uit 2009 waarin hij de werkdruk onderzocht. Uit dit onderzoek en ook uit het werkdrukmodel van Wiezer (2012) werd mij duidelijk dat de werkdruk in het onderwijs voortkomt uit de psychische belasting van het werk.

PSYCHISCHE BELASTING

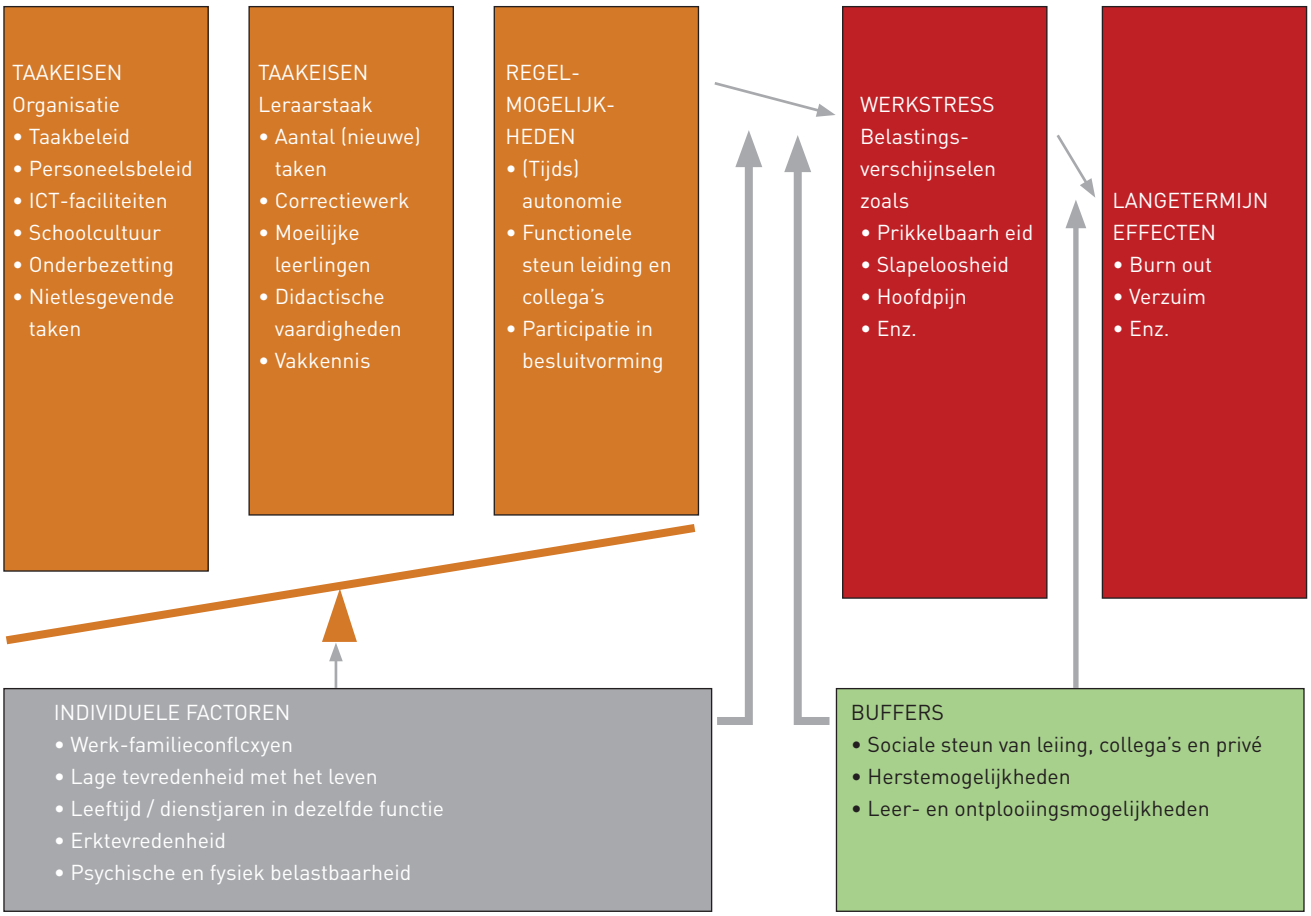
Psychische belasting is individueel en is voor sommige leerkrachten permanent aanwezig. In een school vormen leerlingen, ouders en leerkrachten een oordeel over elkaar. Een kind dat na de eerste schooldag thuiskomt, wordt gevraagd naar hoe het op school was en: 'Hoe is de juf en meester?' Dit zijn hele normale vragen voor opa's, oma's, buurmannen, buurvrouwen, ooms en tantes, kortom voor iedereen. Voor iemand met wat minder zelfvertrouwen en/of een negatief zelfbeeld is dit echter gevaarlijk. Zo'n onderwijsprofessional vraagt zich elke keer af of hij wel goed genoeg is. In dit beroep is het wenselijk dat je met zelfvertrouwen en met een positief zelfbeeld voor de klas staat: je bent goed zoals je bent! (Brown, 2019). Want in een professionele cultuur en in een professionele organisatie moet je kunnen en mogen leren van fouten en successen. Ook laat Kelchtermans zien dat er binnen scholen verschillende taakopvattingen zijn die contrasteren. Een voorbeeld is een leerkracht in groep 5 die op grond van taakopvatting vindt dat elk schrift van de leerlingen bekeken moet worden en voorzien moet worden van feedback. Deze leerkracht werkt van 's ochtends half acht tot 's avonds half zeven en neemt vaak nog werk mee naar huis. Als deze collega de uren bij elkaar optelt, dan komt hij/zij aan de 70 uur. De collega in groep 6 zegt dat leerlingen moeten leren hun eigen werk na te kijken, want zij moeten leren leren en zij werken aan hun eigen toekomst. Ook dit is een proces

waarin de leerkracht de leerlingen helpt, maar uiteindelijk wil deze leerkracht dat de leerlingen eigenaar worden van het eigen leerproces. Deze leerkracht is vaak 's middags om 16.30 uur klaar en gaat naar huis. Beide collega's werken in dezelfde school en ervaren een andere psychische belasting in hun werk. Ze vinden ook nog iets van elkaar, maar spreken dit niet naar elkaar uit. Dit alles leidt bij de collega van groep 5 tot een psychische druk die de collega uit groep 6 niet herkent.

WERKDRUK, FEEDBACK EN PSYCHISCHE BELASTING

Nog een factor die de psychische druk vergroot is het feit dat leerkrachten leidinggeven en dus gedrag beïnvloeden bij leerlingen. Sommige leerlingen in de groep proberen dit gedrag wederkerig te beïnvloeden en het lukt een kind of een ▸

Model Werkdruk en werkstress (Gebaseerd op Wiezer et al. (2012)).



groepje kinderen wel eens om het leerkrachtgedrag op een negatieve manier te beïnvloeden. De leerkracht weet niet goed hoe om te gaan met dit gedrag en stuit op onmacht. De leerkracht twijfelt aan de eigen deskundigheid, vraagt zich af hoelang dit nog vol te houden is en soms is er ook sprake van schaamte. Deze problematiek is een onderdeel van het werk, wat betekent dat het iedereen kan overkomen en dat de professionele schoolcultuur dit moet zien op te lossen binnen het samenwerken met collega's (Brown, 2012) en eventuele coaching. Als je dit niet doet, wordt de psychische belasting binnen het beroep groter.

Kelchtermans (2009) en Wiezer (2012) maken duidelijk dat binnen het onderwijs sprake is van een hoge psychische belasting die je alleen maar met goed samenwerken binnen een professionele cultuur kunt verminderen. Feedback geven en ontvangen speelt daarin een belangrijke rol. Psychische belasting is er altijd en zal er altijd zijn, want dit kleeft aan het beroep. De mate waarin een leerkracht er last van heeft is afhankelijk van de leerkracht zelf. Dit verklaarde waarom OC&W budget beschikbaar stelde voor werkdrukvermindering en niet hoefde te weten waar het aan besteed werd; daar mocht de MR mee instemmen. Men snapte dat men zich daar niet mee moest bemoeien. Door deze psychische belasting ('doe ik het wel goed, ben ik wel goed genoeg?') besluiten veel leerkrachten een familiaire code te hanteren: Laten we lief zijn voor elkaar, we hebben het al zo zwaar, waardoor je niet geconfronteerd kan worden met de antwoorden. Maar deze code zit de professionele cultuur in de weg en vermindert de psychische belasting niet omdat de vraag blijft.

NOG EEN FACTOR DIE DE PSYCHISCHE DRUK VERGROOT IS HET FEIT DAT LEERKRACHTEN LEIDINGGEVEN EN DUS GEDRAG BEÏNVLOEDEN BIJ LEERLINGEN

EEN PROFESSIONELE CULTUUR BEVORDEREN ALS SCHOOLLEIDER

Een kenmerk van een professionele schoolcultuur is dat het gedrag van de onderwijsmedewerkers op de werkvloer

gedreven wordt door een organisatiedoel. Ter vergelijking: In de topsport gaat het om winnen, dus het gedrag binnen een topsportcultuur is gefocust op sterker worden en winnen. In een basisschool is het organisatiedoel de persoonlijke ontwikkeling van de leerling, waarbij de inhoud van het onderwijs voor een groot deel wordt bepaald door de overheid (artikel 23 van de Grondwet). Om dit te bewerkstelligen heeft de school een organisatiestructuur die beoogt in het onderwijs de leerlingen te geven wat de leerlingen nodig hebben. Hierdoor komt het belang van de organisatie op de tweede plaats. Op de derde plaats komt het belang van de teamleden. Immers, zij hebben zelf gekozen voor dit beroep en de school waar ze werken. Als beloning voor je werkzaamheden krijg je salaris. Dit noem ik een professioneel denkkader dat dus uit drie lagen bestaat: (1) het onderwijsbelang van de leerling, (2) de organisatie en (3) de medewerker. Maar soms gaat het ook anders. Een bedrijfsarts kan een teamlid om gezondheidsredenen op de eerste plaats zetten, als bescherming voor hem of haarzelf. Bovendien zie ik vaak in de praktijk dat een directeur omwille van de medewerker zijn goedkeuring geeft aan iets wat in de CAO niet is opgenomen, gewoon uit menselijke overwegingen (denk aan het bijwonen van een begrafenis van een goede vriend of een buurvrouw).

In een school met een familiecultuur komt de relatie op de eerste plaats (laten we lief zijn voor elkaar), waardoor de focus komt te liggen op een collega in plaats van op de ontwikkeling van de leerling. Feedback wordt in zo'n familiecultuur regelmatig persoonlijk opgevat, terwijl in een professionele cultuur de feedback het belang van de leerling dient. Dit betekent dat in een professionele schoolcultuur de leerling centraal staat, zoals in de drie lagen hierboven genoemd. In een professionele cultuur geven collega's bijvoorbeeld feedback op doorgaande leerlijnen, op de veiligheid binnen de school en op regels en afspraken die gemaakt zijn in het belang van de leerlingen en de organisatie. De schoolleider hanteert dit professioneel denkkader en draagt dit nadrukkelijk uit, zodat dit leidend wordt binnen de organisatie.

Wat te doen als de school een familiecultuur heeft in plaats van een professionele cultuur?

Toewerken naar een professionele cultuur vraagt om een verandering bij de medewerkers. Zij moeten de leerling weer centraal stellen en elkaar feedback geven op zaken die het behouden van die focus betreffen. Bij de bestudering van vele schoolgidsen en schoolplannen zie ik nogal eens dat een visie over wat het team professioneel maakt en wat professionele samenwerking of communicatie inhoudt ontbreekt. Zou het niet benoemd worden, omdat het een vanzelfsprekendheid is of missen we met elkaar een essentieel iets? De wijze waarop onderwijspersoneel met elkaar samenwerkt, communiceert en een professioneel team vormt is bepalend voor de professionele cultuur en wellicht het geheim van een goede school (Hargreaves & Fullan, 2012). Om deze reden ga ik tijdens studiedagen met teams op zoek naar een visie op een professioneel team, op professionele communicatie en op professionele samenwerking. Hierin is het belangrijk dat de individuele medewerker zich uitspreekt en actief meedoet, want uiteindelijk moet zo'n visie gaan leiden tot bewust gedrag of een gedragsverandering. In dit proces verwoordt het team zelf de visie en aan alle medewerkers wordt gevraagd of zij met deze visie instemmen.

VISIE OP PROFESSIONELE CULTUUR VASTGELEGD

Visies zijn meestal wollig en bevatten containerbegrippen, en dat is niet helpend voor een juiste vertaalslag naar gedrag. Wat respectvol gedrag is binnen families, is niet per definitie respectvol gedrag op het werk. Dit betekent dat bepaalde begrippen vertaald moeten worden naar professioneel gedrag op de werkvloer. Anders loopt het team het risico dat er verkeerd wordt geïnterpreteerd (tenslotte heeft elk mens een eigen referentiekader) en dat men verschillende verwachtingen heeft, terwijl het doel is dat ieder voorspelbaar in gedrag wordt. Want dan pas komt er ruimte voor feedforward en feedback. Dus worden begrippen als o.a. respectvol, eerlijk, transparant en open vertaald naar gedrag op de werkvloer. De studiedag begint met het individueel beantwoorden van vragen. De studiedag eindigt met een overeenkomst professionele cultuur, waarin de visie is verwoord en het beoogde professionele gedrag is beschreven. Ook is er een begin gemaakt met het bepalen wat volgens de visie en de gedragingen goed gaat binnen de organisatie, wat een ontwikkelpunt is en waar een verbeterplan voor moet komen. De teamleden krijgen tijd om deze plannen aan te vullen en daarnaast wordt aan leerlingen en ouders gevraagd wat zij vinden dat goed gaat in de school en wat eventuele verbeterpunten zijn. Dit alles wordt meegenomen in een schoolontwikkelplan professionalisering. Het vastleggen van de visie op professionele cultuur helpt om ernaar te handelen. Uit ervaring merk ik dat dit voor scholen werkt. ▸

BORGEN DOOR DE SCHOOLLEIDER

Nu het professionele gedrag door iedereen is vastgesteld en beschreven, moet het worden geborgd. Borgen is organiseren! Dit betekent dat de schoolleider samen met de teamleden het beoogde gedrag gaat organiseren binnen de organisatie. Dit doet de schoolleider door alle kartrekkers of collega's met een specifieke taak te wijzen op hun verantwoordelijkheid op het geven van feedback naar alle collega's. Immers, zij komen met meerdere collega's in aanraking en zien in hoeverre het gedrag wordt gevolgd of dat er wordt afgeweken. Daarnaast gaat de schoolleider individueel in gesprek met de cultuurbepalers, die voorheen actief waren in de onderstroom. Vroeg of laat komt de confrontatie met deze medewerkers. En het is beter om proactief aan de slag te gaan en niet te wachten op escalatie; activeer het samenwerken in de bovenstroom. De formele en de informele leiders moeten geleerd worden dat zij aan de hand van de schoolklimaatovereenkomst hun invloed laten gelden. Hiervoor is het nodig om intensief met hen samen te werken zodat je het gewenste gedrag op de werkvloer krijgt. Bij sommige teamleden gaat het om de macht en zij gaan soms letterlijk een machtsstrijd aan op de werkvloer. Tekenen hiervan zijn over elkaar praten in plaats van met elkaar, het eigen belang (lees soms: macht) in plaats van het belang van het onderwijs aan de leerling op de eerste plaats te zetten en de strijd aan te gaan met degene die de macht heeft (lees: vaak de directie). Dus door samen te werken geef je weinig ruimte voor de machtsstrijd en blijven teamleden met elkaar in verbinding (Brown, 2017).

LEIDINGGEVEN AAN LEIDINGGEVENDEN

Professor Waslander (2016) zei in een lezing over kansrijke scholen dat leidinggeven is: 'het beïnvloeden van gedrag.' Ik vind het een prachtige omschrijving van leidinggeven. Net zoals een leerkracht dit doet bij een groep leerlingen tijdens 'de gouden weken', de periode gelijk aan het begin van het schooljaar, probeert een schoolleider de teamleden te geven wat zij nodig hebben om optimaal te ontwikkelen en te leren van en met elkaar; zodanig dat eenieder zichzelf mag zijn en zich veilig voelt. Vervolgens kijkt de schoolleider naar ieder individu en vraagt zich af: wat heb jij hierin nodig? Schoolleiders maken hierbij gebruik van o.a. stimuleren, faciliteren, motiveren, corrigeren en waarderen. Vergaderingen, werkvormen, studiedagen, gesprekken, coaching etc. kunnen hiervoor worden benut.

Leerkrachten geven leiding aan hun groep leerlingen, en in een onderwijsorganisatie geeft een schoolleider dus leiding aan leidinggevenden. De schoolleider probeert gedrag te beïnvloeden van medewerkers die op hun beurt ook gedrag beïnvloeden.

Leidinggeven aan leidinggevenden kan het werk van een schoolleider gecompliceerd en lastig maken. Immers, als schoolleider werk je samen met mensen die weten hoe ze gedrag moeten beïnvloeden, dus ook dat van jou. Maar het hoeft niet lastig te zijn. Want in een professionele cultuur voelt een medewerker zijn verantwoordelijkheid ten aanzien van leerlingen, ouders, het onderwijs, collega's en de schoolontwikkeling. De medewerker is in staat zichzelf te veranderen, gedrag aan te passen door reflectie op product, proces en eigen inbreng. Dat maakt dat het beïnvloeden door de schoolleider eruit bestaat dat de medewerker de vrijheid en kwetsbaarheid ervaart om zichzelf te veranderen (lees: leren). De schoolleider zorgt dus voor een professioneel veranderklimaat. Naast het inzetten van overleggen, werkvormen, studiedagen en externen maak je gebruik van voortgangsgesprekken, POP- en beoordelingsgesprekken, want ook daarin beïnvloed je de ander door bijvoorbeeld te complimenteren, helpen of te corrigeren. Zo ontstaat gedrag wat zorgt voor een professionele cultuur, waarin ruimte is voor synergie. In veel van de scholen waar dit is gedaan, leidde deze manier van werken tot saamhorigheid en verbinding door de duidelijkheid, en kon men vervolgens stappen zetten naar onderwijsinnovatie. Voorwaarde is wel dat de leidinggevenden het professionele gedrag zelf voorleven en dat dit gekoppeld is aan hun morele kompas (Brown, 2019). BSM

IN EEN PROFESSIONELE CULTUUR GEVEN COLLEGA'S FEEDBACK OP DOORGAANDE LEERLIJNEN, VEILIGHEID BINNEN DE SCHOOL EN REGELS EN AFSPRAKEN DIE GEMAAKT ZIJN IN HET BELANG VAN DE LEERLINGEN EN DE ORGANISATIE

BRONNEN

Wiezer e.a. (2012). *Werkdrukonderzoek in het vo*. TNO.

Kelchtermans, G. (2009). Who I am in how I teach is the message: Self-understanding, vulnerability and reflection. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, *15*, 257-272.

Kelchtermans, G. (2012). *De leraar als (on)eigentijdse professional. Reflecties over de "moderne professionaliteit" van leerkrachten.* Notitie in opdracht van de Nederlandse onderwijsraad. Centrum voor Onderwijsbeleid, -vernieuwing en lerarenopleiding, KU Leuven.

Brown, B. (2012). *De Kracht van Kwetsbaarheid*. Uitgeverij Lev.

Brown, B. (2019). *Durf te leiden*. Uitgeverij Lev.

Hargreaves, A. & Fullan, M. (2012). *Professioneel Kapitaal*. Stichting Duurzaam Leren.

Brown, B. (2017). *Verlangen naar verbinding*. Uitgeverij Lev.